

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Факультет Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ»**

КРМ. ТПТтаУБ.1.769-03.І.4.03

Здобувачка _____ Крупіна Наталія Анатоліївна
Підпис

Керівники: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис

_____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12 грудня 2023 р., протокол №7

Завідувач кафедри

_____ ТПТтаУБ _____ Наталія Басюркіна

Підпис

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет – Факультет Експертизи, біотехнології, харчової інженерії,
підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та
управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та
експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри ТПТ та УБ
д.е.н., професор Басюркіна Н.Й
«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Крупіної Наталії Анатоліївни

1. Тема роботи: «Управління ризиками підприємницької діяльності в
Україні» затвердженою наказом ОНТУ від 01.12 2023. р. № 769-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 07.12. 2023р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України,
методичні вказівки кафедри ТПТтаУБ ОНТУ, підручники і посібники,
монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-
видань, ЗМІ, дані підприємств роздрібної торгівлі України.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Анотація. Зміст. Вступ. Розділ
1. Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в
підприємницькій діяльності. Розділ 2. Аналіз розвитку роздрібної
торгівлі України та ефективності управління ризиками в
підприємницькій діяльності. Розділ 3. Удосконалення управління
ризиками в підприємницькій діяльності. Розділ 4. Охорона праці на
підприємствах роздрібної торгівлі, Список літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням
обов'язкових креслень) таблиць 15, рисунків 15, додатків 2.

6. Дата видачі завдання 15.08.2023

Керівники: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис

_____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Крупіна Наталія Анатоліївна
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збирання інформації для Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в підприємницькій діяльності_Моніторинг ринку роздрібної торгівлі і написання розділу 1	15.08.2023 – 31.08.2023 рр.	Виконано
2	Збирання і обробка статистичної інформації для аналізу діяльності підприємств роздрібної торгівлі України, написання розділу 2	01.09.2023 - 26.09.2023 рр.	Виконано
3	Формування напрямів удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності.	27.09.2023 - 07.10.2023 рр.	Виконано
4	Написання розділу 4 з охорони праці та безпеки життєдіяльності підприємств роздрібної торгівлі	08.10.2023 - 19.11.2023 рр.	Виконано
5	Формулювання висновків до роботи	20.11.2023- 30.11.2023 рр.	Виконано
6	Оформлення роботи та її рецензування	01.12.2023 - 07.12.2023 рр.	Виконано

Керівники: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис

_____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

Здобувач-дипломник _____ Крупіна Наталія Анатоліївна

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Крупіна Наталія Анатоліївна

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить 132 сторінок, 15 таблиць, список літератури з 85 найменувань, 1 додаток.

Метою виконання роботи є підвищення ефективності процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності, проведення аналізу цього процесу, виявлення впливу на обсяги продаж та визначення напрямів покращення.

Об'єктом аналізу, узагальнень і дослідження є сфера управління ризиками в підприємницькій діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні.

Завданням роботи передбачено визначення класифікації підприємницьких ризиків, аналіз та динаміка розвитку роздрібної торгівлі в Україні, оцінка діяльності підприємства роздрібної торгівлі, формування напрямів покращення управління підприємницькими ризиками.

За результатами роботи сформульовано висновки щодо покращення управління комерційними ризиками в діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Одержані результати можуть бути використанні на підприємствах роздрібної торгівлі як заходи підвищення ефективності управління та функціонування, зміцнення конкурентоспроможності та прибутковості.

Рік виконання роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: управління ризиками, ефективність управління, роздрібна торгівля

THE SUMMARY

Masters Qualification Work contains 132 pages, 15 tables, the list of references of 85 titles, 1 application.

The purpose of work is increasing the effectiveness of the risk management process in business activities, conducting an analysis of this process, identifying the impact on sales volumes and identifying areas for improvement.

As an object of analysis, generalizations and research activity of risk management in the entrepreneurial activity of retail trade enterprises in Ukraine.

The task of work is to consider the determination of the classification of business risks, analysis and dynamics of the development of retail trade in Ukraine, assessment of the activity of a retail trade enterprise, formation of directions for improving the management of business risks.

On results work the set forth conclusions on improving the management of commercial risks in the activities of retail enterprises.

The got results can be use at retail trade enterprises as easures to increase the efficiency of management and operation, strengthening competitiveness and profitability.

Year of implementation of work – 2023.

Year of presentation of work – 2023.

Key words: risk management, management efficiency, retail trade

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти управління ризиками в підприємницькій діяльності.....	11
1.1. Поняття, види і функції ризиків у підприємництві.....	11
1.2. Управління підприємницькими ризиками.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності.....	33
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. Аналіз розвитку роздрібної торгівлі та ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності	40
2.1. Дослідження стану і динаміки розвитку роздрібної торгівлі в Україні	40
2.2. Оцінка ефективності діяльності торговельної мережі «Красуня».....	54
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності.....	71
3.1. Покращення управління інноваційними ризиками в підприємстві.	71
3.2. Запровадження інтегрованої системи управління комерційними ризиками.....	83
Висновки до розділу 3.....	95
РОЗДІЛ 4. Охорона праці на підприємствах роздрібної торгівлі.....	97
4.1. Організація безпеки життєдіяльності на підприємствах роздрібної Торгівлі.....	97
4.2. Пожежна безпека на підприємствах роздрібної торгівлі.....	109
Висновки до розділу 4.....	117

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	118
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	123
ДОДАТКИ.....	132

Кафедра ТПТтаУБ ОНТУ

ВСТУП

Ризик спричинен невизначеністю, відсутністю повної інформації про явище чи подію та неможливістю передбачити розвиток події. При виборі рішення з кількох можливих варіантів виникають ризики, і неможливо бути впевненим, що воно є найбільш ефективним. Для зменшення ризику можуть бути прийняті рішення та заходи, але повністю усунути його неможливо.

Економічного ризику майже немає. Більшість ситуацій ризику важко передбачити та контролювати, тому повністю усунути ризики практично неможливо. Ось чому навіть на перший погляд ідеальне рішення може спричинити збитки. Ризик – невід’ємна ознака присутності об’єкту на ринку.

Справді, якщо метою організації прибутку, то цей прибуток є винагородою за успішний ризик. Сподіваємось, що більш-менш значний прибуток не передбачає серйозних ризиків.

Система управління ринком базується на економічній свободі підприємців. Норми та правила комерційної діяльності відбуваються шляхом встановлення норм реалізації та норм функціонування системи оподаткування. Все інше залежить від інтересів виробників та споживачів та поведінки ринкових сил. Але висококонкурентне ринкове середовище ввільнило свободу багатьох учасників бізнесу. У цьому випадку інтереси одних людей можуть призвести до збитків для інших. Це означає, що підприємці продовжують стикатися з невизначеністю та неповною інформацією, а тому стикаються з більшими ризиками [3].

Конкурентоспроможність підприємства проявляється у його спроможності успішно існувати та приносити прибуток на ринку. Для цього необхідна постійної підтримки конкурентоспроможності підприємства на достатньому рівні, а для цього в свою чергу необхідно безперервно моніторити різноманітні зовнішні й внутрішні чинники, які впливають на ринкове середовище і створюють ризики. Відповідно до цього у ризик-менеджменті використовують різні підходи щодо управління впливом зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Тому, важливою умовою успішного існування підприємства у конкурентній боротьбі є можливість

і спроможність його менеджменту впроваджувати грамотну та ефективну політику управління ризиками.

Актуальність дослідження. Ефективний розвиток вітчизняної сфери роздрібної торгівлі безпосередньо залежить від здатності торгових закладів адаптуватися до умов невизначеності здійснення підприємницької діяльності та мінімізувати спричинені нею ризики. Така здатність значною мірою зумовлюється обізнаністю керівників і менеджерів підприємств галузі із підходами й методами управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі. Досвід практичної діяльності свідчить, що розуміння важливості функції управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі не призводить до автоматичного її впровадження. Існують значні труднощі з методичним, інформаційним і організаційним забезпеченням управління підприємницькими ризиками на підприємствах роздрібної торгівлі, пов'язані з нестачею кваліфікованого персоналу, методичного забезпечення тощо. Такі тенденції актуалізують завдання розвитку теоретичних засад управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі та посилюють важливість їх вирішення.

Дослідженням теоретичних аспектів управління ризиками підприємницької діяльності в сфері роздрібної торгівлі присвячені числені дослідження науковців, зокрема І. Т. Балабанова, В. В. Вітлінського, В. Н. Вяткіна, І. В. Вяткіна, В. А. Гамзи, Г. Я. Гольдштейна, В. М. Гранатурова, А. Н. Гуця, А. Б. Камінського, В. В. Лук'янової, Л. М. Макаревича, С. І. Наконечного та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи – процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності, проведення аналізу його ефективності, виявлення впливу на обсяги продаж та визначення напрямів покращення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних завдань:

- уточнити понятійний апарат дослідження;
- визначити класифікацію підприємницьких ризиків;

- проаналізувати розвиток роздрібної торгівлі в Україні;
- оцінити діяльність роздрібної торговельної мережі;
- запропонувати напрями покращення управління

підприємницькими ризиками.

Предмет дослідження – управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Об’єкт дослідження – сфера управління ризиками в підприємницькій діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Методи дослідження. В дипломній роботі використано діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку і взаємозв’язку. У дослідженні використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, групування і порівняння, індексний метод, а також абстрактно-логічний метод при вивченні теорії і практики управління підприємницькими ризиками.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що поглиблено поняття «ризика підприємницької діяльності», «управління підприємницькими ризиками», визначення напрямів покращення управління.

Практичне значення отриманих результатів. Окремі пропозиції автора щодо покращення управління комерційними ризиками використані у роботі торговельної мережі.

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Дипломна робота викладена на 122 сторінках, містить 15 таблиць, 18 рисунків. Список використаних літературних джерел становить 85 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття і види ризиків у підприємницькій діяльності

Ознаковими характеристиками ринкової економіки є підприємництво, як модель ведення бізнесу та конкуренція – як спонукальний інструмент ефективності господарювання. Власне конкурентне середовище є тим унікальним оточенням для підприємницької діяльності, яке вимагає постійного пошуку ефективних управлінських рішень. Відтак, сама мінливість конкуренції породжує невизначеність, що є підґрунтям для формування підприємницьких ризиків.

Досліджуючи проблематику управління ризиками в підприємницькій діяльності звернімося до етимології економічних категорій «конкуренція», «підприємництво», а також терміна «ризик».

Згідно із трактуванням, поданим в «Економічній енциклопедії» за ред. С. Мочерного, «конкуренція (лат. зіштовхуюсь) – економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за як найвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва» [22, с. 820]. Таким чином, уже класичне визначення конкуренції виокремлює сферу торгівлі, а також форми прояву в ній конкуренції – «найвигідніші умови збуту» [22, с. 820]. Беручи до уваги такий підхід до тлумачення конкуренції робимо висновки, що її роль в галузі торгівлі, які найстарішої сфери суспільного обміну завжди була вагомою.

Розвиток економічних систем привносить зміни в генезу факторів конкуренції. Так, жорстка конкурентна боротьба завжди була за ресурси виробництва – землю, працю і капітал. Водночас, на сьогоdnішньому етапі суспільних трансформацій спостерігаємо зміну якісних характеристик цих трьох груп виробничих ресурсів. Зокрема, зниження силу впливу фактора земля, що проявляється появою можливостей вирощення органічної продукції в пустелях.

Відтак, такий вид продукції успішно реалізується на висококонкурентних ринках США, ЄС, Японії тощо. Власне такі зміни стали можливими завдяки становленню економіки знань і технологій.

Швидка інтелектуалізація усіх сфер життя, в т. ч. і торгівлі спричиняє трансформаційні зміни в межах інших двох ресурсів, зокрема «праця»→«інтелектуальна праця», а «капітал» в «фізичний капітал»→«фінансовий капітал»→«інтелектуальний капітал». Таким чином, в мірку поступу суспільства змінюється сила впливу на темпи економічного зростання в межах усіх виробничих факторів в підприємницькій діяльності. Із розвитком суспільства відбувається трансформація ризиків, але сила їхнього впливу та прояву в підприємстві залишається вагомою. Адже, конкурентне середовище обумовлює появу ризиків, які найбільше проявляються в підприємницькій діяльності. Підтвердженням правильності такого підходу є власне загально прийняте розуміння терміна підприємницької діяльності як самостійної, ініціативної, на власний ризик діяльності у сфері виготовлення продукції надання послуг чи виконання з метою отримання прибутку.

Однією із сфер підприємницької діяльності є торгівля «форма обміну продуктами праці й послугами, історично зумовлена виникненням і розвитком товарного виробництва» [22, с. 656]. Зважаючи на поглиблення масштабів економічної глобалізації спостерігаємо, з одного боку, покращення можливостей для здійснення торгівлі, що активізує її динаміку та підвищує вплив у забезпечення економічного зростання. З іншого – помітним є підвищення впливу, масштабність, зміна форм прояву підприємницьких ризиків, як «атрибутів прийняття рішення в ситуації невизначеності» [22, с. 214].

Вперше поняття «ризик» та «невизначеність» в межах підприємницької діяльності поєднав Ф. Найт для «збереження різниці між вимірювальною та невимірювальною» невизначеністю [22, с. 214]. Нині дослідженням прояву та оцінювання впливу ризиків в підприємницькій діяльності займається чисельна група науковців та практиків. В процесі здійснення підприємницької діяльності

ризик проявляється, перш за все, при економічному обґрунтуванні втрат. Серед причини формування ризиків в підприємницькій діяльності можна виділити:

- невизначеність зовнішнього оточення;
- не ефективність менеджменту;
- низький рівень інформатизації виробничо-комерційних процесів, що знижує якість управлінських рішень;
- низький рівень освіти персоналу підприємства;
- низько ефективний маркетинг;
- зміна ринкової кон'юнктури;
- зміна цін;
- непередбачувані ситуації.

Вперше про підприємницькі ризики написав Дж. Кейнс обґрунтовуючи величину вартості товару, яка враховує суму «витрат ризику» [22, с. 21]. При цьому, зауважимо на класифікації підприємницького ризику, запропонованій Дж. Кейнсом. Зокрема вчений виокремлював три групи підприємницьких ризиків (рис.1. 1):

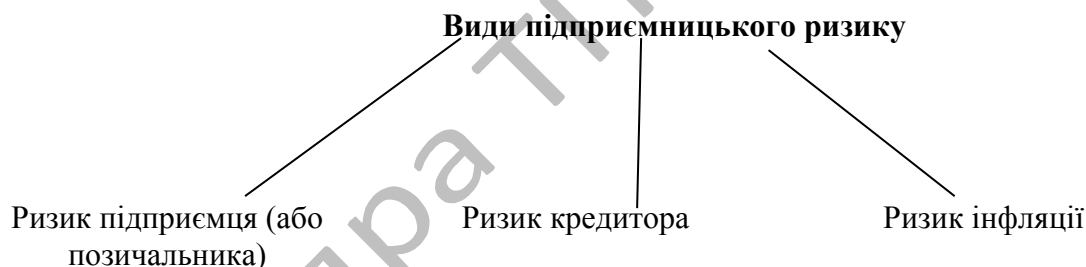


Рис.1.1.Види підприємницьких ризиків за Дж.Кейнсом [22].

Ризик підприємця або позичальника охоплює очікувані втрати від недоотримання потенційних надходжень від вкладення капіталу в підприємницькі проекти.

Інша група – ризик кредитора – очікувані втрати від кредитних операцій в разі банкрутства чи ухилянь боржника від виплати боргів.

Однією із характерних ознак ринкової економіки є інфляційні процеси. Відтак, саме вони, на думку, Дж.Кейнса є джерелом виникнення інфляційних ризиків, тобто понесення втрат внаслідок зниження курсу грошової одиниці.

Вивчення підприємницьких ризиків доцільно проводити за допомогою класифікаційного методу, який є одним із загальнопоширених у дослідженні економічних процесів і тенденцій їх змін. Адже, встановлення класифікаційних груп та вимірювання величин підприємницького ризику в кожному із потенційно очікуваних модулі, проведення порівняльної оцінки отриманих результатів дозволяє робити висновки. Для вирахування впливу підприємницьких ризиків широко застосовують методи моделювання на основі яких будують прогнозні моделі та із визначеним ступенем ймовірності настання того чи іншого виду ризику, розраховують очікувані втрати. Принагідно зауважимо, що розвиток інформаційних технологій позитивно впливає на можливість застосування методів моделювання, а також на ймовірності прогнозних моделей. Таким чином, можемо стверджувати, що швидку темпи розвитку інформаційних технологій, а нині, ще й цифризація економічних процесів надалі позитивно впливатиме на можливість застосування методів моделювання з метою побудови прогнозних економіко-математичних моделей економічних ситуацій.

Дослідження літературних джерел дозволило виявити високий рівень зацікавленості науковців проблематикою ризиків в підприємницькій діяльності. Як економічна категорія ризик означає ймовірність виникнення непередбачуваних витрат (зменшення чи повна утрата прибутку, невиконання плану доходів, непередбачувані витрати тощо) в ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності. Щодо до визначення фінансового ризику, то існує багато підходів, основні з них представлені нижче (табл.1.1).

Зауважимо, що підходи до трактування підприємницького ризику відрізняються. Так, критичний погляд на пропонувані визначення дозволяють стверджувати, що у своїй більшості науковці виокремлюють загальні показники недоотримання «очікуваного доходу» чи «прибутку».

Однак, це є кінцеві результативні показники, які не дозволяють виокремити вклад власне кожного конкретного суб'єкта підприємницької діяльності у

створення кінцевого продукту. Адже, узагальнюють результат, не конкретизуючи вклад кожного зокрема.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «фінансовий ризик»

Автор	Визначення
Балабанов І.Т.	ризик, пов'язаний із ймовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів)
Балдін К.В., Воробйов С.М.	це збиток, який підприємець чи фінансовий посередник (банк, пенсійний фонд, страхова компанія) може понести, здійснюючи операції на валютному ринку, ринку цінних паперів та ринку страхових послуг.
Бланк І.О.	результат альтернативного фінансового рішення, направлено на досягнення очікуваного цільового результату фінансової діяльності при ймовірності понесення економічних збитків (фінансових втрат) в силу невизначеності умов його реалізації
Бородіна Є.І.	ризик, який пов'язаний з недоотриманням певного доходу при фінансових угодах з банками та іншими фінансовими організаціям
Дулова І.Н. Дубровський В.Ж. Кузьмін Е. А.	фінансові ризики визначаються як ризики, що виникають у зв'язку з рухом фінансових потоків в умовах невизначеності, наслідки яких можуть бути представлені в грошовому вираженні.
Камінський А.Б.	фінансовий ризик характеризується ступенем або мірою відхилення фінансових результатів від сподіваних значень (як правило, в негативний бік) та проявляється у наявних чи потенційних збитках фінансових ресурсів
Шапкін О.С., Шапкін В.О.	фінансовий ризик виникає у зв'язку з неможливістю виконання фірмою своїх фінансових зобов'язань, їх причинами є зміна купівельної спроможності грошей, нездійснення платежів, зміна валютних курсів тощо.

*Джерело: складено автором самостійно на основі джерел, наведених в табл.

Таким чином, необхідним є пропонування такого показника, який би дозволяв кристалізувати вклад індивідуальних суб'єктів.

Водночас, на нашу думку, більш прийнятними є погляди Вишнякова Я.Д., Радаєв Н.Н., зважаючи на виокремлення кінцевого показника – доданої вартості [9, с. 21]. Вважаємо, цю особливість основною відмінною ознакою, яка, з одного боку – відображає оригінальність, а з іншого – представляє найбільш повно економічний аспект підприємницької діяльності. Так, додана вартість, на нашу думку, може бути мірою вкладу підприємця в створення продукції чи надання послуги. Однак, в нинішніх умовах трансформації економіки виокремлювати лише «додану вартість», а ще більше – робити висновки про результативність підприємництва є недостатньо. Адже, господарські процеси інтелектуалізуються, а це означає, що інтелектуалізується й додана вартість. Це дає підстави нам пропонувати в якості оцінного кінцевого показника

– величину інтелектуальної доданої вартості.

Про важливість показника інтелектуальної доданої вартості в підприємницькій діяльності свідчить також популярність проблематики його вимірювання та оцінювання впливу на різні аспекти (ефективність господарювання, конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності, оновлення конкурентних переваг, формування ціннісної орієнтації в конкурентних перевагах, креації вартості підприємств) тощо [50– 62]. Прикметно, що показник інтелектуальної доданої вартості нині має практичне застосування в аналітичній роботі суб'єктів господарювання різних форм, розмірів. Вперше в науковий обіг показник інтелектуальної доданої вартості у 1998 р. запропонував професор австрійського дослідницького центру інтелектуального капіталу А. Пуліч [51, с. 328]. Незважаючи на критику за певний суб'єктивізм методики інтелектуальної доданої вартості практичні можливості її застосування набувають поширення.

Вважаємо за доцільне наголосити, що можливості застосування показника інтелектуальної доданої вартості в оцінюванні управління ризиків в підприємницькій діяльності зумовлені також його позитивним впливом на їхню мінімізацію чи оптимізацію.

Адже, величина інтелектуальної доданої вартості у рази перевищуватиме величину доданої вартості, що доводить покращення для підприємницьких структур можливостей для компенсації втрат.

Базуючись на результатах проведеного дослідження та піддаючи критичному аналізу пропоновані дефініції вважаємо за доцільне уточнити поняття ризику підприємницької діяльності як потенційно можливі втрати підприємницьких структур, які можуть бути понесені в результаті зниження їхньої здатності до генерування інтелектуальної доданої вартості.

Таким чином, пропонована дефініція «ризиків підприємницької діяльності» розкриває змістовне наповнення, а також кінцевий результат їхнього настання та оцінний показник – інтелектуальна додана вартість. Вище наведені аргументи дозволяють стверджувати, що таке тлумачення надає переваги для застосування

терміна «ризик підприємницької діяльності» в аналітичній діяльності, що формує його теоретико-прикладне значення. Науковці виділяють властивості ризику в підприємницькій діяльності[77,с.10]: подвійність; дискретність; можливості одержання ймовірних оцінок; схильність до управлінського впливу, альтернативність.

Для вивчення ризиків у підприємницькій діяльності активно застосовують класифікаційний метод дослідження, який дозволяє здійснити їхнє групування за визначеними класифікаційними ознаками. Зауважимо, що класифікаційний метод дуже широко досліджений в проблематиці ризиків в підприємницькій діяльності. Узагальнивши результати проведених досліджень виділимо наступну класифікацію ризиків в підприємницькій діяльності:

- 1) виробничі – відображають вплив факторів сезонності, порушення ритмічності, стихійних лих, катастроф;
- 2) інноваційні – виникають у сферах розробки продуктових і процесових інновацій;
- 3) інвестиційні – формуються в кредитній, процентній, валютній сферах.

Грунтовну класифікацію ризиків вміщує (табл. 1.2).

Загалом не заперечуючи правильність виділених ризиків та оцінку їх негативного впливу на діяльність підприємницької структури зауважимо на деяких дискусійних моментах. Так, наприклад із зниженням впливу цінової конкуренції, що зумовлено глобалізацією економіки, офшорингом процесів знань, зауважених удослідженнях О.Собко група цінових ризиків втрачатиме значення [51, с. 227–233]. Водночас, зростатиме вплив ризиків, зумовлених низьким рівнем компетенцій персоналу [64; 65; 70]. Це, в свою чергу, вимагатиме підвищення рівня компетентності персоналу підприємницьких структур. Крім того, на підвищення значення та ролі даного чинника вказують тенденції розвитку економіки. Адже, інтелектуалізації економічних процесів, цифризація економіки загалом, посилюватимуть вплив компетентності на результати діяльності підприємницьких структур.

Зустрічаємо дослідження, які пропонують виокремлювати

маркетингові ризики [80, с. 191]. Враховуючи зростання впливу маркетингу в підприємстві можемо стверджувати, що їх негативний вплив зростатиме. Однак, вважаємо, що виділення таких ризиків не є доцільним оскільки маркетингові негативні рішення є результатом роботи некваліфікованих маркетингологів, тому краще було б виокремлювати цю групу ризиків.

Вміщені в економічній літературі підходи до класифікації ризиків дозволяють виділити наступні види ризиків у підприємницькій діяльності (рис.1.2).

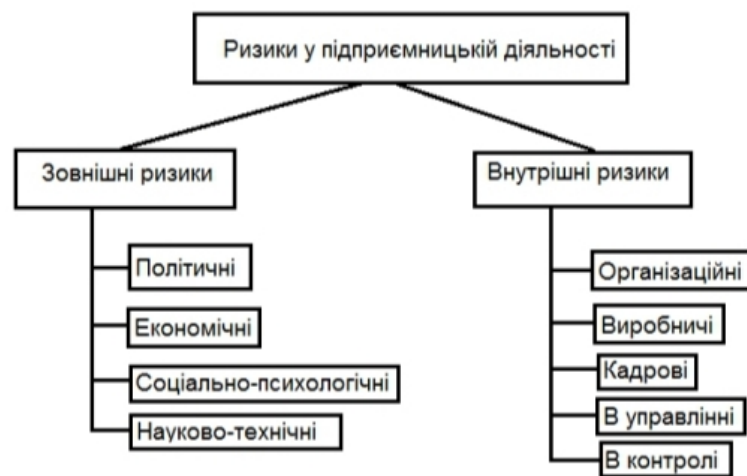


Рис. 1.2. Види ризиків у підприємницькій діяльності *Джерело: складено автором самостійно на основі [2; 3; 4; 9; 24; 80]

Отже, виокремлені видові ознаки дозволяють систематизувати і сформувані основні групи, а також в межах цих груп встановити:

- 1) сферу виникнення, що дозволяє ефективно управляти;
- 2) джерело походження, що дає змогу ефективно планувати заходи для попередження виникнення ризикових ситуацій;
- 3) оцінювання, яке дозволяє застосовуючи різні методики правильно розрахувати величину ризику, що покращує можливості мінімізації втрат;
- 4) характер наслідків – врахування чого підвищує можливості якісного оцінювання та ефективного планування.

