

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ВИБІР ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.256.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-3 21
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Микита ШАМШУР
(підпис)

Керівник: доц, к-т екон. наук

Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: доц, к-т. екон. наук

Олена СЕМЕНЦОВА

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Шамшуру Микиті Олеговичу

1 Тема «Вибір оптимального управлінського рішення на підприємстві»

керівник Воловельська Ірина Валеріївна, к-т екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « ____ » _____ 2022 року № _____

2 Строк подання студентом закінченої роботи «07» грудня 2022 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані про діяльність сільськогосподарського підприємства

Фінансова звітність ТОВ «Максим»

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Система вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві

2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Максим»

3 Шляхи вибору оптимального управлінського рішення за допомогою системи керування ризиками

5 Перелік графічного матеріалу

1 Класифікація ризиків

2 Організаційна структура ТОВ «Максим»

3	Аналіз інтенсивності споживання основної продукції товариства
4	Аналіз виробничих показників, що характеризують діяльність ТОВ «Максим»
5	Аналіз товарної продукції товариства, 2019-2021рр.
6	Аналіз показників праці, 2019-2021рр.
7	Аналіз показників стану та руху ОФ, у % до 2019 року.
8	Аналіз операційних витрат
9	Аналіз фінансових результатів товариства, 2019-2021рр.
10	Види ризиків та загроз сільськогосподарської діяльності
11	Приклад проміжної карти ризиків
12	Карта ризиків

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Концептуальні основи забезпечення якості пасажирських перевезень за рахунок соціальних інновацій в сучасних умовах	30.09.2022	викон.
2 Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Український центр обслуговування пасажирів на залізничному транспорті України»	17.10.2022	викон.
3 Соціальні інновації як чинник забезпечення якості пасажирських перевезень в сучасних умовах	07.11.2022	викон.
Висновки	26.11.2022	викон.
Графічна частина	06.12.2022	викон.

Студент _____ Микита ШАМШУР

Керівник _____ Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Зміст

Вступ	6
1 Система вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві	10
1.1 Економічні підходи до забезпечення ефективної роботи підприємства	10
1.2 Шляхи зниження невизначеності зовнішнього середовища	19
1.3 Особливості системи прийняття рішень для сільськогосподарських підприємств	33
Висновок до розділу 1	43
2 Комплексний аналіз виробничо-фінансової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Максим»	45
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	45
2.2 Аналіз виробничих показників ТОВ «Максим»	49
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	55
2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів	57
2.5 Аналіз собівартості продукції та операційних витрат підприємства	61
2.6 Аналіз фінансового стану підприємства	65
Висновки до розділу 2	70
3 Шляхи вибору оптимального управлінського рішення за допомогою системи керування ризиками	73
3.1 Основні постулати системи прийняття оптимального управлінського рішення	73
3.2 Методи прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності	77
3.3 Побудова комплексної системи прийняття оптимального управлінського рішення на основі використання карти ризиків	83

					МРЕ.256.02.06 ПЗ			
		№ докум.						
Розробив	Шамшур				Вибір оптимального управлінського рішення на підприємстві	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірів	Воловельська						4	111
Реценз.	Семенцова					МРЕ.256.02.06 ПЗ ₄		
Н. Контр.	Назаренко		14.12.22					
Утверд.	Дикань							

Висновок до розділу 3	97
Висновки	101
Список використаних джерел	104

Вступ

Актуальність дослідження. Забезпечення системи прийняття оптимальних управлінських рішень - це гарантія незалежності, умова стабільності й ефективної життєдіяльності, гарантія успіху країни, підприємства, особистості.

Агресивна конкурентна боротьба, відсутність законодавчої бази по забезпеченню підприємницької діяльності й охороні інтелектуальної власності, нерозвиненість ринку страхових послуг, практична відсутність ціннісних орієнтирів, нестабільність податкової політики, активний розвиток інформаційних технологій та ін. - все це фактори, що вимагають постійної уваги. Всі ці проблеми вимагають теоретичного осмислення для підготовки практичних рекомендацій їх подолання.

На сьогоднішній день система прийняття рішень на підприємствах розглядається нами як така система, за допомогою якої ідентифікуються та нейтралізуються негативні зовнішні та внутрішні впливи, та приймається рішення, за допомогою якого підприємство домагається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

Таким чином, не в кого не викликає сумнівів у необхідності створення системи прийняття оптимальних управлінських рішень на кожному підприємстві.

Така система повинна бути комплексної, метою даної системи повинні стати мінімізація або нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз підприємства на основі розробленого та реалізованого комплексу заходів економічного, правового та організаційного характеру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним

бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вибору оптимальної системи прийняття рішень на підприємстві на основі системи керування ризиками .

Мета дослідження обумовила необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- дослідження стану зовнішнього та внутрішнього ринків сільськогосподарської продукції та проблем і перспектив розвитку вітчизняного виробника;
- аналіз виробничо-фінансової діяльності філії ТОВ «Максим», визначення основних проблем та резервів підвищення ефективності роботи підприємства;
- аналіз сильних, слабких сторін підприємства та його можливостей та загроз;
- формування рекомендацій щодо системи прийняття рішень на основі системи керування ризиками ;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження – є процес забезпечення стабільної роботи сільськогосподарських підприємства в умовах невизначеності

Предметом дослідження – є сукупність теоретичних та методичних основ організації системи прийняття рішень на підприємстві на підставі формування системи керування ризиками.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері сучасних теорій щодо системи прийняття рішень та керування ризиками підприємства, фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України та інші нормативні акти.

Дослідження ґрунтується на статистичних даних про стан сільськогосподарських підприємств в Україні та за кордоном, матеріалах про результати господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, довідкових та інструктивних матеріалах та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 70], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення; методи економічного аналізу; абстрактно-логічний метод; методи аналізу та синтезу; системний підхід; методи статистичного аналізу та графічний метод; експертний і розрахунково-аналітичний методи.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розробленні та використанні системи прийняття оптимальних управлінських рішень на основі механізму керування ризиками за допомогою карти ризиків, що дозволяє обґрунтувати вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні при розробленні стратегічних заходів, націлених на досягнення та забезпечення якості продукції та стабільності підприємства як на загальнодержавному, так і на міжнародному рівні.

Запропоновані рекомендації щодо розроблення та використання системи керування ризиками дозволяє обґрунтувати вибір основних пріоритетних напрямків діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Максим» на найближчу перспективу.

Публікація. За темою роботи опубліковано 1 стаття на тему «Економічна безпека підприємства. Теоретичний аспект» у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» – №. 77-78, обсягом 13 сторінок.

Апробація. «Теоретичні питання необхідності вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві», збірник III Міжнародної студентської наукової конференції «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації», м. Луцьк, Україна, 16.12.2022 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі наведено матеріал щодо теоретичних питань відносно системи прийняття рішень на основі керування ризиками зокрема сільськогосподарських підприємств.

Другий розділ дипломної роботи присвячено аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Максим», який передбачає оцінку обсягових та якісних показників його роботи, показників ефективності використання трудових ресурсів та основних фондів, операційних витрат, фінансових результатів та собівартості.

У третьому розділі дипломної роботи розглянути питання відносно методів прийняття рішень на основі керування ризиками на сільськогосподарському підприємстві в умовах невизначеності.

Також побудована карта ризиків підприємства, завдяки якій стане можливим не тільки визначити усі можливі для підприємства ризики, але й уникнути втрат часу, що важливо при існуючій ситуації на ринку жорсткої конкуренції.

1 Система вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві

1.1 Економічні підходи до забезпечення ефективної роботи підприємства

В економічній літературі існують такі основні економічні підходи до забезпечення ефективної роботи підприємства:

- мінімізація витрат;
- метод оцінки вартості негативної події;
- статистичний метод;
- методи керування ризиком.

Метод мінімізації витрат . Мінімізацію витрат необхідно розглядати як комплексне поняття, що включає мінімізацію витрат на виробництво, обслуговування і керування підприємством. Необхідно звертати увагу не тільки на прямі витрати (виробничі), але й непрямі (обслуговування процесу виробництва).

Тут необхідно відмітити, що значне зниження прямих витрат можливо за рахунок застосування передових інноваційних технологій. Не можна заощаджувати на якості.

Набагато простіше й доцільніше заощаджувати на накладних витратах: це й заходи організаційного характеру, що дозволяють більш плідно використовувати робочу силу, і зниження втрат від шлюбу, і більш раціональне використання сировини та матеріалів.

Прихильники даного підходу дотримуються думки, що підприємство, яке знижує витрати, повинне прагнути до того, щоб вартість попереджувальних заходів була нижче, ніж вартість витрат на ліквідацію негативних наслідків.

Співвідношення витрат, зроблених до моменту настання негативної події, і витрат на ліквідацію наслідків в ідеалі не повинні перевищувати $1/15$.

Недоліком цього методу служить той факт, що пророкувати фінансову ємність запобіжних заходів досить складно, а тим більше вартість поствитрат, пов'язаних з відбудовною діяльністю.

Метод оцінки вартості негативної події. При цьому методі витрати на ліквідацію наслідків негативної події ділять на прямі й непрямі. Даний поділ дещо відрізняється від наведеного в попередньому методі :

- прямі витрати включають фінансові й матеріальні витрати на ліквідацію наслідків негативної події;

- непрямі - вартісні витрати часу на ліквідацію наслідків, а саме: вартість продукції, не зробленої з якої-небудь причини; витрати на заробітну плату співробітників або оплату послуг сторонніх організацій з ліквідації негативних наслідків та ін.

Отримані величини порівнюють і результат дозволяє продемонструвати майбутню можливу економію витрат.

Недолік даного методу полягає у складності визначення непрямих витрат. І відповідно досить складно буде визначити й співвідношення прямих і непрямих витрат.

Статистичний метод. Метод заснований на використанні інформації фінансових звітів діяльності підприємства. Необхідно порівняти прибуток і витрати підприємства до та після настання негативної події.

В ідеалі прибуток, отриманий підприємством за певний період часу, повинен дорівнювати виторгу мінус витрати.

Тоді при настанні негативної події ми віднімаємо отриманий прибуток від отриманого при ідеальних умовах.

Аналізуючи результат, ми бачимо, які саме дії є для підприємства позитивними, а які - ні. Адже навіть при настанні негативної події реальний прибуток може бути більше «еталонного».

Методи керування ризиком. Слово «ризик» переводиться як ухвалення рішення, результат якого невідомий.

Ось деякі підходи до визначення цього поняття:

– класична теорія (представники: І. Тюнен, Дж. Милль, Н. У. Сениор). Відповідно до цієї теорії ризик сприймається тільки як збиток й ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть відбутися у результаті обраного рішення ;

– неокласична теорія (представники: А. Маршалл, А. Пігу). В її лежить припущення про те, що підприємець працює в умовах невизначеності і прибуток одержує не завжди. Відповідно до цієї теорії підприємець приймає рішення, що пов'язане з найменшим ризиком. При ухваленні рішення спираються на два основних постулати: величину очікуваного прибутку і величину його можливих змін. Представники даної теорії стають супротивниками ризику, вважаючи, що необґрунтований ризик є необов'язково не вигідним;

– кейсіанська теорія (представник Дж. М. Кейнс). Вона обґрунтовує необхідність введення «витрат ризику» для покриття можливого відхилення дійсного прибутку від очікуваного. Тут були виділені три основні види ризику: ризик підприємця або позичальника; ризик кредитора; ризик зміни вартості грошової одиниці. Також саме в цій теорії доводиться, що ризик ніколи не може мати нульове значення. тобто при прийнятті будь-якого рішення і діючи в ситуації невизначеності, необхідно пам'ятати про те, що ризик буде присутній обов'язково. Таким чином, поставлена мета не буде досягнута в запланованому обсязі;

– фундаментальна теорія (представник - Ф. Найт). На відміну від попередньої теорії тут виділяються два види ризику: ризики, які можна пророкувати і прорахувати - їх можна застрахувати; ризики, які не можна вгадати та (або) прорахувати.

Сьогоднішня економічна наука виділяє такі основні визначення ризику:

- це невдача, небезпека або втрата, які настають у результаті здійснення ухваленого рішення;
- це спосіб дії у ситуації невизначеності, у результаті чого можна зазнати втрат;
- це можливість позитивного або негативного відхилення результату від очікуваних значень;
- існує вузькоспеціалізоване визначення ризику. Він розглядається як небезпека або можливість невдачі. При цьому підході ставиться мета розглянути ризик лише в одній сфері діяльності підприємства, наприклад тільки фінанси або споживачі, або банківській справі.

Але необхідно пам'ятати, що у випадку настання будь-якої ризикової ситуації можливе одержання результатів трьох видів: позитивний; нейтральний; негативний.

Загрози та ризики мають такі характеристики:

- має місце тільки в тому випадку, коли існує необхідність ухвалення рішення, тому що будь-яке рішення приймається у ситуації невизначеності;
- має місце тільки стосовно майбутнього;
- для кожного підприємства або учасника якого-небудь проекту ризик індивідуальний як у якісному, так і в кількісному вираженні.

Загальний ризик підрозділяється на ринковий або систематичний і власний або несистематичний.

Систематичний або ринковий ризик – це та частина загального ризику, що залежить від факторів, загальних для всього ринку. Тут відзначаються такі фактори ризику, як зміна ВВП, швидкість промислового й інноваційного зростання, рівень інфляції, процентна ставка, зміна політичної ситуації, поведінка конкурентів й інших учасників ринку й ін.

Несистематичний або власний ризик – це та частина загального ризику, що залежить тільки від стану справ на підприємстві. Тут доречно зупинитися на таких факторах, як стан основних фондів підприємства, кредити, настрої

керівництва, конкурентоспроможності продукції, інноваційність й ін. Тобто показники, що не залежать від загально ринкових змін.

Існує безліч підходів до систематизації ризиків. Зокрема нижченаведені:

1 Залежно від можливості запобігання:

- неможливість запобігання (війни, катастрофи, стихійні лиха);
- можливість запобігання.

2 Залежно від імовірності настання:

– помилкові (штучно сформовані загрози при відсутності реальної підстави для їхнього здійснення);

- імовірні (існує реальна можливість настання);
- малоімовірні (відсутня реальна можливість для настання);
- сховані (неможливо або досить складно виявити загрозу).

3 Залежно від способу впливу на ризик:

- уникнення ризику;
- відхилення від ризику (найпоширеніший метод);
- запобігання ризику;
- лімітування;
- передача ризику;
- страхування;
- зниження ступеня ризику;
- створення венчурних підприємств;
- відсунення ризику;
- хеджування;
- диверсифікованість.

4 Залежно від причин виникнення:

– зовнішні (причини не пов'язані з діяльністю підприємства: невизначеність зовнішнього середовища породжує невизначеність функціонування підприємства як суб'єкта ринку, причому ця невизначеність не залежить від підприємства. До них відносяться: зовнішньоекономічний,

валютний, страховий ризик (нестабільність державної влади), форс-мажорний (війни, катаклізми й ін.), ризик зміни ринкового середовища, природно-кліматичний, інформаційний, інноваційний, законодавчий й ін.);

– внутрішні (обумовлені діяльністю підприємства: транспортні, збутові, ресурсні (недостача ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу), ризики зберігання готової продукції, управлінські, постачальницькі, виробничі, аналітичні, фінансові, портфельні (зміна умов контракту, неправильний підбір фінансових інструментів й ін.).

5 Залежно від місця виникнення:

- ринковий;
- власний, який у свою чергу підрозділяється на:
 - ризик погіршення фінансового стану;
 - ризик втрати положення на ринку;
 - ризик недостатньої диверсифікованості (територіальної, виробничої, збутової);
 - ризик низької якості керування.

6 Залежно від наслідків:

– припустимий (ризик рішення, у результаті нездійснення якого підприємству загрожує втрата прибутку; у межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність, тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку);

– критичний (ризик, при якому підприємству загрожує втрата виторгу; характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток й у крайньому випадку можуть привести до втрати всіх засобів, вкладених підприємством у проект);

– катастрофічний (ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, рівної майновому стану підприємства, а також ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф).

7 За часом виникнення:

- ретроспективні (аналіз статистики цих ризиків дозволяє робити прогнози на майбутнє);
- поточні (аналіз дозволяє визначити стан економічної безпеки на даний момент);
- перспективні (для запобігання можливих загроз у майбутньому).
- Залежно від видів можливого збитку:
 - ризик, що несе прямий збиток (ризики неотримання прибутку в результаті якої-небудь події, наприклад ризик несплати боргу або невиконання зобов'язань);
 - ризики упущеної вигоди (ризики настання непрямого фінансового збитку або недоодержання вигоди в результаті нездійснення якого-небудь заходу);
 - ризики зміни вигоди (ризики, пов'язані зі змінами, наприклад, процентів за кредитами, дивідендів й ін.).

8 Залежно від можливості прогнозування:

- передбачувані (ті, які можна передбачати в результаті ретроспективного аналізу);
- непередбачені (ті, які неможливо передбачати).

9 Залежно від об'єкта замаху:

- фінанси;
- майно;
- імідж;
- інформація;
- особистість;
- виробничий процес (всі види діяльності підприємства).

Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки правильно на ньому будуть оцінюватися ризики, як тільки можливо буде передбачити наслідки несприятливих ситуацій.

Існує три основні підходи до оцінки ризику :

- кількісний підхід;

- комплексний або синтетичний підхід;
- якісний або підхід на основі експертних оцінок.

Згідно з кількісним підходу до оцінки ризику, основна задача аналізу полягає у визначенні допустимого значення ризику. Для цього аналізу ризиків застосовуються математичні методи. За допомогою цих методів стає можливим:

- кількісно оцінити значення ризику;
- імітувати ситуації;
- оцінювати наслідки при виборі рішень.

До математичних методів належать декілька методів.

Статистичний метод. Застосовується для оцінки різноманітних економічних, технічних та інших показників при наявності статистичних даних за кілька попередніх періодів. Перевага методу - простота у використанні, точність розрахунків. Недолік - досить велика кількість вихідних даних; описані процеси повинні мати повторюється характер в схожих умовах;

Метод ігор - це теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності, протилежних інтересів сторін конфлікту;

Метод коректування норми дисконту. При цьому методі здійснюється приведення майбутніх грошових потоків до справжнього моменту часу. При цьому ступінь ризику не оцінюється. Дається тільки надбавка за ризик. Перевага методу в простоті розрахунків. Недоліки полягають в тому, що при цьому методі використовується збільшення ризиків у часі з постійним коефіцієнтом. Це не зовсім вірно, оскільки для багатьох підприємств або проектів характерна наявність ризиків на початкових етапах або на кінцевих, але не постійно. Таким чином, прибуткові заходи можуть бути оцінені не вірно, оскільки не передбачають збільшення ризику, який закладений в розрахунках;

Метод сценаріїв. Дозволяє отримати яскраву картину для різних варіантів реалізації поставлених цілей. За допомогою наявних програм (або в

самому простому варіанті використанні Excel) можна необмежено збільшити кількість сценаріїв. Алгоритм цього методу складається з наступних етапів: визначають ключові фактори, необхідні для досягнення поставлених цілей; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливаннями цих факторів; визначаються ймовірності кожного сценарію; по кожному сценарію з урахуванням його ймовірності розраховується чистий дисконтований дохід (NPV) проекту; на основі отриманих даних будується масив NPV і розраховуються критерії ризику. Сценарний аналіз слід використовувати, коли кількість сценаріїв звичайно;

Метод аналогій. Являє собою порівняльні показники варіантів. Застосовується при визначенні ступеня ризику на основі інформації про аналогічних проектів або угод. Перевага - простота використання. Недолік - необхідна наявність аналогічних проектів або угод;

Метод дерева рішень. Являє собою сумарну ймовірність окремих шляхів дерева рішень. Застосовується для розрахунку ймовірностей. Дозволяє оцінити кожен шлях і вибрати найбільш оптимальний. Перевагою методу є графічне побудова різних варіантів рішень і простота у використанні. Недоліком методу є той факт, що при використанні великої кількості альтернативних рішень існує велика ймовірність неточності;

Імітаційне моделювання. Його використовують у випадках, коли: необхідно зімітувати поведінку системи в часі; у системі є час, причинні зв'язки, наслідок, нелінійності, стохастичні (випадкові) змінні. Мета такого моделювання - у відтворенні поведінки досліджуваної системи на основі результатів аналізу найбільш істотних взаємозв'язків між її елементами або іншими словами - розробці симулятора (англ. simulation modeling) досліджуваної предметної області для проведення різних експериментів. Найбільш відомим є метод Монте-Карло Карло (метод, заснований на отриманні великого числа реалізацій стохастичного (випадкового) процесу, який формується таким чином, щоб його імовірнісні характеристики збігалися з аналогічними величинами розв'язуваної задачі).

1.2 Шляхи зниження невизначеності зовнішнього середовища

Ефективна робота будь-якого підприємства характеризується також впливом на її стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище – сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. До факторів внутрішнього середовища відноситься: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР і т.п.

Зовнішнє середовище – сукупність факторів, що впливають на підприємство ззовні. Зовнішнє середовище ділиться на макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище складається з елементів, прямо не пов'язаних з підприємством, але що впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. До факторів макросередовища відносяться: економічні, політичні, соціальні, технологічні. Наприклад, безробіття, не впливаючи безпосередньо на діяльність підприємства, приводить до падіння купівельної спроможності населення, що викликає падіння попиту на продукцію підприємства.

Мікросередовище – учасники ринку, що безпосередньо контактують із підприємством і впливають на його діяльність. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередник, кредитори, акціонери і тп.

Позитивні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства можуть привести до збільшення прибутку підприємства, тоді як негативні зміни – загрози – приводять, відповідно до втрат прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють декілька основних типів зовнішнього середовища.

Нестабільне середовище, характеризується швидкими змінами. Для нього характерні інновації у всіх сферах життя: економіці, політиці, науці;

Конкурентне середовище, характеризується твердою конкурентною боротьбою;

Середовище глобалізації бізнесу. У ньому перебувають підприємства, діяльність яких пов'язана з роботою у багатьох країнах світу. На діяльність таких підприємств впливають насамперед смаки, культури, потреби споживачів, що говорять різними мовами, мають різні кліматичні, соціальні й економічні умови життя;

Інноваційне середовище, для якого характерні технічні і технологічні інновації, що вимагають складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Продукція швидко застаріває, діяльність підприємства повинна бути спрямована на постійний розвиток свого товару.

Найбільше поширення в науці одержало виділення загроз залежно від сфери їхнього виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні й зовнішні.

Як внутрішніх, так і зовнішніх загроз величезна кількість. Це обумовлено насамперед розмаїтістю зв'язків і відносин, у які обов'язково вступає підприємство. У ході матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків відбувається обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, що комплектують, виробів, машин, устаткування, інвестицій, технологій, коштів і тд.

Всі ці зв'язки і відносини виникають у конкретних політичних, соціально-економічних, природно-кліматичних й інших умовах, які склалися як у масштабах всієї країни, так і на рівні певного конкретного регіону. Саме конкретна ситуація може вплинути на результати господарської діяльності.

Зовнішні загрози виникають за межами підприємства. Вони не пов'язані з його виробничою діяльністю. Як правило, це така зміна навколишнього середовища, що може нанести підприємству збиток.