Для забезпечення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення відводиться такій функції як

контроль. В переважаючій більшості підприємницьких структур обов'язки щодо виконання контрольних функцій в сфері управління ризиками в підприємницькій діяльності покладаються на фінансового директора. Однак, успішні підприємства, зважаючи на важливість даного процесу для функціонування на ринку товарів і послуг, для виконання функцій з управління ризиками в підприємницькій діяльності вводять посади директора з управління ризиками.

Таблиця 1.2

Види ризику на стадії функціонування підприємства [80, с. 192]

Вид ризику	Оцінка впливу на очікуваний прибуток
Фінансово-економічні ризики	
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення обсягу виробництва у конкурентів	Спад обсягів продаж або зниження ціни
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Зниження обсягів продажу
Зростання цін	Зменшення величини прибутку
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зменшення величини прибутку
Дефіцит оборотних коштів	Збільшення розмірів кредитів
Соціальні ризики	
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Зниження продуктивності
Відношення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання їх вимог
Недостатній рівень заробітної плати	Текучість кадрів
Недостатня кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, аварій
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Підсумовуючи зауважимо, що управління ризиками в підприємницькій діяльності має важливе значення для забезпечення успішності функціонування в конкурентному середовищі. Управління ризиками в підприємницькій діяльності дозволяє мінімізувати (в короткотерміновому періоді)

чи оптимізувати (в довгостроковій перспективі) очікувані втрати від настання ризикових ситуацій. Ризики в підприємницькій діяльності доцільно розглядати як природні мотиватори до інтелектуалізації праці, виробництва і комерції в ринкового способу господарювання.

1.2. Управління підприємницькими ризиками

Глобалізація економічних процесів покращує умови для ведення підприємницької діяльності, але ускладнює управління її ризиками. Зауважимо, що управління ризиками завжди відносилось до складних процесів. Водночас, саме наповненість підприємництвом, як ризиковою формою діяльності ускладнює управлінські процеси. На складності процесів управління ризиками в підприємницькій діяльності наголошує низка науковців, зауважуючи, що [80, с. 56]:

- ризик слід розглядати не тільки у вигляді фінансових втрат або отримання прибутку в меншому розмірі, але за сприятливих умов виникає можливість отримати більш високий рівень прибутку, ніж розраховувався за планування;
- поряд з об'єктивним підходом до вивчення підприємницького ризику розробляється суб'єктивний підхід, оскільки оцінка ризику і прийняття управлінського рішення цілком залежить від людини;
- ризик сприймається як сукупність факторів ризикових подій, що сприяють зниженню або підвищенню ефективності роботи підприємства (комерційної, економічної, соціальної, фінансової, виробничої, інвестиційної тощо);
- управління ризиком являє собою процес підготовки і реалізації підприємцем певних заходів, що мають за мету зниження можливості прийняття помилкових управлінських рішень або зменшення негативних наслідків щодо небажаного розвитку подій.

Розглядаючи тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності» зауважимо на відсутності єдино прийнятого підходу. Відтак, спостерігаємо широку панораму дефініцій, які розкривають це складне багатогранне поняття, доповнюючи одні одного. Основні тлумачення поняття

«управління ризиками в підприємницькій діяльності» вміщено в табл. 1.3.

Водночас, для управління підприємницькими ризиками важливе значення мають також застосовані методи, які можуть бути економічними, адміністративними чи психологічними.

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «управління ризиками в підприємницькій діяльності»

Автор	Дефініція
Балдін К.В. [3, с. 81]	полягають у цілеспрямованому спостереженні за розвитком подій
Донець Л.І. [19, с. 34]	виявлення дій, які з реалізацією їх у найближчому майбутньому, гарантуватимуть захист від втрат у більш віддаленому майбутньому
Жицька І.В. [21]	сукупність форм, методів, прийомів і способів, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків
Євсєєва І.В. [24, с. 94]	управління ризиком передбачає правильне розуміння ступеня ризику, який постійно загрожує людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності і прийняттю рішень
Кравченко В. [30, с. 71]	як ризик-менеджмент – це управління підприємством в цілому або окремими його підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання ефективних методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів
Лук'янова В.В. [33, с. 67]	пропозиції своєчасних заходів для підтримки об'єкта (комерційний проект), який захищається (впровадження адекватних реагувань на небезпеку)

Управління фінансовими ризиками – це система методів та принципів розроблення таї реалізації ризикових рішень, які вбезпечують всебічну оцінку

різноманітних видів фінансових ризиків та нейтралізацію їх імовірних негативних наслідків [3].

Головною метою управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку і запобігання можливому зниженню його ринкової вартості.

Внутрішні та зовнішні механізми нейтралізації ризиків у системі методів управління фінансовими ризиками підприємства займають основну роль.

Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків – це система методів мінімізації їх негативних наслідків, що вибираються і здійснюються самим підприємством.

Основний об'єкт застосування внутрішніх механізмів нейтралізації – це всі види допустимих фінансових ризиків, вагома частина ризиків критичної групи, аі також не застраховані катастрофічні ризики, якщо рахуються підприємством в силу об'єктивної необхідності. У сьогоденних умовах внутрішні механізми нейтралізації охоплюють переважну частину фінансових ризиків підприємства.

Перевага використання внутрішніх механізмів мінімізації фінансових ризиків визначається високим ступенем альтернативності прийнятих управлінських рішень, не залежних від інших суб'єктів господарювання, які виходять з визначених умов здійснення фінансової діяльності підприємства і його фінансових можливостей, дозволяють в найбільшій мірі врахувати вплив внутрішніх чинників на рівень фінансових ризиків в процесі мінімізації їх негативних наслідків.

Виділимо найважливіші методи зниження фінансових ризиків: перейняття ризику на себе; лімітування; ухилення від ризику; хеджування; передача ризику; об'єднання ризику; диверсифікація; розподіл ризику страхування; самострахування; використання внутрішніх фінансових нормативів та інші методи мінімізації фінансового ризику.

Ухилення від ризику – це найпростіший і радикальний напрям нейтралізації фінансових ризиків. Ухилення дозволяє повністю уникнути потенційних втрат,

пов'язаних з фінансовими ризиками, проте, з іншого боку, не допускає отримання прибутку, пов'язаного зі ризиковою діяльністю.

Крім цього, ухилення від фінансової ризику може бути просто неможливим: ухилення від одного виду ризику може привести до виникнення інших. Отже, цей спосіб застосовують тільки доі відносно дуже великих ризиків.

Не від усіх видів фінансових ризиків підприємству вдається ухилитися, немалі частку з них доводиться брати на себе. Певні фінансові ризики рахуватимуться, тому що несуть в собі потенціал можливого прибутку, інші приймаються через їх неминучість [3].

Переїняття ризику наї себе – це залишення усього (або частини) ризикуї за компанією і покриття можливих втрат заї рахунок власних коштів.

При переїнятті ризику наї себе основним завданням підприємства є виділення джерелі необхідних ресурсів для покриття можливих втрат. Ві даному випадку втрати покриваються з будь-яких ресурсів, що залишилися після настання фінансового ризикуї і як наслідок, – понесення втрат. Якщо підприємство має дефіцит ресурсів, які залишилися, це можеї привести до скорочення об'ємів бізнесу [3].

Наступнимі можливим методом нейтралізації фінансових ризиків, що виникають у фінансовій діяльності підприємства, є передача або трансферт ризику партнерам за окремими фінансових операціяхі шляхом укладення контрактів. При цьому господарським партнерамі передається та частина фінансових ризиків підприємства, заї якої вони мають більше можливостей нейтралізації їхї негативних наслідків та мають у розпорядженні більші ефективні способи внутрішнього страхового захисту.

Передача ризиків у сьогоденній практиці управління фінансовими ризиками здійснюєтьсяї за такими основними напрямими:

- передача ризиків шляхомі укладення договору факторингу;
- передача ризику шляхом укладенняї договору поручительства;
- передача ризиків постачальникам сировини таї матеріалів;
- передача ризиків шляхом укладання біржових угод.

В цілому передача ризику відбувається, якщо ві укладеному сторонами контракті існує положення відносно передачі конкретних або усіх фінансових ризиків контрагентів. Сторона, яка перейняла на себе ризик, зазвичай повторної передає його, уклавши договір страхування відповідальності.

Найбільші небезпечні по своїх наслідках фінансові ризики піддаються нейтралізації шляхом страхування, що також є способом передачі ризику.

Стороною, що приймає фінансові ризики, в даному випадку є страхова компанія. Розподіл ризиків – механізм напряду мінімізації фінансових ризиків, щоі заснований на частковому їх трансферті партнерам заі окремими фінансовими операціями. Найпоширенішими напрямками розподілу ризиківі [3]:

– розподіл ризику між учасниками інвестиційного проекту. В ході такого розподілу підприємство може здійснити трансферт підрядчикам фінансових ризиків, пов'язаних з невиконаннямі календарного плану будівельно–монтажних робіт, невисокою якістю таких робіт та інших. Для підприємства, щоі здійснює трансферт таких ризиків, їх нейтралізація полягаєі в перевиконання робіт за рахунок підрядчика, виплаті і їм сум штрафів та інших форм відшкодування понесених втрат;

– розподіл ризику між підприємством іі постачальниками сировини та матеріалів. Предметом такого розподілуі є передусім фінансові ризики, пов'язані з втратою (псуванням) майна (активів) в процесі їх транспортування і здійснення навантажувально–розвантажувальних робіт;

– розподіл ризикуі між учасниками лізингових операцій. Так, при оперативному лізингу підприємство передає орендодавцеві ризик морального старінняі активу, ризик втрати ним технічної продуктивності;

– розподілі ризику між учасниками факторингової (форфейтингової) операції. Предметомі подібного розподілу є насамперед кредитний ризик підприємства, який в переважній його частині передається відповідномуі фінансовому інституту – комерційному банку чи факторинговій компанії [3].

Об'єднання фінансового ризику – метод його зниження, коли ризик ділиться між декількома суб'єктами економіки. Об'єднавши зусилля для вирішення

проблеми, декілька підприємницьких фірм можуть розподілити між собою як можливий прибуток, так і витрати від реалізації. Як правило, пошук партнерів проводиться серед тих підприємств, які мають в своїй директиві додаткові фінансові ресурси, а також інформацію про стані і особливості фінансового ринку [3].

Диверсифікація – це процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, що безпосередньо не пов'язані між собою [3]. Це спосіб зниження ступеня фінансового ризику, що дозволяє уникнути частки ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує ймовірність отримання ним середнього доходу в п'ять разів і відповідно в п'ять разів знижує ступінь ризику [3].

Механізм диверсифікації, оснований на розподілі ризиків, використовується насамперед для нейтралізації негативних фінансових результатів несистематичних або специфічних видів ризиків. Диверсифікація ефективна при зниженні отаких видів фінансових ризиків, як: валютний, депозитний, кредитний, інвестиційний. Основними формами диверсифікації фінансових ризиків підприємства є:

- диверсифікація видів фінансової діяльності, яка передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходу від різних фінансових операцій;
- диверсифікація валютного портфеля підприємства, яка передбачає вибір для проведення зовнішньо-економічних операцій декількох видів валют;
- диверсифікація депозитного портфеля, яка передбачає розміщення великих сум тимчасово вільних грошових коштів на зберігання в декількох банках;
- диверсифікація кредитного портфеля, яка передбачає різноманітність покупців продукції підприємства і спрямована на зменшення його кредитного ризику;
- диверсифікація портфеля цінних паперів, яка дозволяє знижувати рівень несистематичного ризику портфеля, не зменшуючи при цьому рівень його прибутковості;

- диверсифікація програми і реального інвестування, яка передбачає включення в програму інвестування різних інвестиційних проектів з альтернативною галузевою і регіональною спрямованістю, що дозволяє понизити загальний інвестиційний ризик за програмою [3].

Характеризуючи механізми диверсифікації в цілому, слід зазначити, що вони вибірково впливає на зниження негативних наслідків окремих фінансових ризиків. Забезпечуючи безперечний ефект в нейтралізації комплексних, портфельних фінансових ризиків несистематичної групи, вони не дає ефекту в нейтралізації більшої частини систематичних ризиків: інфляційного, податкового та інших. Тому використання цього механізму носить на підприємстві обмежений характер.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажів, кредиту. Лімітування є важливим прийомом зниження ступеню ризику і застосовується банками при видачі позик, укладенні договору овердрафту.

Господарюючими суб'єктами лімітування застосовується при продажі товарів в кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу. Одним з найбільш поширених способів зниження ступеню фінансового ризику виступає

страхування. Страхування фінансових ризиків – це страхування, що передбачає обов'язки страховика поі страхових виплатах у розмірівноіабо частковоїкомпенсаціївтрат прибутків особи, на користь якої укладений договір страхування, викликаний такими подіями:

зупинка або скорочення обсягу виробництва в результаті обумовлених в договорі подій; банкрутство; непередбачені витрати; невиконання (неналежне виконання) договірних зобов'язань контрагентом застрахованої особи, що є кредитором по угоді; понесені застрахованою особою судові витрати; інші події.

Страхування ризиків відноситься до страхування відповідальності, проте часті умови включені в договір страхування майна. У цьому разі страхова компанія відшкодовує страхувальникові не лише збиток, нанесений застрахованому майну, але і не отриманий внаслідок зупинки виробництва (в результаті страхового випадку) прибуток [3].

Мінімізувати фінансові ризики підприємстві може також шляхом встановлення і використання внутрішніх фінансових нормативів в процесі розробки програми здійснення певних фінансових операцій або фінансової діяльності підприємства в цілому. До інших методів мінімізації

ризиків відносяться: забезпечення затребування з контрагента по фінансовій операції додаткового рівня премії за ризик; отримання від контрагентів певних гарантій; скорочення переліку форс-мажорних обставин в контрактах з контрагентами; забезпечення компенсації можливих фінансових втрат по ризиках за рахунок системи штрафних санкцій та ін. Дослідження сутності приведених методів дозволяє зробити висновок, що їх слід застосовувати в комплексі при організації діяльності підприємстві для зниження фінансових ризиків [3].

На підставі вищевикладеного приходимо до розуміння, що управління ризиками в підприємницькій діяльності є складним процесом, а його ефективність вимагає напрацювання методичних підходів та рекомендацій, що дозволить систематизувати даний процес та підвищити його результативність.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності базується на дотриманні певних принципів, які забезпечують його прогресивність, відповідність вимогам часу. У переліку основних принципів управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо: єдиноначальності; системності; науковості.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності виконує низку функцій, зокрема: планування; прогнозування; аналізування; координація; контроль.

Найважливішими складовими функціями управління ризиками в підприємницькій діяльності є прогнозування. Адже, своєчасне і правильне прогнозування настання ризикових ситуацій, а також правильна оцінка, базована на прогнозних моделях є основою для результативності управління. Загалом, планування й прогнозування в системі управління ризиками у підприємницькій діяльності дозволяють:

- підвищити вартість підприємства;
- підвищити ефективність управлінських рішень;
- попередити банкрутство підприємницької структури; – покращити фінансову стійкість.

Управління підприємницькими ризиками здійснюється на основі застосування низки інструментів. Серед найбільш застосовуваних інструментів управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- диверсифікація;
- отримання додаткової інформації;
- розробка систем управління;
- мінімізація ризиків;
- оптимізація ризиків на основі інструментів математичного моделювання.

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити два критерії ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності, що зумовлено тривалістю в часі:

- мінімізації ризиків, який пропонується застосовувати для короткотермінової перспективи;
- оптимізації ризиків, що має практичне застосування у довгостроковій перспективі.

Виокремлення критерію оптимізації ризиків в підприємницькій діяльності матиме доцільність застосування при побудові прогнозних моделей щодо розвитку ситуації та очікуваних змін факторних показників. Застосування методів математичного моделювання для побудови прогнозних моделей в нинішніх умовах інформатизації цих процесів має вирішальне значення. Відтак, прийняті управлінські рішення, базовані на основі результатів моделювання ризикови ситуацій є досить ефективними.

Серед перелічених способів мінімізації чи оптимізації ризиків широкого поширення набуло страхування. Зауважимо, що страхування ризиків у підприємницькій діяльності активно застосовується в країнах із усталеною

економікою, перш за все, високорозвинутих. В той же час, в умовах трансформаційної економіки страхування, на жаль, не набуло поширення. Прикладом є українська економіка, де популярність страхування ризиків у підприємницькій діяльності є недостатнім. Одними із вагомих причин цього є недостатній розвиток ринку страхування та перестраховання, високий рівень зловживань страхових компаній, низький рівень довіри. Таким чином, змушені констатувати, що даний спосіб мінімізації втрат від настання ризикових ситуацій не є поширеним, що, на жаль, не створює передумов для ефективного розвитку підприємництва. Не набув достатнього поширення в вітчизняній практиці управління ризиками і спосіб диверсифікації чи такого її виду як аутсорсинг.

Таким чином, в українських реаліях підприємницький сектор для мінімізації ризиків найбільш ефективно послуговується шляхом ухилення від ризиків з якими суб'єкт не в змозі ефективно впоратися (відмова від ненадійних контрагентів, ризикових проектів тощо).

В економічній літературі достатньо широко досліджені методи управління ризиками. (рис.1.3) [24, с. 94].



Рис.1. 3. Методи управління ризиком в підприємницькій діяльності [24, с. 94].

Процес управління ризиками в підприємницькій діяльності передбачає вибір пріоритетних ризиків, тобто тих, які найбільше впливають на

результативність на певному етапі проведення аналітики. Одні із інструментів здійснення такого відбору є побудова карт ризику – графічно представлених опис певної кількості ризиків, розміщених в площині значущість ризику→ймовірність ризику. Відтак, практична побудова такого роду карт ризику дозволяє унаочнити аналітичні оцінку та забезпечує можливості для відбору найкращого варіанта.

Для того, щоб скласти програму з управління ризиками, необхідно послідовно пройти кілька етапів: визначити контекст ризиків; виявити і проаналізувати фактори ризиків; оцінити імовірність і наслідки від дії факторів ризику; виробити заходи впливу на ризики; оцінити економічну ефективність управління ризиками (рис. 1.4).

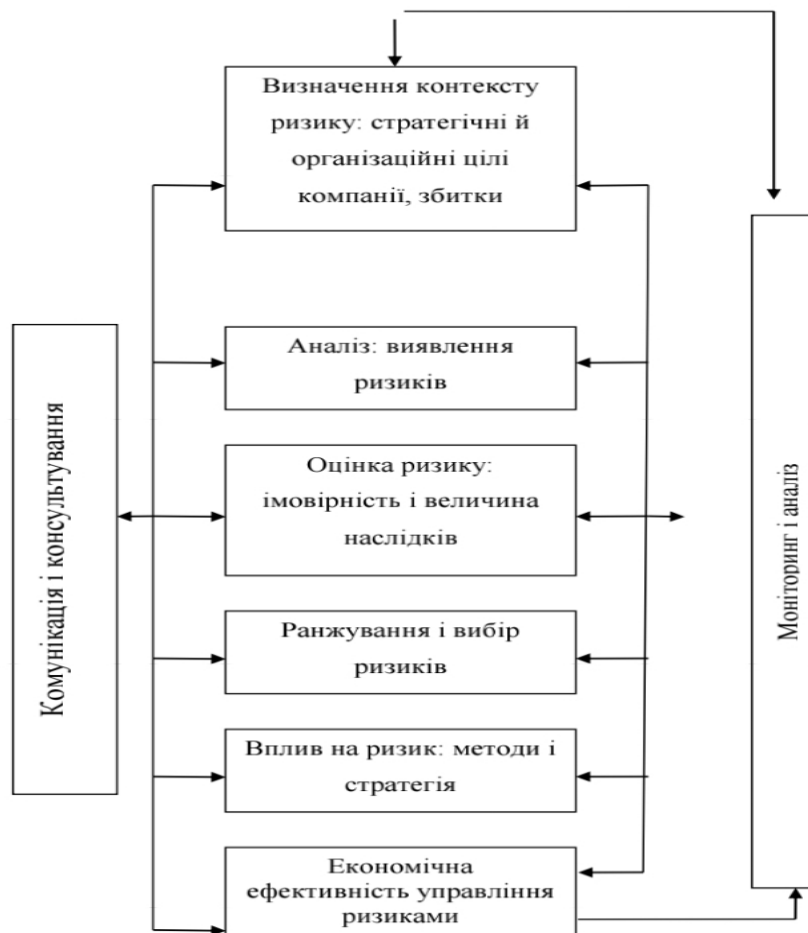


Рис.1.4. Процес ризик-менеджменту [30, с. 72].

Конкретизувавши цілі підприємства, визначають суму отриманих збитків в минулому періоді. Надалі проводять факторний аналіз з виявлення ризиків та їх оцінювання із подальшим складанням карти ризиків.

Оцінювання ризику є кількісним описом виявлених ризиків, де представлено ймовірність та розмір можливих наслідків, набір сценаріїв розвитку ризикових ситуацій. Відтак, для кожного з видів ризиків можна представляють функції розподілу імовірності настання ризикових ситуацій.

Науковці зазначають, що процеси виявлення та оцінювання є суміжними, а тому їх розмежування є умовним. Для встановлення вагомості ризику проводять їхнє ранжування з подальшим відбором відповідно до впливу на діяльність підприємства.

Відтак, мінімізації чи оптимізації ризиків досягають на етапі впливу на ризик. Оцінка економічної ефективності управління ризиками – визначення витрат та вигод від застосування запропонованих методів управління ризиками.

Таким чином, управління ризиками в підприємницькій діяльності дасть змогу підвищити інноваційність підприємств, так як правило інноваційні ризики є найвищими. Зважаючи на вплив інноваційного чинника на економічне зростання в сучасних умовах господарювання необхідність удосконалення процесів

управління підприємницькими ризиками перетворюється на ключове завдання. Застосування розроблених міжнародними організаціями документів щодо методик ризик-менеджменту позитивно вплине на удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності в українських реаліях.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ризиків в підприємницькій Діяльності

Підвищення ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності опрацювання та систематизації певних методичних підходів до оцінювання його застосування. Адже, високий рівень невизначеності в умовах перманентних змін оточення зумовлю потребу постійного здійснення вибору щодо доцільності прийняття того чи іншого управлінського рішення. Із турбулентністю оточення підприємства постійно змінюються ризики, можливості

їх попередження та мінімізації негативного впливу. Все вище наведене зумовлює виникнення потреби в постійному дослідженні ринку, можливостей понесення втрат внаслідок настання ризикової ситуації. Виникає необхідність напрацювання механізму оцінювання ризику в підприємницькій діяльності оскільки його результати безпосередньо впливають на конструктивність управлінських рішень

Методика оцінки ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності передбачає дотримання низки принципів. Серед основних принципів оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності виділимо:

- науковості, застосування якого набуває особливої актуальності в умовах функціонування економіки знань. Зважаючи на те, що перманентні зміни відбуваються в підприємницькій діяльності та враховуючи посилення впливу знань, інтелекту, інформаційних технологій дотримання принципу науковості набуває пріоритетного значення. Адже, забезпечити конкурентні переваги підприємницької структури можна лише врахувавши нові можливості, які створює наукове пізнання;

- економічності – гарантує забезпечення мінімальних витрат для проведення заходів з управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Переваги для суб'єкта підприємництва від запровадження оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності такі:

- передбачення виникнення ризикових ситуацій;
- попередження виникнення ризиків; підвищення
- зниження рівня втрат від настання ризикових ситуацій;
- покращення превентивних заходів;
- мінімізація величини ризику короткотермінового;
- оптимізація величини довготермінового ризику;
- покращення стратегії розвитку підприємницької структури;
- підвищення ефективності управління суб'єктом підприємництва;
- покращення можливостей для формування конкурентних переваг.

Зважаючи на те, що ризики в підприємницькій діяльності і є видом управлінського рішення, його аналіз доцільно розглядати як один із етапів процесу управління. Відтак, важливою функцією управління є планування ризиків і в підприємницькій діяльності торговго закладу. В межах планування важливим є момент оцінювання ризику в підприємницькій діяльності, який за своєю природою є одним складових елементів. Адже, організація ефективного планування ризиків в підприємництві торгових закладів, забезпечується правильним і достовірним аналізом щодо настання ризикової ситуації, часового лагу її очікування, оцінки впливу на основні показники тощо. Власне, саме ці характеристики охоплює кількісний чи якісний аналіз підприємницьких ризиків. Головною метою здійснення аналізу ризику в підприємницькій діяльності є надання інформації потенційним контрагентам, (наприклад інвесторам) про передбачувані превентивні заходи щодо зменшення очікуваних втрат. Саме на основі цього останні приймають рішення про участь проєкті.

В економічній літературі процес управління ризиками в підприємницькій діяльності називають ризик-менеджментом. Він достатньо глибоко досліджений науковцями та практиками із менеджменту. Як бачимо, він базується на встановленні фінансової ліквідності та економічної ефективності вкладення фінансових ресурсів в певний підприємницький проєкт. На основі цих результативних показників і встановлюють рівень ризику із подальшою розробкою конкретних заходів щодо мінімізації втрат.