Внутрішні загрози пов'язані з господарською діяльністю підприємства і його персоналу. Вони обумовлені тими процесами, які виникають у ході виробництва та реалізації продукції і можуть зробити свій вплив на результати бізнесу. Найбільш значними внутрішніми факторами, що можуть перерости в загрозу, є якість планування й ухвалення рішення, дотримання

технології, організація праці й робота з персоналом, фінансова політика підприємства, дисципліна тощо.

Всі зовнішні загрози, що впливають на економічну безпеку підприємства, в загальному вигляді діляться на:

- політичні;
- соціально-економічні;
- екологічні;
- науково-технічні;
- юридичні;
- природно-кліматичні;
- криміналістичні й інші.

Більшість економістів дотримуються тієї думки, що найбільшою зовнішньою загрозою для підприємства є втрата частки ринку, тобто неможливість збуту свого товару з необхідним для подальшої роботи прибутком. Причинами цього можуть стати загрози зовнішнього характеру. Як найбільш вагомі можна назвати такі:

- загальний спад виробництва, викликаний економічними кризами в країні та у світі;
- різні технічні і технологічні інновації, які повністю ліквідують попит на окремі види товарів;
- тверда, агресивна політика конкурентів;
- зміна економіко-політичної ситуації у світі (ембарго, антидемпінгові заходи й ін.);
- зміна внутрішньої економічної та політичної ситуації у країні (податки, мита, інфляція, обмінний курс валюти, умови кредитування);
- платіжна недисциплінованість постачальників і споживачів й ін.
- До внутрішніх загроз можна віднести такі:
 - старіння і вибуття основних фондів, внаслідок цього втрата виробничого потенціалу;
 - відставання якості продукції від конкурентів;

- відставання в інноваційному розвитку;
- високі витрати виробництва;
- завантаження виробничих потужностей менше 70% згідно зі статистичними даними промисловості не забезпечує рентабельного виробництва;
- сума виплат за кредитами не повинна перевищувати 15% річного прибутку й ін.

Для плідної роботи підприємству необхідно не тільки виявити і по-можливості передбачити загрози, але й спробувати вийти зі сформованої ситуації з мінімальними втратами.

Підприємство у своїй діяльності більшу частину часу має справу з факторами невизначеності, породжуваними зовнішнім середовищем, такими, як дії конкурентів, коливання ділової активності, наявність сировини, вимоги робітників і тд. Протягом всієї діяльності найголовнішою турботою є будь-які зміни, а зміст їхньої діяльності полягає у тому, щоб вчасно реагувати на ці зміни.

Невизначеність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на кількість і несхожість факторів зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище, таким чином, може бути простим і складним, стабільним і нестабільним. Але ще більш цікаві сполучення цих станів.

Складне середовище характеризується розходженнями у факторах зовнішнього середовища щодо різних ситуацій. Наприклад, вступаючи в міжнародні відносини, підприємство повинне орієнтуватися на умови різних країн (ресторан швидкого обслуговування Макдональдс у Японії використовує рис і суші, а в Україні - булочки і м'ясо). Крім цього, величезне значення має державна політика і соціально-культурний настрій у країні.

Просте середовище характеризується однорідними факторами зовнішнього середовища. Наприклад, невеликі магазини, що торгують однорідними видами товарів. Тут не важливі тенденції розвитку інших країн.

Зовнішні фактори обмежуються дрібними конкурентами та змінами в політиці країни.

Стабільне зовнішнє середовище. Зміни відбуваються дуже повільно або взагалі не відбуваються. Наприклад, у СРСР зміни ззовні підприємств не торкалися - вони були ізольовані і надійно захищені від зовнішніх потрясінь. Сьогодні це відноситься, наприклад, до прибирань території або житлового приміщення: пил налетів - зібрали; листя впало - зміли. І жодних високих технологій.

Нестабільне зовнішнє середовище відноситься до точних технологій. Приклад – мобільні телефони або комп'ютери. Дуже швидко, приблизно за кілька років, телефони змінилися з величезних чорно-білих на тонкі кольорові, багатофункціональні; а комп'ютери перейшли з дискет на флешки і це ще не кінець.

Просте – стабільне середовище. Прогнозування ґрунтується на методі екстраполяції. Зібрати й оцінити інформацію про зовнішнє середовище не складно, тому що кількість досліджуваних факторів невелика. Необхідність змін незначна, тому що не змінюється середовище. Доходи стабільні.

Просте – нестабільне середовище. Використати при прогнозуванні колишній досвід уже не можна, тому що зростає рівень невизначеності зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що кількість досліджуваних факторів також не велика, неможливо пророкувати їхні зміни й реакцію. Діючи в такому середовищі підприємства стикаються з постійно мінливою ситуацією на ринку збуту. Тенденції споживчого попиту також постійно змінюються. Це стосується дизайну і моди.

Складне – стабільне середовище: – більш високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. При аналізі враховується більша кількість факторів. Зовнішні фактори не змінюються швидко або раптово. Прогнозування не становить проблем, тому що високим є рівень стабільності зовнішнього середовища і досить постійним ринок. Як приклад можна привести роботу навчальних закладів. Для них існує велика кількість

зовнішніх елементів, під дією яких змінюється програма навчання. Але відбувається це не швидко і різко, а поетапно і передбачувано.

Складне – нестабільне середовище має найвищий рівень невизначеності. Збільшується кількість зовнішніх факторів, до того ж вони постійно і непередбачено змінюються. Відповідно зростає конкуренція на ринку. Процес прогнозування і планування стає досить складним. Оцінити інформацію дуже важко внаслідок великої кількості постійно включених факторів, що змінюються. До того ж стає неможливим базування на минулих тенденціях. Це стосується підприємств, що працюють на ринку точних технологій.

Якщо з якоїсь причини підприємство не може реагувати на загрозу, то викликані цією загрозою втрати будуть зростати.

Оптимальний варіант для підприємства полягає у тому, щоб перетворити загрозу в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, що дозволить не тільки компенсувати втрати, але й збільшити прибуток.

Природно й те, що вид і час реакції підприємств на різні загрози відмінні.

Досить часто підприємство починає вживати заходів тільки після того, як несприятлива подія відбулася. Воно вже ліквідує не загрозу як таку, а її наслідки.

Після того як підприємство починає здійснювати контрзаходи, втрати поступово знижуються до нуля.

У той же час ліквідація виробничої бази і товарних запасів, скорочення чисельності працюючих і тд. приводять до додаткових витрат – наднормативних витрат виробництва.

Таким чином, у період ліквідації наслідків несприятливої події відбувається додавання двох видів витрат:

- витрат від нерентабельної виробничої діяльності;
- витрат, пов'язаних зі згортанням цієї діяльності.

До моменту T ліквідації наслідків несприятливої події підприємство зазнає сумарного збитку від основної діяльності U , а також збитку Z у розмірі витрат на припинення збитку від основної діяльності. Таким чином, загальні втрати $ПТ$ складатимуть:

$$ПТ = U + Z \quad (1.1)$$

Отже, основним завданням підприємства стає зведення до «0» втрат $ПТ$, і по можливості перетворення їх у прибуток.

Якщо фактори ризику лише починають впливати на підприємство, їхній вплив звичайно на факторах діяльності підприємств видимої зміни не робить, тому що залишається у рамках нормальних коливань у результаті економічної діяльності.

Таким чином, якщо можлива зміна не буде виявлена за допомогою спеціального прогнозу, первісною реакцією на нього стануть заходи, які в минулому допомагали фірмі коректувати негативні зміни її економічних показників (зниження витрат, підвищення продуктивності роботи, удосконалювання виробництва, активізація збуту).

Якщо заходи, які в минулому були успішними, зараз виявляються недейовими, то стає очевидно, що підприємство зіткнулося з новою проблемою.

Назвемо точкою, що відповідає закінченню відрізка часу усвідомлення дії за TD , моментом початку раціональної дії. Це - момент коли, дані що нагромадилися, свідчать із високим ступенем вірогідності про те, що погіршення результатів діяльності підприємства стало необоротним і необхідно прийняти спеціальні контрзаходи.

Деякі підприємства, звичайно невеликі й очолювані молодими енергійними керівниками, не займаються вивченням зовнішнього оточення або прогнозуванням. Однак вони швидко вчаться на невдачах звичайних видів реакції і здатні швидко скорочувати втрати. Цей тип керування

називається активним керуванням. Як тільки дані показують, що наростаюче зниження прибутку не може бути наслідком нормальних коливань, негайно ж з боку керування випливають відповідні дії. Таким чином, керування реагує в момент початку раціональної дії TD.

У багатьох інших випадках, особливо у більших "старих" фірмах, які мають багаторічний досвід успішної діяльності, переконливих даних нерідко виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку почалася швидка реакція. У подібних випадках початок реакції запізнюється щодо моменту раціонального початку дії TD на відрізок часу T_d , що позначається як час запізнювання початку раціональної дії у зв'язку із затримкою.

Можна виділити чотири фактори, які спричиняють таке запізнювання:

- запізнювання у системі, звичайно має місце на більших підприємствах. Така затримка частково буває викликана витратами часу на спостереження, інтерпретацію й обробку даних спостереження й передачу отриманої інформації відповідним керівникам. Частково ж вона - наслідок витрат часу з боку цих керівників на обмін інформацією один з одним і вироблення загальної позиції, а також витрат часу на переробку рішень відповідними робочими групами;

- запізнювання через затримку верифікації, пов'язане з перевіркою правдивості інформації про існування загрози, оскільки деякі керівники будуть стверджувати, що навіть незважаючи на те, що рівень її впливу досяг неприйнятної величини, немає абсолютної впевненості в реальності цієї загрози й у стійкому характері її дії. Вони будуть виступати за те, щоб ще недовго почекати й подивитися, чи не відпаде загроза сама собою;

- запізнювання через загрозу статусу, викликано причинами політичного характеру, якщо ті або інші керівники, сфера діяльності яких має пряме відношення до критичного положення, яке створилося, вважають, що визнання існування такого положення відіб'ється на їхній репутації або приведе до втрати ними влади в організації. Навіть якщо вони переконані в реальності загрози, вони будуть усіляко домагатися затримки, щоб уникнути

ролі "козла відпущення" й одержати перепочинок, протягом якого вони могли б зміцнити власну оборону або розробити тактику відступу;

– запізнювання, викликане неприйняттям незвичного, типово для управлінських традицій Заходу: керуючі, привчені до того, щоб довіряти минулому, звичайному досвіду, відкинуть незвичне, вважаючи його неймовірним.

Всі чотири види запізнювання викличуть запізнювання початку реакції щодо моменту початку раціональної дії та приведуть до значного збільшення загальних витрат підприємства. Такий тип реакції називається реактивним керуванням.

Як правило, ні протидія, викликана політичними причинами, ні неприйняття незвичного не висуваються відкрито як причини запізнювання, оскільки і те, і інше негативно відіб'ється на репутації відповідного керівника. Більш імовірно, що як пояснення причин такого запізнювання буде названа необхідність упевнитися у правильності інформації про виниклу загрозу перш, ніж приступати до важливої організаційної перебудови.

Як активне, так і реактивне керування припускає відповідь на подію: реакція починається після того, як загроза принесе підприємству відчутні збитки.

Таке керування природно для підприємств, які мають інформацію головним чином про колишні події. Оскільки значна частина підприємств усе ще користується управлінськими інформаційними системами, основу яких становить ретроспективна інформація, активне й реактивне реагування на практиці зустрічається досить часто.

Все більше підприємств застосовують не екстраполяційне прогнозування розвитку технології, а структурне економічне прогнозування, сценарії і тд., безпосередньо спрямоване на виявлення можливих змін, які виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані таким способом прогнози являють собою інформацію, що у

принципі дає можливість почати попереджувальні заходи до події. Досить віддалений обрій прогнозів дозволяє підприємству завершити відповідну дію на той час, як можлива загроза встигає нанести йому скільки-небудь відчутний збиток.

Однак як показує досвід, багато підприємств залишають такі прогнози без уваги і їхня уповільнена відповідь може не надійти навіть тоді, якщо загроза вже стала неприємною реальністю.

Подібний тип реагування називається плановим керуванням.

Момент початку раціональної дії T_R перебуває у межах горизонту прогнозування. Реакція підприємства повинна починатися відразу ж, як тільки прогноз виразно вкаже на появу загрози.

Цікаво, що викликана повільністю відстрочка T_d , яка зустрічається у випадку реактивного керування і відсутня при активному, з'являється і при плановому керуванні. Її появі сприяють ті ж фактори, що й у випадку реактивного керування, але з іншої причини.

Запізнювання у реакції системи при плановому керуванні має меншу величину, ніж в інших випадках. На відміну від реактивного керування, де інформація, одержувана на основі даних про колишні результати діяльності підприємства, вторинна, прогнозування змін являє собою процес одержання первинних вихідних даних. Звичайно при одержанні таких прогнозів працівники, які їх розробляють, не завантажені якою-небудь іншою діяльністю; про виявлені ними проблеми вони повідомляють відповідним керівникам або безпосередньо, або через короткий ланцюг інстанцій.

Порівняно невелике запізнювання у системі нейтралізується потенційно більшими затримками, пов'язаними з перевіркою правильності інформації про можливу загрозу, з причин політичного характеру і неприйняття незвичного. Той факт, що інформація, у відповідь на яку починається реакція, у цьому випадку заснована на припущенні, а не на реальності, як це має місце при реактивному керуванні, підкріплює і ніби виправдовує затримки всіх трьох типів.

Процес перевірки правильності інформації про загрозу пов'язаний у цьому випадку із сумнівами не в тім, чи збережеться результат, що спостерігається, а в тім, чи виникне загроза взагалі, і якщо вона дійсно виникне, яку варто вибрати відповідь на неї.

Таким чином, механізми затримки здатні звести нанівець потенційні переваги прогнозування.

Збиток, що при цьому буде нанесений підприємству, залежить від співвідношення між трьома факторами: горизонтом прогнозування T_D , затримкою внаслідок повільності T_d і часом T_R , які потрібні підприємству, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Ситуація буде оптимальною, якщо затримка T_d перебуває під контролем, так що залишається досить часу для того, щоб відреагувати на можливу загрозу перш, ніж почнеться її вплив. При цьому, з одного боку, реакція не буде передчасною і, з іншого боку, єдиним видом витрат для підприємства буде "вартість" реакції. Цей випадок можна описати за допомогою рівняння

$$T_d = T_D - T_R \quad (1.2)$$

Якщо реакція починається перш, ніж почне виявлятися дія загрози, але занадто пізно для того, щоб реакція була завершена до початку цього впливу, витрати будуть вище, оскільки вони включатимуть "вартість" реакції і збитки від основної діяльності. Рівняння у цьому випадку прийме вигляд

$$T_d > T_D - T_R \quad (1.3)$$

Якщо тривалість затримки внаслідок повільності T_d надмірні, переваги, створювані прогнозуванням, здебільшого зводяться на ні, і реакція стає або реактивною, або активною.

$$T_d > T_D. \quad (1.4)$$

Щоб не втратити переваги, створювані прогнозуванням, необхідно не тільки вдосконалювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників ураховувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню певну розпливчастість і неповноту.

Також для зниження невизначеності зовнішньої обстановки можливо застосовувати такі контрзаходи:

- метод адаптації. Підприємство може адаптуватися до зовнішнього середовища з метою добитися їхньої відповідності параметрам зовнішнього середовища, що змінюються;
- метод приведення. Підприємство намагається привести зовнішні умови у відповідність до своєї стратегії.

Для методу адаптації характерні такі стратегії.

Диверсифікованість. Припускає проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікованості використовується для того, щоб підприємство не стало надто залежним від одного виду діяльності. Тоді при виникненні несприятливих умов зовнішнього середовища діяльність переноситься у середовище більш сприятливе, з меншою невизначеністю параметрів. Існує два види диверсифікованості: горизонтальна (впровадження у родинні галузі) і вертикальна (впровадження у неспоріднені галузі). Горизонтальна диверсифікованість дає стратегічні перспективи, які приводять до появи додаткових конкурентних переваг, використання яких в остаточному підсумку дає можливість збільшення прибутку. Вертикальна диверсифікованість здійснюється в основному для одержання фінансових результатів. Переваги такої диверсифікованості полягають у такому: розподіл ризику між компаніями, що входять до різних галузей; можливість швидкого одержання віддачі прибутку. Диверсифікованість може здійснюватися за допомогою таких дій: придбання або поглинання підприємств. Однією з перешкод впровадження у нову галузь шляхом

придбання є проблема пошуку компанії, яка займає сильні позиції, за ціну, що задовольняла б критерію і витратам на входження. Тоді як поглинання вже існуючого підприємства є найбільш прийнятним способом і має переваги у швидкості проникнення на ринок; створення нового підприємства. Найбільш ризикований варіант. Створення підприємства на абсолютно новому ринку може як висунути його в лідери, так і зробити банкрутом.

Зміна кадрової політики. Досить часто підприємства використовують практику вибіркового набору персоналу для зменшення невизначеності зовнішньої обстановки. Вони можуть запрошувати на роботу співробітників з персоналу підприємств-конкурентів для одержання важливої інформації про своїх суперників. Або використовують зв'язки в минулому високопоставлених чиновників, запрошуючи їх на посаду консультанта за величезні гонорари для того, щоб використати з вигодою для себе їхні зв'язки із впливовими людьми, які приймають рішення.

Одним з місцевих методів уникнення невизначеності зовнішнього середовища є метод відходу від наслідків. Суть цього методу полягає у спробі підприємства зменшити наслідки від негативної події, що відбулася. Ця стратегія недовготривала і постійно застосовувати її не можна. Наприклад, коли підприємство розпродас залишки продукції, що залежалася на складі, за собівартістю або нижче.

Що стосується другого методу - методу приведення, то тут існують такі можливості.

Злиття. Об'єднання ресурсів декількох підприємств створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. Наприклад, створення спільного підприємства з іноземним партнером надає можливість перебороти імпорتنі квоти, тарифи, національні політичні інтереси й культурні бар'єри. Але можуть об'єднатися і два монополісти. У такому випадку ринок буде належати їм, і жодні загрози для них не страшні - зовнішнє середовище їм підкориться. Також знизиться конкуренція між підприємствами і підвищиться ступінь їхньої залежності один від одного;

Реклама. Один з найсильніших важелів впливу на зовнішнє середовище. Попит - основний показник ринку, можна змінити на свою користь при вмілій подачі свого товару. Тому підприємства всіх країн витрачають величезні засоби на дослідження ринку та рекламу;

Юридичні важелі. Це тимчасовий і локальний спосіб впливу на зовнішнє середовище. Мова йде про висновок договорів про застереження різних негативних обставин, починаючи від політичних нюансів, митних розцінок і ін. і закінчуючи можливим коливанням цін на енергоносія й ін. Тоді підприємство буде надійно захищено і збитків терпіти не буде;

Лобіювання. Лобіювання може бути визначене як використання впливу окремих осіб, соціальне та політичне положення яких дозволяє сприяти досягненню вигідного для організації результату при прийнятті рішень. Найчастіше лобіювання проявляється в тім, що організації як індивідуально, так і спільно через свої торговельні асоціації й групи політичного тиску активно прагнуть вплинути на законодавців з метою прийняття вигідних для них законів і правил. Так, організація може натискати на органи, що приймають рішення, для досягнення пільг, більш вигідного оподаткування, зниження процентів.

Таким чином, підприємства повинні при прийнятті стратегічних рішень орієнтуватися на стан зовнішнього середовища. Досить важливо й те, щоб структура або система керування організації відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого вона перебуває.

Якщо з якоїсь причини підприємство не може реагувати на загрозу, то викликані цією загрозою втрати будуть зростати.

Оптимальний варіант для підприємства полягає у тому, щоб перетворити загрозу в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, що дозволить не тільки компенсувати втрати, але й збільшити прибуток.

1.3 Особливості системи прийняття рішень для сільськогосподарських підприємств

Нестабільність, притаманна всім галузям економіки особливо гостро проявляється в аграрній сфері. Сільськогосподарське виробництво в найбільшій мірі піддається впливу факторів, що приводять до виникнення загроз.

Виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції пов'язані з вірогідністю виникнення ситуацій, що ведуть до втрати прибутку або навіть ресурсів виробника, до неплатоспроможності підприємства та банкрутства.

Сучасний етап розвитку країни характеризується масштабними соціально-економічними реформами в усіх галузях і сферах суспільного життя, що в цілому характерно і для агропромислового комплексу, який переживає в останнє десятиліття значні труднощі. Багато в чому таке положення пов'язане з нестабільністю і невизначеністю економічного середовища, в якому здійснюють діяльність сільськогосподарські товаровиробники, а, отже, з наявністю значної кількості ризиків, з якими вони стикаються.

У зв'язку з цим, важливим напрямком вдосконалення діяльності господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу є мінімізація ризиків на основі реалізації процесу ефективного управління ними, що дозволить значно стабілізувати мікроекономічну ситуацію на рівні господарюючого суб'єкта шляхом прогнозування і подальшої нейтралізації або зниження наслідків впливу ризиків.

Для розуміння причин виникнення ризиків необхідно розглянути особливості агропромислового виробництва, оскільки, незважаючи на те, що сільське господарство підвладне основним економічним законам, які є характерними для будь-якої економічної системи, воно все-таки

відрізняється від інших галузей складом засобів виробництва, соціальною структурою виробництва і призначенням виробленої продукції.

У сільському господарстві в якості головного, незамінного засобу виробництва використовується земля. Вона є єдиним засобом виробництва, що при правильному використанні зберігає свої якості. Однак і земля схильна «зношування», що виражається в зниженні її родючості. Для підтримки, а тим більше підвищення родючості землі потрібні значні капітальні вкладення, які окупляться тільки в наступні роки. У зв'язку з цим значно збільшується термін обігу капіталу.

Сільське господарство як галузь відрізняється застосуванням таких специфічних засобів виробництва як живі організми - рослини і тварини, які розвиваються на основі біологічних законів. Тому результати агропромислового виробництва, його економічна ефективність в основному залежать від агробіологічних і фізіологічних властивостей рослин і тварин, а не від кількості трудових зусиль і коштів.

У сільському господарстві, як правило, переміщуються знаряддя виробництва (трактори, комбайни та інша сільськогосподарська техніка) при виконанні роботи по території, а предмети праці (рослини) знаходяться на одному місці. І сільськогосподарська техніка настільки специфічна, що в основному використовується для виробництва окремих видів продукції і не придатна для виробництва інших. Для виробництва кожного виду продукції існує комплекс машин, що вимагає значної забезпеченості матеріальними ресурсами (паливо, паливно-мастильні матеріали). Також територіальне розміщення агропромислового виробництва пов'язане з великим обсягом перевезень виробленої продукції (зерна, картоплі, цукрового буряка, молока, м'яса та іншої продукції). У зв'язку з цим на пересування робочих агрегатів потрібна велика кількість енергетичних ресурсів, тому забезпеченість сільського господарства енергетичними ресурсами (енергозабезпеченість і енергоозброєність) повинна бути значно вище, ніж в інших галузях.

Виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється на великих площах і розсіяна по різних кліматичних зонах, які розрізняються природно-кліматичними умовами, що роблять великий вплив на кінцеві результати виробництва, які часом багато в чому залежать не від кількості і якості застосовуваних ресурсів, а від конкретних умов, в яких здійснюється виробництво. Крім того, природно-кліматичні умови впливають на розміщення і спеціалізацію сільського господарства. Окремі сільськогосподарські культури можуть зростати і дозрівати тільки в певних кліматичних умовах. Залежність агропромислового виробництва від природно-кліматичних факторів обумовлює постійні коливання обсягів виробництва і ринкових цін на різні види продукції.