Широкого застосування в оцінюванні ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності набув статистичний метод, зокрема Монте-Карло, який дозволяє враховувати різні фактори та проводити аналіз ймовірних сценаріїв розвитку. Однак, застосування статистичних даних не дозволяє отримувати результати з високим рівнем достовірності. Дослідження фахової літератури дозволяє виділити низку методів оцінювання ризику в підприємницькій діяльності (рис.1. 5)

Для виявлення потенційно можливих зон ризику застосовують метод доцільності затрат, який базується на експертних оцінках, що робить результати

суб'єктивними. Відтак, високий рівень суб'єктивності є основним недоліком даного методу зниження якого можна забезпечити виключно на основі високого інтелектуального розвитку експертів.



Рис. 1.5. Перелік методів оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності.

*Джерело: складено автором самостійно на основі [24].

Підтвердження правильності висновків обґрунтовано в дослідженнях О.Собко, зокрема ствердженням, «що 10% підвищення рівня освіти забезпечує зростання продуктивності праці на 8,6%, тоді як аналогічне збільшення акціонерного капіталу – лише на 3–4% зростання продуктивності праці» [51, с. 52]. Додатковим підтвердженням необхідності розвитку інтелектуального капіталу експертами служить твердження, що «у сучасному світі відстежуємо позитивну динаміку працевлаштування саме у сфері «розумової праці», зокрема у США цей показник становить 85% від загального приросту зайнятих, у Великобританії – 89%, в Японії – 90% [51, с.73]. Крім того, нині зустрічаємо велику кількість публікацій, де акцентується на необхідності самонавчання, зокрема відмітимо К. Нордстрем і Й. Ріддерстрале, які доводять, що «...у світі, в якому триває пошук нематеріальних форм конкуренції, у тому світі, де усі рішення пов'язані зі знаннями та освітою, навчання повинно тривати протягом усього професійного життя – освіта це не лише теорія і знання, але також емоційний і духовний розвиток. ...Якщо хочете знайти та утримати найкращих працівників – змушені забезпечити їм можливості навчання» [51, с. 218].

Отже, сформовані нині тенденції «до постійного самонавчання – для розвитку капіталу знань – та самовдосконалення – для формування капіталу компетенцій» позитивно вплинуть на інтелектуальний розвиток експертів, а значить перспективність застосування методу доцільності затрат при оцінюванні управління ризиками в підприємницькій діяльності є високою.

Аналітичний метод оцінки ризиків, що базується на порівняльній оцінці приростів доходів і ризики підприємницьких проектів, дозволяє визначати рівень граничної корисності. Зважаючи на зниження впливу цінової конкуренції та посилення впливу ціннісних конкурентних переваг можемо стверджувати про високу ймовірність зростання економічної доцільності застосування даного підходу.

При побудові процесу оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності досить широко застосовуються методи математичного моделювання. В сучасних умовах зростання потенційних можливостей аналітичних інформаційних технологій щодо збору, накопичення, опрацювання та формування кінцевих результатів, можемо з високим ступенем ймовірності стверджувати про зростаючі можливості для застосування методів моделювання в перспективі.

Серед математичних методів оцінки ризиків у підприємницькій діяльності виділимо (рис.1.6).

Важливе значення в оцінюванні ефективності управління підприємницьким ризиками має кількісний аналіз ризика, який дозволяє отримати величину ступеня ризика в абсолютних значеннях. Зважаючи на те, що оцінювання ризиків в підприємницькій діяльності є трудомістким процесом, а отримані результати кількісного аналізу потребують фахового коментаря, до аналітичних процесів доцільно залучати спеціалістів.

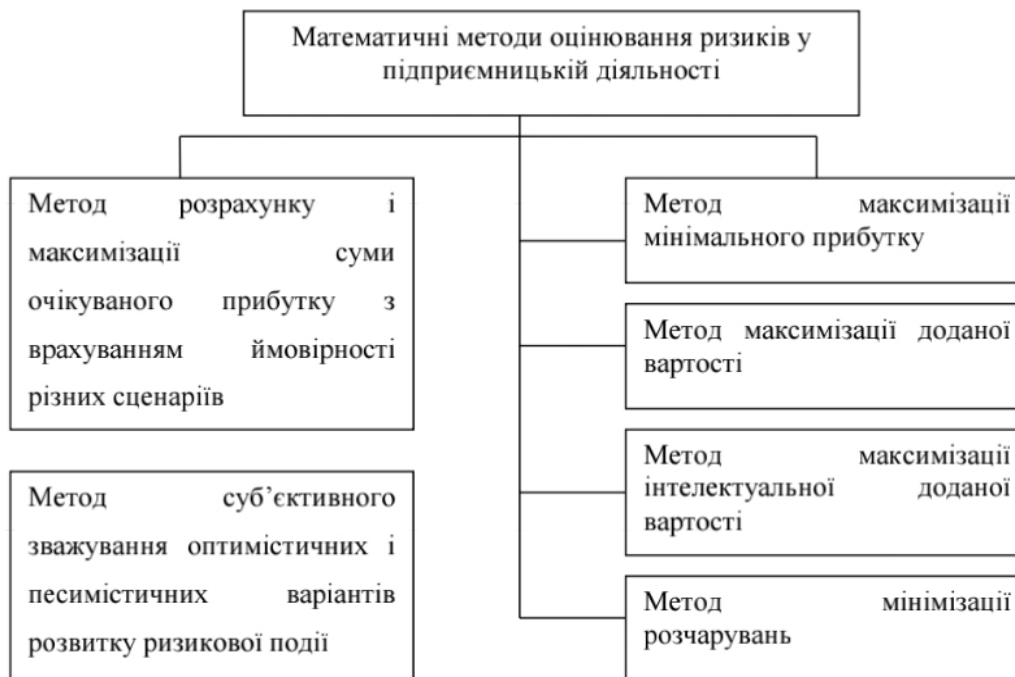


Рис. 1.6. Систематизація математичних методів оцінки ризиків у підприємницькій діяльності [80].

Таким чином, запропоновані показники оцінювання ефективності управління підприємницькими ризиками забезпечать можливість виявлення вузьких ланок та джерел його покращення, що позитивно вплине на зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємницьких структур.

Висновки до розділу 1

З проведеного дослідження необхідно зробити висновок, що підприємницький ризик є одним з найважливіших видів ризиків, з якими пов'язані діяльність підприємств в умовах ринкової економіки. Види фінансових ризиків необхідно класифікувати за різноманітними критеріями з метою своєчасного виявлення та забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку, запобіганні можливому зниженню його ринкової вартості.

Узагальнюючи існуючі в літературі класифікації методів зниження підприємницьких ризиків, вважаємо за доцільне використовувати підприємствами такі: ухилення від ризику; перейняття ризику на себе; передачі

ризик; розподіл ризиків; об'єднання ризику; диверсифікація; лімітування; страхування; самострахування; хеджування; використання внутрішніх фінансових нормативів; інші методи мінімізації фінансового ризику.

Однак, необхідно відмітити, що розглянуті методи зниження фінансових ризиків не можуть гарантувати повної відсутності ризиків. Кожен метод окремо допомагає знизити негативні наслідки окремих видів фінансових ризиків.

Проте, використовуючи ці методи в комплексі, підприємство може гарантувати собі оптимальне управління фінансами і мінімізацію можливих грошових втрат від негативного впливу фінансових ризиків.

На основі узагальнення теоретичних і методологічних підходів до сутності, класифікації та оцінки ризиків запропоновано авторський підхід щодо їх аналізу, що дає змогу виявити ризикові ділянки господарської діяльності підприємств, проаналізувати вплив ризикоутворюючих факторів на конкретні результати діяльності підприємств, а також виробити дієві заходи зі управління ними. Такий підхід дає змогу зосередитися на ризикоутворюючих факторах, що значно спростовує процедуру аналізування та, відповідно, підвищує ефективність управління ризиками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Дослідження стану і динаміки роздрібно́ї торгівлі в Україні

В галузі торгівлі важливе значення має сфера роздрібно́ї мережі. Водночас ефективність функціонування роздрібно́ї торгівлі значною мірою визначається станом розвитку та середовищем її функціонування.

В Україні значну частку соціально-економічної сфери займає роздрібна торгівля, яка останніми роками нарощує свої обсяги. Вона є важливою складовою сектора економіки України та сприяє просуванню товару до споживача. Вхідження до цього бізнесу досить легке, і це дає змогу розпочати власну справу підприємцям з будь-яким капіталом. Розвиток ринкових відносин зазвичай приводить до змін на будь-яких етапах, починаючи від оптових закупівель продукції та до реалізації її кінцевим споживачам. Сучасний ринок роздрібно́ї торгівлі в Україні демонструє достатню кількість учасників, що перебувають у постійній боротьбі за найвизначніший суб'єкт зовнішнього середовища. Ритейлінг займає провідну роль на ринку торгівлі, оскільки сприяє розвитку галузей економіки. Саме в сучасних умовах зростання вітчизняної торгівлі, коли посилюється конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, розвиток роздрібно́ї торгівлі є досить домінуючою сферою та однією з найприбутковіших галузей підприємництва. Якщо раніше реалізація продукції відбувалася переважно в універмагах і супермаркетах, то внаслідок пандемії COVID-19 значного розвитку набула торгівля в Інтернет-мережі. У зв'язку з цим підприємці змушені приймати нові, нестандартні управлінські рішення. Для того, щоб підприємства отримували максимальний прибуток, вони змушені підвищувати не тільки якість товарів а й пристосовуватися до сучасних умов на внутрішньому ринку.

Роздрібна торгівля, або ритейлінг, – це продаж товарів і послуг, доступних

усім покупцям, у торгових центрах, салонах, через Інтернет-сервіси. Іншими словами, роздрібна торгівля – це здійснення комерційної діяльності, метою якої є задоволення споживчих потреб. До особливостей можна віднести наявність певного місця, де буде здійснюватися товарно-грошовий обмін, наприклад магазин або, якщо реалізуємо товар через сайт чи телефон, то цим місцем можна вважати власну адресу замовників або місце, де видається продукція. Мета роздрібної торгівлі полягає в підтримці правильного балансу між попитом і пропозицією; придбання товарів у оптовиків та її реалізація в торговельній точці; розкриття якості та особливостей продукції; вдосконалення організації продажу товарів і підвищення якості обслуговування покупців. Роздрібна торгівля виконує такі функції (рис. 2.1). В умовах динамічних змін та активного розвитку ринкових трансформацій торгівля стає одним із найважливіших секторів економіки та є джерелом надходження грошових коштів до бюджету держави. Також торгівля забезпечує фінансово-економічну стабільність держави [22].



Рис. 2.1. Функції роздрібної торгівлі [22].

На даний момент ринок торгівлі значно змінився порівняно з попередніми роками, адже на ринку з'явилися різноманітні товари різного призначення. Асортимент товару залежить також від віку, статі, професії або національності споживача. Роздрібна торгівля також повинна орієнтуватися на територіальне

розміщення магазинів і на те, що, згідно зі спостереженнями, там продається краще. Усі ці фактори змушують операторів роздрібної торгівлі контролювати витрати на трансакції, прагнути максимально збільшити кількість покупців, які відвідують ці магазини. Також споживачі дуже часто роблять спонтанні, незаплановані покупки, тому для операторів торгівлі великого значення набуває прогнозування та попереднє замовлення відповідних товарів [33]. Поведінка споживача безпосередньо впливає на розвиток роздрібної торгівлі, адже більшість покупців наперед обдумують, що будуть купувати. Тому роздрібні оператори виставляють якомога більший асортимент товару, щоб зацікавити споживачів новими товарами. Крім того, на розвиток роздрібної торгівлі активно впливає оренда, наявність якісних товарів, інтенсивне збільшення обсягу товарообігу, насиченість ринку, розвиток мережових бізнес-одиниць, присутність на ринку іноземних організацій [34]. За даними Державного комітету статистики, оборот роздрібної торгівлі за січень – липень 2021 р. склав 780 млрд грн. Обсяг роздрібної торгівлі України зріс за останні 8 років на 435,1 млрд грн. Загалом у 2019 і 2020 рр. товарооборот роздрібної торгівлі склав 793,5 та 868,3 млрд грн, тому збільшення товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у 2020 р. становить 80,9 млрд грн, що свідчить про значні резерви зростання роздрібної торгівлі та про задоволення потреб кінцевих споживачів тощо. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за перше півріччя 2021 р. становить 565,9 млрд грн. Обсяг торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами у 2020 р. загалом зріс на 435,2 млрд грн проти 2013 р. З них продовольчі товари зросли на 206,3 млрд грн, а непродовольчі – на 228,9 млрд грн. У 1 кварталі 2021 р. роздрібний товарооборот продовольчих товарів склав 103,1 млрд грн, у той час як непродовольчих – 123,2 млрд грн. Найвищий темп зростання продовольчих товарів припадає на 2020 р. і становить 144,2%, найнижчий – на 2017 р. (102,33%). Найвищий темп зростання непродовольчих товарів відбувся у 2020 р. (155,66%), найнижчий – у 2018 р. (107,23%). Порівняно з 2013 р. темпи зростання непродовольчих товарів у 2020 р. зросли на 55,8%, а продовольчих – на 44,2%. У середньому темпи зростання непродовольчих товарів дорівнюють 117,6%,

продовольчих – 114% (рис. 2).

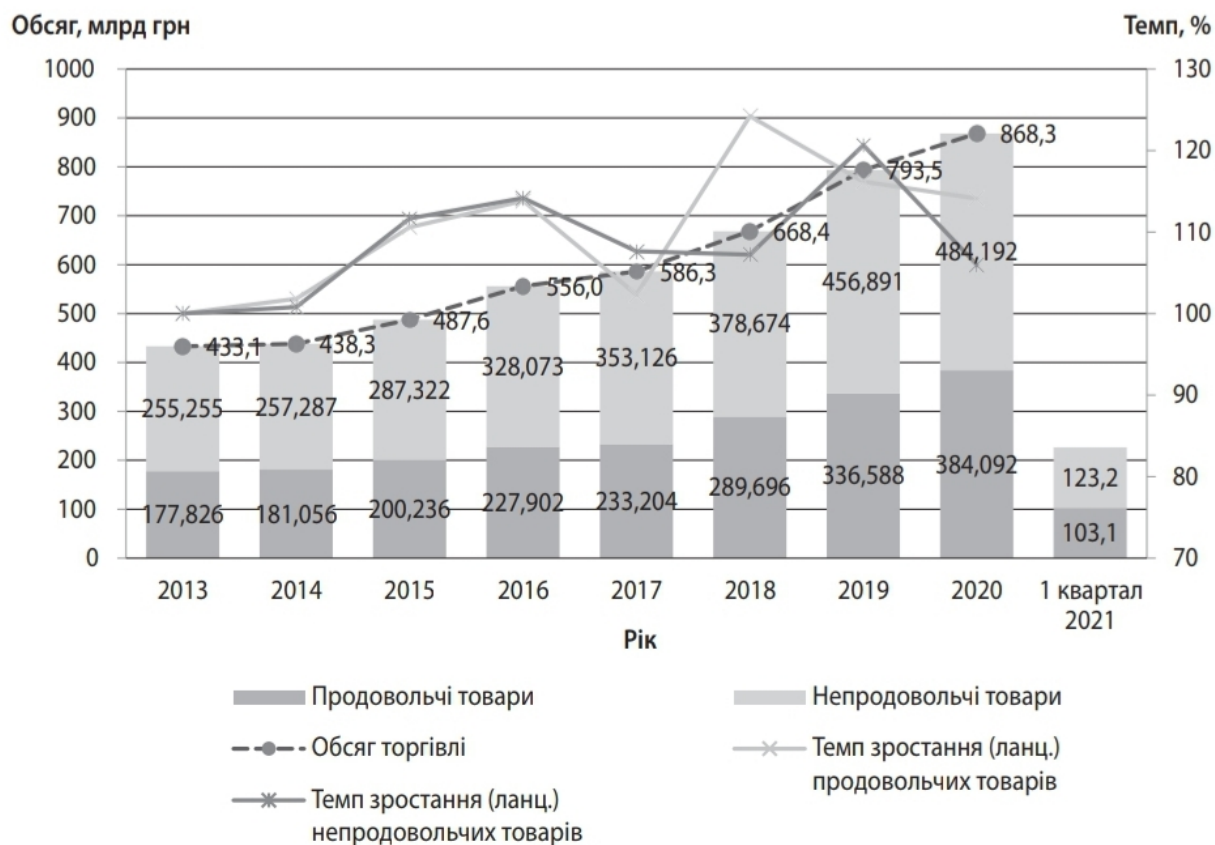


Рис. 2.2. Динаміка обсягів торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами за 2013–2020 рр., млрд грн [38].

У 2020 р. оборот роздрібної торгівлі зріс на 110,67% порівняно з 2019 р. і досяг 1210,8 млн грн, у тому числі 72,22% припадає на підприємства юридичної форми власності – 874,4 млн грн (рис. 2.3).

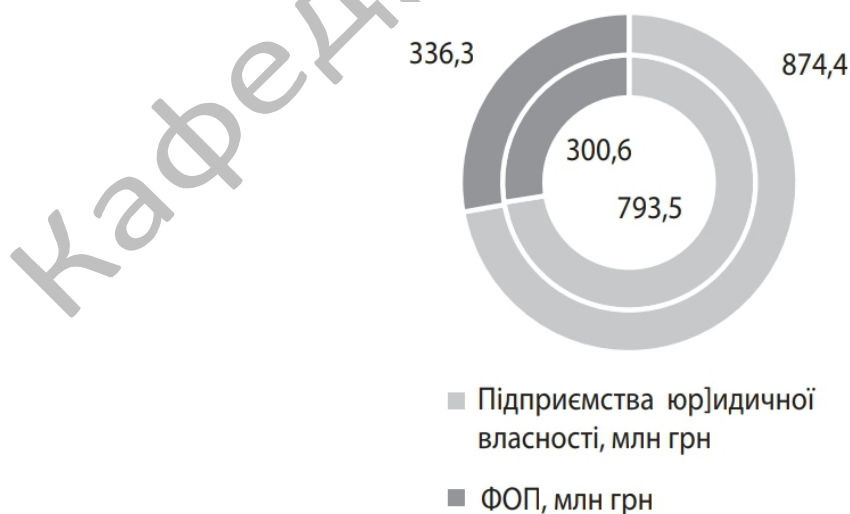


Рис. 2.3. Структура роздрібної торгівлі підприємств за формами власності за 2021–2022 рр., млрд грн [38]

Обсяги та структура роздрібного товарообороту підприємств за організаційно-правовими формами господарювання наведено в табл. 1. Динамічні показники показують збільшення наявності об'єктів роздрібної торгівлі підприємств з 2013 р. по 2016 р., але вже у 2017 р. можна спостерігати різкий спад об'єктів роздрібної торгівлі (порівняно з 2016 р., у 2017 р. кількість об'єктів роздрібної торгівлі підприємств зменшилася на 482). У тому числі з 2014 по 2016 рр. збільшується кількість магазинів – на 258 одиниці, але також зменшується їх кількість у 2017 р. – на 340 одиниць. Кількість напівстаціонарних об'єктів з 2013 по 2015 рр. збільшилася на 127 одиниці, а починаючи з 2016 р. зменшується на 216 одиниць (рис. 4) [5].

Таблиця 2.1.

Обсяги та структура роздрібного товарообороту підприємств за організаційно-правовими формами господарювання у 2019–2022 рр., млн грн.

Форма господарювання	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Приватне	30,68	34,77	39,42	4,02
Комунальне	3,77	4,20	3,80	3,88
Іноземне	3,22	8,42	9,69	9,75
Акціонерне	11,49	9,82	11,39	11,43
Товариство з обмеженою відповідальністю	509,07	586,15	706,76	802,54
Усього	558,25	643,37	771,06	831,62

Джерело: складено за [38].

Лідером за обсягом роздрібної торгівлі є м. Київ. Серед регіонів України найперше місце посіла Дніпропетровська область, друге – Київська область, а третє – Харківська область. Останні місця зайняли такі області: Луганська, Чернівецька та Тернопільська (рис. 2.4).

Урахування платоспроможності споживачів є одним із найважливіших принципів і підводить торговельні підприємства до потреб покупців, адже здійснення цього принципу залежить не стільки від торгівлі, скільки від можливостей споживача, а від цього – і дохід роздрібного підприємства.



Рис.2.4. Області за найбільшим і найменшим товарообігом в Україні, млн грн
Джерело: побудовано за [38].

Проте в більшості українських споживачів можливості досить обмежені, адже середня заробітна плата не покриває всіх потреб першої необхідності, не кажучи вже про предмети розкоші. В Європі ситуація набагато краще, адже, за даними дослідження Purchasing Power Europe, в ЄС у 42-х країнах купівельна спроможність на одну особу складає 13,6 тис. євро, при тому що в багатьох країнах, наприклад Великій Британії, Німеччині, Австрії, рівень платоспроможності вище у 1,5–2 рази. В Україні цей показник не перевищує 7% від рівня країн Європи. Загальний показник прожиткового мінімуму на одну особу із 1 січня 2021 р. становить 2189 грн; з липня 2021 р. – 2294 грн, а з 1 грудня 2021 р. — 2393 грн (рис. 2.5.).

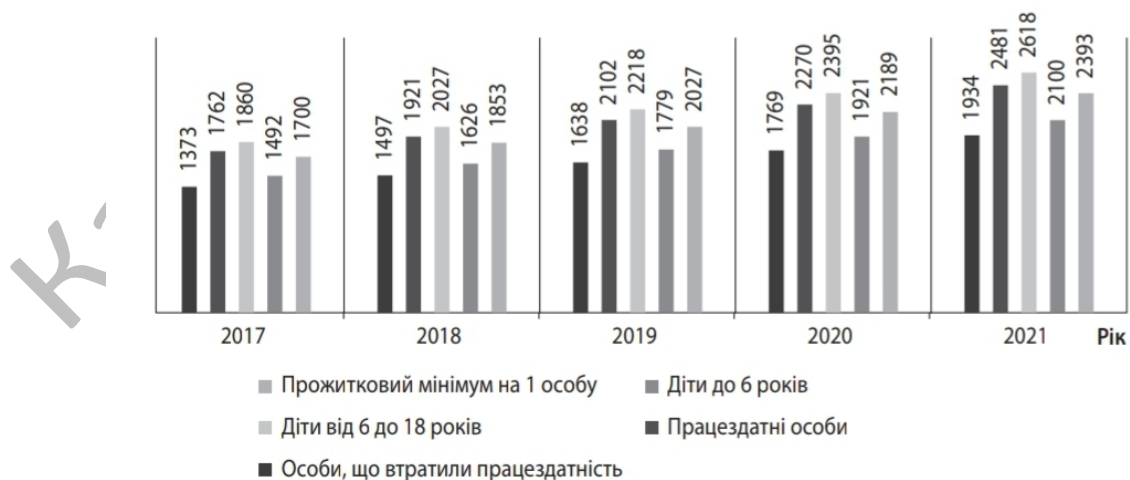


Рис. 2.5. Прожитковий мінімум в Україні за соціальними та демографічними групами за 2017–2021 рр., грн[38].

У секторі спеціальної торгівлі переважає різноманітна диференціація товарів, але її не можна назвати оптимальною. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств через мережу Інтернет спадають із 2017 р. по 2018 р. на 2,9 млрд грн, а починаючи з 2018 р. обсяги почали стрімко зростати, а саме, до 2020 р. зросли на 7,8 (рис.2.6).

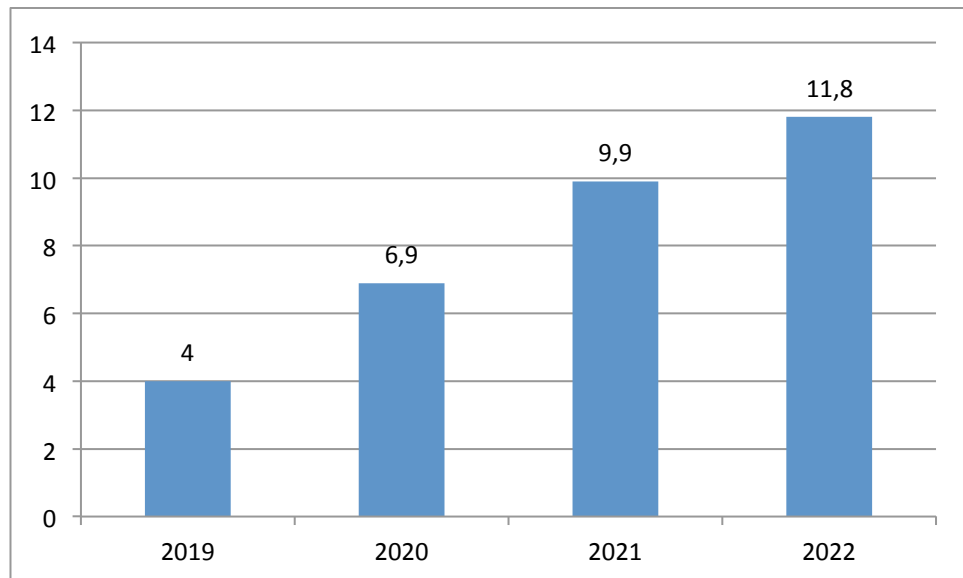


Рис. 2.6. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств через мережу Інтернет у 2019–2022 рр., млрд грн [38]

Це свідчить про те, що споживачі перейшли на роздрібні Інтернет-магазини, які особливо стрімко піднялися у 2020 р., що спричинено пандемію COVID-19. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств за допомогою платіжних карток з 2017 по 2019 рр. стрімко зросли – на 119,9 млн грн, а з початку 2019 р. по 2020 р. спали на 24,8 млн грн. Це може бути наслідком пандемії COVID-19, адже більшість населення в період карантину залишилась без доходів і була змушена брати кредити. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств за договорами банківського кредиту з 2017 р. по 2019 р. збільшилися на 3,7 млн грн, але у 2020 р. упали на 7 млн грн. Це свідчить про те, що люди або не хочуть брати кредити через те, що не мають можливості його виплати, або споживачі зі сфери ІТ-технологій, фрілансери тощо навіть у період карантину мали достатньо грошей і не потребували кредитів. Згідно з прогнозом на 2021–2022 рр. продаж непродовольчих товарів очікується в розмірі $505,4429 \pm 21,31$ млрд грн і $539,963 \pm 21,31$ млрд грн, а продовольчих – 353,5 млрд грн і 385,1 млрд грн відповідно (рис.