Однією з важливих особливостей сільського господарства є те, що значна частина створеної продукції бере участь в подальшому процесі виробництва, тому рівень товарної сільськогосподарської продукції значно нижче, ніж в інших галузях. Також все це вимагає додаткових матеріальних ресурсів для будівництва приміщень і об'єктів виробничого призначення.

У сільському господарстві робочий період і період виробництва не збігаються. Час виробництва продукції складається з робочого часу, тобто коли застосовується праця людини і часу, коли відбувається дія природних факторів, тому завжди період виробництва довшою робочого періоду. Розбіжність робочого періоду з часом випуску продукції викликає сезонний характер виробництва, тобто витрати праці здійснюються, а вихід продукції відбувається після закінчення певного терміну.

Сезонний характер виробничих процесів також обумовлює відмінний від інших галузей порядок формування оборотного капіталу і відтворення робочої сили. Так як технологічний процес виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції займає кілька місяців, то забезпечити норматив оборотних коштів за рахунок власних джерел не тільки не можливо, але і економічно невиправдано - надлишок оборотних коштів, утворений у міжсезоння, омертвляє капітал і створює передумови для

цільового використання або неефективного використання тимчасово вільних коштів.

Суспільний поділ праці, а, отже, і спеціалізація виробництва в сільському господарстві проявляється по-іншому, ніж в інших галузях. З метою раціонального використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів тут необхідно домагатися оптимального поєднання: галузей рослинництва з галузями тваринництва і розвитком підсобних виробництв і промислів. Як правило, ця галузь спеціалізується на виробництві певних видів товарної продукції у відповідності з природними та економічними умовами регіону, які повинні враховуватися при здійсненні суспільного поділу праці в конкретному регіоні при розміщенні агропромислових підприємств.

Більшість агропромислових підприємств виробляють кілька видів товарної продукції. Також у сільському господарстві по-іншому будується організація, трудових процесів у галузі рослинництва і тваринництва. Тут виконавець не має постійного робочого місця. В процесі виробництва сільськогосподарської продукції в залежності від пори року та специфіки оброблюваної культури робочі рільництва і механізатори виконують різні види робіт.

У сільському господарстві наявність великого числа сільськогосподарських товаровиробників створює умови для високої конкуренції на ринку продуктів. Це робить неможливим вплив на ринкову ціну окремого товаровиробника, тобто відсутні умови для створення монополії. Галузь характеризується ціновою не еластичністю попиту на сільськогосподарську продукцію, що говорить про його незалежність від зміни цін.

На основі цих особливостей сільськогосподарської галузі, можливо виділити наступні джерела виникнення ризиків в агропромисловому виробництві.

До першого джерела ризиків можна віднести зміну погодних умов. Головним чином це впливає на врожайність сільськогосподарських культур, і як наслідок на витрати виробництва, обсяги реалізації продукції, розмір прибутку й рентабельності.

Друге джерело ризиків - це біологічна природа, яка використовуються в сільському господарстві, виробничих ресурсах та виробленої продукції. Терміни і послідовність виконання технологічних операцій зумовлені цією природою, а їх порушення неминує підсилити ризик втрати продукції і доходу. Запізнілий або надто ранній посів, тривале збирання врожаю, погані умови зберігання продукції, хвороби тварин і шкідники рослин - все це пов'язано з прямим ризиком втрати продукції, підвищенням витрат, зниженням прибутку.

Третє джерело пов'язане із небажаними змінами якості і кількості факторів виробництва. Це зниження якості посівного матеріалу, добрив, комбікормів, незадовільний рівень якості техніки, несвоєчасна поставка паливно-мастильних матеріалів та інше.

Четверте джерело впливає з територіальної протяжності сільськогосподарського виробництва, що може призводити до ускладнення технологічного контролю, а несвоєчасне або неякісне проведення робіт стає додатковим джерелом ризиків.

П'яте джерело - зміна умов реалізації виробленої продукції. Погіршення співвідношення попиту і пропозиції і як наслідок несприятливий для виробника зміна ринкових цін, посилення конкурентної боротьби, підвищення тарифів на транспортування або витрати на зберігання продукції.

Шосте джерело пов'язане зі зміною грошово-кредитної політики. Це - дефіцит бюджету, зміна курсу національної валюти, темпи інфляції, підвищення відсотків за кредитами комерційних банків. А також зміна економічної політики, що може проявлятися в застосування методів протекціонізму або, навпаки, лібералізації економіки, посилення або послаблення податкового тягара регулювання експорту й імпорту та інше .

Для забезпечення ефективної господарської діяльності та отримання позитивних економічних результатів необхідно управляти ризиками.

Повністю прибрати ризик з господарської діяльності неможливо. Але спробувати знизити його або хоча б створити резерви для покриття наслідків ризику, можливе. Саме на цьому базується система управління ризиками на будь-якому підприємстві.

Тут слід зупинитися на методах управління ризиками. Всі методи впливу або управління ризиками можна розділити на наступні групи:

- запобігання ризику;
- передача ризику;
- локалізація ризику;
- зниження ступеня ризику.

Запобігання ризику передбачає наступні шляхи.

Уникнути ризику - можливо при ліквідації бізнесу взагалі. При виборі такого методу необхідно тверезо оцінити співвідношення ймовірності втрат при виконанні загрози і ліквідації бізнесу;

Ухилення від ризику або самострахування. Це, по суті, страхування, що проводиться всередині підприємства. При самострахуванні створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, формуються плани їх використання в кризових ситуаціях, не задіяні вільні потужності, створюються бази даних про можливих постачальників і покупців. Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів фінансово-господарської діяльності;

Запобігання ризику передбачає постійний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Цей метод полягає в зборі та аналізу поточної інформації, зіставлення її з аналогічними періодами розвитку і визначення можливих змін в майбутньому;

Передача ризику. Це найбільш поширений метод впливу на ризик. Водночас слід пам'ятати, що не завжди ці методи можуть мати місце.

Наприклад, це не можливо в разі випуску підприємством нової продукції або освоєння нових технологій. Такі ситуації страхові компанії не приймають до розгляду. При ризику, який не є страховим, слід використовувати інший метод впливу на ризик.

Передача ризику передбачає: передачу ризику у вигляді залучення сторонніх організацій як гаранта угод. У цій якості можуть виступати промислові підприємства, банки, інвестиційні компанії, які несуть відповідальність за здійснення операції; страхування від можливих втрат очікуваного прибутку або неотримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, зміни курсів валют і тд., тобто передачу ризику страховим компаніям.

Локалізація ризику. Ці методи використовують тільки в тих випадках, коли є можливість конкретизувати джерела ризику. Після виділення найбільш небезпечного етапу або ділянки діяльності вдається контролювати його і таким чином знизити або взагалі уникнути наслідків його впливу. Для цього використовується: створення венчурних підприємств або спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикових операцій (наприклад інноваційні розробки). Тоді на цих підприємствах локалізуються найбільш ризиковані частини проекту, контроль і необхідну допомогу якої надає «материнська» компанія; лімітування полягає у встановленні ліміту, тобто граничних сум витрат, продажів, кредиту та ін.

Зниження ступеня ризику - найбільш гнучкі інструменти впливу на ризик. До них відносяться різні методи розподілу або диверсифікації ризику: зниження ступеня ризику припускає розподіл ризиків між його учасниками. Це можливо у сфері взаємодії між споживачами, постачальниками або партнерами. Наприклад, диверсифікація інвестицій передбачає процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення капіталу, які не пов'язані між собою; диверсифікація структури споживачів означає взаємодія з різними споживачами та на різних товарних ринках; відсунення ризику вибору партнера, для якого така загроза не існує або

мінімальна; хеджування (від англ. hedge - страховка, гарантія) позиція по термінових угодах, що встановлюється на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків рівною, але протилежної строкової позицією (позицією з термінових угод), на іншому ринку.

Хеджування здійснюється з метою страхування ризиків зміни цін. (Найбільш часто зустрічається хеджування ф'ючерсними контрактами). Ф'ючерс - стандартний строковий біржовий контракт купівлі-продажу базового активу, при укладанні якого сторони (продавець і покупець) домовляються тільки про рівень ціни і строки поставки активу, обумовлюючи заздалегідь всі параметри активу і несуть зобов'язання перед біржею аж до його виконання.

Типи хеджування:

- класичне (чисте) хеджування - хеджування шляхом заняття протилежних позицій на ринку реального товару і ф'ючерсному;

- повне або часткове хеджування. Повне хеджування передбачає страхування ризиків на ф'ючерсному ринку на повну суму угоди. Даний вид хеджування повністю виключає можливі втрати, пов'язані з ціновими ризиками. Часткове хеджування страхує тільки частину реальної операції;

- передхеджування - припускає покупку або продаж термінового контракту задовго до укладення угоди на ринку реального товару. У період між підписанням угоди на терміновому ринку та укладенням угоди на ринку реального товару ф'ючерсний контракт є заміником реального договору на поставку товару. Також передбачаюче хеджування може застосовуватися і шляхом купівлі або продажу термінового постачання товару і його подальше виконання через біржу. Даний вид хеджування найбільш часто зустрічається на ринку акцій;

- перехресне хеджування - на ф'ючерсному ринку здійснюється операція з контрактом не на базовий актив ринку реального товару, а на інший фінансовий інструмент. Наприклад, на реальному ринку здійснюється операція з акцією, а на ф'ючерсному ринку з ф'ючерсом на біржовий індекс.

Диверсифікація - процес розподілу капіталу між різними сферами впливу, які безпосередньо пов'язані між собою. Вона дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними сферами діяльності (наприклад, диверсифікація діяльності - збільшення асортименту продукції і спектра надаваних послуг; орієнтація на різні соціальні групи населення та ін.; диверсифікація ринків збуту - одночасна робота на різних ринках передбачає компенсацію невдачі на одному з них успіхом на інших; диверсифікація закупівель сировини і матеріалів - взаємодія з багатьма постачальниками дозволяє залежність підприємства від ненадійності постачальників, зриву поставок і ін.);

Виявлення й ідентифікація факторів ризику - одне з найбільш важливих завдань забезпечення економічної безпеки підприємства.

Більш того, ігнорування існування ризиків при прийнятті стратегічних рішень призводить до негативних наслідків, пов'язаних з:

- втратою прибутку;
- можливим зниженням котирувань акцій;
- зниженням ефективності інвестицій порівняно з планованою; неефективними витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; утворення наднормативних запасів нереалізованої продукції;
- та іншими видами втрачених вигод.

Для ефективного управління економічними ризиками необхідно проводити аналіз не тільки самих ризиків, але і причин їх виникнення, також і можливих наслідків.

Проведений аналіз повинен виконувати ряд функцій.

Порівняльну функцію: можливі що виникли або вже ризики порівнюють, або з ризиками-індикаторами, які мають свої критерії щодо наслідків, або з подібними проблемами на підприємствах-конкурентів. На цій підставі визначається рівень «допустимого» ризику.

Функція моніторингу: для проведення досліджень ризиків необхідно провести збір інформації і моніторинг ринку. Потім інформація аналізується і

виноситься остаточний вирок, згідно з яким приймається оптимальне рішення.

Дослідницька функція: ця функція характеризується пошуком причин та факторів виникнення ризикових ситуацій.

Аналіз ризиків необхідно робити в наступному порядку. Після визначення місії і цілей підприємства, оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища необхідна ідентифікація ризиків. На цьому етапі необхідно виділити можливі фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, а також визначити критерії їх оцінки.

На етапі оцінки ризиків на підставі наявних критеріїв визначається величина ймовірності настання ризиків та наслідків від їх настання (як позитивних, так і негативних).

Далі робиться становлення пріоритетності ризиків. Виділення ризиків найбільш значущих для даного підприємства. Проводиться на підставі попередньої оцінки.

Вибір методу впливу на ризик. Визначаються приватні методи впливу на ризик залежно від пріоритетності, ступеня впливу та ін. Здійснюється інтеграція окремих методів впливу в цілісний стратегічний план, що дозволяє вибрати оптимальний план дій на рівні підприємства. Тут проводиться моніторинг та оцінка відхилень від прогнозованих результатів, розробка альтернативних управлінських рішень для вибору оптимальної стратегії.

Контроль за проходженням процесу діяльності підприємства з урахуванням факторів ризику. Проводиться постійний моніторинг факторів, що входять в сценарій стратегічної діяльності підприємства.

Тільки в сукупності всіх перерахованих вище функцій і етапів, проведений аналіз буде ефективним інструментом при прийнятті необхідних управлінських рішень.

Висновок до розділу 1

Запорукою успіху підприємницької діяльності є її планування і вибір оптимальних рішень із урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, культурних й інших факторів, що регулюють роботу підприємства в даний момент часу.

Забезпечення системи керування ризиками - це гарантія незалежності, умова стабільності й ефективної життєдіяльності, гарантія успіху країни, підприємства, особистості.

Оскільки нам необхідно розглядати підприємство як складну систему, потенціал якого спрямований не тільки на запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз, але й на досягнення поставлених стратегічних цілей бізнесу, ми будемо вважати, що економічна безпека – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим стає очевидним той факт, що система забезпечення ефективної роботи на кожному підприємстві повинна бути створена індивідуально, тому що кожне підприємство має свій унікальний потенціал і свою унікальну стратегічну мету.

Робота будь-якого підприємства характеризується також впливом на її стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище – сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. До факторів внутрішнього середовища відноситься: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР і тп.

Зовнішнє середовище – сукупність факторів, що впливають на підприємство ззовні. Зовнішнє середовище ділиться на макросередовище і мікросередовище.

Підприємство у своїй діяльності більшу частину часу має справу з факторами невизначеності, породжуваними зовнішнім середовищем, такими, як дії конкурентів, коливання ділової активності, наявність сировини, вимоги робітників і тд. Протягом всієї діяльності найголовнішою турботою є будь-які зміни, а зміст їхньої діяльності полягає у тому, щоб вчасно реагувати на ці зміни.

В економічній літературі існують такі основні економічні підходи до забезпечення економічної безпеки: мінімізація витрат; метод оцінки вартості негативної події; статистичний метод; методи керування ризиком.

Ризик - це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

Всі методи впливу або керування ризиками можна розділити на такі групи: запобігання ризику; передача ризику; локалізація ризику; зниження ступеня ризику.

Лише за допомогою методів керування ризиком можливо забезпечити ефективну роботу підприємства.

2 Комплексний аналіз виробничо-фінансової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Максим»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Максим" зареєстроване у серпні 2009 року. При реєстрації підприємства засновниками товариства були фізичні особи. У своїй діяльності Товариство керується Конституцією України, Законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами Верховної Ради України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Наказами Мінагрополітики України, Статутом, а також внутрішніми документами Товариства.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво, переробка, зберігання, закупівля та реалізація зернової, олійної та іншої сільськогосподарської продукції та іншої продукції;
- здійснення імпорتنих закупок зернових, сільськогосподарських та інших товарів;
- товарообмін, закупівля та реалізація (оптова, роздрібна, комісійна, та інша) товарів, сировини, напівфабрикатів, конструкцій технологічного та іншого обладнання, нових технологій, транспорту, техніки та інших товарів на вітчизняних ринках;
- роздрібна торгівля та оптова торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, у тому числі, предметами гігієни та санаторії, косметично-парфюмерними виробами, товарами побутової хімії, синтетичними миючими засобами та іншими побутовими товарами;
- закупівля та реалізація паливно-мастильних матеріалів;
- переробка сировини, у тч. відходів промисловості і сільського господарства.

У випадках, коли види діяльності підлягають ліцензуванню, то

Товариство зобов'язане отримати таку ліцензію у порядку, передбаченому чинним законодавством.

ТОВ «Максим» має право:

- здійснювати в установленому порядку ділові контакти у країні та за кордоном з Українськими, іноземними юридичними та фізичними особами;
- укласти угоди з юридичними та приватними особами, в тому числі договору куплі-продажу, обміну, оренди, підряду, займу, страхування, доручення, комісії, збереження, закладу, спільної діяльності та інше;
- вести господарську діяльність, будівництво, придбання та взяття в оренду рухомого та нерухомого майна;
- приймати заходи щодо доарбітражного врегулювання спорів, подавати до арбітражного суду позовні та здійснювати інші процесуальні дії; та інше.

Контроль за діяльністю ТОВ «Максим» здійснюється ревізійною комісією. Вона має право вимагати від директора та інших посадових осіб давати їй всі необхідні документи та особливі пояснення.

Звітний розклад затверджується генеральним директором товариства. перевлаштування здійснюється на контрактній або договірній основі, згідно наказу товариства.

Трудовий колектив товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь в її діяльності на основі трудового договору.

Заробітна плата нараховується і виплачується центральною бухгалтерією товариства.

Майно товариства становлять основні фонди та запаси, МШП, товари, обігові кошти. Директор заключає договори, в тому числі по найму працівників, затверджує структуру.

Товариство самостійно розробляє та затверджує плани економічного та соціального розвитку, виходячи з попиту на вирощену продукцію та необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку, підвищення доходів.

Підприємство очолює генеральний директор. Він здійснює керівництво ТОВ «Максим». Розпоряджається його майном та засобами, укладає договори, угоди з постачальниками, відкриває в банках розрахункові рахунки.

До обов'язків генерального директора товариства відноситься:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- визначення організаційної структури;
- призначення директора товариства та бухгалтера;
- прийняття рішень про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження його балансу.

Заступник директора з кадрових питань відповідає за реалізацію кадрової політики ТОВ «Максим». Він займається питаннями вибору та відбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації, навчання, підвищення та пониження в посаді, переведення, звільнення.

Першим заступником директора є головний інженер. Він керує науково – дослідними та експериментальними роботами, відповідає за удосконалення техніки та технології виробництва. В його обов'язки входить технічна підготовка виробництва, дотримання технологічної дисципліни.

Економічну службу очолює економіст (заступник директора з питань економіки). Він відповідає за організацію планової роботи на підприємстві. У його компетенції знаходиться також питання фінансів, організації праці та заробітної плати.

Служба охорони праці входить до структури товариства, як одна з основних виробничо – технічних служб. Вона підпорядковується керівникові товариства.

Організаційна структура ТОВ «Максим» наведено на рисунку 2.1 ТОВ «Максим» спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Асортимент культур різний, вирощують пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, горох.

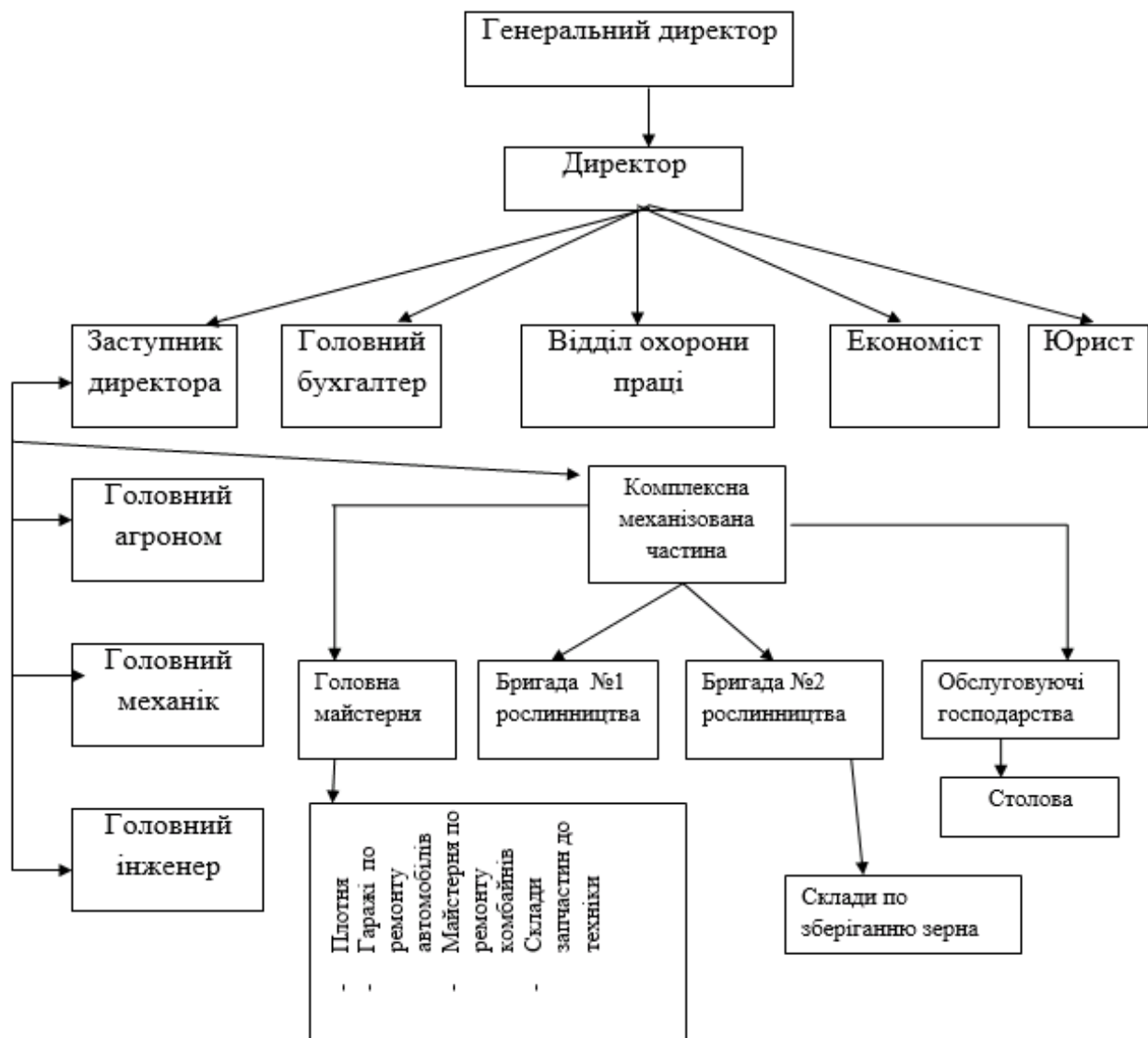


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Максим»

Воно пропонує суміші – відходи, якими являються биті зерна, що були пошкоджені під час транспортування та переробки.

Клієнтами виступають приватні особи і домогосподарства. Також населенню надаються послуги по обробці ґрунтів технікою підприємства та послуги з ремонту і технічного обслуговування транспортних засобів. Надаються складські послуги по збереженню зернових культур.

Великі компанії закуповують продукцію для подальшої переробки та виготовлення олії.

Є підприємства, які купують горох для переробки на кормові добавки

для інших підприємств. Для подальшого вирощення зернові та олійні культури теж закуповують сільськогосподарські підприємства.

Підприємство підписує угоди про вирощування на замовлення, переробку, зберігання зернової, олійної та іншої сільськогосподарської продукції. Надає складські послуги.

2.2 Аналіз виробничих показників ТОВ «Максим»

ТОВ «Максим» продає свою продукцію і на ринку державних закладів, переважно формуючи держрезерв.

Укладає агентські або представницькі угоди з урядом України, щодо здійснення операцій, пов'язаних з:

- виробництвом;
- зберіганням;
- переробкою;
- купівлею;
- продажем різноманітних видів сільськогосподарської продукції.