2.7). Прогнозується збільшення товарообороту підприємств через мережу Інтернет, який має скласти $13,4 \pm 1,5$ млрд грн.

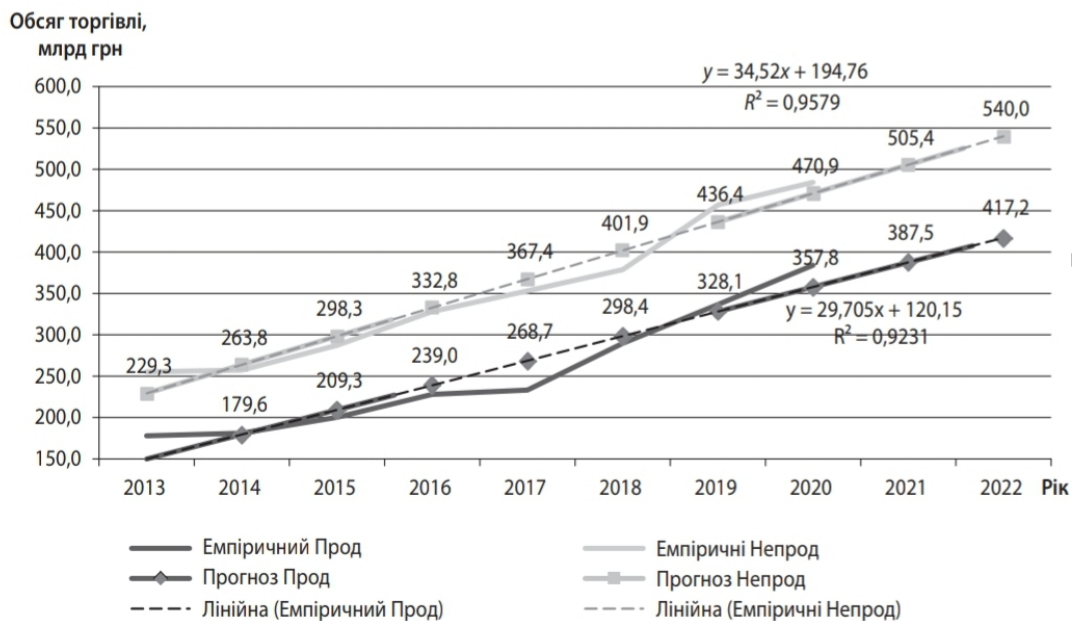


Рис. 2.7. Прогнозні моделі обсягів продовольчих і непродовольчих товарів на 2013–2022 рр., млрд грн. [38]

В Україні є велика кількість роздрібних мереж, серед яких можна виділити: «АТБ», «Сільпо», «Metro Cash&Carry Україна», «Ашан Україна», «Велика Кишеня», «Фора», «Брусничка», «Фуршет», «Novus». Лідерами ринку є роздрібні компанії: торгово-промислова група Fozzy Group та «АТБ-Маркет». У результаті проведеного SWOT-аналізу торговельної мережі «Сільпо» було виявлено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, що дає змогу надати рекомендації для покращення діяльності роздрібної торгівлі, наприклад необхідність підвищувати привабливість магазинів не тільки завдяки ціновій політики, але й шляхом збільшення культури обслуговування, надання споживачам широкого вибору послуг і сервісу (рис. 2.8).

Проблеми розвитку роздрібної торгівлі досить актуальні в умовах розвинутого ринку покупців, інакше всі заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, будуть неефективними, адже товари не надійдуть до кінцевого споживача своєчасно та у відповідне місце.



Рис. 2.8. SWOT-аналіз торговельної мережі «Сільпо»[47]

Також однією з проблем є орієнтація роздрібною торгівлі тільки на готову продукцію, при цьому не охоплюється сировинна складова торгівлі. Роздрібна торгівля характеризується також низьким рівнем іноземних інвестицій через нестабільну політичну ситуацію в країні, низьку купівельну спроможність населення, нестачу площ для торгівлі тощо. Серед проблем можна виділити і неспроможність роздрібних операторів до кардинальних змін, високу орендну плату та ненасичений торговельною продукцією ринок [56]. На даний момент найважливішим напрямом розвитку роздрібною торгівлі стає використання інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці торгового персоналу та повне задоволення потреб населення в сучасних торгових послугах. План розвитку надання послуг викликає особливості процесу складання комплексу послуг операторів роздрібною торгівлі та може бути використано як додатковий параметр визначення торгового формату того чи іншого підприємства.

Провівши аналіз динаміки становлення та розвитку роздрібною торгівлі в Україні приходимо до розуміння усталення позитивної динаміки за основним показником обсягом товарообороту. Тенденції зміни показника обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі України протягом 2019-2021 рр. підтверджують формування позитивного тренду (Додаток А).

Таким чином, на основі отриманих ліній тренду можемо прогнозувати

очікування загалом позитивних змін у 2023 р.

Водночас, спостерігається зростання частки в обсягах товарообороту торгових закладів частко непродовольчих товарів (+3%). Загалом, це можна вважати позитивною тенденцією протягом аналізованого періоду.

Темпи зростання товарообігу з непродовольчих товарів на одну особу в Україні за 2018–2019 рр. пертвищили показник двадцяти семи рази, 2020-2021 рр. зросли у два рази, в 2020 р. в порвнянні з 2019 р. в 1,1 рази.

Таким чином бачимо, що обсяг роздрібного товарообороту непродовольчих товарів на одну особу в Україні за 2018–2021 рр. за абсолютними показниками показує позитивну динаміку. Однак, цей показник не можна застосовувати для кінцевих висновків, оскільки за такий тривалий період часу вплив чинника інфляції є вагомими. Із рис.2.8. видно, що позитивний тренд підтверджено за лінійною моделлю (якість 0,9167), за степеневою (якість 0,9073) та експоненціальною (якість 0,6852). Зважаючи на значення показника якісного обґрунтування можемо стверджувати, що вони є нижчими в порівнянні з іншими моделями.

Аналіз показників, що характеризують зміни в роздрібній торгівлі, дозволяє зробити висновок, що в усіх країнах зменшився товарообіг по непродовольчих товарах. Продаж непродовольчих товарів окремих країн ЄС по окремих товарних групах показує, що Україна серед 14 країн ЄС за обсягом товарообігу непродовольчих товарів займає 11 місце і цей показник складає 24270 млн дол. США. Такі невеликі за площею і чисельністю населення країни, як Данія, Угорщина та Чехія мають показники нижчі за українські. Тобто Україна за кількістю населення, площею тощо.

Порівняльний аналіз розвитку ринку роздрібної торгівлі України та країн ЄС свідчить, що серед європейських країн має значні переваги в розвитку товарообіг непродовольчими товарами. Серед товарних груп найбільшу частку в Україні займають одяг і взуття – 4947 млн дол. США, а також товари для краси і здоров'я, для саду і дому (3691,2 і 3889,1 млн дол. США відповідно) [63]. При цьому прикметно, що найбільший товарообіг з непродовольчих товарів спостерігається у

Великобританії – 249779,6 млн дол. США, Італії – 232960 млн дол. США та Німеччині – 2652,75 млн дол. США [63]

Отже, можемо стверджувати про формування негативних трендових змін як в частині частки обсягу товарообороту непродовольчих товарів та дуже низкий рівень очікування незначних позитивних змін у групі продовольчих товарів. Зважаючи на результати проведеного оцінювання динаміки в обсягах товарообороту в роздрібній торгівлі України за 2010– 2016 рр. можемо стверджувати про утримання тенденції «проїдання коштів», що не сприяє покращенню рівня якості життя в країні.

Враховуючи той факт, що вітчизняні роздрібні торгові заклади зорієнтовані в переважній більшості на продаж продукції для внутрішнього споживача, можемо стверджувати про зниження рівня внутрішнього попиту. Серед продовольчих товарів найбільшим попитом користували такі види продукції як молочні продукти, м'ясо й ковбасні вироби, кондитерські вироби, алкогольні напої та тютюнова продукція.

Водночас, групу непродовольчих товарів сформували: бензин, фармацевтичні товари, косметико-парфюмерні товари та одяг. Значну частку реалізованої продукції забезпечено через функціонування торговельних мереж порівняльний аналіз яких наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання найбільших торговельних мереж України

Мережа	Торгова площа, м ²	Асортимент, тис.шт.
АТБ маркет	120-9000	3,5
Сільпо	200-6700	20
Фуршет	800-9000	20
Еко-маркет	150-2850	5,5
Велика кишеня	250-5600	25/50

*Джерело: складено автором самостійно на основі [1; 6; 74].

Проведений моніторинг розвитку торгових мереж в Україні дозволяє виділити суб'єкти із різною ефективністю функціонування. Так, діючі торгові мережі суттєво вірізняються за обсягами торгових площ та асортиментним рядом. Цікавими є дослідження кількості закладів, які функціонують під цими торговими мережами. Зважаючи на те, що частина об'єктів торгівлі непродуктивними предметами, (окрема і одягом, який є предметом об'єкта дослідження) зупинимося детально на розвитку цих великих торгових мереж. Адже, саме вони є конкурентами для нашого об'єкта дослідження виробничо-торговельної мережі «Красуня».

Таким чином, бачимо, що кількість торгових закладів у межах різних торгових мереж в Україні у 2019 р. значно різнилася, зокрема між найбільш розвинутою (АТБ) та найменшою (Велика кишеня) відхилення перевищує 13 разів. Із дослідження випливає, що в країні сформовано два основні лідери серед торгових мереж – «АТБ» та «Сільпо». У той же час, усі інші учасники роздрібного ринку торгівлі значно відстають у розвитку за кількістю магазинів.

Водночас, у 2022 р. суттєвих змін зазнав перелік Топ-10 продуктивних торгових мереж за кількістю закладів (табл. 2.2). Так, помітним є зростання кількості торгових точок у мережі «АТБ» на 115 од., зменшення цього показника було характерним для торгової мережі «Фуршет» на 36 од., а також помітними є позитивні зміни щодо збільшення у 2 рази кількості торгових точок «Львівхолд».

Принагідно зауважимо, що найбільша торгова мережа «АТБ-маркет», функціонує на принципах дискаунтинга постійно працюючи з своїми постачальниками для встановлення мінімальних цін. Відтак, «за прогнозами аналітиків подібна політика призведе до того, що на торгових полицях «АТБ» розташовуватимуться товари на 80 % ВТМ» [6]. Значну перевагу «АТБ-маркет» забезпечує собі на основі функціонування власного автопарку, що дозволяє отримувати значну економію на інфраструктурних витратах.

Одним із лідером на ринку є торгова марка «Сільпо», яка функціонує у мережі «Fozzy Group» із чисельною групою клієнтів. У торговій мережі «Сільпо» клієнтам надана пропозиція власного імпорту від виробників товарів, що суттєво

покращує рівень лояльності до власної торгової марки («Премія»), яка є ще однією характеристикою мережі. Доцільно зауважити, що власна торгова марка «Премія» є досить широко сформованою, адже її асортиментний ряд охоплює понад 800 найменувань. Крім того, «Сільпо» досить активно проводить маркетингову політику.

Доцільно відмітити на суттєві зміни, які відбулися у 2020 р. в межах досліджених торгових марок в Україні.

Отже, найбільш позитивним 2022 р. була для торгової мережі «АТБ», яка відкрила найбільшу кількість точок не закривши при цьому жодної. Позитивні зміни спостерігалися й у «Львівхолод». Водночас, негативним 2021 р. виявився для «Фуршету», «Volwest Group», «ПАККО», «Fozzy Group», відповідно до динаміки відкритих і закритих магазинів.

Позитивним моментом у динаміці роздрібної торгівлі в Україні можна вважати те, що «товарообіг в січні-листопаді 2021 року збільшився на 8% у порівнянні з 2022, а виторг ритейлу за січень-листопад склав 725 млрд грн. [46] Лідерами за абсолютними показниками обсягу роздрібного товарообігу за звітний період стали Київ (140 млрд грн), Харківська (58 млрд грн), Дніпропетровська (64,2 млрд грн), Одеська (56 млрд грн), Київська (49 млрд грн), Львівська (46 млрд грн), Запорізька (32,2) області [46]. Водночас, в 2021 році ритейлери наторгували на 4% більше, ніж в 2020-му. До цього роздрібний товарообіг падав два роки поспіль: у 2020-му – на 20,7%, в 2014-му – на 8,2% [46]. Нем менш позитивним моментом можна вважати підвищення у 2022 році товарообігу на 28% в порівнянні з попереднім роком, вартість середнього чеку збільшилася на 20%, ефективність використання торгових площ також зросла 13,26%, [46]. Помітним у 2022 р. є підвищення ефективності функціонування окремих торгових мереж, зокрема «ЕКО-маркет» (майже на 14%) тощо.

При цьому, найбільше зростання обороту роздрібної торгівлі у січні-листопаді 2022 року було встановлено у Закарпатській (на 18,1%), Одеській (на 13,7%), Львівській (на 12,2%), Вінницькій (на 11,8%), Черкаській (на 11,1%), Миколаївській (на 10,0%), Київській (на 9,9%), Сумській (на 9,0%) областях і

Києві (на 8,4%) [74] .

Дослідження ринку роздрібно́ї торгів у 2022 р. дозволяє стверджувати, що «АТБ» утримує лідерські позиції за кількістю точок та обсягами виручки від реалізації. Прикметно, що дана торгова мережа більше уваги приділях саме у західному регіоні країни шляхом купівлі складких комплексів, відкриття нових точок, відкриття магазинів вдосконаленого формату, впровадження нових утеплюючих технологій, системи освітлення тощо .

Моніторинг розвитку ринку роздрібно́ї торгів в Україні у 2022 р. підтверджує розширення масштабів застосування нових форм збуту шляхом запровадження в практичну діяльність електронної торгівлі. Незважаючи на дуже малі обсяги продаж шляхом електронної торгівлі (близько 100 замовлень в день у «Novus») [46]. Так, практичне застосування принципів електронної торгівлі помітним було у «METRO Cash & Carry Україна» шляхом розширення географії застосування системи «zakaz.ua» на території міст Житомир, Вінниці та Запоріжжя.

На ринку українському ринку роздрібно́ї торгівлі є свої переваги. Адже, в Україні збільшується чисельність операторів роздрібно́ї торгівлі, яка нині складає за оцінками 55-60% цього ринку [52]. У найближчі роки ринок продовжить розвиток як завдяки іноземним інвестиціям, так і шляхом експансії місцевих мереж. Стабілізація економіки стане головною передумовою для подальшого зростання. Сприятимуть цьому тенденції розвитку електронної торгівлі, застосування яких покращить можливості для приходу іноземних інвесторів на внутрішній ринок.

Дослідження показали, що міжнародні ретейлери через низьку ефективність підприємств знижують свою присутність на українському ринку. Якщо в Україні в 2019 р. найбільшою мережею була компанія «Metro», то з наступного року її випередила компанія Fozzy Group, частка якої на внутрішньому ринку України збільшилася до 5,8%, а частка компанії «АТБ-маркет» зросла до 4,7%. У той же час питома вага, яку займає на внутрішньому ринку компанія «Metro», зменшилась до 2%. Відповідно товарообіг у Fozzy Group зріс на 40%, АТБ-маркет

на 46%. Для «Metro» цей показник складав лише 4% [76].

Таким чином, можливості розвитку для вітчизняного ринку роздрібної торгівлі пов'язані із поліпшенням його організації. Відтак, перспективний розвиток ринку роздрібної торгівлі в Україні можна забезпечити на основі збільшення торгових площ, підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації бізнес-портфеля торгових мереж, покращення рівня мотивації тощо.

2.2. Оцінка ефективності діяльності та управління ризиками роздрібної мережі «Красуня»

Роздрібна мережа «Красуня» функціонує як суб'єкт підприємницької діяльності у сфері виробництва і реалізації швейних виробів. Відкрилася підприємницька структура у сфері торговельно-посередницької діяльності.

Нині «Красуня» – виробник одягу, що розвивається має швейний цех площею 40 м² з усім необхідним обладнанням та інвентарем, що знаходиться за адресою вул. Генерала Петрова, 48а. Торгову діяльність реалізує через мережу із двох орендованих магазинів (в м. Одесі, проспект Небесної Сотні 2, та по вулиці Затонського, 32, а також у мережі інтернет).

Мережа «Красуня» зареєстрована на 2 групу єдиного податку (ЄП), оскільки вона більш доцільна для такого бізнесу. За умовами роботи на 2-й групі ЄП можна отримати 5 587 800 грн доходу за календарний рік. Це 834 розміри мінімальної зарплати, що діє на початок року ($6700 \text{ грн} \times 834 = 5\,587\,800 \text{ грн}$). [3]

За умовами роботи на 2-й групі дозволено найняти не більше ніж 10 працівників. Розмір податку — 20% від мінімальної заробітної плати (п. 293.2 ПКУ). У 2023 році ставка становить не більше 1340 грн на місяць. Сплачується фіксована сума податку за місцем податкової адреси ФОП шляхом здійснення авансового внеску на рахунок не пізніше 20 числа поточного місяця. Мінімальний платіж з ЄСВ — це 22% від мінімальної зарплати. Мінімальний розмір ЄСВ у 2023 році становить 1 474 грн на місяць або 4 422 грн на квартал.

КВЕД, за яким працюють магазини «Красуня», 47.71 "Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах". Цей клас включає: роздрібну торгівлю одягом; роздрібну торгівлю хутряними виробами; роздрібну торгівлю доповненнями до одягу, такими як рукавички, краватки, підтяжки тощо. А також КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» [25].

ФОП(Фізична Особа Підприємець)- це фізична особа-підприємець, людина, яка легально працює як підприємець. Інвестор, крім статусу «громадянина», набуває додатковий — суб'єкта підприємницької діяльності і сам веде бізнес від власного імені.[62]

Щоб зареєструвати ФОП, необхідно бути повнолітнім громадянином або резидентом України. Тобі необхідно надати держреєстратору документи для відкриття ФОП, що посвідчують твою особу, та заповнити ряд заяв.

Реєстрація ФОП забезпечує наступні вигоди, а саме:

- максимальна простота реєстрації;
- спрощена система ведення обліку;
- можливість вести діяльність без найманих працівників;
- номінально процедура реєстрації є безплатною;
- сплата податків за спрощеною системою.

Географія продажу продукції під власною торговою маркою «Красуня» достатньо широка і постійно збільшується шляхом проникнення у ринкові ніші.

Товарний асортимент є достаньо широким, але незважаючи на це постійно поповнюється інноваційною продукцією, що робить торгову марку «Красуня» успішною і конкурентоспроможною. Так, в перелік асортимента продукції, яку виготовляє та реалізує мережа «Красуня» входять:

- сукні (довгі і короткі);
- кофти;
- блузи;
- жакети;

- топи;
- кардигани;
- жилети;
- спідниці;
- штани;
- комбінезони;
- костюми;
- шорти;
- майки.

Таким ином, весь асортимент товару можна побачити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Асортимент товару магазинів «Красуня»

	Найменування товару		Ціна, грн
1	Сукня	Повсякденна	1300
		Вечірня	2000
		Однорядна	600
		Коктельна	3000
2	Блузка	Класична	340
		З вишивкою	800
		Сорочкова	500
		Шифонова	670
3	Штани	Джинсові	900
		Класичні	599
		Брюки	740
		Скіні	400
		Мом	990
		Кюлоти	450
		Міні	650

4	Спідниця	Максі	560
		Середньої довжини	430
4	Спідниця	Спідниця - олівець	699
		Спідниця - кокол	450
5	Футболка	Класичні	225
		Спортивні	299
		Поло	400
		Лонгслів	420
6	Костюм	Спортивний	2000
		Діловий	5000
		Класичний	4500
7	Верхній одяг	Пуховик	5100
		Пальто	2300
		Пончо	1000
		Кардиган	800
		Кожна куртка	2600
		Демісезона куртка	2000
8	Светри	В'язаний	390
		Світшот	500
		Джемпер	750
		Шерстяний	480
		Худі	590
9	Шорти	Мережеві	340
		Джинсові	310
		Шкіряні	650
10	Шорти	Спортивні	420
		Шорти - бермуди	600

		З завищеною талією	480
		Класичні	500
11	Спідня білизна	З мережива	499
		З кружева	380
		Спортивна	200
		В сіточку	350
		З велюра	550
		З шовку	450
12	Шкарпетки	Махрові	50
		Шерстяні	170
		Хлопкові	100
		Підслідники	60
		Гольфи	210
		В'язані	200

Таким чином, торговельна мережа «Красуня» має товарний асортимент в межах дванадцяти груп. При цьому зауважимо, що кожна із вказаних груп має свою глибину.

Виробничо-торговельна мережа «Красуня» проводить проінноваційну товарну політику, що забезпечує її високу конкурентоспроможність.

Оновлення товарного асортименту здійснюється з метою:

- забезпеченні високій конкурентоспроможності продукції;
- утримання гнучкого асортименту швейних виробів;
- підтримання конкурентоспроможності мережі;
- входження в нові ринкові ніші та цілі регіональні сегменти;
- покращення пакування товару (на сонові запровадження екопакування);

- удосконалення брендингу;
- екологiстики.

Таким чином, можемо стверджувати, що досить широкий товарний асортимент виробничо-торговельної мережі «Красуня», який активно оновлюється, дозволяє суб'єкту підприємництва бути високого адаптаційним, гнучким, інноваційним та інтелігентним, що забезпечує високу конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Виробничо-торговельна мережа «Красуня» працює на конкурентному ринку, адже має багато конкурентів. Таким чином, бачимо, що виробничо-торговельна мережа «Красуня» на ринку займає досить високу частку (21%), що дає їй друге місце серед конкурентів.

Відтак, має усі можливості зайняти лідерські позиції на основі активізації інноваційної діяльності. Крім того, зазначимо, що місце на ринку серед виробників жіночого одягу, яке займає «Красуня» дає можливості значно випереджати конкурентів. Так, частка на ринку дослідженого підприємства на 6,7% перевищує аналогічний показник «Модний світ», на 15,8% – «Дівочий куточок». Такі значні відхилення в частці ринку на користь виробничо-торговельної мережі «Красуня» додають надії на позитивні зміни.

Регіональний ринок швейної продукції, зокрема, жіночого одягу, характеризується високим ступенем конкурентності. Так, лише в м.Одесі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів.

Моніторинг ринку одягу в Україні свідчить про те, що підвищення купівельної спроможності населення нашої країни після подолання кризи 2014-2015 років сприяло розвитку ринків товарів не першої необхідності, зокрема ринку одягу та взуття в Україні. Вигідність діяльності в сфері бізнесу привела в неї інвестиції для розширення внутрішнього виробництва, а також імпорتنі потоки міжнародних торгових марок і ритейлерів. В результаті грошова ємність ринку одягу та взуття в

Україні становила у 2019-2020 роках близько 60 млрд гривень і більше половини її забезпечувалося продажем світових торгових операторів.

Повномасштабне вторгнення Росії призвело до наступних змін на ринку одягу та взуття в Україні:

- імпорт товарів знизився на 60%;
- популярний бренд H&M та магазини групи Inditex, до якої входять Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti та Oysho закрилися та на час проведення маркетингового дослідження ще не відновили роботу;
- відбулося зниження попиту на продукцію ринку одягу в Україні через такі фактори:
 - супутня війні економічна криза і падіння рівня наявних доходів населення;
 - переміщення значної частини споживачів за кордон;
 - підвищення цін на ринку одягу та взуття в Україні, у тому числі через високі імпорتنі мита та орендні ставки.

Таблиця 2.4

Характеристика основних груп споживачів магазинів «Красуня»

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників за 10 - бальною системою		
		Системою		
		Красуня	Модний світ	Дівочий куток
1. Якість і споживчі переваги товарів	1,125	10	8	9
2. Асортимент	0,89	9	7	8
3. Ступінь дієвості каналів збуту	1,28	8	6	7
4. Ефективність реклами і стимулювання збуту	1,11	9	8	9
5. Фінансові ресурси	0,89	10	7	8
6. Репутація споживачів	1,25	9	9	9
7. Можливості в ціновій політиці	1	8	8	7
Разом	7,5	63	53	57

Для випуску та реалізації продукції виробничо-торговельна мережа «Красуня» має в розпорядженні основні фонди вартістю 734 030 грн., зокрема

одноголкова зшивна машина човникового типу TYPICAL GC6150H, двоголкова зшивально-обметувальна машина чотириниткового ланцюжкого стібка Siguba L818-FH1, оверлок PRAFF 5100, стіл закрійний, прасувальний тумбовий стіл Stirovar 420.15, прасувальний прес TYPE-SPECIAL I-P/15, парогенератор з праскою FO30001 «Veit», стаціонарний апарат для пакування Hawo 630 WS, закрійний ніж, ножиці електричні, система зберігання виробів у підвішеному стані DURKOPP JET-AGE, комп'ютер. Крім того, в розпорядженні підприємства є системи зберігання готового одягу у підвішеному стані по периметру магазину, стійки для розвішування одягу в центрі магазину, стіл-стійка продавця, оснащена комп'ютером, також транспортні засоби: вантажний мікроавтобус *RENAULT Trafic* і легковий автомобіль типу універсал. Річна сума амортизаційних відрахувань ВТМ «Красуня» становить 59,6 тис. грн. На орендовані основні фонди (приміщення швейного цеху та роздрібних магазинів) амортизація підприємством не нараховується.

Однією із важливих сфер, що забезпечує конкурентоспроможність продукції виробничо-торговельної мережі «Красуня» є трудомісткість виготовлення виробу. Згідно наших досліджень встановлено, що середня трудомісткість виробу нині становить 900с або 0,25 год. При цьому зауважимо, що цей показник залежить від виду продукції, так найвищим він є при виготовленні жакетів з коміром та прорізними кишнями з клапаном -6401с., а найнижчим при пошитті спідниці прямої (типу «олівець») - 520с.).

Величина показника трудомісткості виготовлення виробу є основною при встановленні оплати праці для працівників. При розрахунку величини заробітної плати полуговюються відрядною системою. При цьому величина заробітної плати розраховується за формулою [31, с. 56]:

$$Zn.vidr = \sum Pi \times Nfi, \text{ грн.}, \quad (2.1)$$

На основі цього бачимо, що базовою величиною визначається виходячи із розцінку за один виріб за формулою [31, с. 56]:

$$Pi = T_{шт\ i} \times C_2, \text{ грн.}, \quad (2.2)$$

Тоді $P_i = 0,25 \times 68 \text{ грн./год.} = 17 \text{ грн./од.}$,

За такої величини розцінки заробітна плата становитиме:

$$Z_{\text{мар.в}} = 17 \times (20 \text{ днів/міс.} \times 8 \text{ год.} / 0,25 \text{ год.}) = 17 \times 640 \text{ од.} = 10\,880 \text{ грн./міс.}$$

Саме це є середньомісячною основною заробітною плати швачки у швейному цеху закладу, виходячи із середньої трудомісткості виготовлення швейних виробів. Крім основної заробітної плати на підприємстві практикується застосування преміальних доплат (додаткової заробітної плати) керівником, виходячи із фінансових результатів діяльності. Якщо ж аналізувати персонал магазину, то потрібно звернути увагу на таблицю 2.5.

Основними ресурсами для виготовлення продукції виробничо-торговельної мережі «Красуня» є матеріальні, які є складовою частиною оборотних фондів. Відтак, матеріальні ресурси виробничо-торговельної мережі «Красуня» закумуляовані у запасах тканин, фурнітури, незавершеного виробництва, а також готової продукції на складі підприємства та у магазинах мережі. Розрахунок витрат матеріалів на одиницю продукції для пошиття подовженого кардигану з віскози 46 розміру представлено калькуляцією.

Отже, понад 91% у калькуляції витрат на виготовлення кардигана подовженого з віскози складають матеріальні витрати (253, грн.), понад 7% - витрати на блискавки (20,5 грн). Відтак, усі інші види витрат складають менше 1% загальних витрат на одиницю продукції.

Важливо зауважити, що оборотні фонди виробничо-торговельної мережі «Красуня» є нормованими і ненормованими. Нормуванню на виробничо-торговельній мережі «Красуня» підлягають оборотні кошти у виробничих запасах (тканин, фурнітури).

Потреба в кадрах та розрахунок заробітної плати

ШТАТНИЙ розклад	Кількість співробітників	Оклад за місяць, грн	Оплата за місяць, грн	Всього оплата праці за рік, грн
Директор (засновник)	1	15000	15000	180000
Прибиральниця	1	6700	6700	80400
Менеджер з продажу	1	12000	12000	144000
Касир	2	11000	22000	264000
Фонд оплати праці		44700	55700	668400
Нарахування на ФОП, ЄСВ, 22%			8954	107448

Важливо зауважити, що оборотні фонди виробничо-торговельної мережі «Красуня» є нормованими і ненормованими. Нормуванню на виробничо-торговельній мережі «Красуня» підлягають оборотні кошти у виробничих запасах (тканин, фурнітури). Нормативи оборотних коштів у витратах майбутніх періодів, незавершеному виробництві та готовій продукції на складі на підприємстві не визначаються.

При цьому нормативи запасів тканин на виробничо-торговельній мережі

«Красуня» визначають за формулою [31, с. 67]:

$$N_{\text{вир.зап}} = D \times Z_{\text{дн.}}, \text{ од., грн} \quad (2.3)$$

Денна потреба у віскозній тканині визначається залежно від обсягу виробництва виробу за день - 30 од., а питомі витрати тканини на один виріб 1,7 м.пог. Виходячи з цього, розрахуємо денна потребу для виготовлення кардигана подовженого з віскози:

$$D = 30 \times 1,7 = 51 \text{ м. пог. або}$$

$$D = 51 \times 149,0 \text{ грн./м.пог.} = 7\,600 \text{ грн.}$$

На виробничо-торговельній мережі «Красуня» планування запасів передбачає місячний запас тканини (22 робочих дні), страховий запас (у разі можливої несвоєчасної її поставки), тобто в розрахунку на 22 робочих дні

Зважаючи на це, вартість запасу віскозної тканини у грошовому вираженні становитиме:

$$7\,600 \times 22 = 167\,200 \text{ грн.}$$

Отже, місячна величина оборотних коштів в запасах сировини для пошиття кардигана подовженого з віскози становить 167,2 тис. грн. Ефективність діяльності виробничо-торговельної мережі «Красуня» є достатньо високою. Для економії витрат заклад постійно впроваджує інноваційні технології.

Оцінка ефективності підприємств може здійснюватися на основі традиційних показників і узагальнюючих показників таких, як прибуток, рентабельність. (рис.2.9)

Піддаючи аналізу ефективність функціонування виробничо-торговельної мережі «Красуня» 2022 рр. зауважимо на зростанні виробітку, зниженні витрати на 1 грн. товарної продукції, що є позитивними моментами у роботі підприємства (табл. 2.6).

$$\text{Точка беззбитковості} = \text{ПВ}/(\text{ЗОП}-\text{ЗВ}) \times \text{ЗОП} \quad (2.1)$$

де, ПВ - постійні витрати, грн.;

ЗОП - загальний обсяг продажу, грн.;

ЗВ - змінні витрати, грн.

Точка беззбитковості = 1 019 116 грн / (4 553 820 грн - 2 683 020 грн) * 4 553 820
грн = 2219142,598 грн



Рис. 2.9. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства

$$\text{Рентабельність витрат} = \text{ПР}/\text{В} * 100, \% \quad (2.2)$$

де, ПР - прибуток, грн.;

В - всього поточні витрати, грн.

$$\text{Рентабельність витрат} = 851\,684 \text{ грн} / 3\,702\,136 \text{ грн} * 100\% = 26,68\%$$

$$\text{Рентабельність продаж} = \text{ПР}/\text{ЗОП} * 100, \% \quad (2.3)$$

де, ПР - прибуток, грн.;

ЗОП - загальний обсяг продажу, грн.

$$\text{Рентабельність продаж} = 851\,684 \text{ грн} / 4\,553\,820 \text{ грн} * 100\% = 21,06\%$$

$$\text{Термін окупності, р.} = \text{ПК}/\text{ЧП} \quad (2.4)$$

де, ПК - початковий капітал, грн.;

ЧП- чистий прибуток, грн.

$$\text{Термін окупності} = 3\,878\,020 \text{ грн} / 851\,684 \text{ грн} = 2,56 \text{ р.}$$

Основні фінансово-економічні показники ефективності функціонування мережі «Красуня»

Показники	Результати
1. Загальний обсяг продажу (ЗОП), грн	4553820
2. Змінні витрати (ЗВ), грн	2683020
3. Постійні витрати (ПВ), грн	911668
4. Всього поточні витрати (В), грн	3594688
5. Прибуток (ПР), грн	959132
6. Точка беззбитковості, грн	2219142,598
7. Початковий капітал (ПК), грн	2878020
8. Термін окупності, рік	2,000681926
9. Рентабельність витрат, %	26,68192622
10. Рентабельність продаж, %	21,06221412

Так, позитивною є динаміка зростання виробітку за досліджений період, зокрема у 2021 р. – збільшення на 0,1%, у 2022 р. – збільшення на 4,6%, тобто спостерігаємо трьохкратне зростання у останньому році. Зважаючи на таку

динаміку можемо стверджувати про можливість виробничо-торговельної мережі «Красуня» підвищувати рівень матеріального забезпечення свого персоналу.

Достатньо позитивною в аналізованому періоді була і динаміка прибутку, який у 2021 р. – зменшився на 10,8%, у 2022 р. – збільшення на 42,9% в порівнянні з попереднім роком. Таким чином, привертає увагу суттєве збільшення даного показника у 2022 р. Відтак, звертаємо увагу, що в попередньому періоді підприємства було збитковим, що й показує теоретично такий великий ріст (Додаток Б).

Таким чином, бачимо, що лише за втратами робочого часу вплив на виникнення ризикових ситуацій не змінився в порівнянні з попереднім роком.

За рахунок невиконання замовлень ймовірність настання комерційних ризиків у 2022 р. збільшилася в порівнянні з попереднім.

Позитивним моментом, можна вважати відсутність повернення товарів покупцями та стабільний коефіцієнт втрат робочого часу. Однак, найбільші ризики формуються в результаті плинності кадрів та нестачі інформації. Таким чином, вирішення цих моментів дозволить мінімізувати можливість виникнення комерційних ризиків, пов'язаного із реалізацією товарів.

Відкриття магазину з продажу одягу можна наткнутися на певні ризики, а саме:

- Збільшення вартості орендної плати. Цей ризик може стати причиною серйозного зниження рівня доходів від продажів. Ще один варіант – вимушене збільшення вартості пропонованого товару. Це в свою чергу негативно позначається на попиті і обсязі продажів. Щоб уникнути даного ризику, необхідно детально опрацювати контракт договору з орендодавцем. Важливо укласти договір на тривалий час, зафіксувавши вартість і критичну точку відвідуваності, по досягненню якої сторони переглядають вартість оренди.

- Збільшення конкуренції. Внаслідок настання такої ситуації, число відвідувачів знизиться, як власне і обсяги продажів. Щоб уникнути цього потрібно: розробити і використовувати унікальну концепцію магазину; пропонувати своїм споживачам унікальний товар; проведення різних акцій і пропозиція знижок.

- Непрофесіоналізм продавців та іншого персоналу, що працює в магазині. Внаслідок цього відвідувачі можуть бути не задоволені обслуговуванням. Як наслідок, знизиться загальний обсяг продажів, а ділова репутація з позитивної може перетворитися на негативну. Подолати ці ризики можливо комплексним підходом, що включає: постійне навчання персоналу, пов'язане з тренінгами з продажу та обслуговування; інформування про особливості тканин, матеріалів, товарів і догляду за ними; розробку і використання фінансових і нефінансових мотиваційних важелів; розміщення камер відеоспостереження (вони до того ж знизять кількість крадіжок в магазині).

- Вихід товарів з моди, їх неактуальність. Це може загрожувати досить серйозним зависанням позицій, зниженням купівельної вартості і, як підсумок, зниженням загальної прибутковості бізнесу. Щоб уникнути таких проблем, необхідно постійно проводити регулярні розпродажі, щоб не було залишків залежаного товару.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз мережі «Красуня»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● підвищення мотивації до роботи у персоналу; ● можливість знайти сумлінних постачальників; ● можливість працювати за високою націнкою; ● широкий асортимент товару; ● можливість встановити досить широкий діапазон цін на товар; ● зручне і вигідне для здійснення продажів місце розташування; ● зручний час роботи. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● відсутність знань; ● відсутність ділової репутації та лояльно налаштованих споживачів; ● невідомість магазину; ● відсутність сформованого персоналу.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● високий і постійний попит на товари даної категорії; ● відносна нееластичність попиту в даному сегменті ринку; ● можливість розширення асортименту іншими категоріями товарів і додаванням в товарну матрицю речей для чоловіків і підлітків; ● можливість замовити товари за вигідними цінами. 	<p>Небезпеки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● високий рівень конкуренції в даному сегменті ринку; ● відсутність контрольованої частки ринку; ● зростання конкуренції; ● економічний спад, негативно відбивається на економічних показниках магазину.

Люди купують товари, виходячи з різних мотивацій і різних факторів, які на цю мотивацію впливають. Для повнішого дослідження потреб окремих

індивідів і груп здійснюють умовний розподіл покупців за різними ознаками, тобто сегментацію ринку. Що краще враховано конкретні особливості та умови, то більш ефективною буде маркетингова програма і меншими витрати на неї.

Ще одна важлива цільова група споживачів магазину з продажу одягу - це онлайн-покупці. Завдяки розвитку інтернет-торгівлі, все більше людей замовляють одяг та аксесуари онлайн. Це можуть бути як жінки, чоловіки які шукають зручний спосіб придбати одяг без виходу з дому.

Після проведення SWOT-аналізу, визначивши конкурентні переваги та загрози, можна зробити висновок, що підприємство «Красуня» є конкурентоспроможним. Сильних сторін більше чим слабших (табл.2.6.)

Висновки до розділу 2

Отже, виникнення ризику в сфері післяпродажного обслуговування найбільш ймовірним є в зниженні закупівель покупців та високому коефіцієнті плинності персоналу.

Для підвищення ефективності функціонування виробничо-торговельної мережі «Красуня» важливе значення має інноваційна політика, зокрема в частині мтворення інноваційної продукції – дизайн, конструкції моделей тощо. Відтак, цей напрям може стати пріоритетним у роботі дослідженого підприємства, адже для сектора, в якому воно функціонує інноваційна активність, перш за все, у товарному асортименті є дуже високою. Так, спостерігаємо щорічні оновлення продукції дизайнерів одягу. Водночас, зауважимо, що тут виникає потреба удосконалення управління підприємницькими ризиками, зважаючи на їх високий рівень в інноваційні сфері.

Іншим важливим напрямком для покращення управління ризиками в підприємницькій діяльності є удосконалення стратегічного планування виробничої програми, зокрема в частині оновлення товарного асортименту.

Вирішення цих завдань дозволить підвищити конкурентоспроможність виробничо-торговельної мережі «Красуня» та стабілізувати ефективність її діяльності за рахунок попередження ризиків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Покращення управління інноваційними ризиками в підприємстві

Підприємництво як вид ризикової діяльності вимагає забезпечення високого рівня інноваційності. Зважаючи на трансформаційні процеси економічної системи, які відбуваються на сьогоднішньому етапі її розвитку бачимо, з одного боку, покращення можливостей для здійснення інноваційної діяльності, а з іншого – підвищення вимог для реалізації інноваційних проектів. Вимоги до інноваційності завжди були високим саме в підприємницькому секторі. Адже, залишатися конкурентоспроможним в умовах жорсткої конкуренції на ринку не можливо без характеристики інноваційності. Інноваційний розвиток у підприємницькому секторі завжди був високим. Власне висока інноваційність, оригінальність, креативність є основними чинниками забезпечення конкурентних переваг підприємницьких структур, які функціонують в торгівлі. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці, забезпечувати зростання обсягів товарообороту та досягати, за рахунок інновацій досягнення лідерських позицій. Економічний розвиток торгового підприємства нині усе частіше відбувається шляхом розширення виробництва продукції за рахунок впровадження інновацій, технологічних розробок, реалізації науково-дослідницьких проектів та виконання дослідницько-конструкторських робіт.

В нинішніх умовах зростаючого попиту на непродовольчу продукцію, характерного для високо розвинених економік, збільшуватиметься й кількість підприємницьких структур, які зможуть запропонувати товари високої якості та безпечності. Як правило, такі товари є інноваційною продукцією. Однак, загалом відомо та підтверджено у численних дослідженнях, що інноваційна діяльність є

надзвичайно динамічною, продукція високо рентабельною, а інноваційні проекти – високо ризиковим. Таким чином,

Результатом реалізації інноваційних проектів стає інтелектуалізація доданої вартості, що на практиці означає її значне зростання в абсолютних величинах. Крім того, такі зміни призводять до збільшення таких основних фінансово-господарських показників як валовий прибуток, чистий прибуток, чистої дохід з реалізації, рентабельність, продуктивність праці. Власне позитивна динаміка цих показників є основними чинниками зниження впливу інноваційного ризику на конкурентоспроможність торгового підприємства в умовах цифрової економіки.

Зважаючи на це, а також враховуючи результати проведеного аналізу власної торгової мережі «Красуня», можемо стверджувати про доцільність приділення окремої уваги питанням підвищення схильності торгового підприємства до інноваційного ризику. Об'єктивним є припущення, що більшість торгових підприємницьких структур схильні до інноваційного ризику. Однак, тут важливим є не встановлення факту схильності до інноваційного ризику, а оцінювання її рівня. Адже, зрозумію, що в одних суб'єктів підприємництва цей показник нижчий, а в інших – вищий.

Перш за все, наголосимо, що під схильністю торгового підприємства до інноваційного ризику пропонуємо розуміти його спроможність до попередження (протидії) ризику. Дійсно, високий рівень схильності до інноваційного ризику забезпечуватиме суб'єкту підприємництва високі потенційні можливості:

- 1) до попередження настання несприятливої ризикової ситуації;
- 2) усунення негативних наслідків шляхом оптимізації негативних наслідків, зважаючи на те, що інноваційні проекти як правило є тривалими у часі.

Водночас, низький рівень схильності торгового підприємства до інноваційного ризику не забезпечуватиме дієвої протидію його виникненню. Відтак, суб'єкт підприємництва, що функціонує в сфері роздрібно торгівлі

завжди поноситиме високі витрати на усунення негативних наслідків інноваційних ризиків.

Для забезпечення високого рівня схильності торгового підприємства до інноваційного ризику важливе значення має сукупність потенційних можливостей, які зосереджені в ресурсах, інструментах, методах впливу, які суб'єкт здатний мобілізувати в разі необхідності реагування на настання ризикової ситуації. Саме ці важелі торгове підприємство повинно мати в розпорядженні для попередження (нейтралізації) або прийняття інноваційного ризику в умовах високої невизначеності.

Усі ці якості суб'єкт підприємництва набуває в результаті свого функціонування на ринку, що дозволяє напрацювати необхідний досвід поведінки в умовах інноваційного ризику, який формує високий рівень адаптації до ризику. Дослідження схильності підприємницьких структур до інноваційного ризику потребує адекватного методичного забезпечення. Термінологічне значення «схильність до інноваційного ризику» є похідним від поняття «схильність до ризику», вперше введеного в науковий обіг Дж. Кейнсом [29, с. 137–143]. Сучасна інноваційна теорія також вміщує поняття «схильність до інновацій», яке розглядається як стимул, потреба, спонукання до впровадження інновацій у діяльності підприємства. Механізм схильності до інновацій базується на твердженні, що прибуток є головною метою здійснення інноваційної діяльності та вміщує два погляди її розуміння. Так, перший – підхід наголошує, що головною детермінантою схильності до інновацій торгового підприємства є кризові процеси. Зважаючи на те, що економіка розвивається циклічно, а кризові явища повторюються періодично й їхня частота зростає – можемо стверджувати, що ймовірність підвищення активності в інноваційній діяльності збільшується.

Водночас, в період економічного зростання зацікавленість у змінах мінімальна. Однак, тривалість цих періодів зменшується, перманентність змін загострюється, а тому потерба в інноваціях буде виникати частіше.

Наукові дослідження доводять, що в період затяжних економічних криз, торгові підприємства, щоб вижити змушені змінювати стратегію розвитку. Так,

суб'єкт господарювання змінює стратегію максимізації прибутку на стратегію мінімізації ризику.

Отже, в період криз схильність торгових підприємств до інновацій підвищується, по-перше тому, що бізнесмен очікує на менші за розміром втрати від інноваційного ризику, ніж від інвестиційного. По-друге, для того, щоб вийти з кризи потрібні інновації, а тому незважаючи на високий рівень інноваційного ризику у підприємців часто не залишається іншого вихода для покращення господарювання.

Прихильники іншого погляду переконані, що конкурентоспроможна підприємницька структура переконана в своїх можливостях для розширення ринкових сегментів, а значить і очікуванні вищих доходів від реалізації.

Відтак, таке підприємство самостійно активізує свою інноваційну діяльність, тобто це суб'єкт із високим рівнем схильності до інноваційного ризику. Низка економістів, зокрема Б. Санто у своїх дослідженнях доводить визначальний вплив держави на схильність до інновацій суб'єктів господарювання стверджуючи, що «якщо розмір податку на прибуток варіює між 0 і 25%, то він майже не впливає на нові підприємницькі ініціативи, але якщо податок починає перевищувати 25%, то схильність до підприємництва швидко зменшується, якщо ж податок досягає 50% від прибутку, то схильність до інновацій і пов'язаних з ними капіталовкладень практично зникає» [48, с. 23]. Саме на такому підході Міністерство промисловості Швеції послуговується в регуляторній політиці. Вважається, що існує обернений зв'язок між ставкою податку на прибуток й схильністю підприємств до інновацій. Адже, саме низька ставка податку привертає увагу підприємців до інновацій для максимізації майбутнього прибутку. Водночас, за високої ставки податку та високого рівня інноваційного ризику, підприємець часто вибиратиме перше.

Таким чином, бачимо, що нині в Україні склалися усі умови для активізації інноваційної діяльності в підприємницькому секторі. Зважаючи на те, що в сфері торгівлі процесові інновації значно дорожчі, ніж продуктові, а досліджена нами

власна торгова мережа «Красуня» функціонує саме в цій галузі розуміємо високу доцільність впровадження інновацій саме в частині товарної політики.

Отже, беручи до уваги наведені вище аргументи можемо стверджувати про існування залежності між схильністю підприємницьких структур до інновацій, з одного боку, та їх схильністю до інноваційного ризику з іншого. Із наведеного стає зрозуміло про існування між ними прямої залежності. Таким чином, підвищення в торговельного закладу схильності до інновацій позитивно впливає на його схильність до понесення інноваційного ризику, і, навпаки. Схематично виведену залежність можна представити на рис. 3.1.

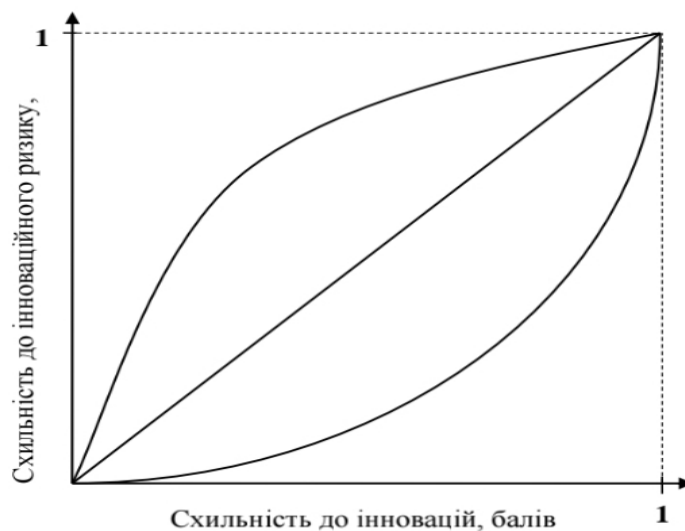


Рис. 3.1. Типова залежність схильності торговельного закладу до інновацій та його схильності до понесення інноваційного ризику

*Джерело: розроблено автором на основі [77; 78].

Отже, бачимо ймовірність трьох можливих варіантів залежності схильності торговельного закладу до інноваційного ризику та його схильності до інновацій. Оцінюючи варіацію схильності у межах від 0 до 1 можна встановити для кожного окремого випадку розвиток ситуації. Звичайно, що для достовірності отриманих результатів щодо оцінювання рівня схильності торговельного підприємства до понесення інноваційного ризику необхідно послуговуватися роботою аналітиків. Так, наприклад ці питання можна вирішити в інтелектингових агенціях,

запропонованих у дослідженнях О.Собко [69]. Адже, високий рівень схильності торгового закладу до понесення інноваційних ризиків забезпечить формування інноваційного капіталу підприємства, який нині має першочергове значення в креації інтелектуальної вартості. Досвід свідчить, що інноваційний капітал, відображаючи здатність інновацій, реалізованих підприємством, створювати інтелектуальну додану вартість, перетворюється на рушійну силу, що забезпечує розвиток колективного інтелектуального капіталу торгових підприємств. Серед основних складових елементів інноваційного капіталу доцільно виокремити інноваційність торгового закладу, продукції, процесів, що зумовлено необхідністю планування оптимальних меж розподілу витрат на фінансування продуктивних і процесових інновацій. Важливим інструментом забезпечення формування інноваційного капіталу є запровадження стандартів якості продукції і систем управління в торговому закладі. Пожвавлення інноваційної діяльності на торговому підприємстві забезпечується у сферах наукової та раціоналізаторсько-пошукової діяльності й зумовлюється здатністю суб'єкта господарювання до захисту інтелектуальної власності, зокрема втілюється у патентній політиці, яка відображає його діяльність щодо захисту інтелектуальної власності: захист прав об'єктів промислової власності – винаходи, промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки; захист прав об'єктів інтелектуальної власності – програмне забезпечення, ноу-хау, гудвіл, рацпропозиції; а також у ліцензійній політиці, що стосується використання вітчизняними підприємницькими структурами таких форм ліцензій, як франчайзинг, роль якого, на нашу думку, суттєво підвищуватиметься в умовах глобалізаційних процесів. У згаданому контексті хочемо наголосити, що для розвитку інноваційного капіталу вітчизняних торгових підприємств важливо забезпечити суттєві якісні зміни, які б стосувалися насамперед покращення патентно-ліцензійної діяльності як важливої сфери формування інтелектуального капіталу, враховуючи тренди у світовій економіці.