Наше підприємство бере участь у виставках, виставках-продажах, аукціонах, торгах, ярмарках, семінарах, конференціях, благодійних акціях.

Аналіз інтенсивності споживання продукції, що пропонує споживачам ТОВ «Максим» наведено у таблиці 2.1. та рисунок 2.2.

Таблиця 2.1 - Аналіз інтенсивності споживання основної продукції підприємства у 2021р., %

Назва продукції	Зернопереробні підприємства	Фермерські господарства	Приватні особи	Держрезерв
1	2	3	4	5
Кукурудза	79	13	5	3
Соняшник	81	9	1	9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Пшениця	67	14	6	13
Горox	40	57	3	-

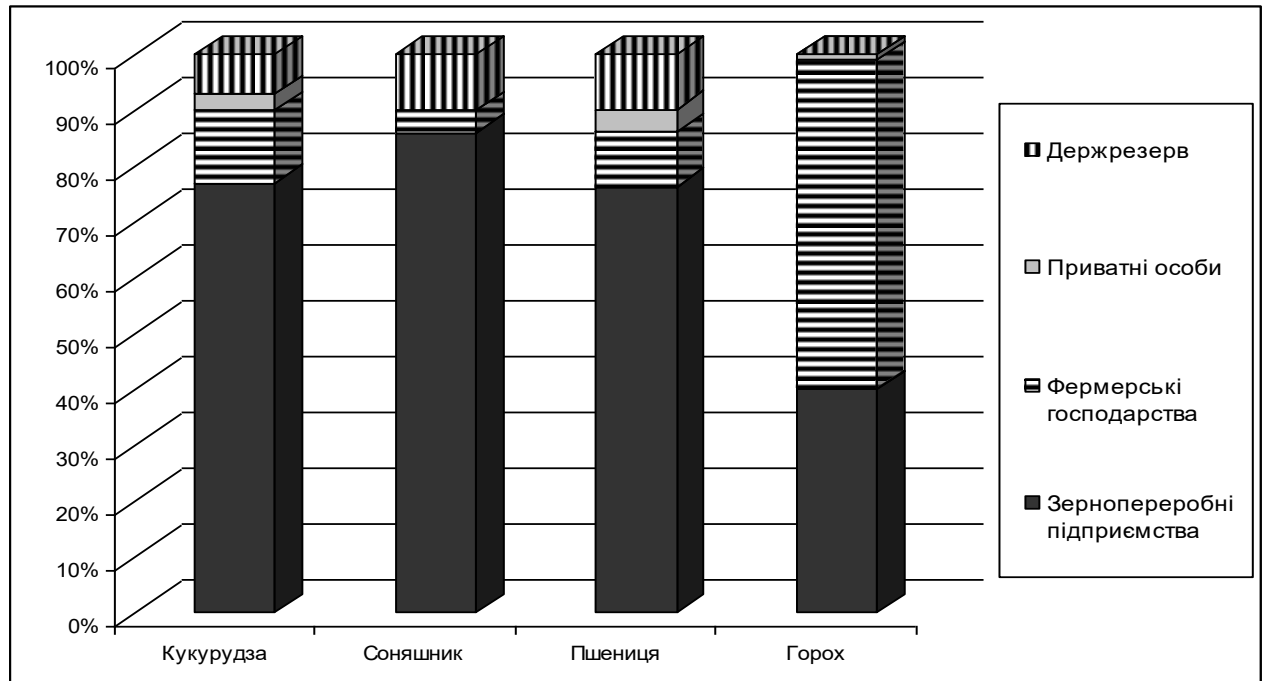


Рисунок 2.2 - Аналіз інтенсивності споживання основної продукції товариства, %, 2021р.

Згідно таблиці та рисунку, ми бачимо, що основними клієнтами товариства являються великі зернопереробні підприємства. Вони закупають 79% кукурудзи.

Дроблене зерно, що виявляється в процесі очистки, сушки, транспортування знайшло свого споживача серед сільського населення, яке займається відгодівлею худоби та птахів для власних потреб. Постійними споживачами являються також приватні підприємства Дніпровської та Харківської області, які задіяні в сфері рибного господарства.

За допомогою автотранспорту перевозиться 96 % олійної сировини, що вирощується на сільськогосподарських угіддях товариства. І лише 1 % соняшнику здатні забезпечити потреби фермерських господарств.

Головний вид діяльності товариства - вирощуванні зернових культур. Для більш повного уявлення про його діяльність зроблено аналіз основних показників в динаміці, наведений у таблиці 2.2 та рисунок 2.3.

Таблиця 2.2 - Аналіз виробничих показників, що характеризують діяльність ТОВ «Максим»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2020 р.	до 2019 р.
Дохід, тис.грн.	31847,0	47770,5	50981,0	3210,5	106,7	160,8
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1546,8	1976,0	2309,0	333,0	116,8	149,2
Вартість основних фондів, тис.грн.	19455,7	29183,6	32165,9	2982,3	110,2	165,3
Вартість оборотних фондів, тис.грн.	24150,3	36225,7	39871,0	3645,3	110,1	165,1
Фонд заробітної платні, тис.грн.	3098,8	4054,0	4248,4	194,4	104,8	137,1
Середньорічна чисельність робітників, люд.	169	187	216	29	115,5	127,8

Як видно з даних у таблиці 2.2, обсяг товарної продукції у 2019 році складав 1546,8 тис. грн, а у 2021р. – 2309,0 тис. грн, що на 49,2 % більше, ніж у базисному році. Таке збільшення обумовлено ростом об’ємів продаж сільськогосподарської продукції.

Вартість основних фондів збільшилась на 65,3 %. Такий ріст обумовлено тим, що в експлуатацію були введені нові основні засоби.

За цей період були закуплені нові:

- зерноочисний комплекс;
- сівалка НС А10;
- комп’ютер;

– транспортні засоби для забезпечення безперебійного обслуговування постачальників і споживачів, а також для внутрішнього користування філії.

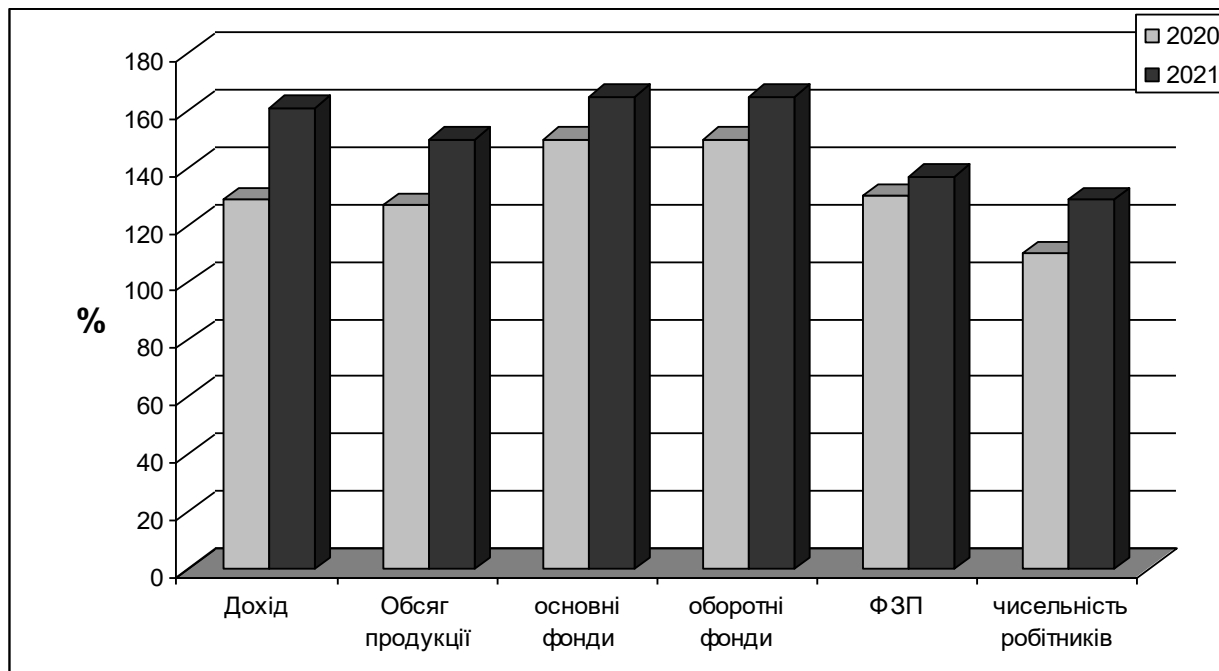


Рисунок 2.3 - Динаміка виробничих показників підприємства, у % до 2019р.

За період з 2019 по 2021 рік виникли значні зміни відносно вартості оборотних фондів, вона збільшилась на 65,1 %. Це визвано тим, що за цей період виникло збільшення різноманітних запасів, зв'язаних безпосередньо з виробництвом готової продукції, яке також за цей період збільшилось.

За звітний період з 2019 по 2021 рік збільшилась і середньооблікова чисельність робітників на 47 чоловік або 27,8%.

Це виникло за рахунок повної комплектації штату робочих у зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва.

Також слід зазначити збільшення ФОП на 37,1% у зв'язку зі збільшенням кількості робітників на підприємстві та мінімальної заробітної платні у державі.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство являється рентабельним і прибутковим підприємством.

Підприємство постійно збільшує об'єми виробництва, при цьому і об'єм товарної продукції, внаслідок чого збільшується і грошова виручка підприємства, що наведено у таблиці 2.3.

Динаміка продукції підприємства графічно представлена на рисунку 2.4.

Таблиця 2.3 - Аналіз товарної продукції товариства, 2019-2021рр.

Показники	2019		2020		2021		Зміна, відн., %	
	Кількість, т	%	Кількість, т	%	Кількість, т	%	До 2021р.	До 2019р
Озима пшениця	1001,0	9,3	5900,6	39,4	9816,2	53,7	166,6	980,6
Кукурудза	1267,8	11,8	2098,0	14,1	2186,0	11,9	104,2	172,4
Ріпак	3456,7	32,1	1009,0	6,7	505,55	2,8	50,1	14,6
Соняшник / Горох	5038,3	46,8	5957,6	39,8	5790,3	31,6	97,1	114,9
Разом	10 763,8	100	14 965,2	100	18 297,7	100	122,3	169,9

Слід зазначити, що за 2019-2021роки, структура товарної продукції змінилася.

Відхилення у показниках сталися у зв'язку з природно – кліматичними умовами.

Наприклад, озима пшениця до 2020 року не сіялася взагалі, тому що через засухи могли бути одержані недружні пророщення і дозрівання могло бути нерівномірним, тому і урожайність була б низька, коли ж у 2021 році її все ж таки посадили, то хоч і були нерівномірні пророщення, але після дощів одержали заплановану густоту пророщення, тому що вегетаційний період із – за теплої осені був продовжений і завдяки цьому був одержаний високий урожай.

Орієнтуючись на максимальний прибуток, господарства займаються вирощуванням найбільш рентабельних сільськогосподарських культур, які

користуються стійким комерційним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Одна із таких культур – є соняшник.

Більшість господарств після збирання соняшника змушені утримувати "чорний пар" і нести при цьому збитки. Використовуючи у сівозміні після соняшника, горох, господарства мають можливість відмовитися від утримання "чорного пару", зменшити кількість агротехнічних операцій, отримати прибутки від реалізації виробленого товарного гороху та провести певний комплекс робіт по посіву зернових озимих культур після збирання гороху в той же рік господарювання.

Слід зазначити також, що площі сільськогосподарських угідь в товариства збільшуються з кожним роком, у зв'язку з тим, що все більше селян віддають свої земельні ділянки в оренду товариству.

Товариство, в свою чергу, розраховується за оренду у грошовому виразі або вирощуваними сільськогосподарськими культурами за бажанням селян.

В 2019 році товариство «Максим» мало в обробітку 10763,89 га, орної землі, а у 2021 році вже 18 297,7 га - у 1,5 рази більше.

Реалізація вирощуваних сільськогосподарських культур товариства здійснюється за контрактною угодою з замовником. Насіння соняшнику реалізується, на умовах, що замовник виплачує 50% вартості до збирання врожаю соняшника, та 50% після збирання, наше підприємство, в свою чергу зобов'язується постачати насіння замовнику і потім отримує другу половину оплати.

Насіння кукурудзи реалізує за кордон на контрактній угоді, умови реалізації такі як і соняшника 50% до збирання врожаю, 50% після. Усю продукцію реалізують у різні міста країни та за її межами.

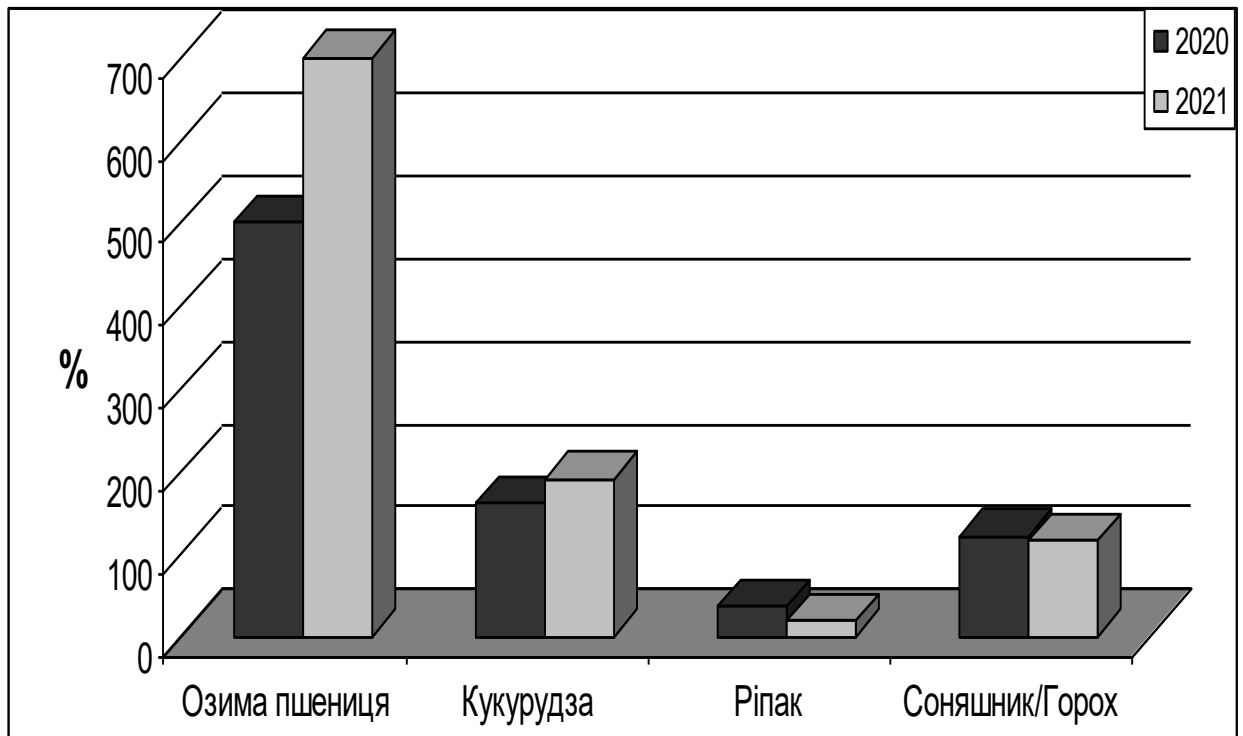


Рисунок 2.4 - Динаміка товарної продукції за видами, у % до 2019 р.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Під системою трудових показників слід розуміти сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва.

До основних трудових показників належать:

- продуктивність праці;
- чисельність персоналу;
- фонд заробітної плати підприємства, в тому числі за категоріями персоналу і структурними підрозділами;
- середня заробітна плата (середньомісячна, середньорічна по підприємству);
- загальний фонд робочого часу, та інші.

Аналіз показники з праці та заробітної плати наведено у таблиці 2.4 та графічно представлено на рисунку 2.5.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників праці, 2019-2021рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	відн., %	
					до 2021р.	до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1546,8	1976,0	2309,0	333,0	116,8	149,2
Фонд заробітної платні, тис.грн.	3098,8	4054,0	4248,4	194,4	104,8	137,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	3980,0	4709,0	6044,0	1335	128,3	151,9
Середньорічна чисельність робітників, люд.	169	187	216	29	115,5	127,8
Продуктивність праці, тис. грн / люд.	18,3	21,6	19,8	-1,8	91,7	108,2

Як видно з таблиці 2.4, чисельність працівників збільшилась на 27,8% за аналізований період.

Обсяг товарної продукції збільшився, відповідно збільшилась і продуктивність праці, хоча слід зазначити, що з-за збільшення кількості працівників у 2021 році, продуктивність праці незначно зменшилась.

Середньомісячна заробітна плата в порівнянні з 2019 роком, у 2021 році зросла на 53.8%. Це сталося у зв'язку із збільшенням мінімальної заробітної плати. Слід зазначити, продуктивність праці за аналізує мий період зросла з меншими темпами росту (108.2%), ніж заробітна плата (53.8%) . Це є негативним фактором для підприємства.

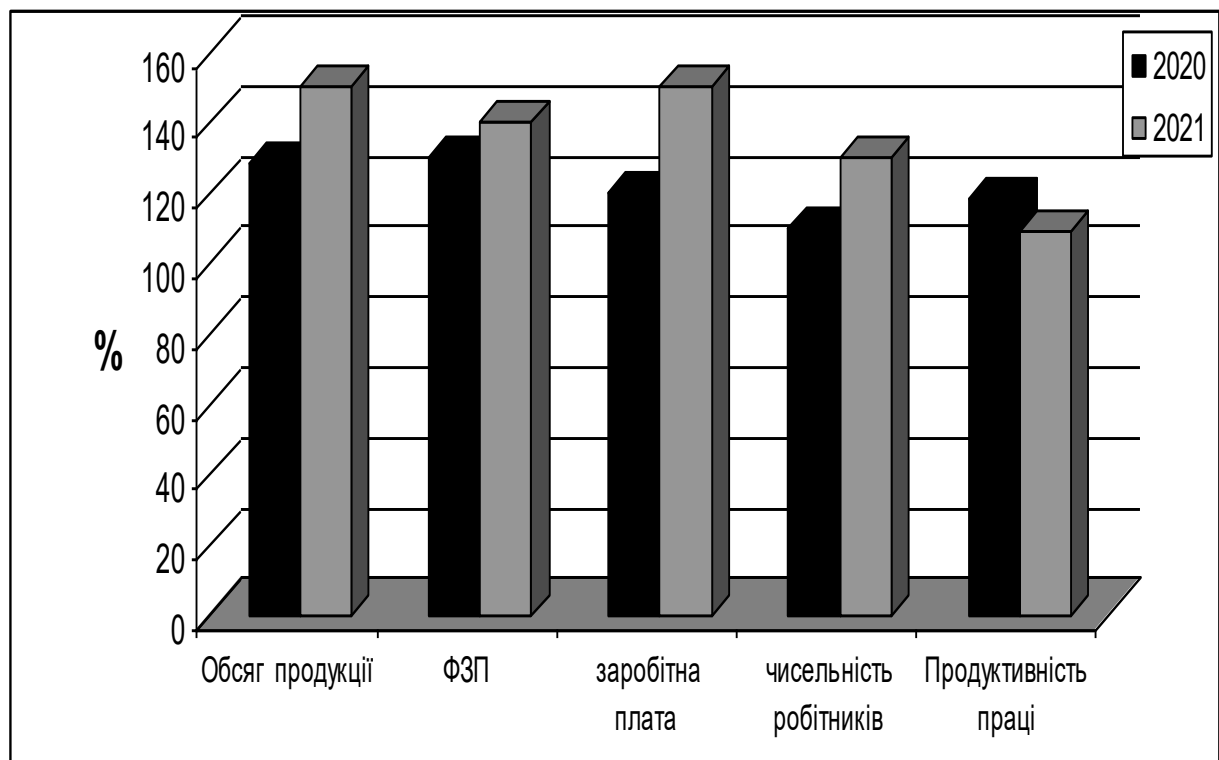


Рисунок 2.5 - Динаміка показників праці товариства «Максим», у % до 2019р.

2.4 Аналіз ефективності використання основних фондів

Одним з важливих факторів збільшення обсягу виробництва продукції на підприємстві є забезпеченість його основними засобами в необхідній кількості та асортименті і більш повне і ефективне їх використання. Специфіка технологічних процесів, особливості продукції, що виробляється, умови організації праці визначають особливий характер використання засобів виробництва і, в першу чергу, основних фондів підприємства.

Основні засоби підприємства являють собою вартість матеріально-речових цінностей, що використовуються підприємством в виробничій та невиробничій сферах тривалий час (більш 1 року). У відповідності з діючою

типовою класифікацією, основні засоби групуються в залежності від їх функціонального призначення, галузевої власності, натурально-речового складу та інше. У таблиці 2.5 та рисунку 2.6 наведено аналіз показників стану та ефективності використання основних фондів підприємства.

Основні засоби в бухгалтерському балансі показуються за первісною і залишковою вартістю. Так само відображається сума їхнього зносу.

Зміна величини основних фондів може викликатися надходженням на підприємство основних засобів чи вибуттям їх, зміною їхньої вартості у зв'язку з уточненням, а також у випадку переоцінки.

Коефіцієнт зносу основних фондів визначається відношенням суми нарахованого зносу до первісної вартості основних засобів.

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Розраховується як відношення суми обсягу реалізації продукції до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Головними показниками, що характеризують ефективність використання основних фондів підприємства є: фондовіддача, фондоемність та фондоозброєність.

Фондомісткість— відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до доходів. Фондомісткість змінюється відповідно зміні фондовіддачі, тобто з кожним роком значення цього показника покращується. Щорічне , хоч і незначне, но зменшення фондоемності свідчить про ефективне використання основних фондів товариства.

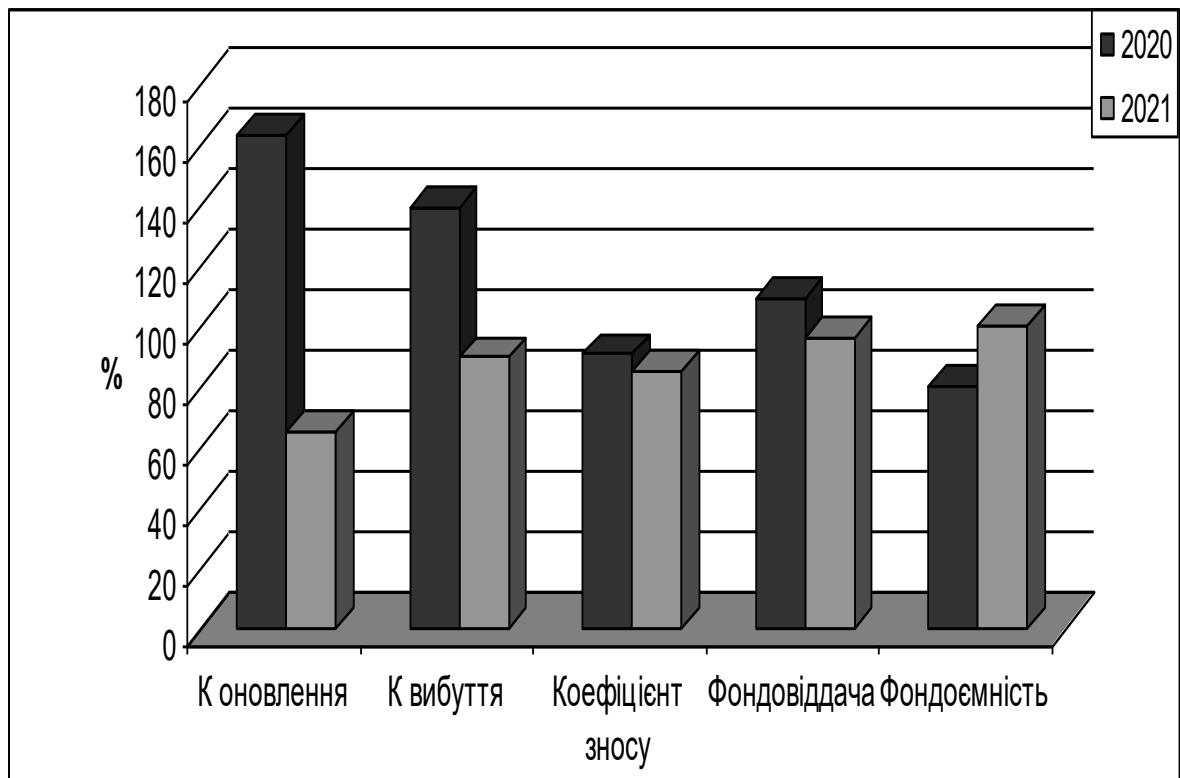


Рисунок 2.6- Динаміка показників стану та руху ОФ, у % до 2019 року.

Таблиця 2.5 – Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від.,%	
					до 2020 р	до 2019 р
1	2	3	4	5	6	7
Вартість на початок року, тис. грн	15677,0	19455,7	29183,6	9727,9	150,0	186,6
Вартість на кінець року, тис. грн	19455,7	29183,6	32165,9	2982,3	110,2	165,4
Середньорічна вартість, тис. грн	17566,4	24319,6	30674,8	5355,2	126,2	174,6
Сума вибуття основних засобів, тис. грн	1643,5	2613,9	2780,9	167,0	106,4	169,1

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Сума оновлення основних засобів, тис. грн	5422,2	12341,8	5762,3	-6579,5	46,8	106,3
Знос основних засобів, тис. грн	4050,0	4995,6	5680,9	685,3	113,7	140,2
Коефіцієнт оновлення	0,31	0,51	0,19	-0,32	37,3	61,3
Коефіцієнт вибуття	0,10	0,14	0,09	-0,05	64,3	90,0
Коефіцієнт зносу	0,23	0,21	0,19	-0,02	90,5	82,6
Фондовіддача, грн / грн	1,63	1,64	1,58	-0,06	96,3	96,9
Фондоємність, грн / грн	0,63	0,60	0,64	0,03	105,0	101,5
Фондоозброєність, тис. грн / люд.	103,9	130,1	142,0	11,9	109,1	136,5

Фондоозброєність показник, який характеризує забезпечення працюючих основними виробничими фондами.

Показник фондоозброєність характеризує ступінь автоматизація виробничого процесу на підприємстві.

Як видно з розрахунків, аналіз динаміки фондовіддачі показав, що зміна цього показника у період з 2019 р. по 2021р. носить негативний характер, тобто постійно зменшується, це означає що ефективність використання основних фондів підприємства знижується.

Коефіцієнт оновлення зменшився як і коефіцієнт вибуття та коефіцієнт зносу. Це свідчить про те, що основні фонди оновлюються значно нижчими темпами, ніж зношується, що є негативним фактором.

2.5 Аналіз собівартості продукції та операційних витрат підприємства

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат:

- заробітна плата;
- відрахування на соціальні заходи;
- паливо;
- електроенергія;
- матеріали;
- амортизаційні відрахування;
- інші витрати.

Звіт про фінансові результати встановлює такий склад економічних елементів операційних витрат, обов'язковий для застосування на всіх підприємствах виробничої сфери.

Підставою для віднесення певних сум на рахунки витрат є первинні документи: вимоги, акти списання матеріалів, акти приймання робіт, наряди на виконання робіт, розрахунково-платіжні відомості.

Аналіз операційних витрат та собівартості продукції наведено у таблиці 2.6 та рисунку 2.7 та 2.8.

У таблиці 2.7. та рисунку 2.9 наведено структура операційних витрат товариства «Максим».

Таблиця 2.6 – Аналіз операційних витрат

Показник	2019 р.	2020 р.	2021р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від, %	
					до 2020 р.	до 2019р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Операційні витрати, тис. грн, усього, у тому числі:	23463,8	34601,6	40825,1	6223,5	117,9	173,9
Фонд оплати праці, тис. грн	3098,8	4054,0	4248,4	194,4	104,8	137,1

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	321,8	482,7	498,9	16,2	103,4	154,7
Матеріальні витрати, тис. грн	5113,2	7669,8	9203,8	1534,0	120,0	179,9
Амортизація, тис. грн	8471,7	12707,6	15249,1	2514,5	120,0	180,0
Інші операційні витрати, тис. грн	6458,3	9687,5	11624,9	1937,4	119,9	180,0
Собівартість продукції, тис. грн	29327,6	40994,4	49193,3	8198,9	120,0	167,8

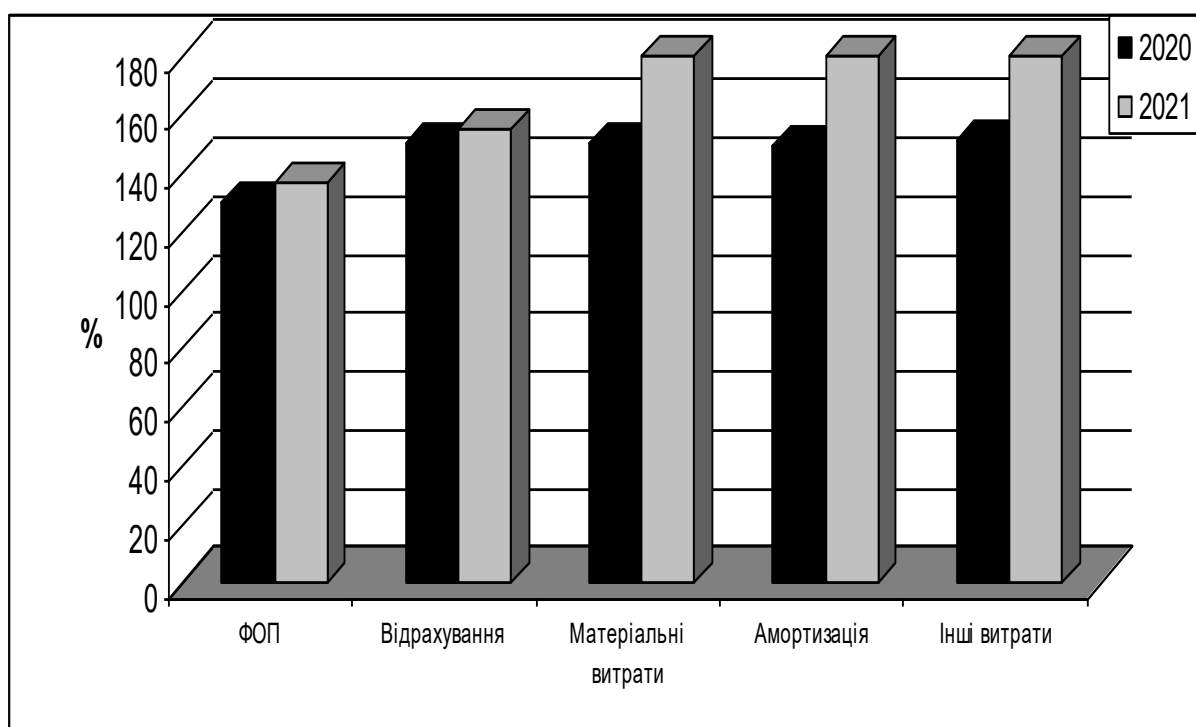


Рисунок 2.7 - Динаміка елементів операційних витрат, у % до 2019р.

Згідно аналізу, операційні витрати за період з 2019 по 2021 рік збільшились на 73,9%, та відповідно, собівартість продукції на 67,8%.

Це сталося за рахунок наступних елементів витрат:

- по фонду оплати праці : збільшення ФОП на 37,1% сталося у зв'язку зі збільшенням кількості робітників на підприємстві та мінімальної заробітної платні у державі;
- по відрахуванням на соціальні заходи: збільшення цього показника на 54.7% обумовлено збільшенням фонду заробітної платні;
- матеріальні витрати збільшились на 79,9% у зв'язку з подорожчанням сировини, палива, електроенергії;
- амортизація збільшилась на 80% у зв'язку зі збільшенням обороту ОФ.

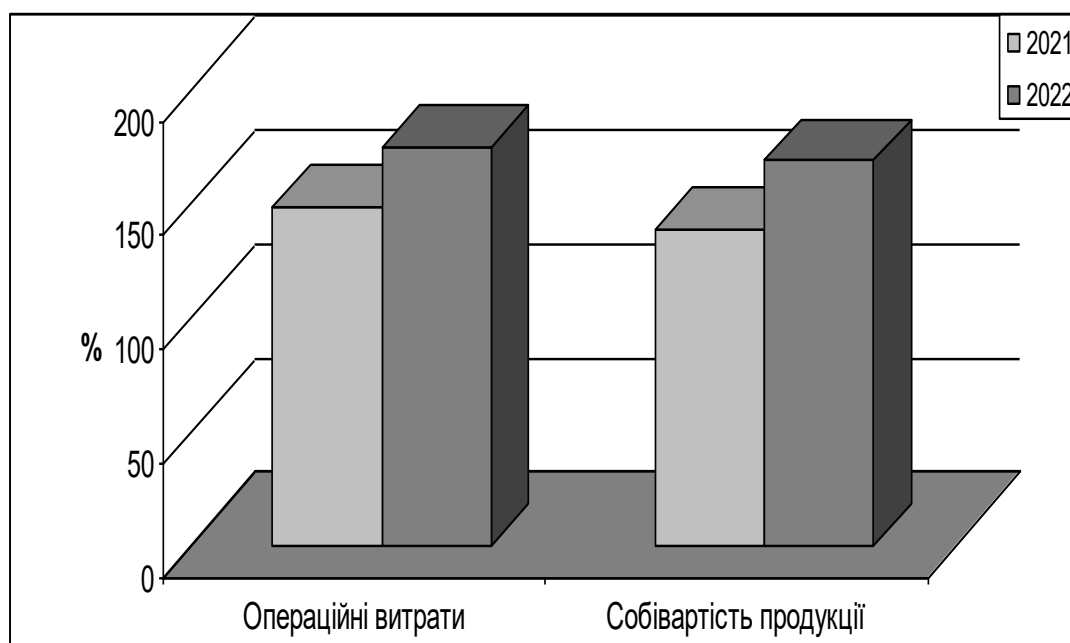


Рисунок 2.8 – Темп росту собівартості реалізованої продукції, у % до 2019р.

Таблиця 2.7 - Структура операційних витрат

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Операційні витрати, тис. грн, усього, у тому числі:	100,0	100,0	100,0
Фонд оплати праці, тис. грн	13,2	11,8	10,5

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1,4	1,4	1,4
Матеріальні витрати, тис грн	21,8	22,2	22,5
Амортизація, тис. грн	36,1	36,8	37,2
Інші операційні витрати, тис.грн	27,5	27,8	28,4

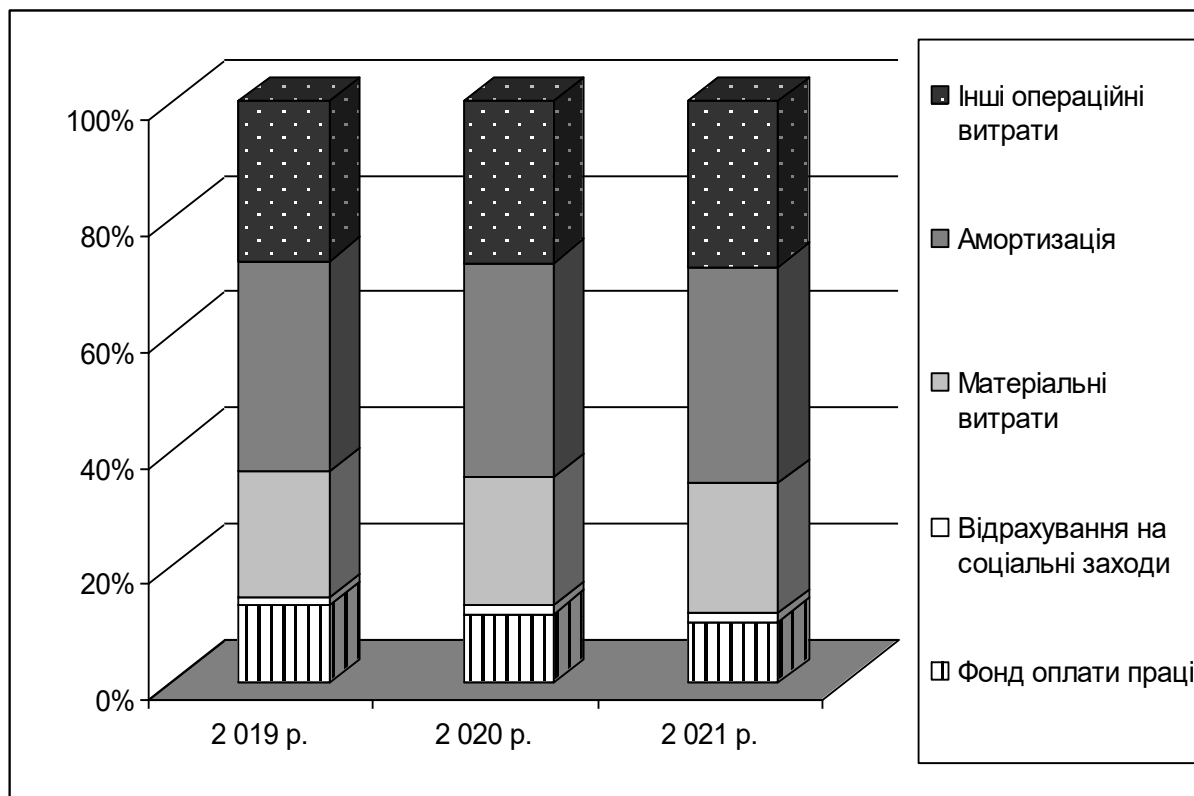


Рисунок 2.9 – Структура операційних витрат, %, 2019-2021рр.

Щодо структури операційних витрат, слід зазначити, що найбільшу частку займають статті «Амортизація» та «Інші операційні витрати».

Також слід зазначити, що структура операційних витрат суттєво не змінилася за аналізований період.

2.6 Аналіз фінансового стану підприємства

Завданням фінансово-економічного аналізу є розгляд проблем, пов'язаних із функціонуванням фінансового механізму, зокрема, пов'язаних із коротко- та довготерміновими операціями вкладеннями.

Контроль і врахування аналізу фінансового стану підприємств дає змогу визначити наскільки ефективно чи неефективно працює підприємство.

Рентабельність – це показник прибутковості у відношенні до витрачених засобів, фінансових ресурсів, або виробленої продукції. У таблиці 2.8 розраховані також наступні види рентабельності:

- рентабельність підприємства: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел засобів підприємства;
- рентабельність власних ресурсів: відношення балансового прибутку до джерел власних засобів підприємства;
- рентабельність довгострокових ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел власних засобів та довгострокових кредитів і позик;
- рентабельність продукції: відношення балансового прибутку до собівартості реалізованої продукції;
- рентабельність активів: відношення балансового прибутку до загальної суми господарських засобів підприємства (активів підприємства);
- рентабельність основних засобів (фондовіддача за прибутком): відношення балансового прибутку до основних засобів підприємства.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші за зовнішні зобов'язання, тобто активи підприємства перевищують суму II і III розділів пасиву. Ця умова виконується практично для будь-якого підприємства.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені строки.

Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділ активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву).

Для оцінки коефіцієнта маневреності необхідно порівняти його значення з рівнем минулих періодів, середньогалузевим значенням або рівнем у найближчих конкурентів.

Зменшення цього коефіцієнта вказує на можливе уповільнення погашення дебіторської заборгованості або посилення умов надання товарного кредиту з боку постачальників і підрядників, а збільшення свідчить про зростаючу можливість відповідати за поточними зобов'язаннями.

Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів залежить від характеру діяльності підприємства: у фондоемких виробництвах його нормальний рівень повинен бути нижче, ніж у матеріалоємних.

Показник наявності власних оборотних коштів розраховується як джерела власних обігових коштів за вирахуванням вартості оборотних засобів та інших необоротних активів

Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується як відношення джерел власних і прирівняних до них коштів до довгострокових та інших пасивів (оптимально повинен прагне до «1»).

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення загальної суми залучених коштів до величиною власних коштів. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовно оцінюється на рівні 0,5, що передбачає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформований з власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості - розраховується як відношення вартості власного капіталу і довгострокових пасивів до загальної суми фінансових ресурсів (оптимально повинен прагне до «0,85»).

Аналіз фінансових результатів наведено у таблиці 2.8 та на рисунку 2.10.

Виходячи з таблиці 2.8, можна зробити висновок, що рентабельність підприємства за аналізує мий період збільшилась на 0,5%.

Рентабельність власних ресурсів збільшилась на 0,2% і становить за рахунок того, що валовий прибуток збільшився на більший відсоток ніж джерела власних коштів. Рентабельність продукції теж збільшилась на 7,2%.

Це сталося за рахунок того, що валовий прибуток зріс скорішими темпами, ніж собівартість продукції.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансових результатів товариства, 2019-2021рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від.,%	
					до 2020р.	до 2019р.
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	29327,6	40994,4	49193,3	8198,9	120,0	167,8
Валовий прибуток, тис.грн.	893,9	1340,8	1609,0	268,2	120,1	180,2
Фондовіддача	1,63	1,64	1,58	-0,06	96,3	96,9
Джерела засобів, усього тис.грн, у тч.:	43664,6	65479,6	78588,5	13108,9	120,0	179,9
- власні	12835,7	19253,6	23097,0	3843,4	119,9	179,9
- довгострокові кредити і позики	22190,9	33286,4	39943,7	6657,3	119,9	180,0
Рентабельність підприємства, %	2,04	2,05	2,05	0,0	100,0	100,5
Рентабельність власних ресурсів, %	6,96	6,97	6,97	0,0	100,0	100,2
Рентабельність довгострокових ресурсів, %	2,55	2,56	2,57	0,01	100,4	100,8
Рентабельність продукції, %	3,05	3,26	3,27	0,01	100,3	107,2

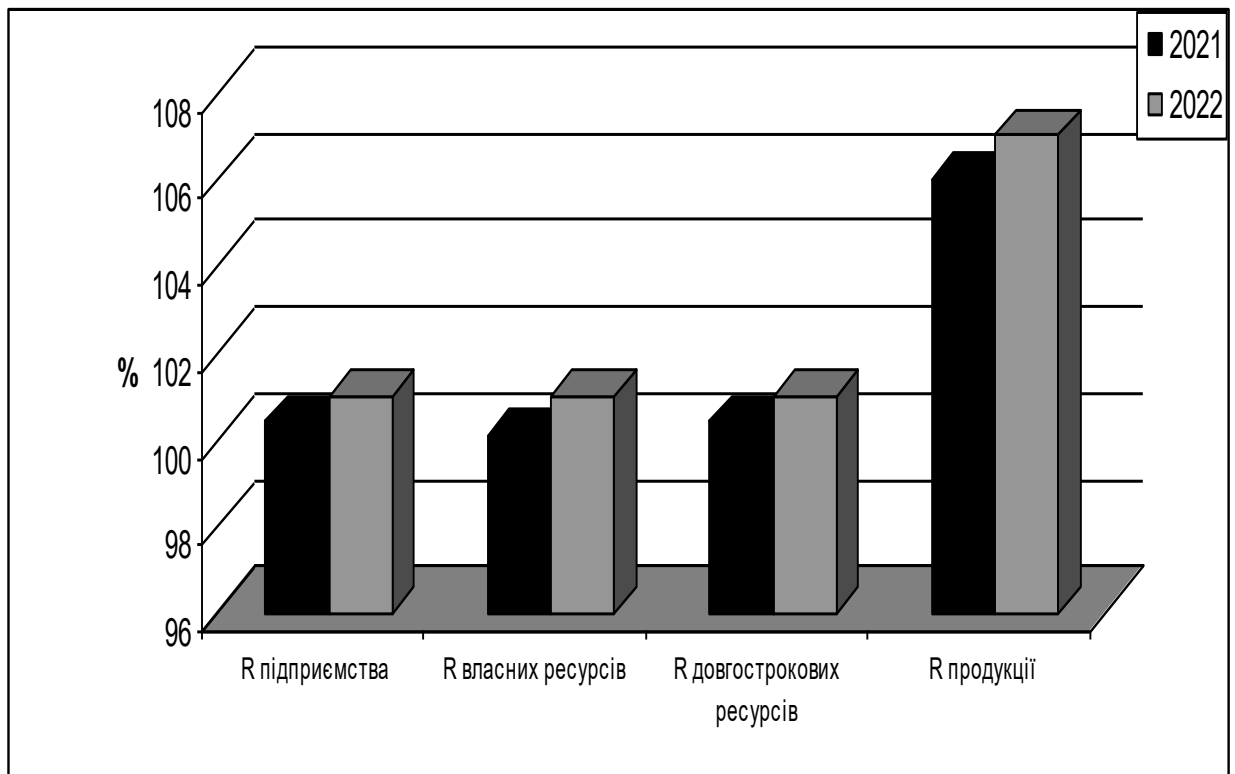


Рисунок 2.10 - Динаміка фінансових результатів підприємства, у % до 2019р.

Щодо рентабельності власних ресурсів, слід зазначити, що цей показник збільшився достатньо незначно, як і показник рентабельності довгострокових кредитів, за рахунок практично однакових темпів росту розрахункових показників, таких, як валовий прибуток та різні джерела засобів

Аналіз фінансового стану підприємства наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз фінансового стану підприємства, 2019-2021рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна		
				абс. (+,-)	від.,%	
					до 2020 р.	до 2019р.
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Оборотні кошти, у т.ч:	24150,3	36225,7	43470,8	7245,1	119,9	180,0
Запаси, тис. грн	16629,9	23317,8	27981,2	4663,4	119,9	168,3

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість, тис. грн	7938,3	11907,5	14289,1	2381,6	120,0	180,0
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	667,9	735,9	883,1	147,2	120,0	132,2
Інші оборотні активи, тис. грн	176,3	264,5	317,4	52,9	120,1	180,1
Короткострокові кредити, тис. грн	-	-	-	-	-	-
Довгострокова заборгованість, тис. грн	22190,9	33286,4	39943,7	6657,3	120,1	180,0
Разом короткострокових зобов'язень, тис. грн	8396,8	12595,8	15113,6	2517,8	119,9	179,9
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,87	2,9	2,8	-0,1	96,6	97,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,06	0,06	0,0	100,0	75,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	1,1	1,02	0,02	92,7	113,3
Коефіцієнт маневровості	0,044	0,033	0,018	-0,015	54,5	40,9
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,42	0,42	0,43	0,01	102,4	102,4
Коефіцієнт автономії	0,293	0,294	0,293	-0,001	99,6	100,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,8	0,81	0,01	101,3	101,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	29327,6	40994,4	49193,3	8198,9	120,0	167,8

Згідно розрахунків, слід зазначити, що перевищення значення позикових коштів над власними є достатньо негативним фактором.