Розвиток інноваційного капіталу торгових підприємницьких структур вимагає вирішення проблем оцінювання їх схильності до інновацій. Адже, чим

нижча схильність торгового підприємства до понесення інноваційного ризику, тим ефективнішою буде його господарська діяльність. При цьому, в ході діагностики схильності торгового підприємства до понесення інноваційного ризику основним критерієм можна визначити максимізацію валового прибутку чи максимізацію інтелектуальної доданої вартості. Процес оцінювання схильності до інноваційного ризику досліджуваного торгового закладу є складним, адже передбачає здійснення у логічній послідовності низки діагностичних заходів. Зокрема, від оцінювання динаміки факторних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів і до комплексного оцінювання методами математичного моделювання, які впливають на прийняття кінцевих управлінських рішень щодо поведінки торгового закладу в умовах негативного впливу інноваційного ризику. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів представлено на рис. 3.2, який відображає запропонований нами підхід до процесу оцінювання схильності торгового закладу до понесення інноваційного ризику. При цьому зауважимо, що визначені нами показники – факторні ознаки, на нашу думку, відображають ефективність використання ресурсів, а значить можуть розглядатися в якості індикаторів, на основі яких висновують про рівень схильності до інноваційного ризику торгового підприємства.

Отже, початкові чотири етапи запропонованої методики оцінювання схильності до інноваційного ризику торгового закладу є складовими оцінювання, що полягає у відборі, обрахунку та представленні динаміки показників ефективності використання ресурсів.

Водночас, наступні три етапи охоплюють комплексне оцінювання, яке проводиться на основі визначення впливу факторних оцінних показників ефективності використання ресурсів на величину інтегрального результативного показника. При цьому для останнього запропоновано критичні значення, порівняльна оцінка з якими дозволяє робити висновок про рівень схильності торгового закладу до інноваційного ризику.

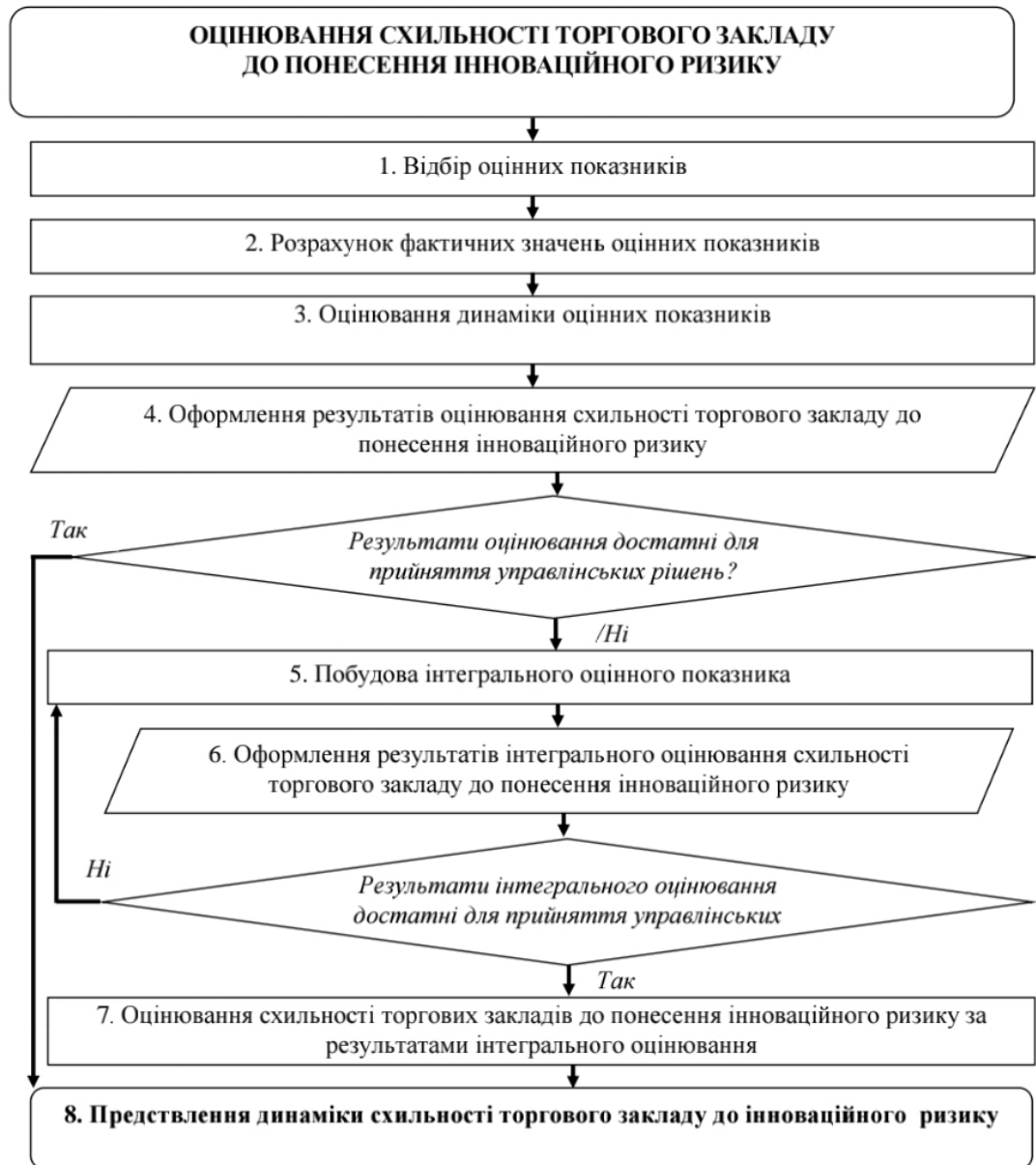


Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів

*Джерело: розроблено автором самостійно.

Кінцевим етапом даного алгоритму є встановлення змін у схильності торгового закладу до інноваційного ризику на основі зміни в часі величини інтегрального показника.

Пропонуємо для проведення оцінки схильності торгового закладу до інноваційного ризику наступні факторні показники, які відображають ефективність використання ресурсів:

- рівень оновлення основних фондів;
- фондovіддача основних засобів;
- фондоозброєність;
- продуктивність праці;
- оборотність оборотних коштів.

Об'єднавши результати оцінювання динаміки показників ефективності використання виробничих ресурсів не можна зробити однозначні висновки щодо схильності торгового закладу до понесення інноваційного ризику. Зважаючи на це пропонується застосовувати комплексний показник, який пропонуємо вважати як «інтегральний показник схильності торгового закладу до інноваційного ризику». Відтак, цей кінцевий показник синтезує попередні одиничні показники ефективності використання ресурсів, які, згідно правилами мате моделювання необхідно нормувати. При цьому, процес нормування передбачає зведення оцінювання факторних показників, які формують інтегральний показник. Межові рамки цього показника встановлено від 0 до 1. У випадку, якщо зростання показника є негативною тенденцією, то його слід називати дестимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{\max} - z_{ij}}{z_{\max} - z_{\min}} \quad (3.1)$$

де Nz_{ij} – нормоване значення i -го показника j -го підприємства; z_{\max} – максимальне значення i -го показника;
 z_{ij} – фактичне значення i -го показника j -го року;
 z_{\min} – мінімальне значення i -го показника;

Якщо підвищення показника є позитивною тенденцією, то його доцільно вважати стимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{ij} - z_{\min}}{z_{\max} - z_{\min}} \quad (3.1)$$

Провівши процедуру нормування, необхідно визначити рівняння

інтегрального показника. Узагальнено воно має вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n \alpha_i N_{z_{ij}}. \quad (3.2)$$

де I – інтегральний показник;

$N_{z_{ij}}$ – кількість нормованих показників, введених до складу інтегрального показника;

α_i – коефіцієнт вагомості i -го нормованого показника, при чому має виконуватися умова:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \quad (3.3)$$

Коефіцієнти вагомості встановлюють експерти залежно від важливості та пріоритетності окремо взятого факторного показника, що є основою їх ранжування. Якщо базуватися на тому, що усі запропоновані нами факторні показники мають однакову значимість, то кінцевий вигляд рівняння інтегрального показника схильності торгового закладу до інноваційного ризику (I_{CIP}) набудатиме вигляду:

$$I_{CIP} = (N_{Z_{O3}} + N_{KB_{O3}} + N_{KO_{Pr}} + Pr_{Pr} + NO_{O63}) \quad (3.4)$$

Очевидно, що критичним значенням інтегрального показника схильності торгового закладу до інноваційного ризику прийнято 0,5. Відтак, якщо $I_{CIP} > 0,5$, тоді такий торговий заклад має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить може швидко адаптуватися до настання ризикових ситуацій, тобто управління такого роду ризиками підприємницької діяльності є високоефективним.

Якщо $I_{CIP} < 0,5$, тоді це є свідченням того, що торговий заклад має високий

рівень схильності до інноваційного ризику, а значить управління таким станом вимагає вислого рівня професійності. Отже, торговому підприємству із такими межами схильності до інноваційного ризику потрібно дуже уважно проводити відбір інноваційних проектів з метою попередження виникнення ризикових ситуацій та мінімізації витрат нанесених їх настанням.

Обрахувавши величину нормованих факторних показників ефективності використання виробничих ресурсів виробничо торговельної мережі «Красуня» за 2020–2022 рр. отримані середні значення представимо в табл. 3.1.

Таким чином, застосування моделі дозволяє стверджувати, що ВТМ «Красуня» має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить високий адаптаційний рівень дозволяє суб'єкту підприємництва ефективно управляти інноваційними ризиками.

Таблиця 3.1

Середні значення нормування параметрів та інтегрального показника схильності торгівельної мережі «Красуня» до інноваційного ризику

Нормоване значення показника*:					Інтегральний показник схильності до інноваційного ризику (I_{CIP})
Оновлення основних засобів ($N_{Зоз}$)	Фондовіддачі основних засобів ($N_{ФВоз}$)	Фондоозбросність праці ($N_{ФОПр}$)	Продуктивність праці ($N_{ПрПр}$)	Оборотність оборотних коштів ($NO_{Обз}$)	
0,340	0,751	0,452	0,021	0,812	0,537

*Джерело: пораховано автором самостійно на основі даних мережі «Красуня»

Зважаючи на це, можемо стверджувати про доцільність активізації інноваційної діяльності за рахунок придбання нової техніки, яка має вищу продуктивність, нижчу енергоємність та забезпечує кращу якість швейної продукції. Враховуючи важливість зниження енергоємності виробництва в нинішніх умовах ведення підприємницької діяльності можемо стверджувати про

актуальність даної пропозиції.

Вивчення ринкової пропозиції вважаємо за доцільне запропонувати виробничо-торгівельній мережі «Красуня» придбати нову двониткову швейну машину з одночасним обрізанням країв та обметуванням «Durkopp 739/23» із вартістю 45 тис. грн. Реалізація такого інноваційного проекту є доцільною, що обґрунтовано на основі розрахунку терміну окупності. Встановлено, що терміну окупності складе 5 років, придбати швейну машину виробничо-торгівельна мережа може за власні кошти, що також знижує схильність ВТМ «Красуня» до інноваційного ризику.

Розрахуємо сукупний економічний ефект від впровадження нової швейної машини за весь період її використання:

$$E_T = P_T - B_T, \text{ грн.}, \quad (3.6)$$

Вартісна оцінка результатів від впровадження такої процесової інновації за розрахунковий період здійснюється:

$$P_T = \sum_{t=1} P_t \times \alpha, \text{ грн.}, \quad (3.5)$$

де α – коефіцієнт приведення інвестицій до певного року:

$$\alpha = (1+R)^{-t} \quad (3.6)$$

де R – ставка дисконтування, яку при нинішніх кредитних ставках варто прийняти не меншою 25%, тобто $R = 0,25$.

Враховуючи, що економія часу при виробництві одного жакета становить 236с., тобто 0,065 год./од. Відтак, при чинній трудомісткості одного виробу 6401с. швейний цех може виготовити 35 виробів/ день, а це становитиме 8750 виробів на рік.

За таких умов річна економія сягатиме:

$$8750 \times 0,065 = 568,75 \text{ год.}$$

Водночас, у грошовму вираженні ця економія становить:

$$568,75 \times 28 \text{ грн./год.} = 15\,925 \text{ грн./рік.}$$

Отже, реалізація інноваційного проекту щодо впровадження процесової

інновацій – нової швейної машини становить:

$$15\,600 + 15\,600 \times 1,25 + 15\,600 \times 1,25^2 + 15\,600 \times 1,25^3 + 15\,600 \times 1,25^4 = 127,94$$

тис.грн.

Таким чином, виробничо-торгівельній мережі «Красуня» економічно вигідно впровадити пропоновану нами інновацію. Зважаючи на низький рівень схильності до інноваційних ризиків, достатність власних коштів для придбання новинки можемо стверджувати, що пропонований алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику забезпечить високу ефективність управління інноваційними ризиками, що дозволить активізувати інноваційну діяльність закладу.

3.2. Запровадження інтегрованої системи управління комерційними ризиками

Із усіх видів ризиків група комерційних в нинішніх умовах для вітчизняних торгових підприємств є визначальною. Адже, матеріально-технічне забезпечення глибоко пов'язане із впливом ризиків, які, по-перше, виникають в сфері закупівлі тканин, ниток і інших виробничих ресурсів і тут визначальним є вплив інфляції; по-друге, закупівлі матеріалів проводяться закордоном, що зумовлено відсутністю в Україні якісних тканин й тут створюються умови для високого рівня валютного ризику. Усі вище перелічені моменти охоплює модель комерційного ризику настання якого визначається вже у змістовому поняття комерційної діяльності торговельного закладу.

Серед характерних детермінант комерційного ризику виділимо ті, які виникають в результаті особливостей цієї діяльності – операції з купівлі-продажу товарів. Відтак, в результаті цього торговий заклад очікує настання ризикових ситуацій, а негативні наслідки від них призводять, як правило, до втрати прибутку, який визначається ключовим пріоритетом комерційної діяльності. При цьому, прояв невизначеності і небезпеки, які є загальними елементами ризику, в

умовах комерційного ризику мають низку особливостей. Зокрема, невизначеність у комерційній діяльності торгового закладу значною мірою пов'язана з неповнотою інформації про контрагентів, зокрема постачальників матеріально-технічних ресурсів. Інша група невизначеностей формується на основі неповної чи не точної інформації про споживчий попит. Серед низки випадкових подій, які виділимо наприклад недотримання графіка поставок, несвоєчасне транспортування, обмеженість ресурсом забезпечення (фінансових, матеріальних та нематеріальних), які є основою забезпечення прозорості закупівель товарів.

Джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності торгового закладу мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішнє оточення зумовлено діями персоналу торгового закладу, які не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятими правовим нормам, а відтак, можуть спричинити необхідність скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому особливо наголосимо на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь якого підприємства. Однак, для торгівлі ці ресурси мають пріоритетне значення. Адже, підприємницькі ризики тут пов'язані із можливими втрами компетенцій персоналу, які безумовно призведуть до втрат в частині ринкового капіталу (наприклад, іміджу торговельного закладу).

При цьому зауважимо, що компетенцій персоналу визначає його «індивідуальний інтелектуальний капітал, який охоплює розвинений людиною капітал знань і сформований капітал компетенцій, інтегрованих такими якісними характеристиками, як креативність, інтелігентність і комунікативність» [50, с. 125; 51, с. 217]. При такому розумінні, бачимо низку характеристик виділимо характеристику креативності, яка, на нашу думку, для виробничо-торговельного закладу «Красуня» має першочергове значення. Також, вважаємо за доцільне говорити про те, що компетентність персоналу формується як «капітал компетенцій», що вимагає тривало часу, а це збільшує ймовірність настання ризикових ситуацій.

Також, цікавими в дослідниці є пропозиції щодо «виокремлення у структурі індивідуального інтелектуального капіталу підприємства двох складових – капіталу знань та капіталу компетенцій – базується на необхідності врахування не лише теоретичних знань людини, якісної характеристики ефективності використання набутих знань» [50, с. 125; 51, с. 217]. Вважаємо цей підхід цілком себе випрадає в умовах виробничо-торговельних закладів. Додатковим свідченням цього можна вважати «суттєву розбіжність між впливом рівня освіти (від 6% у дослідженнях П. Тобмена до 60% у Е. Денісона) та природних здібностей (від 10% до 45% за П. Тобменом) на доходи людей [50,с.219].

Отже, вище наведене обґрунтовує доцільність розглядати важливість такої сфери виникнення підприємницького ризику як персонал торгового закладу, де сьогодні дуже високою є ймовірність настання ризикових ситуацій. Зважаючи на формування економіки знань можемо стверджувати, що такі види ризику та ймовірність їх настання посиляться. Відтак, пропозиція щодо створення на виробничо-торгівельній мережі «Красуня» капіталу компетенцій, який «характеризує спроможність індивідуума створювати інтелектуальну додану вартість за допомогою розвинутої на базі капіталу знань і природних здібностей (таланту) професійної спритності» є своєчасною та економічно виправданою [50, с. 222]. Саме цей захід дозволить зменшити можливості для настання ризикових ситуацій, а в разі їх виникнення мінімізувати втрати в частині величини інтелектуальної доданої вартості, що має прямий вплив на величину прибутку, як кінцевого результативного показника ефективності діяльності торгового підприємства.

Основними джерелами формування зовнішніх небезпек в частині комерційної діяльності торгових підприємств є несумлінні дії зі сторони своїх контрагентів; посилення ціннісної конкуренції, що спричиняє можливості виникнення ризикових ситуацій та підвищує ймовірність понесення втрат. Однією із сфер виникнення негативних ризикових ситуацій для торгових підприємств є правова сфера. Тут додаткові негативні навантаження формуються в частині збільшення законодавчо-нормативних обмежень комерційної діяльності (наприклад, через лімітування рівня торговельної надбавки, ускладнення

процедур ліцензування, зміни податкових ставок тощо).

Підсумовуючи зауважимо, що комерційний ризик виробничо-торговельного підприємства охоплює комплексний вплив у сфері купівлі-продажу товарів, який призводить до зниження величини інтелектуальної доданої вартості, що, в кінцевому випадку, призводить до очікування ймовірних втрат прибутку.

Для ідентифікації видів комерційного ризику вважаємо за доцільне скористатися пропозиціями Н. Краснокутської щодо «ланцюга створення цінності, який дозволяє послідовно визначити основні бізнес-процеси торговельного підприємства і відповідні їм небезпеки та загрози, пов'язані із імовірними втратами прибутку (рис. 3.3) [31, с. 18].

Інфраструктура торгового підприємства						
Управління персоналом						
Наукові дослідження та розв'язок технологій						
Закупівлі	Доставка	Зберігання	Власне виробництво	Передпродажа	Продажі	Післяпродажне та сервесне обслуговування

Рис.3.3. Процеси, що визначають зміст комерційної діяльності в ланцюгу створення цінності на торговельному підприємстві [31, с. 18].

Вважаємо за доцільне погодитися із пропозиціями науковців щодо сфери охоплення комерційної діяльності складових ланцюга створення цінностей. Адже, сфера функціонування виробничо-торгівельної мережі «Красуня» націлена, перш за все, на створення цінності. Поліпшення якості створеної цінності, запропоноване в якості товару покупцю, повинно забезпечувати йому отримання вищого рівня корисності. Лише в цьому випадку клієнт буде готовий придбати пропонований товар. Відтак, управління комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Красуня» зосередимо саме на удосконаленні виключно в межах ланцюга створення цінності.

Беручи до уваги цей ланцюг створення цінностей визначимо напрями удосконалення управління комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Красуня». Базовою вимогою для мінімізації втрат від комерційних ризиків вважають відмову від ненадійних контрагентів. Завуважимо, що тоговий заклад дуже широко застосовує даний метод попередження виникнення комерційних ризиків. Зважючи на свій розмір, такий підхід наразі є можливим в практичній реалізації. Однак, враховуючи динамічний розвиток дослідженої виробничо-торгівельної мережі, активний її вихід на регіональні ринки в Україні, що безумовно призведе до необхідності розширення і виробництва, можемо стверджувати про те, що можливості застосування даного методу будуть зменшуватися.

З метою покращення управління комерційними ризиками на дослідженому підприємстві пропонуємо скористатися портфелем методів, розробленим і систематизованим Н. Краснокутською (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Систематизований за портфель методів управління комерційними ризиками підприємства роздрібною торгівлі [31, с.87]

Тип методів управління комерційним ризиком	Вид методів управління комерційним ризиком на підприємствах роздрібною торгівлі
Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів, страхування, пошук гарантів, лімітування, впровадження системи контролю за часткового дублювання функцій у відповідальних ланках комерційної діяльності
Локалізація	Аутсорсинг, розукрупнення
Дисипація	Горизонтальна інтеграція з постачальниками, товарна диверсифікація, регіональна диверсифікація, диверсифікація постачальників (перевізників)
Компенсація	Стратегічне планування, прогнозування та моніторинг стану зовнішнього середовища, прогнозування та моніторинг товарних ринків, активний маркетинг, гнучка цінова політика, самострахування за рахунок створення фінансового, кадрового, товарного резервів, впровадження програм підготовки та мотивації персоналу
Прийняття	Самострахування, включення дрібних збитків у роздрібну ціну товару

Таким чином, запровадження у практику управління комерційними ризиками виробничо-торгівельної мережі «Красуня» дозволить спростити, систематизувати та підвищити ефективність управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Для удосконалення управління комерційними ризиками за рахунок оцінки якості контрагентів пропонуємо виробничо-торгівельній мережі «Красуня» застосовувати шкалу (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Шкала для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни
вони операційного прибутку [31, с. 79]

Величина очікуваних втрат операційного прибутку підприємства	Ступінь очікуваного ризику
до 10%	Мінімальний
Від 10% до 40%	Низький
Від 40% до 60%	Середній
Від 60% до 90%	Високий
понад 90%	Критичний

Таким чином, на основі запропонованої шкали торгове підприємство може обґрунтувати доцільність відмови співпраці з окремими контрагентами в комерційній діяльності. Так, доцільно відмовитися від співпраці із тими партнерами, які несуть загрозу втрат величини операційного прибутку на двох рівнях – критичному та високому.

У той же час, усі інші рівні ризику вимагають удосконалення управління комерційними ризиками при застосуванні сучасних методичних розробок і, що, найголовніше – сучасних інформаційних технологій. З цією метою потрібно забезпечити постійний моніторинг та превентивний контроль за такого ступеня комерційним ризиком, що дозволить запобігти виникненню ризикової ситуації в сфері порушень умов договору.

Якщо ж ступінь очікуваного комерційного ризику є мінімальним, а виробничо-торговельна мережа «Красуня» зацікавлена у співпраці, бо вона дозволяє розширити товарний асортимент, покращити якісні характеристики товару тощо, то закладу пропонується приймати даний ризик, але забезпечити ефективне управління ним.

Таким чином, використання методу відмови від ненадійних партнерів, що є основним в управлінні комерційними ризиками на виробничо-торгівельній мережі «Красуня» буде знижувати свої потенційні можливості впливу на ефективність управління. Це доводить необхідність пошуку нових методів для удосконалення управління комерційними ризиками на дослідженому суб'єкті підприємницької діяльності.

Одним із методів управління комерційними ризиками, які пропонуються в дослідженнях є метод відмови від інноваційних проектів [31, с. 83]. Однак, ми вважаємо, що це є дискусійним моментом саме у сфері пошиття одягу та торгівлі ним. Адже, це сфера, де застосування інновацій є чи не найбільш активним в порівнянні з іншими видами діяльності. Свідченням цього є щорічні покази мод, інші конкурси серед дизайнерів, дизайнерські покази тощо. Усі ці заходи відбуваються дуже часто і головним їх атрибутом є інноваційність в моделях, дизайні одягу, каналах продажу тощо. Таким чином, пропозиції дослідників щодо відмови від інноваційних проектів виробничо-торгівельною мережею «Красуня» вважаємо не доцільними. Крім того, впровадження новинок не призводить до втрат операційного прибутку оскільки в цій галузі, оскільки саме відмова від новинок несе значні загрози таких втрат. Адже, продати товар старого асортименту нині практично неможливо. Враховуючи це, вважаємо рекомендацію відмови від інновацій вважати недоцільною для виробничо-торгівельної мережі «Красуня».

Поширеним методом управління комерційними ризиками продовжує залишатися класичне страхування. Однак, в українських реаліях скористатися перевагами цього методу для виробничо-торгівельної мережі «Красуня» є не можливим оскільки він не працює ефективно. Ринок

страхування в Україні є суперечливим, із значним рівнем шахрайств, що унеможлиблює використання його інструментів для управління комерційними ризиками. Певною мірою виробничо-торгівельна мережа «Красуня» застосовує з метою управління комерційними ризиками транспортне страхування. Однак, ефективність й цього інструменту є дуже низькою, зважаючи на загальні негативні тенденції розвитку і функціонування страхового ринку в країні. В певній мірі застосування транспортного страхування для виробничо-торгівельної мережі «Красуня» можна реалізувати на основі підходу, запропонованого Н. Краснокутською на основі порівняльного аналізу страхових виплат та очікуваних втрат операційного прибутку. Якщо страхові виплати перевищують очікувані втрати прибутку, то використання такого методу ухилення від ризику є економічно не виправданим. Якщо втрати прибутку більші за суму страхових платежів, то страхування може розглядатися як перспективний інструмент управління комерційними ризиками. Однак реалізувати даний метод можна лише тоді, коли прозоро запрацює страховий ринок.

Водночас, на нашу думку, в нинішніх умовах очікувати на розвиток страхового ринку в Україні недоцільно. Ось чому, пропонуємо для виробничо-торговельної мережі «Красуня» розширити застосування методу самострахування. На практиці цей крок означає створення резервного фонду для акумулювання фінансових ресурсів. Зважаючи на відсутність на дослідженому закладі такого фонду доцільність його створення суттєво покращить управління комерційними ризиками. Крім того, пропонуємо удосконалити створення страхових запасів, які дозволяють згладжувати коливання попиту та пропозиції на ринку. Покращення формування страхових запасів дозволить знизити вплив ризику затоварювання, який нині на підприємстві не враховується. Загалом, запровадження методу самострахування призведе до покращення управління комерційними ризиками, що знайде своє втілення в мінімізації втрат втручки від реалізації.