Позитивним є той факт, що основні показники фінансового стану мають достатньо незначне, але все ж збільшення. Що графічно наведено на рисунок 2.11.

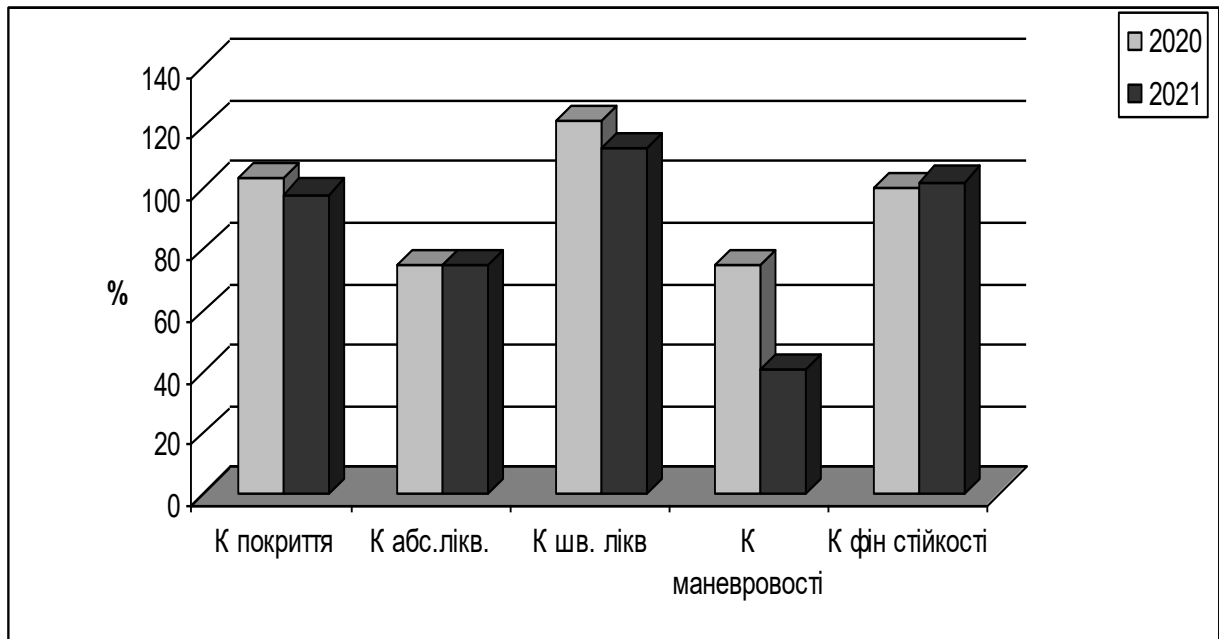


Рисунок 2.11 - Динаміка показників фінансового стану підприємства, у % до 2019 р.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю "Максим" керується Конституцією України, Законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами Верховної Ради України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Наказами Мінагрополітики України, Статутом, а також внутрішніми документами Товариства.

Товариство спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Асортимент культур різний, вирощують пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, горох. Воно пропонує суміші – відходи, якими являються биті зерна, що були пошкоджені під час транспортування та переробки. Клієнтами виступають приватні особи і домогосподарства. Також населенню

надаються послуги по обробці ґрунтів технікою підприємства та послуги з ремонту і технічного обслуговування транспортних засобів. Надаються складські послуги по збереженню зернових культур.

Великі компанії закупають продукцію для подальшої переробки. Насіння соняшнику та горох придбають приватні підприємства, зокрема для переробки на кормові добавки .

Для подальшого вирощення закупають зернові та олійні культури. Також закупають пшеницю та кукурудзу для подальшого перепродажу, забезпечуючи себе прибутком.

Обсяг товарної продукції у 2019 році складав 1546,8 тис. грн, а у 2021р. – 2309,0 тис. грн, що на 49,2 % більше, ніж у базисному році. Таке збільшення обумовлено ростом об'ємів продаж сільськогосподарської продукції.

Вартість основних фондів збільшилась на 65,3 %. Такий ріст обумовлено тим, що в експлуатацію були введені нові основні засоби. За цей період були закуплені нові: зерноочисний комплекс, сівалка, комп'ютер та транспортні засоби для забезпечення безперебійного обслуговування постачальників і споживачів, а також для внутрішнього користування філії.

За аналізований період виникли значні зміни відносно вартості оборотних фондів, вона збільшилась на 65,1 %. Це визвано тим, що за цей період виникло збільшення різноманітних запасів, зв'язаних безпосередньо з виробництвом готової продукції, яке також за цей період збільшилось.

За звітний період збільшилась і середньооблікова чисельність робітників на 47 чоловік або 27.8%. Це виникло за рахунок повної комплектації штату робочих у зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва.

Також слід зазначити збільшення ФОП на 37.1% у зв'язку зі збільшенням кількості робітників на підприємстві та мінімальної заробітної платні у державі.

Таким чином, можна зробити висновок, що товариство являється рентабельним і прибутковим підприємством.

Підприємство постійно збільшує об'єми виробництва, при цьому і об'єм товарної продукції, внаслідок чого збільшується і грошова виручка підприємства. Структура товарної продукції змінилася.

Відхилення у показниках можуть бути тільки у зв'язку з природно – кліматичними умовами.

Наприклад, озима пшениця до 2020 року не сіялася взагалі, тому що через засухи могли бути одержані недружні пророщення і дозрівання могло бути нерівномірним, тому і урожайність була б низька, коли ж у 2021 році її все ж таки посадили, то хоч і були нерівномірні пророщення, але після дощів одержали заплановану густоту сходів, тому що вегетаційний період із –за теплої осені був продовжений і завдяки цьому був одержаний високий урожай.

Орієнтуючись на максимальний прибуток, господарства займаються вирощуванням найбільш рентабельних сільськогосподарських культур, які користуються стійким комерційним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3 Шляхи вибору оптимального управлінського рішення за допомогою системи керування ризиками

3.1 Основні постулати системи прийняття оптимального управлінського рішення

Управлінське рішення являє собою сукупність дій особи, що приймає рішення, що визначає на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власних знань, програму вирішення проблемної ситуації.

Рішення - це продукт і мета господарської діяльності, що визначають кінцевий результат завдання прийняття рішення, а саме: програма до дії, яка змінить існуючий стан системи.

Кожне рішення являє собою процес впливу на об'єкт управління і характеризується як управлінський вплив.

Типи управлінських рішень:

- Рішення, спрямовані на зміну швидкості процесів і явищ. Вони викликаються порушеннями взаємодії елементів економічної системи через збій ходу керованого процесу або диспропорції ресурсів.(рішення, напр. На зменшення часу ремонту, підвищення оперативності надання даних та ін.);

- Рішення, спрямовані на зміну напрямку процесів і явищ. Формуються у зв'язку з дисбалансом цілей або порушенням взаємодії елементів економічної системи, що знаходяться на різних рівнях ієрархії або елементів однієї групи.

Зв'язку елемент-елемент однієї групи; елемент однієї групи і елемент іншої групи або елемент-система.(наприклад: рішення спрямовані на зміни кількісних факторів процесів, а також введення в розгляд нових факторів, які необхідно врахувати);

– Рішення, спрямовані на зміну змісту процесів і явищ. Характеризуються неможливістю вирішення проблемної ситуації в існуючих умовах через що сталося дисбалансу між фактичним і планованим станом.

Тут потрібна зміна змісту процесів, що відбуваються, адаптація їх до конкретних умов.

При цьому необхідна нова інформація для проведення аналізу ситуації і вироблення ефективного рішення. Ці рішення викликаються рівневим невідповідністю проблеми і Умовами її вирішення. (зміна стратегії підприємства в області інвестицій, виробництва продукції та ін.)

За спрямованістю рішення поділяються на:

- стратегічні, що визначають головні напрями розвитку організації;
- тактичні, які передбачають досягнення більш приватних цілей;
- регулюючі, спрямовані на відновлення (зміна) пропорцій, усунення відхилень у функціонуванні підприємства і окремих його частин.

– По відношенню до проблемної ситуації рішення діляться на:

- аналітичні, спрямовані на вирішення завдань, що впливають з аналізу та оцінки показників, що діагностують рівень кризового стану підприємства;

- рішення, спрямовані на усунення причин виникнення проблем; поточні, які вирішують поточні завдання управління;

- прогностні-спрямовані на вирішення завдань на перспективу.

До функції прийнятих рішень слід віднести:

- оціночні, що застосовуються для оцінки та аналізу стану наявної ситуації ;

- планово-прогностні, вирішальні проблеми формування раціональних планів діяльності, прогнозу розвитку економічної системи;

- організаційні, вирішальні нагальні проблеми формування і вибору конкретної стратегії;

- контрольні, вирішальні проблеми вибору оптимальних методів і прийомів контролю економічних процесів.

За ступенем охоплення розрізняються рішення: комплексні, що охоплюють все підприємство; локальні-для окремих підрозділів організації (цехів, участків, виробництв, відділів, служб); функціональні (тематичні), що відносяться до конкретних функціональних підрозділів підприємства.

За охопленням мети діяльності рішення прийнято поділяти на:

- одноцільові, що характеризуються наявністю однієї мети;
- багатоцільові, що характеризуються необхідністю одночасного досягнення декількох різнорідних цілей (наприклад: забезпечення якості продукції та оздоровлення навколишнього середовища).

По області діяльності можна виділити наступні типи рішень:

- технічні, пов'язані зі зміною конструкції виробів;
- технологічні, пов'язані з поліпшенням технології виготовлення продукції;
- організаційні, пов'язані зі зміною порядку і структури економічної системи;
- економічні, пов'язані з економічними аспектами діяльності підприємства;
- соціальні, що охоплюють соціальні аспекти діяльності економічного об'єкта.

За організаційною формою виконання управлінські рішення можна розбити на наступні групи:

- строго регламентовані, що визначають конкретних виконавців, алгоритми виконання завдання, методи і терміни реалізації, задіяні ресурси;
 - гнучкі, в яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання;
 - орієнтують, в яких задається тільки загальний напрямок діяльності.
- За ступенем колегіальності при розробці, рішення можна розділити на:

- одноосібні (зазвичай це рішення, які не зачіпають принципових проблем в економічній системі);

- колегіальні (або групові), що вимагають наявності групи спеціалістів в області відповідної розв'язуваної проблеми або спеціальної підготовки;
- колективні-рішення загального характеру, що формуються в основному великою кількістю зацікавлених людей (загальні збори, збори акціонерів та ін.).

За методами розробки управлінських рішень виділяються:

- евристичні, що формуються на основі великого досвіду роботи в даній сфері діяльності (припускають вивчення принципів, алгоритмів вирішення альтернативних завдань в нетипових ситуаціях, які можуть надалі бути перенесені на вирішення поточних завдань . Наприклад, досвід і інтуїція керівника);
- формально-Математичні, засновані на формальній моделі варіанту рішення;
- інтерактивні, що виробляються в результаті взаємодії особи, що приймає рішення і системи підтримки прийняття рішень.

За умовами розробки рішень їх можна розділити на рішення, що формуються:

- в умовах повної визначеності (результат відомий);
- в умовах ризику (можливо безліч варіантів результату, що мають певну ймовірність прояву);
- в умовах повної невизначеності (будь-яке рішення має безліч варіантів результатів, результат яких невідомий)

Процес прийняття рішення-це послідовність взаємопов'язаних кроків, різних для кожного виду розв'язуваної проблеми, що вимагають різномірної інформації та технологічного забезпечення.

Основні етапи процесу прийняття рішення:

- усвідомлення і передбачення проблеми-експрес-діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства
- формулювання проблеми-Постановка цілей і завдань вирішення проблеми; оцінка альтернатив досягнення мети

- підготовка рішення-збір, аналіз, обробка інформації; бенчмаркінг; визначення можливих стратегій дії; оцінка відповідності обраної стратегії поставленим цілям

- прийняття рішення-вибір стратегічної дії

- контроль за реалізацією прийнятого рішення-оцінка змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства; аналіз ходу реалізації стратегії; коригування стратегії

На сьогоднішній день ситуація така, що повне проходження етапів проходження процесу прийняття рішення неможливо, так як підходить тільки для певних, вже вивчених завдань.

На практиці ж зустрічаються складні, слабоструктуровані завдання, які вимагають хоча б вибору найбільш оптимального рішення з існуючих.

3.2 Методи прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності

Економічна нестабільність, розрив господарських зв'язків поглиблюють ступінь ризику, а проблеми, пов'язані з прийняттям рішень в умовах ризикованого сільськогосподарського виробництва, розроблені набагато слабкіше, ніж в інших галузях народного господарства.

У сформованих умовах інформаційно-консультаційних служб необхідний перехід до нових форм діяльності, надання послуг, відсутніх на аграрному ринку і показали високу ефективність в інших галузях. Одним з таких напрямків є управління ризиками.

Перетворення відносин власності в системі агропромислового комплексу країни істотно знизили державні гарантії, що забезпечують стійке функціонування сільськогосподарських підприємств.

Практично у всьому світі ведення сільськогосподарського виробництва в умовах ризику є закономірним процесом.

В умовах формування ринкових відносин в аграрному секторі економіки загострюються протиріччя між процесом виробництва сільськогосподарської продукції та ефективністю прийняття рішень у сфері управління ризиками.

Багато управлінські рішення необхідно реалізувати в умовах не тільки природного, але й економічного ризиків.

Для вирішення проблем менеджери повинні вміти оцінити ризик, якщо він стався, а також попередити або спробувати знизити величину ризику. Необхідно врахувати, що ризики пов'язані з втратами, тобто з непередбаченими, додатково можливими витратами ресурсів.

Вони можуть виникнути внаслідок природних явищ або відхилення реального ходу виробничо-господарської діяльності від нормативного.

В умовах сучасних ринкових відносин, діяльність будь-якого виробничого підприємств неможлива без ризиків.

Уникнути ризику у виробничій діяльності практично неможливо, тому основним завданням є оцінка можливого ризику та розробка заходів щодо його запобігання.

Агропромислове виробництво найбільш схильне до впливу факторів, що призводять до виникненню ризиків.

Агропромислове виробництво являє собою основу життєдіяльності країни, і є виробником і постачальником життєво необхідної продукції.

Сільське господарство має особливості, які зумовлюють специфіку в прояві ризиків.

Незважаючи на те, що сільське господарство підвладне основним економічним законам, які є характерними для будь-якої економічної системи, воно все ж відрізняється від інших галузей.

Основні особливості агропромислового виробництва:

- більша частина створеної продукції бере участь в подальшому процесі виробництва ;

- залежність від природних умов, яка обумовлює регулярні зміни обсягів виробництва і ринкових цін;
- територіальна віддаленість виробничих структур від центру;
- специфічність сільськогосподарської техніки призводить до того, що для виробництва кожного виду продукції існує комплекс машин,
- що вимагає значної забезпеченості матеріальними ресурсами (паливо, паливно-мастильні матеріали);
- сезонний характер виробництва діяльності та надходжень грошових засобів;
- головним засобом виробництва вважається земля і біологічно активні організми;
- відсутність можливості швидко змінювати асортимент сільськогосподарської продукції в залежності від попиту і пропозиції.

Проаналізувавши особливості виробництва агропромислового комплексу в сучасних економічних умовах, можна розглянути основні види ризиків у діяльності аграрних підприємств.

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємств агропромислового комплексу важливо вміти прогнозувати ризики, управляти ними і робити правильний вибір способів попередження і мінімізації ризику.

Для можливості приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, підприємство повинно виробити програму з управління ризиками .

Оцінка ризику – це аналіз походження (виникнення) і масштаби ризику в конкретній ситуації.

Таблиця 3.1 – Види ризиків та загроз сільськогосподарської діяльності

Ризики сільського сектора	Опис ризиків та загроз	Можливі наслідки ризиків та загроз
Природно-кліматичні ризики НЕКЕРОВАНІ РИЗИКИ	Опис: зміни клімату, підвищення температурних показників, викиди шкідливих речовин в атмосферу і воду.	В результаті страждає врожайність сільськогосподарських культур, що негативно впливає на витрати виробництва, обсяги реалізації продукції, розмір прибутку і рентабельності
Технологічні ризики	Опис: ризики виникають у зв'язку з недостатньою забезпеченістю технікою, засобами захисту рослин, мінеральними добривами і т.д.	В результаті підприємство несе збитки, порушуються терміни проведення сільгоспробіт, виникає ризик втрати продукції.
Цінові ризики	Опис: висока мінливість ціни на сільгосп продукцію призводить до того, що очікуваний рівень цін, який забезпечує рентабельність виробництва даної культури може змінитися.	В результаті чого сільгоспвиробники зазнають величезний матеріальний збиток
Ризики втрати ринків збуту та конкуренції	Опис: втрата ринків Росії; Крима, Луганська та Донецька Висока конкуренція на ринку	В результаті: втрата прибутків, необхідність витрат на захист від конкурентів; втрати на пошук нових ринків збуту
Фінансові ризики	Опис: ризики можуть бути пов'язані з неплатоспроможністю однієї із сторін, вилученням частини фінансових ресурсів, заморожуванням рахунків, відстрочкою платежів; ціновими іграми; не добросовісною конкуренцією і др	В результаті: втрата прибутків; збільшення витрат
Політичні ризики НЕКЕРОВАНІ РИЗИКИ	Опис: виникають під впливом політичних хвилювань, з незалежних від господарюючого суб'єкта причин. В умовах нестабільної ситуації в нашій країні дуже ймовірна різка зміна політичного курсу уряду	В результаті: підприємство може зазнати серйозних збитків
Інформаційні ризики	Опис: даний вид ризиків, із-за постійно мінливих зовнішніх умов, виникає дуже часто. Як відомо, у сільськогосподарському виробництві стан інформаційної інфраструктури залишає бажати кращого. Це такі фактори, як: недостатній рівень освіти персоналу, низька оснащеність сучасною технікою та комп'ютерами.	В результаті всі ці фактори можуть призводити до збитків внаслідок недостовірності зібраної інформації, недооснащеності виробництва та низької кваліфікації страждає якість продукції та взагалі імідж підприємства

Згідно з найбільш перспективними світовими методиками, ризики аналізуються таким чином:

- оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ситуації на локальному та глобальному ринках;
- виявлення небезпек, причому небезпека-це умова, що несе в собі потенціал реалізації небажаних наслідків (наприклад, втрата майна, хвороби, смерть, шкода навколишньому середовищу тощо);
- розгляд сценаріїв наслідків при небажаному розвитку подій через небезпеки;
- оцінка масштабу наслідків. Масштаб наслідків може бути виражений якісно (великі, помірні, малі) або кількісно (наприклад, в грошовому еквіваленті);
- оцінка ймовірності здійснення небезпеки, тобто можливості, що дана подія відбудеться;
- оцінка ризиків, «ступінь ризику» це результат оцінки ймовірності здійснення небажаного події у кількісному еквіваленті помноженому на значення кількісної оцінки масштабу наслідків;
- оцінка варіантів управління ризиком. На цьому етапі необхідно запропонувати варіанти зниження, усунення ризику або контролю над ним і вибрати з них найбільш підходящий по співвідношенню витрат і ефекту.

Система керування ризиками - це комплексні, цілеспрямовані дії по мінімізації ризику, які включають в себе: виявлення наслідків діяльності господарюючих суб'єктів і ситуації ризику; реакцію на можливі негативні наслідки цієї діяльності; здійснення заходів по мінімізації ризику - нейтралізація, обмеження або компенсація імовірнісних негативних наслідків.

Робота в напрямку мінімізації економічних ризиків не повинна обмежуватися тільки їх оцінкою. Слід звернути особливу увагу на вироблення рекомендацій з управління ризиками для практичного застосування, що дозволило б зменшити ризики сільськогосподарських

підприємств і підвищити їх стійкість в умовах невизначеності перехідного періоду становлення ринкової економіки.

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватися різні способи зниження рівня ризику, що впливають на ті чи інші сторони діяльності підприємства.

Метод зниження ризику дозволяє зменшити імовірність несприятливих подій, або повинен бути спрямований на зменшення розмірів можливого збитку і має вирішальне значення, оскільки зовсім виключити вплив ряду несприятливих чинників, наприклад, погодних умов, неможливо. В рослинництві зниження ризику досягається біологічними способами захисту, тобто використанням сільськогосподарських культур, стійких до посух, заморозків тощо.

Селекція дозволяє створити такі сорти, які пізно зацвітають, що дозволяє йти від пізніх весняних заморозків, а також знижувати втрати за рахунок застосування агротехнічних прийомів, які розраховані на певні коливання погодних умов: зрошення, боронування, певна схема внесення добрив, снігозатримання, боротьба з бур'янами, гризунами чи шкідниками рослин.

Перераховані способи зниження сільськогосподарського ризику, а також його виявлення, як правило, здійснюються з науковим супроводом. Однак рекомендації вчених часто виявляються неприйнятними для конкретного господарства, так як вимагають спеціальних знань, фінансової підтримки, спеціальних засобів захисту рослин і техніки.

Такі рекомендації щодо зниження ризиків прийнятні в основному для стійко розвиваються господарств. В іншому випадку вибирається метод збереження ризику в розрахунку на зовнішню (державну) підтримку, самострахування або випадкове везіння. Вибір цього методу є вимушеним для більшості сільськогосподарських товаровиробників.

Альтернативою цьому методу є передача ризику, наприклад, його розподіл між учасниками проекту, укладення договорів на постачання,

зберігання, отримання фінансових гарантій або придбання страхового захисту. Найістотнішим методом впливу на сільськогосподарські ризики є страхування. Вплив на ризик методом страхування означає, що інші методи не повною мірою компенсують можливі збитки і збитки від різних небезпек.

Катастрофічність сільськогосподарських ризиків, як правило, вимагає для страхування особливих умов, вони пов'язані з прийняттям страховиком певних заходів, спрямованих на забезпечення власної фінансової безпеки.

Найпоширенішим в сільському господарстві є страхування врожаю. У більшості розвинених країн в страхуванні врожаю провідну роль відіграє держава. В страхових компаніях з участю держави концентруються значні фінансові кошти, що найбільшою мірою дозволяє охопити страхове поле і не залишити без уваги найбільш серйозні страхові ризики.

3.3 Побудова комплексної системи прийняття оптимального управлінського рішення на основі використання карти ризиків

Управління підприємницьким ризиком - це діяльність по усуненню, зменшенню або локалізації втрат від підприємницьких ризиків. Управління підприємницьким ризиком - це зусилля, спрямовані з одного боку на активний вплив на всілякі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на Ваш бізнес, з іншого боку - це активний захист від впливу факторів ризику на конкретні об'єкти і боку вашого бізнесу.

Управління підприємницьким ризиком - це складова частина управління бізнесом, і якщо підприємець хоче вижити і зайняти своє місце на ринку, він повинен захистити себе і свій бізнес від небезпек, ризиків, збитків і втрат.

Мета управління підприємницьким ризиком - досягти і підтримувати такий стан захищеності бізнесу від ризиків, яке відповідає цілям підприємницької діяльності.

Для досягнення цілей управління підприємницької діяльності слід вибрати такі методи управління ризиками, які активно впливають на зовнішні та внутрішні фактори ризику, активно захищають об'єкти ризику і приводять до усунення, зменшення локалізації підприємницьких ризиків.

Зовнішні фактори ризику - це такі явища, події, організації і люди, які ззовні впливають на бізнес і є причинами можливих втрат.

Таких зовнішніх факторів ризику існує безліч, вони взаємозалежні і взаємозалежні, їх вплив на бізнес підпорядковано складним законами.

Повної і точної картини впливу зовнішніх факторів на бізнес отримати практично неможливо.

Однак побудова карти ризиків в змозі зробити опис факторів, що впливають на бізнес, такої високої якості, що цього буде досить, щоб не упустити найбільш важливі з них і зробити на них активний вплив.

На наш погляд, доцільно класифікувати зовнішні фактори ризику за такими групами: фактори конкуренції; фактори економічної ситуації; фактори техногенних ситуацій; фактори природних катаклізмів; фактори соціальної ситуації; фактори політичної ситуації; фактори ситуації на фінансових ринках; фактори правової ситуації у сфері бізнесу; фактори кримінальної властивості.

Внутрішні фактори ризику - це причини підприємницьких втрат всередині бізнесу.

Внутрішніми причинами підприємницьких ризиків часто є недосконалість структури фірми, помилки управління бізнесом, відсутність мотивації персоналу на сумлінну працю, недостатній кваліфікаційний рівень співробітників, а часто навіть саботаж, шкідництво, крадіжка, зрада співробітників.

Для успішного управління підприємницькими ризиками слід виділити наступні групи внутрішніх факторів ризику бізнесу:

- фактори операційно-технологічні;
- фактори адміністративно-управлінські;
- фактори інженерно-наукові;
- фактори організаційно-структурні;
- фактори кримінального властивості;
- людські чинники.

Об'єкти ризику - це все те, що піддається впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Це все те, чия зміна в результаті такого впливу призводить до погіршення стану всього бізнесу, веде до втрат і збитків.

Ми виділили такі групи об'єктів ризику, які підлягають захисту.

1 Майно (земля, будинки і споруди, устаткування, транспорт, права і привілеї, торгові марки та бренди, ноу-хау, досвід, гудвіл, репутація, інтелектуальна власність).

2 Доходи (процес отримання ділові відносини, прибуток, рента, платежі до отримання).

3 Схильність до ризику.

4 Персонал (життя і здоров'я, ділова репутація, зв'язок, особисті доходи, особиста свобода, унікальні особисті якості).

Карта ризиків - це графічне відображення підприємницьких ризиків бізнесу. Вона матеріалізує ризики, представляючи їх наочно, робить їх очевидними, дозволяє оцінити обстановку, прийняти рішення, спланувати стратегію щодо нейтралізації ризиків.

Карта ризиків допомагає знайти шлях досягнення цілей бізнесу з найменшим ризиком зазнати поразки.

Карта ризиків звичайно оформляється як таблиця, в стовпці якої заносяться всі об'єкти ризику, які підлягають захисту, а в рядки - всі актуальні зовнішні і внутрішні чинники. У комірках на перетині рядків і

стовпців вказуються конкретні ризики за формою: величина втрат і їх вірогідність.

Таке графічне відображення ризиків дозволяє ясно уявляти конкретні втрати як результат впливу конкретних факторів на конкретні об'єкти ризику.

Карта ризиків - графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих в прямокутній таблиці.

Ми будемо будувати таку карту ризиків, на якій кольором показані зони допустимості ризику.

В кожній клітині визначені ймовірність настання ризику і можливі збитки в разі настання ризику.

Дані значення отримані як середнє значення, отримане за допомогою анкетування експертів, що працюють на підприємстві і з аналогічних підприємств в Україні.

При виявленні критичних ризиків сценарії (причинно-слідча зв'язок процесів, подій і діючих факторів ризику), що призводять до критичних ризиків, вважаються непереносимими.

При розробці стратегії, за виявленими нестерпною ризиків до прийняття даної стратегії потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, у той час як ризики нижче кордону є керованими в робочому порядку.

У таблицях розглядаються наступні фактори ризику:

внутрішні фактори:

- організаційні - управлінські фактори підприємства;
- структурні - структура управління підприємством;
- технологічні - техніка і технологія всіх процесів на підприємстві;
- людський фактор - взаємини в колективі підприємства.

криміногенні фактори:

- незаконна конкуренція - антиреклама, шпигунство, провокація, збивання цін;
- кримінальна злочинність - крадіжки, саботажі та ін.;

- організаційна злочинність - шантаж, вимагання, та ін.;
- корупція - хабарі, шантаж та ін.;

зовнішні фактори (мікросередовище):

- партнери;
- постачальники;
- конкуренти;
- фінансові установи;

загальні фактори (макросередовище):

- економічна ситуація в країні і в світі (ринкові ціни, ринкові відносини, правовий захист підприємницької діяльності);
- політична ситуація в країні і в світі (революції, зміна влади, зміна форм власності);
- техногенні катастрофи - аварії, вибухи, пожежі, зараження та ін.;
- природні катаклізми - повені, землетрусу, посухи, і ін.

Об'єкти ризику - все те, чого може бути завдано шкоди.

1 Підприємець:

- життя і здоров'я підприємця, та його близьких;
- особисте майно підприємця;
- схильність до ризику при прийнятті управлінського рішення;
- імідж підприємства та ділова репутація підприємця.

2 Персонал:

- життя, здоров'я і працездатність персоналу;
- професійні якості персоналу;
- мотивація, ставлення до роботи, лояльність, психологічний клімат;
- схильність до роботи в колективі.

3 Майно:

- нерухомість - земля, будинки і споруди;
- засоби виробництва - обладнання, інвентар, інструменти та ін.;
- фінансові кошти;
- інтелектуальна власність.

4 Підприємницька діяльність :

- виробництво;
- збут - реклама, вивчення ринку, пошук покупця та ін.;
- закупівля сировини - пошук постачальника, вивчення ринку, перевірка якості поставок та ін.;
- матеріально технічне забезпечення енергопостачання, паливо, обладнання та ін.

Для побудови фінальної карти ризиків необхідно побудувати кілька проміжних. Вони представлені в таблиці 3.2-3.5.

Таблиця 3.2 - Карта ризиків 1. Внутрішні фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику Ймовірність виникнення ризику - %, можливі збитки – грн →	Організаційні, %, грн	Структурні, %, грн	Технічні та технологічні, %, грн	Людські, %, грн
1	2	3	4	5	6
Підприємець	Життя та здоров'я	1% 10 000 грн	2% 100 грн	1% 1 000грн	15% 5 000
	Особисте майно	3% 1 000 грн	1% 100 грн	1% 1 000грн	10% 2 000грн
	Схильність до ризику	7% 10 000грн	1% 1 000грн	5% 1 000грн	30% 20 000грн
	Імідж підприємства та ділова репутація	15% 5 000грн	1% 100грн	5% 5 000грн	20% 7 000грн
Персонал	Життя та працездатність	0,5% 100грн / чел	0,5% 100грн / чел	30% 2 000грн / чел	10% 300грн / чел
	Професійні якості	3% 1 000грн	0,2% 200грн	12% 1 000грн	5% 7 000грн
	Мотивація	30% 500грн	7% 200грн	8% 200грн	20% 10 000грн
	Схильність до роботи в колективі	10% 1 000грн	12% 1 000грн	2% 200грн	17% 7 000грн
Майно	Нерухомість	10% 20 000грн	1% 1000грн	50% 20 000грн	30% 10 000грн
	Засоби виробництва	20% 7 000грн	15% 1 000грн	20% 10 000грн	30% 15 000грн

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
	Фінанси	30% 50 000 грн	5% 10 000грн	25% 30 000грн	10% 5 000грн
	Інтелектуальна власність	10% 5 000грн	0,1% 1 000грн	3% 5 000грн	30% 15 000грн
Підприємницька діяльність	Виробництво	20% 20 000грн	11% 1000грн	50% 15 000грн	30% 10 000грн
	Збут	12% 5 000грн	15% 1 000грн	20% 10 000грн	25% 15 000грн
	Закупки	15% 20 000грн	20% 10 000грн	20% 5 000грн	10% 2 000грн
	Матеріально-технічне забезпечення	24% 5 000грн	20% 10 000грн	15% 5 000грн	30% 5 000грн

Таблиця 3.3 - Карта ризиків 2. Криміногенні фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику Ймовірність виникнення ризику - %, можливі збитки – грн →	Недоброякісна конкуренція, %, грн	Кримінальна злочинність, %, грн	Організаційна злочинність, %, грн	Корупція, %, грн
1	2	3	4	5	6
Підприємець	Життя та здоров'я	20% 1 000грн	3% 1 000грн	5% 1 000грн	10% 10 000грн
	Особисте майно	10% 1 000грн	1% 15 000грн	3% 15 000грн	10% 7 000грн
	Схильність до ризику	20% 30 000грн	1% 1 000грн	5% 5 000грн	10% 10 000грн
	Імідж підприємств а та ділова репутація	40% 20 000грн	1% 1000грн	5% 1 000грн	10% 10 000грн
Персонал	Життя та працездатність	2% 100грн / чел	0,1% 200грн	1% 1000грн	1% 1000грн
	Професійні якості	3% 100грн	0,1% 200грн	0,2% 300грн	5% 1000грн
	Мотивація	12% 5 000грн	0,1% 200грн	2% 200грн	3% 1000грн
	Схильність до роботи в колективі	20% 5 000грн	1% 100грн	2% 200грн	10% 2 000грн
Майно	Нерухомість	10% 20 000грн	1% 1000грн	55% 10 000 грн	30% 40 000грн

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
	Засоби виробництва	20% 5 000грн	10% 1000грн	20% 10 000грн	30% 15 000грн
	Фінанси	30% 50 000грн	20% 10 000грн	25% 5 000грн	10% 2 000грн
	Інтелектуальна власність	10% 10 000грн	1% 1000грн	5% 5000грн	20% 5 000грн
Підприємницька діяльність	Виробництво	25% 20 000грн	1% 1000грн	1% 1000грн	10% 10000грн
	Збут	12% 10 000грн	1% 1000грн	3% 5 000грн	30% 15 000грн
	Закупки	10% 10000грн	5% 7000грн	5% 7000грн	10% 10000грн

Таблиця 3.4 - Карта ризиків 3. Зовнішні (мікросфера) фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику Ймовірність виникнення ризику - %, можливі збитки – грн →	Партнери, %, грн	Постачальники, %, грн	Конкуренти, %, грн	Фінансові установи, %, грн
1	2	3	4	5	6
Підприємець	Життя та здоров'я	10% 1000грн	1% 1000грн	15% 10 000грн	10% 10 000грн
	Особисте майно	10% 7 000грн	5% 7 000грн	15% 30 000грн	10% 15 000грн
	Схильність до ризику	20% 20 000грн	3% 1000грн	25% 15 000	30% 30 000
	Імідж підприємства та ділова репутація	2% 10 000грн	5% 1000грн	50% 25 000грн	1% 2 000грн
Персонал	Життя та працездатність	2% 100грн / чол	1% 200грн / чол	3% 200грн / чол	2% 200грн / чол
	Професійні якості	1% 1000грн / чол	2% 200грн / чол	7% 1000грн / чол	5% 200грн / чол
	Мотивація	10% 500грн	0,7% 100грн	2% 200грн	15% 1000грн
	Схильність до роботи в колективі	1% 1000грн	1% 50грн	12% 200грн	0,2% 100грн

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Майно	Нерухомість	1% 20 000грн	1% 100грн	25% 30 000грн	10% 10 000грн
	Засоби виробництва	2% 5 000грн	0,7% 100грн	10% 10 000грн	5% 6 000грн
	Фінанси	30% 15 000грн	20% 15 000грн	45% 50 000грн	10% 10 000грн
	Інтелектуальна власність	23% 10 000грн	0,3% 100грн	27% 8 000грн	3% 3 000грн
Підприємницька діяльність	Виробництво	20% 20 000грн	14% 1000грн	30% 10 000грн	12% 10 000грн
	Збут	12% 5 000грн	1% 1000грн	45% 20 000г	3% 15 000грн
	Закупки	15% 10 000грн	20% 10 000грн	12% 5 000грн	9% 10 000грн
	Матеріально-технічне забезпечення	24% 8 000грн	35% 700грн	1% 300грн	10% 5 000грн

Таблиця 3.5 - Карта ризиків Загальні (макро) фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику Ймовірність виникнення ризику - %, можливі збитки – грн →	Економіка, %, грн	Політика, %, грн	Техногенні катастрофи, %, грн	Природні катаклізми, %, грн
1	2	3	4	5	6
Підприємець	Життя та здоров'я	2% 2000грн	3% 7 000грн	3% 8000грн	20% 20 000грн
	Особисте майно	5% 10 000грн	2% 10 000грн	7% 1000грн	1% 100грн
	Схильність до ризику	15% 1000грн	2% 7 000грн	1% 100грн	10% 10 000грн
	Імідж підприємства та ділова репутація	7% 9 000грн	2% 5 000грн	3% 12 000грн	20% 10 000грн
Персонал	Життя та працездатність	1% 100грн / чол	1% 100грн / чол	1% 100грн / чол	10% 100грн / чол
	Професійні якості	5% 100грн / чол	1% 100грн / чол	1% 100грн / чол	1% 100грн / чол

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
	Мотивація	30% 5 000грн	7% 1 000грн	1% 1000грн	20% 10 000грн
	Схильність до роботи в колективі	5% 100грн / чол	5% 100грн / чол	0,5% 100грн / чол	15% 100грн / чол
Майно	Нерухомість	20% 20 000грн	10% 10 000грн	10% 15 000грн	30% 30 000грн
	Засоби виробництва	1% 500грн	1% 500грн	5% 2 000грн	17% 5 000грн
	Фінанси	25% 10 000грн	10% 10 000грн	11% 7 000грн	32% 20 000грн
	Інтелектуальна власність	14% 10 000грн	10% 10 000грн	1% 10 000грн	0,1 100грн
Підприємницька діяльність	Виробництво	20% 20 000грн	20% 30 000грн	5% 7 000грн	50% 30 000г
	Збут	10% 10 000грн	10% 1 000грн	7% 1000грн	27% 20 000грн
	Закупки	12% 5 000грн	10% 7 000грн	2% 1000грн	12% 10 000грн
	Матеріально-технічне забезпечення	2% 10 000грн	0,3% 10 000грн	7% 5 000грн	2% 5 000грн

Для побудови підсумкової карти ризиків необхідно розрахувати збитки по наступним категоріям:

1 Підприємець – Внутрішні фактори ризику:

$$0,001*10000+0,02*100+0,01*1000+0,15*5000+0,03*1000+0,01*100+0,01*1000+0,1*2000+0,07*10000+0,01*1000+0,05*1000+0,03*20000+0,15*5000+0,01*100+0,05*5000+0,2*7000= 4\,864\text{грн.}$$

2 Підприємець – Криміногенні фактори ризику:

$$0,2*1000+0,03*1000+0,05*1000+0,1*10000+0,01*15000+0,03*15000+0,1*7000+0,2*30000+0,01*1000+0,05*5000+0,1*10000+0,4*20000+0,01*1000+0,05*1000+0,1*10000= 19\,000\text{грн.}$$

3 Підприємець – Зовнішні фактори ризику:

$0,1*1000+0,01*1000+0,15*10000+0,1*10000+0,1*7000+0,05*7000+0,15*30000+0,1*15000+0,2*20000+0,03*1000+0,25*15000+0,3*30000+0,02*10000+0,05*1000+0,5*25000+0,01*2000 = 38040\text{грн.}$

4 Підприємець – Загальні фактори ризику:

$0,02*2000+0,03*700+0,03*8000+0,2*20000+0,05*10000+0,02*10000+0,07*10000+0,01*100+0,15*1000+0,02*7000+0,01*100+0,1*10000+0,07*9000+0,02*5000+0,03*12000+0,2*10000= 10\,282\text{грн.}$

5 Персонал – Внутрішні фактори ризику:

$0,005*100+0,005*100+0,3*2000+0,1*300+0,03*1000+0,002*200+0,12*1000+0,05*7000+0,3*500+0,07*200+0,08*200+0,2*10000+0,01*1000+0,12*1000+0,02*200+0,17*7000= 4\,527\text{грн / люд.}$

6 Персонал - Криміногенні фактори ризику:

$0,02*100+0,001*200+0,01*1000+0,01*1000+0,01*1000+0,03*100+0,001*200+0,002*300+0,005*100+0,12*5000+0,001*200+0,02*200+0,03*1000+0,2*5000+0,01*100+0,02*200+0,1*2000= 1\,865,7\text{грн / люд.}$

7 Персонал – Зовнішні фактори ризику:

$0,02*100+0,01*100+0,03*200+0,02*200+0,01*1000+0,02*200+0,07*1000+0,05*200+0,1*500+0,007*100+0,02*200+0,15*1000+0,01*1000+0,01*50+0,12*200+0,002*100=346,4\text{грн / люд.}$

8 Персонал - Загальні фактори ризику:

$0,01*100+0,01*100+0,01*100+0,01*100+0,05*100+0,01*100+0,01*100+0,01*100+0,3*5000+0,07*1000+0,01*1000+0,2*10000+0,05*100+0,05*100+0,05*100+0,15*100=3617,5\text{грн / люд.}$

9 Майно - Внутрішні фактори ризику:

$0,1*20000+0,01*1000+0,5*20000+0,3*10000+0,2*7000+0,15*1000+0,2*10000+0,3*15000+0,3*50000+0,05*10000+0,25*30000+0,1*5000+0,1*5000+0,001*1000+0,03*5000+0,3*15000=46711\text{грн.}$

10 Майно - Криміногенні фактори ризику:

$0,1*20000+0,01*1000+0,55*10000+0,3*40000+0,2*5000+0,1*1000+0,2*10000+0,3*15000+0,3*50000+0,2*10000+0,25*5000+0,1*2000+0,1*10000+0,01*1000+0,05*5000+0,2*5000=47820$ грн.

11 Майно - Зовнішні фактори ризику:

$0,01*20000+0,01*100+0,25*30000+0,1*10000+0,02*5000+0,007*100+0,1*10000+0,05*6000+0,3*15000+0,2*15000+0,45*50000+0,1*10000+0,23*10000+0,003*100+0,27*8000+0,03*3000=45652$ грн.

12 Майно - Загальні фактори ризику:

$0,2*20000+0,1*10000+0,1*15000+0,3*30000+0,01*500+0,01*500+0,05*2000+0,17*5000+0,25*10000+0,1*10000+0,11*7000+0,32*20000+0,14*10000+0,1*10000+0,01*10000+0,001*100=30530,1$

13 Підприємницька діяльність – Внутрішні фактори ризику:

$0,2*20000+0,11*1000+0,5*15000+0,3*10000+0,12*5000+0,15*1000+0,2*10000+0,25*15000+0,15*20000+0,2*10000+0,2*5000+0,1*2000+0,24*5000+0,2*10000+0,15*5000+0,3*5000=32760$ грн.

14 Підприємницька діяльність – Криміногенні фактори ризику:

$0,25*20000+0,01*1000+0,01*1000+0,01*1000+0,12*10000+0,01*1000+0,03*5000+0,3*15000+0,1*10000+0,05*7000+0,05*7000+0,1*10000+0,02*3000+0,01*100+0,01*100+0,3*5000=15152$ грн.

15 Підприємницька діяльність – Зовнішні фактори ризику:

$0,2*20000+0,14*1000+0,3*10000+0,12*10000+0,12*5000+0,01*1000+0,45*20000+0,03*15000+0,15*10000+0,2*10000+0,12*5000+0,09*10000+0,24*8000+0,35*700+0,01*300+0,01*5000=26068$ грн.

16 Підприємницька діяльність – Загальні фактори ризику:

$0,2*20000+0,2*30000+0,05*7000+0,5*30000+0,1*10000+0,1*1000+0,07*1000+0,27*20000+0,12*5000+0,1*7000+0,02*1000+0,12*10000+0,02*10000+0,003*10000+0,07*5000+0,02*5000=35390$ грн.

Потім будуємо карту основних (матрицю оцінки ризиків) ризиків підприємства (рис. 3.1) та полярну карту ризиків. На рисунку позначена

вірогідність заступлення ризику у лівому верхньому куті та ступінь впливу позначена кольором.

		Ризики			
Об'єкти		Внутрішні	Криміногенні	Зовнішні (мікро)	Зовнішні (макро)
	Підприємець	0.1 4 864 грн	0.1 19 000 грн	0.2 38 040 грн	0.2 10 282 грн
	Підприємницька діяльність	0.1 4 527 грн/люд.	0.1 1 865,7 грн/люд.	0.1 364 грн/люд.	0.12 3 617,5 грн/люд.
	Персонал	0.2 4 611 грн	0.01 47 820 грн	0.25 4 525 грн	0.45 30 530,1 грн
	Майно	0.2 32 760 грн	0.25 15 152 грн	0.3 26 068 грн	0.55 35 390 грн

Рисунок 3.1 – Карта ризиків (матриця оцінки ризиків)

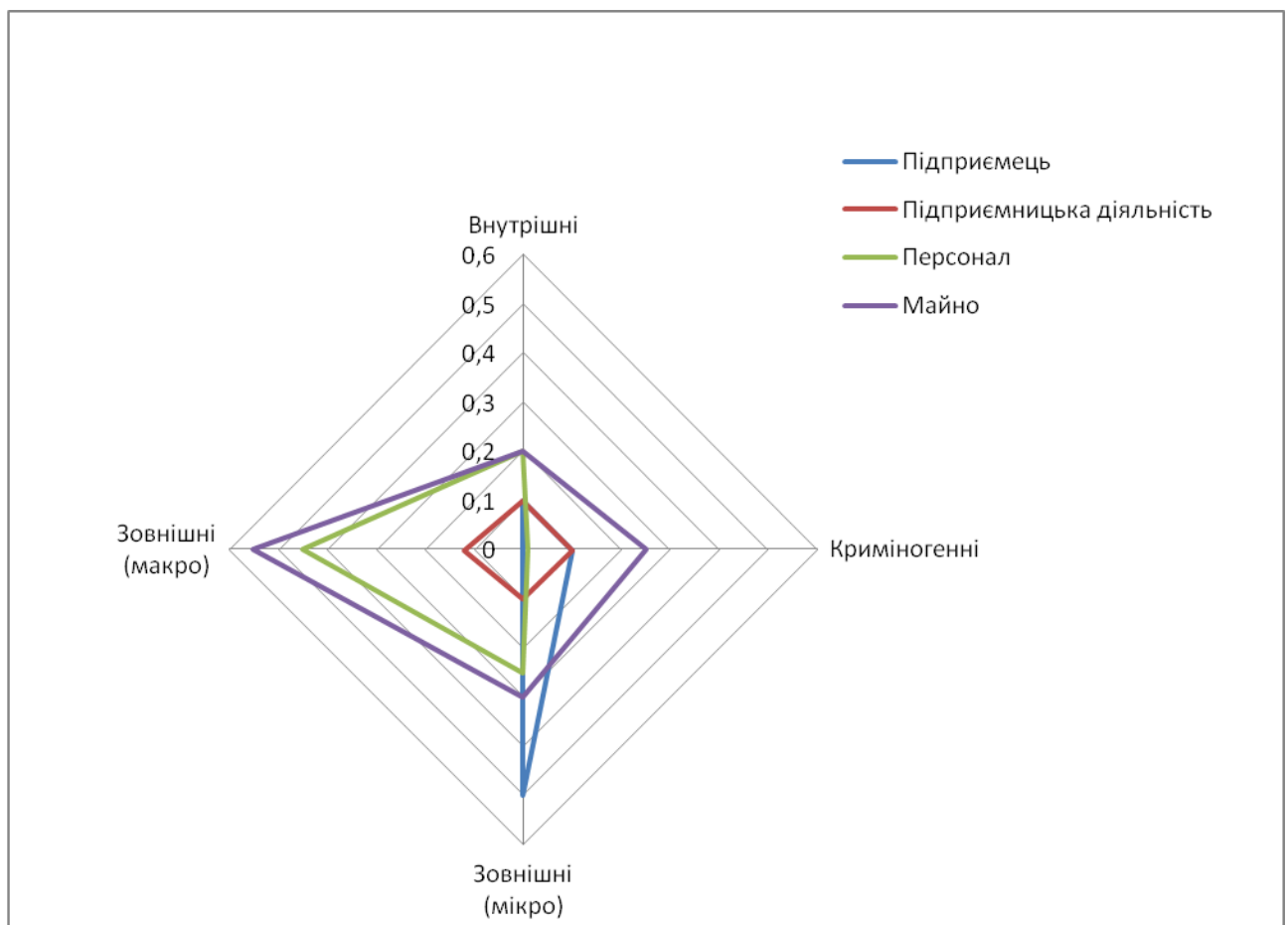


Рисунок 3.2 – Полярна карта ризиків

Згідно даній карті ризиків ми можемо зробити висновки про стан підприємства:

1 Білим кольором на мапі позначені допустимі ризики, які можна спрогнозувати і уникнути. Це ризик рішення, в результаті якого підприємству загрожує втрата прибутку в межах, при яких підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність. Тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку.