Не може скористатися виробничо-торгівельна мережа «Красуня» для управління комерційними ризиками методом пошуку гарантів оскільки продукція реалізується через власну мережу магазинів.

Цікавим та новим методом управління комерційними ризиками, які можуть бути застосовані у роботі виробничо-торгівельної мережі «Красуня» є методи локалізації ризику. Зважаючи на те, що торговий заклад є невеликим, а кількість контрагентів незначна пропонуємо закладу більше уваги приділити конкретизації та ідентифікувати джерела формування комерційного ризику. Таким чином, забезпечуємо контрольованість ризику, що дозволяє ефективно мінімізувати чи оптимізувати очікувані втрати. Можливості застосування цього методу управління комерційними ризиками підкріплені наявністю власного транспорту, що дозволяє знизити ймовірність настання ризикових ситуацій, а, враховуючи невеликі розміри підприємства, мінімізувати їх.

Доцільним з метою зменшення ймовірності появи ризикових ситуацій та негативних наслідків впливу ризику є запровадження на підприємстві методів дисипації комерційних ризиків. Відтак, їхнє практичне застосування в торгівлі є можливість запровадження інтеграційних механізмів співпраці з постачальниками товарів. Така горизонтальна інтеграція дозволяє розподілити ризики, наприклад, виникнення понаднормативних (неходових) товарних запасів між продавцями (підприємствами роздрібної торгівлі) та постачальниками (посередниками і виробниками). При цьому ключова роль привидиться проведенню переговорів між постачальниками та торговельними структурами. Однак, тут торговельні заклади більшою мірою намагаються захистити лише свої інтереси, любляючи пролонгацію термінів оплати за товари, що стає вже економічно невигідно постачальникам, особливо за ускладнення доступу на фінансові ринки. Однак, в нашому випадку, це може ефективно спрацювати, так як виробник і власник одягу, що продається є одною особою. Таким чином, однією ланкою появи ризиків можна знехтувати.

Залишається лише вплив постачальник матеріально-технічних ресурсів для виготовлення одягу.

Одним із популярних для об'єкта дослідження методом управління комерційними ризиками є такий різновид методу дисипації, як диверсифікація. При цьому виробничо-торговельна мережа «Красуня» може скористатися такими її формами в межах комерційної діяльності як регіональна диверсифікація.

Неможливим та економічно не виправданим є застосування товарної диверсифікації чи диверсифікація закупівель, зважаючи на те, продається одяг лише власної торгової марки. Адже, товарна диверсифікація дозволяє розширення товарного асортименту продукції торгового закладу, і таким чином забезпечує зменшення розміру втрат від комерційних ризиків, зокрема фінансових чи матеріальних втрат при реалізації товарів.

Диверсифікація закупівель як метод управління комерційними ризиками призводить до розширення комерційних зв'язків, що підвищує плинність постачальників, а це, в свою чергу, підвищує рівень комерційних ризиків. З іншого боку, такі заходи сприяють уникненню концентрації можливостей ключових постачальників підвищувати закупівельні ціни і тим самими чинити суттєвий вплив на цінові рішення

торговельного підприємства. Таким чином мінімізуються очікувані втрати операційного прибутку. Однак, введення таких змін, тобто диверсифікації постачальників, викликає ризик трудових втрат, що зумовлений неприйняттям менеджерами таких змін.

Дієвим методом управління комерційними ризиками є регіональна диверсифікація, яка дозволяє мінімізувати рівень очікуваних втрат за рахунок розширення територіальної присутності торгового закладу у різних регіонах країни чи навіть і закордоном. Принагідно зауважимо, що досліджена нами виробничо-торговельна мережа активно застосовує даний метод і своїй діяльності. Однак, можливості її розширення пов'язані із значними коштами на реалізацію.

В зв'язку з цим, пропонуємо дослідженому суб'єкту підприємницької діяльності посилити базування методу регіональної диверсифікації із

стратегічними напрямками розвитку, а також, покращити можливості її інвестування за рахунок виділення більше фінансових ресурсів.

З метою полегшення прийняття управлінських рішень в частині комерційного ризику пропонуємо скористатися матрицею вибору типу методу управління (табл. 3.5). Таким чином, запропонована дослідниками матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі дозволить систематизувати аналітичну роботу та дозволить підвищити ефективність управління комерційними ризиками, які для дослідженого суб'єкта підприємницької діяльності є найвагомими.

Таблиця 3.4

Матриця вибору типу методів управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі [31, с. 89]

Рівень очікуваних втрат операційного прибутку	Ймовірність втрат операційного прибутку				
	Втрати майже неможливі	Втрати малоймовірні (невисока ймовірність)	Втрати ймовірні	Висока ймовірність	Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)
Манімальний	Прийняття ризику			Прийняття, компенсація ризику	
Низький	Прийняття ризику		Компенсація ризику		
Середній	Прийняття ризику	Компенсація (дисипація) ризику			Локалізація, ухилення від ризику
Високий	Компенсація ризику	Компенсація (дисипація) ризику	Локалізація, дисипація ризику	Локалізація, ухилення від ризику	
Критичний	Компенсація ризику	Компенсація, дисипація ризику	Дисипація ризику	Локалізація ризику	

Практичне застосування запропонованої матричної моделі для вибору типу методів управління комерційними ризиками в галузі торгівлі доповнюється у дослідженнях шкалою для визначення індексу комерційного ризику, що дозволить впливати на розмір ризику. З цією метою запропонований показник індекс

комерційного ризику, який визначають за формулою [31, с. 89]:

$$I_R = P_{OB} \times Ip, \quad (3.7)$$

де I_R – індекс комерційного ризику;

P_{OB} – величина очікуваних втрат;

Ip – ймовірність виникнення втрат.

Таким чином, на основі визначеного індексу комерційного ризику пропонується визначати його клас та міру впливу (табл. 3.5).

Таблиці 3.5

Карта обґрунтування типів методу управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі [31, с. 90]

Значення індексу комерційного ризику	Клас комерційного ризику за необхідності впливу	Рекомендовані методи
1–4	Прийнятний (А)	Прийняття
5–10	Виправданий і допустимий (В)	Компенсація, дисипація
12–16	Припустимий, але не бажаний (С)	Локалізація, дисипація, ухилення
20–25	Неприпустимий (Д)	Локалізація, ухилення від ризику

Комерційні ризики класу А («прийнятні») є звичайними для будь-якої сфери комерційної діяльності і не потребують здійснення спеціальних заходів для їх мінімізації через низьку ймовірність виникнення або мінімальні втрати операційного прибутку. Хоча прийняття ризиків у даному випадку є логічним управлінським заходом, але воно не виключає необхідності їх моніторингу, оскільки прийнятні ризики знаходяться в актуальному стані лише протягом певного періоду часу. За зміни впливу ризикоутворюючих чинників клас комерційних ризиків може змінитися. Комерційні ризики класу В «виправдані та припустимі» характеризуються низькими або мінімальними втратами, виникнення

яких високо ймовірно, або високим рівнем втрат операційного прибутку, імовірність яких майже відсутня або дуже низька. Прийняття таких ризиків без здійснення будь-яких превентивних заходів свідомо призведе до втрат, тому, з нашої точки зору, їх попередження за рахунок методів компенсації або дисипації буде економічно виправданим за умов обов'язкового співставлення витрат на впровадження заходів із очікуваними втратами прибутку.

Припустимими, але небажаними для реалізації є комерційні ризики класу С, виникнення яких призводить до суттєвих втрат прибутку з середньою імовірністю. Управлінські впливи щодо таких ризиків мають бути спрямовані здебільшого на їх локалізацію або дисипацію, в окремих випадках доцільним буде ухилення від ризиків.

Неприпустимі комерційні ризики (клас D), які з високою імовірністю призводять до значних втрат операційного прибутку, вимагають більшої уваги та радикальних дій, які в цілому мають бути спрямовані на ухилення від ризику або його локалізацію. Для таких ризиків, з нашої точки зору, мають розроблятися індивідуальні плани з їх моніторингу, попередження та реагування.

Якщо значення індексу комерційного ризику знаходиться у граничних крапках, то більш точно описує ризикову ситуацію матрична модель, оскільки, наприклад, індексу ризику у чотири бали відповідають чотири ризикові ситуації з досить різними характеристиками. Якщо тип методу управління комерційними ризиками залежить від співвідношення рівня очікуваних втрат прибутку та ймовірності їх виникнення, то вибір конкретного методу у межах рекомендованного типу залежить від характеру чинників комерційного ризику.

Висновки до розділу 3

Джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності торгового закладу мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішнє оточення зумовлено діями персоналу торгового закладу, які не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятим правовим нормам, а

відтак, можуть спричинити необхідність скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому особливо наголосимо на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь якого підприємства. Однак, для торгівлі ці ресурси мають пріоритетне значення. Адже, підприємницькі ризики тут пов'язані із можливими втратами компетенцій персоналу, які безумовно призведуть до втрат в частині ринкового капіталу (наприклад, іміджу торговельного закладу).

Підсумовуючи зауважимо, що пропоновані напрями удосконалення управління комерційними ризиками в підприємницькій діяльності на основі запровадження карти трактування показника «індексу комерційного ризику», а також матриці вибору типу методів управління комерційним ризиком взаємоузгоджуються, дозволяють приймати виважені рішення та покращити процесу правління.

Кафедра ТПТтаУБ

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

4.1. Організація безпеки життєдіяльності на підприємствах роздрібноЇ торгівлі

Верховна Рада України 14 жовтня 1992 р. постановила запровадити закон «Про охорону праці». Після прийняття 23 вересня 1999 р. закону «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» було прийнято нову редакцію закону «Про охорону праці» від 21 листопада 2002 р. № 229-IV.

Дія цього Закону поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих.

Згідно з Законом, охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Законодавство про охорону праці складається зі згаданого Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Одними з основних принципів державної політики в області охорони праці є:

- пріоритет життя і здоров'я працівника щодо результатів виробничої діяльності підприємства;

- повна відповідальність власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці.

Законом передбачені гарантії громадян на охорону праці при укладенні трудового договору і під час роботи на підприємстві. Під час укладення трудового договору громадянин має бути поінформованим власником під розписку про умови праці на підприємстві: наявність на робочому місці, де він працюватиме, небезпечних і шкідливих виробничих чинників, можливі наслідки їх впливу на здоров'я, а також про його права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах згідно з законодавством і колективним договором. Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Згідно з Кодексом законів про працю України скорочена тривалість робочого часу встановлюється :

- не більше 36 годин на тиждень – для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці;
- 36 годин на тиждень – для працівників віком від 16 до 18 років;
- 24 години на тиждень – для осіб у віці від 15 до 16 років, а також учнів у віці від 14 до 15 років, що працюють у період канікул.

Наднормові роботи та роботи у вихідні дні, як правило, не допускаються.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, роботи машин і механізмів, стан засобів колективного та індивідуального захисту, які використовує працівник, а також санітарно-побутові умови мають відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла виробнича ситуація, небезпечна для його життя або для людей, які його оточують, і природного середовища. Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник не виконує вимог законодавства про охорону праці, умов колективного договору з цих питань. У цьому випадку працівнику виплачується вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не меншому тримісячного середнього заробітку.

Згідно з Законом усі працівники підлягають обов'язковому соціальному страхуванню власником від нещасних випадків та професійних захворювань. Власник зобов'язаний внести у фонд соціального страхування суму виплат потерпілим, якщо нещасний випадок або профзахворювання сталися з його вини.

Передбачено право працівників на пільги і компенсації за важкі, шкідливі і небезпечні умови праці, умови підвищеного ризику для здоров'я.

Відповідно до статті 7 Закону, працівники, зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою. Вони мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочену тривалість робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі та інші пільги й компенсації, передбачені законодавством. Якщо характер роботи працівника пов'язаний з роз'їздами, йому виплачується грошова компенсація на придбання лікувально-профілактичного харчування, молока або рівноцінних йому харчових продуктів на умовах, передбачених колективним договором.

Упродовж дії трудового договору власник повинен надавати працівникові повну інформацію про можливі зміни у виробничих умовах і розмірах пільг та компенсацій, включаючи і надані йому додатково.

На роботах з небезпечними і шкідливими умовами, а також роботах, які пов'язані із забрудненням чи такими, які виконуються в несприятливих температурних умовах, працівникам видаються безкоштовно згідно із встановленими нормами спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту, а також мийні та знешкоджувальні засоби. У випадку зносу цих засобів раніше встановленого терміну не з вини працівника власник зобов'язаний замінити їх своїм коштом.

Робота у нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою і колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифного окладу за кожну годину роботи в нічний час.

Цілком відповідають міжнародним нормам статті закону щодо праці жінок, неповнолітніх та інвалідів.

Забороняється використовувати працю жінок на важких роботах і на роботах з небезпечними і шкідливими умовами праці, а також залучення жінок до перенесення чи переміщення вантажів, маса яких перевищує встановлені для них норми.

Граничні норми піднімання і переміщення важких предметів жінками:

- 10 кг – у разі чергування з іншою роботою (до 2 разів на годину);
- 7 кг – постійно упродовж робочої зміни.

Сумарна маса вантажу, який переміщається жінкою упродовж кожної години робочої зміни, не повинна перевищувати:

- 350 кг – при переміщенні вантажу з робочої поверхні;
- 175 кг – з підлоги.
- прикладене жінкою зусилля має не перевищувати 10 кг в разі переміщення вантажу на візку або в контейнері.

Забороняється залучення неповнолітніх, тобто осіб, молодших 18 років, до праці на важких роботах і на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, до перенесення чи переміщення вантажів, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми. Для неповнолітніх осіб встановлені граничні норми піднімання і переміщення вантажів (з урахуванням маси тари й упаковок) залежно від їх календарного віку (кількості повних років), статі і тривалості роботи (розрізняють роботу короткочасну – до двох піднімань і переміщень вантажів упродовж однієї години робочого часу і тривалу – більше двох піднімань і переміщень вантажів упродовж того ж проміжку часу). Ці норми для юнаків і дівчат, які мають календарний вік 14, 15, 16, 17 років, становлять відповідно 5 і 2,5 кг, 12 і 6 кг, 14 і 7 кг, 16 і 8 кг.

Неповнолітні особи віком 14 років до тривалої роботи, пов'язаної з підніманням і переміщенням вантажів, не залучаються. Для юнаків і дівчат, які мають календарний вік 15, 16, 17 років, у разі тривалої роботи встановлені такі норми: 8,4 і 4,2 кг, 11,2 і 5,6 кг, 12,6 і 6,3 кг. При утриманні чи переміщенні

вантажів із застосуванням засобів малої механізації прикладене цими особами м'язове зусилля не має перевищувати значень, які відповідають вищевказаним граничним нормам вантажів. Причому, тривалість м'язового зусилля повинна бути не більшою, ніж три хвилини, а наступного відпочинку – не менш, що ніж дві двох хвилини.

Для неповнолітніх осіб встановлені також граничні норми сумарної маси вантажів, що піднімаються чи переміщуються упродовж однієї години робочого часу, залежно від їх календарного віку, статі і висоти розташування поверхні, з якої піднімаються чи переміщуються вантажі. Під час переміщення вантажів з рівня робочої поверхні (з рівня столу, верстата, конвеєра тощо) сумарна маса їх для юнаків і дівчат, які мають календарний вік 14, 15, 16, 17 років, не повинна перевищувати відповідно 10 і 5 кг, 48 і 12 кг, 160 і 40 кг, 272 і 72 кг, у разі переміщення з підлоги – 7 і 3,5 кг, 24 і 6 кг, 80 і 20 кг, 130 і 32 кг. Для неповнолітніх осіб висота підйому вантажів і віддаль їх переміщення вручну не повинні перевищувати відповідно 1 і 5 м. Забороняється залучати неповнолітніх до нічних і надурочних робіт і робіт у вихідні дні.

Неповнолітні, як і інші особи віком до 21 року, приймаються на роботу лише після медичного огляду. Згідно з «Положенням про навчання неповнолітніх професіям, які пов'язані з важкими роботами та роботами з небезпечними і шкідливими умовами» (затверджені наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 30 грудня 1994 р. № 130), режим робочого дня неповнолітніх під час теоретичного і виробничого навчання в навчально-виховних закладах і на підприємствах має відповідати чинному законодавству й навчальному плану з обов'язковим врахуванням обмежень щодо тривалості робочого дня, роботи в нічний час, надурочних робіт і робіт у вихідні дні, піднімання і переміщення предметів, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми.

Неповнолітні під час проходження виробничої практики чи виробничого навчання можуть знаходитися на виробництві і на робочих місцях, пов'язаних з важкими роботами і роботами з небезпечними і шкідливими умовами праці, не

більше 4 годин на день за умови суворого дотримання на цих виробництвах і на робочих місцях чинних санітарно-гігієнічних норм.

Виробництва, що використовують працю інвалідів, зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням рекомендацій медично-соціальної експертизи та індивідуальних програм реабілітації.

У випадках, передбачених законодавством, власник зобов'язаний організувати навчання, перекваліфікацію і трудовлаштування інвалідів відповідно до медичних рекомендацій, встановити неповний робочий день чи неповний робочий тиждень і пільгові умови праці на їх прохання. Не допускається залучення інвалідів без їх згоди до надурочних робіт і робіт в нічний час.

Законом гарантовано відшкодування власником працівникам у випадку ушкодження їх здоров'я і відшкодування моральної шкоди. Власник зобов'язаний відшкодувати працівнику шкоду, спричинену йому каліцтвом чи іншим ушкодженням здоров'я, які пов'язані з виконанням трудових обов'язків, у повному розмірі втраченого заробітку відповідно до законодавства, а також виплачувати потерпілому (членам сім'ї і утриманцям) одноразову допомогу, розмір якої встановлюється колективним договором (угодою, трудовим договором). За кожний відсоток втрати професійної працездатності потерпілому на підприємстві виплачується одноразова допомога з розрахунку його середнього заробітку. У випадку смерті потерпілого розмір одноразової допомоги повинен бути не меншим п'ятирічного заробітку працівника на його сім'ю і, крім того, не меншим однорічного заробітку на кожного утриманця померлого, а також на його дитину, яка народилася після смерті.

Розмір одноразової допомоги може бути зменшеним, але не більше ніж на 50 %, якщо нещасний випадок стався внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів про охорону праці.

Розмір відшкодування моральної шкоди не може перевищувати двохсот мінімальних розмірів заробітної платні, незалежно від будь-яких інших виплат.

Працівники сфери торгівлі працюють за професіями, що потребують знань, необхідних для надання послуг. Більша частина професій зазначеної сфери

вимагає повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Ряд професій може вимагати наявності освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого бакалавра (молодшого спеціаліста).

Процес праці в торгівлі має свої особливості, зумовлені специфікою торговельно-технологічних процесів. Економічна складова роботи торговельної мережі значною мірою залежить від інтенсивності потоків покупців та кругообігу товарів. Так, висока частка операцій, безпосередньо пов'язаних із обслуговуванням покупців і спілкуванням з ними, які не підлягають механізації, зумовлює значні затрати живої праці. Безперечно, працівники (персонал) торговельних підприємств у процесі праці впливають на формування зазначених елементів.

Безперечно, кожне підприємство саме визначає та документально оформлює політику керівництва у сфері охорони праці. Така політика має бути органічно поєднана з усіма елементами діяльності.

Слід пам'ятати, що система управління охороною праці підприємств сфери торгівлі формується на основі комплексної оцінки рівня небезпеки, що впливає чи може вплинути на працівника задіяного на кожному окремому робочому місці, розробки заходів щодо недопущення дії небезпечних факторів та зменшення ризику виникнення небезпечних ситуацій.

Отже, з огляду на специфіку діяльності торговельного підприємства та вимоги чинного законодавства, роботодавець розробляє та затверджує відповідні нормативні акти, що регламентують питання охорони праці на підприємстві.

Безперечно, працівники мають дотримуватися вимог щодо охорони праці на своїх робочих місцях.

Для дотримання працівниками вимог з питань охорони праці при виконанні ними робіт певного виду або за певною професією на робочих місцях, на території підприємства або в інших місцях, де за дорученням роботодавця виконуються ці роботи, трудові обов'язки, розробляються та затверджуються відповідні інструкції з охорони праці.

Інструкція з охорони праці працівника підприємства сфери торгівлі, відповідно до займаної посади, має включати загальні положення щодо охорони праці та організаційні і технічні вимоги безпеки.

Відповідно до Кодексу законів про працю України трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про трудові книжки працівників» відповідальність за організацію ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок покладається на керівника підприємства, установи, організації.

За порушення встановленого порядку ведення, обліку, зберігання і видачі трудових книжок посадові особи несуть дисциплінарну, а в передбачених законом випадках іншу відповідальність.

Згідно Закону України «Про пенсійне забезпечення» основним документом, що підтверджує стаж роботи є трудова книжка. Тому, записи у трудовій книжці беруть до уваги при призначенні пенсії, здійсненні виплат за вислугу років, а також при призначенні інших пільг.

Повідомляємо, що записи про найменування роботи, професії або посади, на яку прийнято працівника, виконуються відповідно до найменування професій і посад, зазначених у Класифікаторі професій ДК 003:2010 та відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників.

А відтак керівники підприємств, оформляючи кадрову документацію (трудова книжки, накази, штатні розписи тощо), мають записувати назви посад відповідно до Класифікатора професій

Навчання працівників з питань охорони праці закінчується перевіркою знань з питань охорони праці, яка проводиться за нормативно-правовими актами з охорони праці, додержання яких входить до їх обов'язків.

Особам, які під час перевірки знань з охорони праці виявили задовільні результати, видається посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці, форма якого наведена в додатку 2 до пункту 3.13 Типового положення про порядок проведення навчання і перевірка знань з питань охорони праці,

затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 р. [№ 15](#) (далі — Типове положення).

В посвідченні зазначається посада, місце роботи працівника чи посадової особи та перелік основних нормативно-правових актів з охорони праці і з безпечного виконання конкретних видів робіт, в обсязі яких працівник пройшов перевірку знань. Цей перелік нормативно-правових актів з охорони праці складається для конкретного підприємства, яке є замовником навчання. Таким чином, у разі працевлаштування на інше підприємство працівники проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці як новоприйняті працівники в порядку, передбаченому Типовим положенням, незалежно від терміну дії посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці, що було видане на попередньому місці роботи.

Роботодавці малих підприємств не вважають за потрібне вкладати кошти в охорону праці. Основним важелем впливу, на мою думку, може бути тільки цільова програма держави щодо підтримки малого бізнесу з питань безпеки та гігієни праці, спрощення нормативно-правової бази з питань охорони праці та постійна пропагандистська робота.

На жаль, статистичні дані щодо травматизму на малих підприємствах в Україні відсутні, але, як відзначають фахівці Фонду соціального страхування України, значна більшість таких підприємств питаннями забезпечення безпеки та гігієни праці для працівників взагалі не переймаються.

Роботодавці малих підприємств не виконують вимоги ст. 19 Закону України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-ХІІ щодо фінансування охорони праці роботодавцем. Ці вимоги поширюються на всі підприємства, незалежно від форми власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю.

Витрати на охорону праці повинні становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік. Це не такі вже великі кошти, хоча використання їх дозволить знизити рівень травматизму на виробництві.

Приклад: На малому підприємстві працює 10 осіб.

Середня заробітна плата на одного працівника становить 10 тис. грн.

Фонд оплати праці за рік становитиме: $10\,000 \times 10 \times 12 = 1\,200\,000$ грн.

Мінімально на охорону праці за рік необхідно витратити : $1\,200\,000 \times 0,5 : 100 = 6000$ грн (це забезпечення інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального захисту, засобами гігієни, навчання з охорони праці тощо).

Відповідно до Закону № 2694 роботодавець (власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю) зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Важливу роль в організації роботи з охорони праці відіграє служба охорони праці. На неї покладено опрацювання ефективної системи управління охороною праці на підприємстві, забезпечення фахової підтримки рішень роботодавця з цих питань, організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників.

Водночас із назви ст. 15 «Служба охорони праці на підприємстві» Закону № 2694 випливає те, що обов'язковість норм, передбачених цією статтею, поширюється тільки на підприємства і не стосується фізичних осіб.

Розгляньмо такі поняття, як «суб'єкти підприємництва» та «підприємство» з урахуванням поняття малого підприємництва та малого підприємства (табл. 4.1)

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та може мати печатки.

Відповідно до ст. 62 Господарського кодексу України підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами

для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Таблиця 4.1

Законодавче пояснення понять «суб'єкти підприємництва» та «підприємство»[45]

Витяг із законів	
Стаття 55 Господарського кодексу України визначає, що:	Стаття 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV визначає, що:
<p>суб'єктами мікропідприємництва є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці; • юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України 	<p>мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів — до 350 тисяч євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 700 тисяч євро; • середня кількість працівників — до 10 осіб
<p>суб'єктами малого підприємництва є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці; • юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України 	<p>малими вважаються підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів — до 4 мільйонів євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 8 мільйонів євро; • середня кількість працівників — до 50 осіб

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

За сферою діяльності підприємства класифікуються як промислове, сільськогосподарське, будівельне, транспортне, фінансово-кредитне, торговельне, посередницьке тощо.

З метою дотримання чинного законодавства з питань охорони праці на малих підприємствах бажано визначити мінімум питань з охорони праці, які

підлягають обов'язковому виконанню і дотримання яких дозволить роботодавцю тримати на контролі основні вимоги безпеки та гігієни праці.