Виходячи з вищевикладеного і розрахувавши ймовірності несприятливого результату ми робимо висновок про те, що дані ризики істотного впливу не мають. Індикатори економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до технічно обґрунтованих нормативам завантаження устаткування і площ.

Для уникнення даних ризиків необхідно або застрахувати їх або створити резервний фонд для їх покриття.

2 Світло сірим кольором на карті ризиків позначені передкризові ризики. Це ризики, настання яких показує передкризовий стан підприємства – коли перетинається бар'єрне значення хоча б одного з факторів економічної безпеки підприємства, а інші - наближаються до своїх граничних значень, але при цьому не втрачаються ні технічні, технологічні можливості виробництва. Значення збитків або трохи більше або дорівнює значенню прибутку. Пропонується вжиття заходів попереджувального характеру;

3 Темно сірим кольором на карті ризиків позначені кризові ризики. Це коли перетинається бар'єрне значення більшості основних індикаторів економічної безпеки і з'являються ознаки незворотності спаду виробництва і загрози потенціалу. Тобто при такому стані підприємству загрожує втрата виручки; воно характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть призвести до втрати всіх коштів, вкладених в проект підприємством

4 Чорним кольором на карті ризиків позначені області катастрофічного ризику. Це ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, рівній майнового стану підприємства, а також ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф. Для нашого сільськогосподарського підприємства ці ризики безпосередньо пов'язані з екологією, стихійними лихами і погодними умовами.

Далі, після визначення ступеня впливу ризиків і ймовірність їх здійснення, відповідно до запропонованого механізму управління ризиками, необхідно виконати кроки, які посприяють запобіганню та нейтралізації ризиків.

Даний механізм дозволить не тільки визначити всі можливі для підприємства ризики, але й уникнути втрат часу, що важливо при існуючій ситуації на ринку жорсткої конкуренції.

Висновок до розділу 3

Перетворення відносин власності в системі агропромислового комплексу країни істотно знизили державні гарантії, що забезпечують стійке функціонування сільськогосподарських підприємств. Економічна нестабільність, розрив господарських зв'язків поглиблюють ступінь ризику, а проблеми, пов'язані з прийняттям рішень в умовах ризикованого сільськогосподарського виробництва, розроблені набагато слабкіше, ніж в інших галузях народного господарства.

Економічна нестабільність, розрив господарських зв'язків поглиблюють ступінь ризику, а проблеми, пов'язані з прийняттям рішень в умовах ризикованого сільськогосподарського виробництва, розроблені набагато слабкіше, ніж в інших галузях народного господарства.

У сформованих умовах інформаційно-консультаційних служб необхідний перехід до нових форм діяльності, надання послуг, відсутніх на аграрному ринку і показали високу ефективність в інших галузях. Одним з таких напрямків є управління ризиками.

Перетворення відносин власності в системі агропромислового комплексу країни істотно знизили державні гарантії, що забезпечують стійке функціонування сільськогосподарських підприємств.

Практично у всьому світі ведення сільськогосподарського виробництва в умовах ризику є закономірним процесом.

В умовах формування ринкових відносин в аграрному секторі економіки загострюються протиріччя між процесом виробництва сільськогосподарської продукції та ефективністю прийняття рішень у сфері управління ризиками. Багато управлінські рішення необхідно реалізувати в умовах не тільки природного, але й економічного ризиків.

Для вирішення проблем менеджери повинні вміти оцінити ризик, якщо він стався, а також попередити або спробувати знизити величину ризику. Необхідно врахувати, що ризики пов'язані з втратами, тобто з непередбаченими, додатково можливими витратами ресурсів.

Ризики, притаманні всім галузям економіки, але особливо гостро вони проявляється в аграрній сфері. Сільськогосподарське виробництво в найбільшій мірою піддається впливу факторів, що приводять до виникнення ризиків. Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції пов'язані з вірогідністю виникнення ситуацій, що ведуть до втрати прибутку або навіть ресурсів виробника, до неспроможності підприємства та банкрутства.

У зв'язку з цим, важливим напрямком вдосконалення діяльності господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу є мінімізація ризиків на основі реалізації процесу ефективного управління ними, що дозволить значно стабілізувати мікроекономічну ситуацію на рівні господарюючого суб'єкта шляхом прогнозування і подальшої нейтралізації або зниження наслідків впливу ризиків.

Агропромисловий комплекс має свої особливості, оскільки, незважаючи на те, що сільське господарство підвладно основним економічним законам, які є характерними для будь-якої економічної системи, воно все-таки відрізняється від інших галузей складом коштів виробництва, соціальною структурою виробництва і призначенням виробленої продукції.

На основі цих особливостей сільськогосподарської галузі, можливо виділити наступні джерела виникнення ризиків в агропромисловому виробництві:

- зміна погодних умов;
- біологічна природа які використовуються в сільському господарстві виробничих ресурсів та виробленої продукції;
- небажані зміни якості і кількості факторів виробництва;
- територіальна протяжність сільськогосподарського виробництва;
- зміна умов реалізації виробленої продукції;
- зміна грошово-кредитної політики.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності та отримання позитивних економічних результатів необхідно управляти ризиками.

Для найбільш ефективного управління ризиками запропоновано використовувати вдосконалений механізм управління ризиками, в своїй структурі що передбачає використання карти ризиків, яка дає можливість робити висновки про ризики підприємства з досить наближеним до реального значення, показники ймовірності виконання ризиків і збитків у разі їх здійснення.

Карта ризиків - це графічне відображення підприємницьких ризиків бізнесу. Вона матеріалізує ризики, представляючи їх наочно, робить їх очевидними, дозволяє оцінити обстановку, прийняти рішення, спланувати стратегію щодо нейтралізації ризиків.

Карта ризиків допомагає знайти шлях досягнення цілей бізнесу з найменшим ризиком зазнати поразки.

Карта ризиків звичайно оформляється як таблиця, в стовпці якої заносяться всі об'єкти ризику, які підлягають захисту, а в рядки - всі актуальні зовнішні і внутрішні чинники. У комірках на перетині рядків і стовпців вказуються конкретні ризики за формою: величина втрат і їх вірогідність.

Таке графічне відображення ризиків дозволяє ясно уявляти конкретні втрати як результат впливу конкретних факторів на конкретні об'єкти ризику.

Карта ризиків - графічний і текстовий опис обмеженого числа ризиків організації, розташованих в прямокутній таблиці.

Ми будемо будувати таку карту ризиків, на якій кольором показані зони допустимості ризику. В кожній клітині визначені ймовірність настання ризику і можливі збитки в разі настання ризику. Дані значення отримані як середнє значення, отримане за допомогою анкетування експертів, що працюють на підприємстві і з аналогічних підприємств в Україні та Росії.

При виявленні критичних ризиків сценарії (причинно-слідча зв'язок процесів, подій і діючих факторів ризику), що призводять до критичних ризиків, вважаються непереносимими.

При розробці стратегії, за виявленими нестерпною ризиків до прийняття даної стратегії потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, у той час як ризики нижче кордону є керованими в робочому порядку.

На даному підприємстві за допомогою експертних оцінок були визначені ймовірності та суми збитків при негативному сході.

Таким чином, найбільш істотними для підприємства стали області, що визначають негативне наслідки для майна та підприємницької діяльності підприємства в слідстві громад факторів: повені, посухи та ін., що пов'язано зі специфікою сільськогосподарських підприємств.

Висновки

Запорукою успіху підприємницької діяльності є її планування і вибір оптимальних рішень із урахуванням впливу політичних, економічних, соціальних, культурних й інших факторів, що регулюють роботу підприємства в даний момент часу.

Забезпечення системи прийняття оптимальних управлінських рішень - це гарантія незалежності, умова стабільності й ефективної життєдіяльності, гарантія успіху країни, підприємства, особистості.

Оскільки нам необхідно розглядати підприємство як складну систему, потенціал якого спрямований не тільки на запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз, але й на досягнення поставлених стратегічних цілей бізнесу, ми будемо вважати, що система керування ризиками – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні та внутрішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим стає очевидним той факт, що система керування ризиками на кожному підприємстві повинна бути створена індивідуально, тому що кожне підприємство має свій унікальний потенціал і свою унікальну стратегічну мету.

Підприємство у своїй діяльності більшу частину часу має справу з факторами невизначеності, породжуваними зовнішнім середовищем, такими, як дії конкурентів, коливання ділової активності, наявність сировини, вимоги робітників і тд. Протягом всієї діяльності найголовнішою турботою є будь-які зміни, а зміст їхньої діяльності полягає у тому, щоб вчасно реагувати на ці зміни.

Ризик - це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

Наша робота присвячена діяльності ТОВ «Максим», яке

спеціалізується на вирощуванні зернових культур. Асортимент культур різний, вирощують пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, горох.

Воно пропонує суміші – відходи, якими являються биті зерна, що були пошкоджені під час транспортування та переробки. Клієнтами виступають приватні особи і домогосподарства. Також населенню надаються послуги по обробці ґрунтів технікою підприємства та послуги з ремонту і технічного обслуговування транспортних засобів. Надаються складські послуги по збереженню зернових культур.

Товариство, згідно аналізу, являється рентабельним і прибутковим підприємством.

Підприємство постійно збільшує об'єми виробництва, при цьому і об'єм товарної продукції, внаслідок чого збільшується і грошова виручка підприємства. Структура товарної продукції змінилася.

Орієнтуючись на максимальний прибуток, господарства займаються вирощуванням найбільш рентабельних сільськогосподарських культур, які користуються стійким комерційним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ризики, притаманні всім галузям економіки, але особливо гостро вони проявляється в аграрній сфері. Сільськогосподарське виробництво в найбільшій мірою піддається впливу факторів, що приводять до виникнення ризиків. Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції пов'язані з вірогідністю виникнення ситуацій, що ведуть до втрати прибутку або навіть ресурсів виробника, до неспроможності підприємства та банкрутства.

У зв'язку з цим, важливим напрямом вдосконалення діяльності господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу є мінімізація ризиків на основі реалізації процесу ефективного управління ними, що дозволить значно стабілізувати мікроекономічну ситуацію на рівні господарюючого суб'єкта шляхом прогнозування і подальшої нейтралізації або зниження наслідків впливу ризиків.

Агропромисловий комплекс має свої особливості, оскільки, незважаючи на те, що сільське господарство підвладно основним економічним законам, які є характерними для будь-якої економічної системи, воно все-таки відрізняється від інших галузей складом коштів виробництва, соціальною структурою виробництва і призначенням виробленої продукції.

На основі цих особливостей сільськогосподарської галузі, можливо виділити наступні джерела виникнення ризиків в агропромисловому виробництві:

- зміна погодних умов;
- біологічна природа які використовуються в сільському господарстві виробничих ресурсів та виробленої продукції;
- небажані зміни якості і кількості факторів виробництва;
- територіальна протяжність сільськогосподарського виробництва;
- зміна умов реалізації виробленої продукції;
- зміна грошово-кредитної політики.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності та отримання позитивних економічних результатів необхідно управляти ризиками.

Для найбільш ефективного управління ризиками запропоновано використовувати вдосконалений механізм управління ризиками, в своїй структурі що передбачає використання карти ризиків, яка дає можливість робити висновки про ризики підприємства з досить наближеним до реального значення, показники ймовірності виконання ризиків і збитків у разі їх здійснення.

На даному підприємстві за допомогою експертних оцінок були визначені ймовірності та суми збитків при негативному сході.

Таким чином, найбільш істотними для підприємства стали області, що визначають негативне наслідки для майна та підприємницької діяльності підприємства в слідстві громад факторів: повені, посухи та ін., що пов'язано зі специфікою сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

- 1 Алексеев В. В. Агропромышленный менеджмент / В. В. Алексеев, Б. В. Агаев. — М.: «ДеКА», 2013. — 432с.
- 2 Альгин А. П. Грани экономического риска [Текст]: учебное пособие / А.П.Альгин.-М.: Знание,2011. — 64 с.
- 3 Афонцев С. Дискуссионные проблемы концепции национальной экономической безопасности [Текст]: учебное пособие / С. Афонцев. - «Россия XXI», 2013. — 38-40 с.
- 4 Балабанов И. т Риск-менеджмент [Текст]: монография / И. т Балабанов. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 188 с.
- 5 Бартон т Комплексный поход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Практика ведущих компаний [Текст]: учебное пособие / т Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. — М. : Вильяме, 2013. — 208 с.
- 6 Баяндин Н. И. Технологии безопасности бизнеса: введение в КР [Текст]: учебное пособие / Н. И. Баяндин. — М. : Юристь, 2012. — 320 с.
- 7 Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий [Текст]: учебное пособие / А. Ю. Беликов, Г. В. Давыдова. — М.: Дело,2015. — 13-20 с.
- 8 Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві [Текст]: навч. посібник / Г. М. Борисова. — К.: Кондор, 2015. — 116-121 с.
- 9 Боровкова В. А. Управление рисками в торговле [Текст]: учебное пособие / А. В. Боровкова. — СПб.: Питер, 2004. — 288 с.
- 10 Боровкова В. А. Финансы и кредит [Текст]: учебное пособие / В. А. Боровкова, В. Н. Мокин, С. В. Мурашкова. — СПб.: Бизнес-Пресса, 2006. — 672 с.
- 11 Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [Текст]: навч.посіб. / В. А. Василенко. — К.: ЦУЛ,2013. — 420 с.

12 Вишняков Я. Д. Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы [Текст]: учебник / Я. Д. Вишняков. – М.: Высш.шк., 2001. – 236 с.

13 Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком [Текст]: підручник / Г. Л. Вербицька. – К.: Фінанси України, 2014. – 34-40 с.

14 Вітлінський В. В Ризику у менеджменті [Текст]: підручник / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К.: ТОВ«Борисфен-М», 2016. – 112 с.

15 Вітлінський В. В Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст]: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕІ, 2004. – 480 с.

16 Внукова Н. М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури [Текст] / Н. М. Внукова. – К.: КНЕУ, 2008. – 21 с.

17 Гайдук В., Управление рисками в аграрном предпринимательстве региона / В.Гайдук, С. Калитко, С. Багмут // АПК — экономика управления — 2010. — № 10, с. 40–41

18 Гамза В. А. Риск-менеджмент [Текст]: учебник / В. А. Гамза, В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин. – М.: И. К. Дашков, 2014. – 493 с.

19 Градов А. П. Стратегия и тактика анти кризисного управления фирмой [Текст]: учебник / А. П. Градов. – СПб.: Питер, 2004. – 510 с.

20 Гранатуров В. М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения [Текст]: учебник / В. М. Гранатуров. – М.: Дело и сервис, 2002. – 112 с.

21 Дикань В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Х.: УкрГАЖТ, 2012. – 256 с.

22 Дикань В.Л. Діагностика фінансового стану підприємства[Текст]: навчальний посібник / В.Л. Дикань, А.С. Козинець, В.Є. Чупир. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 150 с.

23 Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. - Х.:УкрДАЗТ, 2011. - 270 с.

24 Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 387с.

25 Дикань В.Л. Організація виробництва [Текст]: навчальний посібник. / В.Л. Дикань, В.О. Маслова. -Х.: УкрДАЗТ, 2012. - 320 с.

26 Дикань В.Л. Экономика предприятия[Текст]: учебное пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 274 с.

27 Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання [Текст]: навч. посібник / І. Л. Донець. –К.: ЦУЛ,2015. – 312 с.

28 Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе [Текст]: учебное пособие / А. М. Дубров и др. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 224 с.

29 Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст]: учебник / В. Забродский. – М.: Дело и сервис, 2003. – 35-37 с.

30 Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [Текст]: навч. посібник / І. Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.

31 Иванов А. Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учебник / А. Иванов, В. Шлыков. – М.: Ось-89, 2015. – 265 с.

32 Иванюта т М. Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учебное пособие (для студентов высших учебных заведений) / т М. Иванюта, А. О. Заичковский. – К.: Центр учебной литературы, 2009. – 256 с.

33 Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання [Текст]: навч. посібник / А. Б. Камінський. – К.: Козаки, 2002. – 120 с.

34 Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків [Текст]: монографія / М. С. Клапків. – т: Економічна думка, Карт-бланш, 2012. – 570 с.

35 Клейнер Г. Б. Риски промышленных предприятий [Текст] / Г. Б. Клейнер // Повышение эффективности работ на предприятии: сб. научн. тр. / Российский экономичнй журнал. – М., 2005. - №5-6. – 85-92 с.

36 Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратеги, безопасность [Текст]: учебное пособие / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2000. – 288 с.

37 Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків [Текст]: навч. посібник для самостійного вивчення / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2006. – 188 с.

38 Кравченко В. А. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні [Текст] / А. В. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. – 330 с.

39 Кравченко В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка [Текст] / А. В. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. – 2007. – №3. – 21 с.

40 Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика [Текст] / А. В. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. – 2008. – №2. – 34 с.

41 Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: Инфра, 2008, - 224 с.

42 Лук'янова В. В. Економічний ризик [Текст]: навч. посібник / В. В. Лук'янова, т В. Головач. – К.: ВЦ «Академія», 2007. – 345 с.

43 Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання [Текст]: навч. посібник / Н. І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

44 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання [Текст] / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

45 Молотников А. Е. Слияние и поглощение. Российский опыт [Текст]: метод. пособие / А. Е. Молотников. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Дело и сервис, 2007. – 84 с.

46 Найт Ф. Х. Риск. Неопределенность и прибыль [Текст]: учебное пособие / Ф. Х. Найт. – М.: Изд-во «Дело», 2003. – 359 с.

47 Недосекин А. О. Нечетно-множественный анализ рисков фондовых инвестиций [Текст]: учебное пособие / А. О. Недосекин. – СПб.: «Сезам», 2002. – 181 с.

48 Недосекин А. О. Стратегический подход к управлению рисками корпорации [Текст] / А. О. Недосекин, К. Е. Павлов, З. И. Абдулаева // Стратегический менеджмент. – 2008. – №4. – 27 с.

49 Ойгензихт В. Проблема риска промышленных предприятий [Текст]: учебное пособие / В. Ойгензихт. – М.: Прогресс, 2004. – 238 с.

50 Олейников Е. А. Основы экономической безопасности [Текст]: учебное пособие / Е. А. Олейников. – М.: «Дело», 2007. – 228 с.

51 Олифиров А. В. Управление собственными рисками предприятий [Текст]: монография / А. В. Олифиров, Д. А. Бабкин. – Д.: ДОННУЭТ, 2008. – 160 с.

52 Орлов П. І. Основи економічної безпеки фірми [Текст]: навч. посібник / П. І. Орлов, В. Є. Духов. – Х.: ТОВ «Прометей-Прес», 2004. – 284 с.

- 53 Петровська Г. Е. Ризик у ринковій економіці [Текст]: навч. посібник / Г. Е. Петровська, Г. Є Андреева. – Х.:Бурун Книга, 2005. – 132 с.
- 54 Плэтт В. Стратегическая разведка. Основные принципы [Текст]: учебное пособие / В. Плэтт. – М.: Форум, 2007. – 94 с.
- 55 Предпринимательство [Текст]: учебник / М. Г. Лапуста, А. Г. Поршнев, Ю. Л. Старостин, Л. Г. Смакай. – М.: ИНФА, 2000. – 448 с.
- 56 Рогов М. А. Риск-менеджмент [Текст]: монография / М. А. Рогов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 120 с.
- 57 Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков [Текст] / В. С. Романов // Инвестиции в России:зб. наук. пр. – 2000. – №12. – 41-43 с.
- 58 Романов В. С. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски [Текст] / В. С. Романов, А. В. Бутуханов // Управление риском:зб. наук. пр. – 2001. - №3. – 10-12 с.
- 59 Рэдхэд К. Управление финансовыми рисками [Текст]: учебное пособие / К. Рэдхэд, С. Хьюс [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 287 с.
- 60 Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями [Текст]: учебное пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. –Д.: ДонГУЭТ, 2006. – 129 с.
- 61 Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса [Текст]: монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Д.:ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
- 62 Сио К. К. Управленческая экономика [Текст]: учебное пособие / К. К. Сио [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 671 с.
- 63 Современный экономический словарь [Текст]: 100000 терминов / за ред. Б. А. Райзберга – М.: ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
- 64 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській

навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

65 Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання [Текст]: навч. посібник / М. В. Сулим. – Л.: Комерц. акад., 2003. – 196 с.

66 Тэпман Л. Н. Риски в экономике [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Тэпман. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 380 с.

67 Хохлов Н. В. управление риском [Текст]: учебное пособие / Н. В. Хохлов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 239 с.

68 Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия [Текст]: учебное пособие / Г. В. Чернова. – СПб: Ин-т страхования, 2011. – 170 с.

69 Черкасов В. В. Деловой риск в предпринимательской деятельности [Текст]: практическое пособие / В. В. Черкасов. – К.: Либра, 2016. – 380 с.

70 Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций [Текст]: метод. учебник / А.С. Шапкин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 543 с.

71 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання [Текст] / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

72 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

73 Шамшур М.О. Економічна безпека підприємства. Теоретичний аспект [Текст] / О.М.Шамшур // Вісник економіки транспорту і промисловості:зб. наук. пр. – 2022. – №. 77-78, с. 13

74 Шамшур М.О. Теоретичні питання необхідності вибору оптимального управлінського рішення на підприємстві, [Текст] / О.М.Шамшур. В кн.: ІІ Міжнародна студентська наукова конференція «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації»: зб. ст. наук. конф. – 16.12.2022 р.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Вибір оптимального управлінського рішення на підприємстві»,
автора: Шамшур Микита Олегович

(ПІБ автора повністю)

містить 8,37 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

04.12.2022 р.