Повний перелік чинних в Україні нормативних документів з охорони праці в торгівлі наведено в «Державному реєстрі міжгалузевих і галузевих актів про охорону праці». У реєстр включено міжгалузеві та галузеві нормативні акти, міждержавні системи стандартів безпеки праці (ГОСТ ССБТ), державні стандарти України, правила, норми, положення, інструкції, керівництва чи приписи, вимоги. Рекомендації, технічні умови безпеки та деякі інші нормативні документи. У цих нормативних актах конкретизовано основні положення закону України «Про охорону праці». Дії одних нормативних актів розповсюджуються на всі чи більшість галузей господарської або іншої діяльності суспільства, дії інших – на якусь конкретну галузь. Тому вони мають відповідну назву: державні міжгалузеві та галузеві акти про охорону праці.

До державних міжгалузевих актів, які діють також в торговельній галузі, належать, наприклад: «Правила будови і безпечної експлуатації ліфтів», «Правила будови і безпечної експлуатації посудин, які працюють під тиском», «Правила безпеки у газовому господарстві», «Правила технічної експлуатації електрообладнання споживачів» і «Правила техніки безпеки при експлуатації електрообладнання споживачів». У галузі торгівлі діють відповідні галузеві акти про охорону праці, наприклад, «Правила охорони праці на підприємствах роздрібної торгівлі», «Правила техніки безпеки і виробничої санітарії на підприємствах громадського харчування».

Міждержавні стандарти системи стандартів безпеки праці (ССБП) мають позначення буквені (ГОСТ) та цифрові: перша цифра 12 – позначення ССБП, друга після крапки – шифр підсистеми, три наступні після крапки – порядковий номер стандартів у підсистемі та дві після тире – рік затвердження чи перегляду стандарту. У реєстрі наведено міждержавні стандарти з шифрами підсистем від 0 до 4. Стандарти з шифром підсистеми «0» є організаційно-методичними, тобто основоположними (наприклад, ГОСТ 12.0.001-82. «ССБП. Основні положення»). Шифр підсистеми «1» об'єднує стандарти вимог та норм за видами небезпечних і

шкідливих виробничих факторів (наприклад, ГОСТ 12.1.003-83. «ССБП. Основні вимоги безпеки»).

Стандарти підсистеми «2» встановлюють вимоги безпеки до виробничого обладнання (наприклад, ГОСТ 12.2.003-91. «ССБП. Обладнання виробниче. Загальні вимоги безпеки»; ГОСТ 12.2.124-90. «ССБП. Обладнання продовольче. Загальні вимоги безпеки»). У стандартах з шифром підсистеми «3» викладено вимоги безпеки до виробничих процесів (наприклад, ГОСТ 12.3.009-76. «ССБП. Роботи завантажувально-розвантажувальні. Загальні вимоги безпеки»).

Стандарти з шифром підсистеми «4» установлюють вимоги до засобів захисту працівників (наприклад, ГОСТ 12.4.011-89. «ССБП. Засоби захисту працівників. Загальні вимоги і класифікація»).

Як приклад державних стандартів України з безпеки праці можна навести ДСПУ 2272-93. «ССБП. Пожежна безпека. Терміни і визначення»); ДНАОП 7.1.00-1.01-96. «Правила охорони праці для об'єктів роздрібної торгівлі».

Впровадження стандартів на підприємствах, в установах і організаціях полягає у конкретній реалізації їх вимог щодо забезпечення безпеки праці. Стандарти впроваджуються відповідно до комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії, які розробляються на основі обстеження обладнання, технологічних процесів, фактичного санітарно-технічного і протипожежного стану робочих місць.

Для вирішення питань забезпечення безпеки праці використовуються будівельні норми і правила, наприклад: СНіП 2.01.02-85. «Протипожежні норми». СНіП 12.11.02-87. «Холодильники».

На основі чинних на Україні нормативних актів про охорону праці на об'єктах господарювання (підприємствах, установах і організаціях) розробляються положення та інструкції, які застосовуються до конкретних умов.

4.2. Пожежна безпека на підприємствах роздрібної торгівлі

Торгові об'єкти повинні в своїй діяльності відповідати нормам і вимогам протипожежної безпеки України. Недотримання цих норм може спричинити за

собою заборону об'єкту на діяльність з боку фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій. Для отримання позитивного висновку підприємствам і організаціям торгової сфери необхідно забезпечити дотримання заходів пожежного захисту.

Торгові об'єкти можуть розміщуватися в будівлях і спорудах іншого призначення тільки в тих випадках, коли асортимент їх товарів не включає в себе легкозаймисті та горючі розчини та газоподібні речовини (лакофарбова продукція, побутові хімічні речовини та інше), боєприпаси, вироби піротехнічного характеру і інші подібні товари. Зберігання таких товарів допускається тільки окремо від іншої номенклатури продукції, в кімнатах і приміщеннях, спеціально підготовлених для таких потреб. Торгові секції легкозаймистих і горючих матеріалів і речовин великих багаторівневих універсальних магазинів необхідно розташовувати на верхніх поверхах.

Всі основні шляхи товаропотоків (завезення і вивезення товару і тари) в години відвідування магазину покупцями повинен здійснюватися шляхами, не призначеним для евакуації відвідувачів під час пожеж та інших надзвичайних ситуацій. У торгових точках великої відвідуваності поповнення запасів товарних залів повинна здійснюватися в години, не призначені для покупців.

Місця складування горючих речовин і матеріалів або товарних позицій в пальному пакувальному матеріалі необхідно розташовувати біля зовнішніх стін будівлі або споруди і встановлювати між ними і торговими залами площею від двохсот п'ятдесяти метрів квадратних і вище пожежні перегородки першого типу. Складські приміщення для легкозаймистих товарних позицій необхідно ділити пожежними перегородками на окремі приміщення, площею не більше семисот квадратних метрів. Якщо вони обладнані автоматичними системами гасіння пожеж - площа може бути збільшена в два рази.

Технологічне та торгівельне обладнання магазинів і об'єктів громадського харчування повинно бути розташоване так, щоб не заважати евакуації персоналу та відвідувачів під час пожежі. Площа торгового приміщення, призначеного для відвідування покупцями, повинна відповідати архітектурно-будівельним нормам

або становити не менше, ніж 1.35 квадратних метра на одного покупця. Керівництво магазину не повинно допускати надмірного скупчення покупців в торговому залі.

Правила протипожежної безпеки категорично забороняють:

- зберігання пакувальних, легкозаймистих матеріалів, відходів, сміття та тари в торгових приміщеннях та на евакуаційних проходах - вони повинні прибиратися оперативно, у міру виникнення;
- зберігання легкозаймистих і горючих товарних позицій і товарів в пожежонебезпечній упаковці в складських кімнатах без вікон або технологічних отворів для видалення диму;
- здійснювати торгівлю рідкими горючими і легкозаймистими речовинами в скляних пляшках об'ємом понад літр, а також іншими пожежонебезпечними товарними позиціями без маркування спеціальними позначеннями;
- зберігати ємності з горючими газоподібними речовинами в торгових приміщеннях;
- здійснювати вогневі будівельні і технологічні роботи під час відвідування торгових об'єктів покупцями;
- захищувати шляхи евакуації з будівлі;
- викладати легко горючі, легкозаймисті рідини та газоподібні речовини в заводській упаковці на дистанції менше півметра від опалювальних приладів і в безпосередній близькості від віконних прорізів;
- використовувати побутові прилади електроопалення в складських і торгових приміщеннях, призначених для передпродажної підготовки товарів;
- використовувати електропраски в складських і торгових приміщеннях.

Правила охорони праці для об'єктів роздрібної торгівлі (далі – Правила) розповсюджуються на всі підприємства, заклади роздрібної торгівлі України, а також інші відомства та організації, незалежно від форм власності.

Правила встановлюють загальні вимоги щодо охорони праці, виробничої гігієни та пожежна безпека до приміщень, будівельних споруд, систем водопостачання, освітлення, опалення, каналізації та вентиляції, організації технологічних процесів та робочих місць, експлуатація торгово-технологічного та холодильного обладнання.

Правила є обов'язковими для всіх працівників роздрібної торгівлі, незалежно від форм власності, фахівців з питань охорони праці, інженерно-технічних працівників.

1. Роботодавець (керівник) об'єкта роздрібної торгівлі та інші посадові особи несуть персональну відповідальність за виконання вимог Правил, покладених на них завдань та функціональних обов'язків, відповідно до чинного законодавства.

Вимоги до роботодавця

2. Роботодавець (керівник) зобов'язаний:

- створити службу охорони праці або призначити відповідальну особу, яка має забезпечити рішення конкретних питань охорони праці;
- затвердити інструкції щодо обов'язків, прав та відповідальності за виконання покладених на них функцій;
- створити в кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, забезпечити дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці та пожежну безпеку;
- розробити і затвердити положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці та пожежну безпеку, що діють у межах об'єкта і встановлюють правила виконання робіт;
- забезпечити організацію та проведення медичних оглядів працівників;
- забезпечити організацію навчання та перевірку знань працівників з охорони праці;
- здійснювати постійний контроль за виконанням працівниками технологічних процесів, правил роботи з машинами, механізмами, обладнанням

та іншими засобами виробництва, використання засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт згідно з вимогами охорони праці та пожежної безпеки.

3. Для перевірки працівників з питань охорони праці та пожежної безпеки на об'єкті наказом власника (керівника) створюється комісія, яку очолює його заступник (головний інженер).

4. Особи, винні в порушенні цих Правил, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну, кримінальну відповідальність згідно з діючим законодавством.

5. Евакуаційні проходи, виходи, коридори, тамбури, сходи не дозволяється захарашувати будь-якими предметами, тарою, товарами та обладнанням, а також використовувати їх для окремих робіт.

6. Закриття на замок дверей евакуаційних виходів під час роботи забороняється. Допускається застосування внутрішніх запорів, які легко відкриваються.

7. Розташування технологічного обладнання на об'єктах торгівлі не повинно

заважати використанню службових сходів та маршів для евакуації відвідувачів.

8. Не допускається встановлювати на шляхах евакуації роздільні та двері, які крутяться, турнікети, а також гвинтові сходи. Двері на шляхах евакуації повинні відкриватися назовні.

9. Роботодавець (керівник) наказом за об'єктом визначає відповідальну особу за експлуатацію, контроль за технічним станом та обслуговуванням вентиляційного обладнання.

10. Експлуатаційний режим роботи установок (системних) вентиляцій повинен бути визначений робочими інструкціями, в яких передбачаються терміни профілактичного обслуговування вентиляційних камер, повітряних, фільтрів та іншого вентиляційного обладнання, а також заходи пожежної безпеки, порядок дій обслуговуючого персоналу при виникненні пожеж або аварій.

11. Безпека технологічних процесів повинна бути забезпечена:

- вибором форм і методів їх організації;
- складом торгових та виробничих приміщень;
- розміщенням торгово-технологічного обладнання та організації робочих місць;
- способом зберігання та транспортування товарів;
- професійним відбором та навчанням працюючих;
- застосуванням засобів захисту робочих.

12. Організація робочого місця повинна забезпечити найменшу затрату сил і час продавця на виконанні технологічних процесів.

13. Робочі місця продавців повинні забезпечуватися необхідним обладнанням відповідно до норм технічного забезпечення торгових об'єктів.

14. Для забезпечення справного стану холодильного обладнання та установок, їх безпечної експлуатації власник (керівник) зобов'язаний:

- забезпечити холодильні установки необхідним штатом обслуговування персоналу або укласти договір із спеціалізованими організаціями на комплексне технічне обслуговування;
- призначити особу, відповідальну за справність стану, правильну та безпечну експлуатацію холодильних установ;
- розробити інструкції з експлуатації (обслуговування) холодильних установ;
- організувати навчання та перевірку знань персоналу, що використовує установки.

Пожежна безпека є надзвичайно важливим аспектом у будь-якому громадському приміщенні, включаючи магазини та роздрібні торгові точки. Захист покупців та персоналу від пожежних небезпек є пріоритетною задачею. У цій статті розглянемо заходи, які необхідно вживати для забезпечення пожежної безпеки згідно з українським законодавством.

Перш за все, необхідно провести аналіз потенційних пожежних загроз у магазинах та роздрібних торгових точках. Це можуть бути такі фактори, як

електричні системи та електронне обладнання, зберігання та використання запальних речовин, а також пожежні джерела небезпеки, наприклад, плити та обігрівачі.

Для забезпечення безпеки покупців необхідно вживати наступні заходи. Перш за все, необхідно інформувати покупців про правила пожежної безпеки, розміщуючи відповідні плакати та написи. Крім того, варто встановити чіткі евакуаційні шляхи та сигнали пожежної тривоги, щоб у разі необхідності люди могли швидко й безпечно залишити приміщення. Також важливо мати вогнегасники, розміщені у легкодоступних місцях, щоб у разі пожежі персонал та покупці могли швидко реагувати. Додатково, необхідно контролювати кількість людей у торговельному приміщенні та дотримуватися правил пожежної безпеки.

Персонал магазину має бути належно навченим та підготовленим щодо пожежної безпеки. Навчання з пожежної безпеки має включати ознайомлення з правилами пожежної безпеки, процедурами евакуації та використанням пожежних засобів. Додатково, необхідно регулярно перевіряти та обслуговувати пожежні системи та обладнання, включаючи пожежні тривоги та вогнегасники. Регулярні пожежні тренування мають проводитися для перевірки готовності персоналу та вдосконалення їх реакції на пожежні ситуації.

Необхідно розробити детальний план евакуації для персоналу та покупців. Цей план повинен включати планувальні схеми евакуаційних шляхів та виходів, а також процедури, які необхідно виконати в разі пожежі. Персонал має бути навченим про цей план та періодично проводити тренування з евакуації, щоб забезпечити ефективну та організовану реакцію на небезпеку (рис. 4.1).

Електроустаткування та електричні системи магазинів мають бути безпечними для використання. Регулярна перевірка електричного обладнання має включати виявлення можливих проблем та їх своєчасний ремонт або заміну.

Для встановлення та обслуговування електричних систем слід залучати сертифікованих фахівців. Крім того, варто розташовувати електричні прилади відповідно до правил безпеки та обмежувати їх використання, особливо у разі використання багатожильних подовжувачів або розподільних коробок.

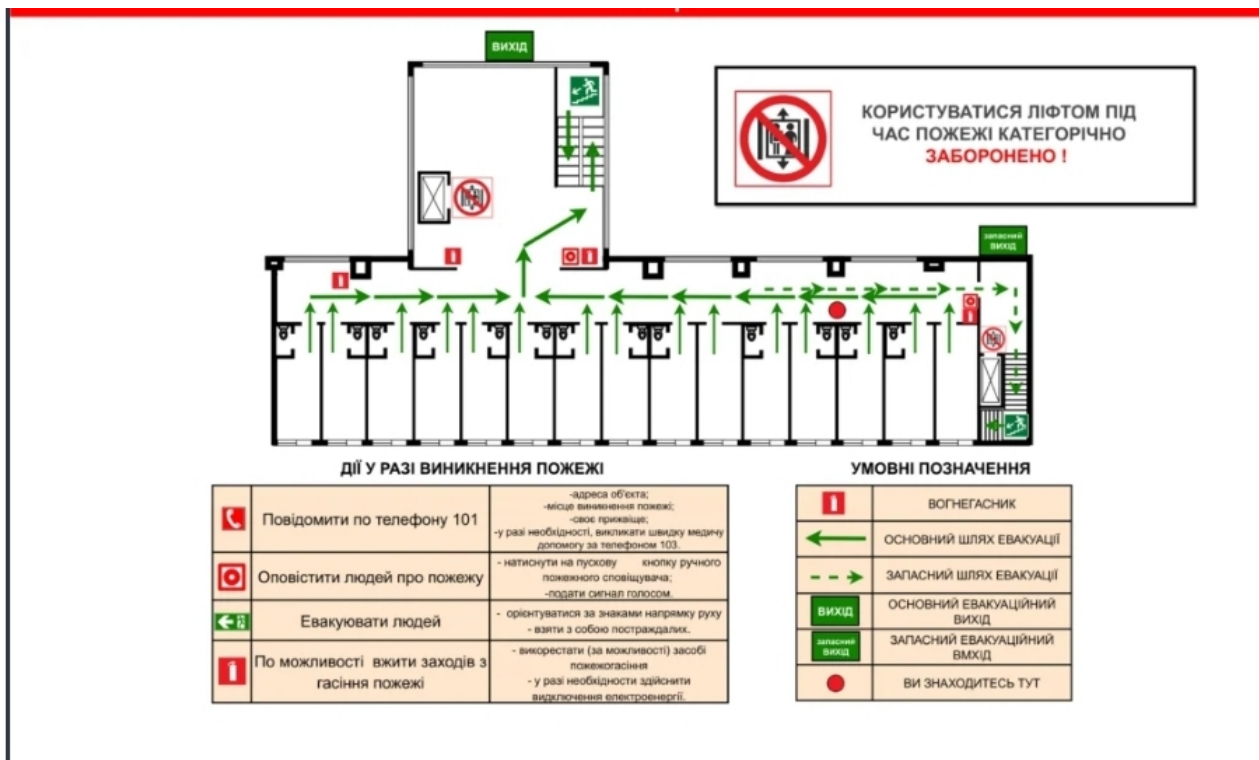


Рис. 4.1. План евакуації у разі виникнення пожежі на підприємствах роздрібно́ї торгівлі [48]

Зберігання та використання запальних речовин повинно відповідати вимогам українського законодавства. Необхідно суворо дотримуватися правил щодо їх зберігання та використання, зокрема, стосовно місць зберігання та контейнерів для запальних матеріалів. Також важливо проводити інструктаж персоналу щодо правильного використання запальних речовин та вживати заходи безпеки для запобігання можливим пожежам.

Для забезпечення пожежної безпеки у випадку пожежі необхідно встановити автоматичні пожежні сповіщувачі та системи пожежної сигналізації. Розташування вогнегасників та вогнегасних систем у стратегічних місцях магазину є важливим аспектом безпеки. Персонал повинен бути ознайомлений з розташуванням та використанням пожежних засобів. Крім того, важливо регулярно перевіряти та обслуговувати пожежне обладнання відповідно до встановленого графіка, щоб впевнитися у його ефективності.

Висновки до розділу 4

Пожежна безпека у магазинах та роздрібних торгових точках є надзвичайно важливою. Застосування розглянутих заходів безпеки для покупців та персоналу допоможе знизити ризик пожеж та мінімізувати можливі наслідки. Необхідно постійно оновлювати та покращувати системи безпеки, враховуючи вимоги українського законодавства та впроваджуючи новітні технології для забезпечення пожежної безпеки.

З метою покращення пожежної безпеки у магазинах та роздрібних торгових точках рекомендується:

- Запровадження постійного моніторингу пожежної безпеки, включаючи регулярні огляди та аудити безпекових систем.
- Посилення навчання персоналу щодо пожежної безпеки, проведення регулярних тренувань та оновлення навчальних програм.
- Підвищення свідомості покупців щодо правил пожежної безпеки шляхом розміщення відповідної інформації та проведення освітніх кампаній.
- Дослідження та впровадження новітніх технологій, таких як автоматичні системи пожежної сигналізації та вогнегасіння, для підвищення рівня безпеки в магазинах та роздрібних торгових точках.

Пожежна безпека у магазинах та роздрібних торгових точках вимагає системного та відповідального підходу. Виконання вимог українського законодавства та застосування рекомендацій, наведених у цій статті, допоможе забезпечити безпеку для покупців та персоналу, зменшити ризик пожеж та запобігти можливим наслідкам.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі на основі узагальнення літературних джерел зроблено низку висновків та пропозицій щодо покращення управління ризиками в підприємницькій діяльності.

Уточнено поняття ризику підприємницької діяльності як потенційно можливі втрати підприємницьких структур, які можуть бути понесені в результаті зниження їхньої здатності до генерування інтелектуальної доданої вартості; управління ризиками в підприємницькій діяльності є складним процесом, а його ефективність вимагає напрацювання методичних підходів та рекомендацій, що дозволить систематизувати даний процес та підвищити його результативність. Пропонована дефініція «ризик підприємницької діяльності» розкриває змістовне наповнення, а також кінцевий результат їхнього настання та оцінний показник – інтелектуальна додана вартість.

Встановлено, що в процесі здійснення підприємницької діяльності ризик проявляється при економічному обґрунтуванні втрат. Виділено причини формування ризиків в підприємницькій діяльності: невизначеність зовнішнього оточення; не ефективність менеджменту; низький рівень інформатизації виробничо-комерційних процесів, що знижує якість управлінських рішень; низький рівень освіти персоналу підприємства; низько ефективний маркетинг; зміна ринкової кон'юнктури; зміна цін; непередбачувані ситуації.

Виокремлено видові ознаки дозволяють систематизувати і сформувані основні групи, а також в межах цих груп встановити сферу виникнення, що дозволяє ефективно управляти; джерело походження, що дає змогу ефективно планувати заходи для попередження виникнення ризикових ситуацій; оцінювання, яке дозволяє застосовуючи різні методики правильно розрахувати величину ризику, що покращує можливості мінімізації втрат; характер наслідків – врахування чого підвищує можливості якісного оцінювання та ефективного планування.

Систематизовано в управлінні ризиками в підприємницькій діяльності: принципи (єдиноначальності, системності, науковості); методи (економічні, адміністративні, психологічні); функції (планування, прогнозування, аналізування, координація, контроль).

Виділено два критерії ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності, що зумовлено тривалістю в часі: мінімізації ризиків, який пропонується застосовувати для короткотермінової перспективи; оптимізації ризиків, що має практичне застосування у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність застосування методичних підходів до оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності. Виокремлено переваги для суб'єкта підприємництва від запровадження оцінювання ефективності управління ризиками в підприємницькій діяльності: передбачення виникнення ризикових ситуацій; попередження виникнення ризиків; зниження рівня втрат від настання ризикових ситуацій; покращення превентивних заходів; мінімізація величини ризику короткотермінового; оптимізація величини довготермінового ризику; покращення стратегії розвитку підприємницької структури; підвищення ефективності управління суб'єктом підприємництва; покращення можливостей для формування конкурентних переваг.

Проведено аналіз динаміки становлення та розвитку роздрібної торгівлі в Україні приходимо до розуміння усталення позитивної динаміки за основним показником обсягом товарообороту. Встановлено, що обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі України найбільшого спаду зазнав у 2019 р. (більш ніж у 7 раз). Загалом позитивним можна вважати зростання у 2,7 рази аналізованого показника у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. Водночас, негативним є зниження у 1,1 рази обсягу товарообороту в роздрібній торгівлі у 2022 р. в порівнянні з попереднім. Виявлено нестабільність динаміки обсягів товарообороту в роздрібній торгівлі. Спостерігалось зростання частки в обсягах товарообороту торгових закладів частко непродуктивних товарів (+3%). Підтверджено позитивну динаміку обсягу роздрібного товарообороту непродуктивних товарів на

одну особу в Україні за 2019– 2022 рр. за абсолютними. Однак, цей показник не можна застосовувати для кінцевих висновків, оскільки за такий тривалий період часу вплив чинника інфляції є вагомими.

Аналіз показників, що характеризують зміни в роздрібній торгівлі, дозволяє зробити висновок, що в усіх країнах зменшився товарообіг по непродовольчих товарах. Порівняльний аналіз розвитку ринку роздрібної торгівлі України та країн ЄС свідчить, що серед європейських країн має значні переваги в розвитку товарообіг непродовольчими товарами.

Проведено оцінку ефективності діяльності та управління ризиками виробничо-торговельної мережі «Красуня». Товарний асортимент є достатньо широким, але незважаючи на це постійно поповнюється інноваційною продукцією, що робить торгову мережу «Красуня» успішною і конкурентоспроможною. Встановлено, що підприємство має товарний асортимент в межах чотирнадцяти груп із різною глибиною та проводить проінноваційну товарну політику, що забезпечує її високу конкурентоспроможність.

Доведено, що виробничо-торговельна мережа «Красуня» функціонує на високо конкурентному сегментів та займає на ринку досить високу частку (21%), що дає їй друге місце серед конкурентів. Про значний потенціал мережі свідчить також той факт, що від лідера на ринку за обсягами продаж «Світ моди» вона відстає лише на 2,7%. Відтак, має усі можливості зайняти лідерські позиції на основі активізації інноваційної діяльності. Крім того, зазначимо, що місце на ринку серед виробників жіночого одягу, яке займає «Красуня» дає можливості значно випереджати конкурентів. Так, частка на ринку дослідженого підприємства на 6,7% перевищує аналогічний показник «Стильна леді», на 15,8% – «Дівочий куточок». Позитивною була динаміка зростання виробітку за досліджений період, зокрема у 2021 р. – збільшення на 0,1%, у 2022 р. – збільшення на 4,6%, у, тобто спостерігаємо зростання у останньому році; динаміка прибутку, який у 2020 р. – зменшився на 10,8%, у 2021р. – збільшення на 42,9%, у 2022 р. – збільшення на 6,2%. в порівнянні з попереднім роком.

Доведено, що комерційний ризик виробничо-торговельного

підприємства охоплює комплексний вплив у сфері купівлі-продажу товарів, який призводить до зниження величини інтелектуальної доданої вартості, що, в кінцевому випадку, призводить до очікування ймовірних втрат прибутку. Із усіх видів ризиків група комерційних в нинішніх умовах для вітчизняних торгових підприємств є визначальною. Адже, матеріально-технічне забезпечення глибоко пов'язане із впливом ризиків, які, по-перше, виникають в сфері закупівлі тканин, ниток і інших виробничих ресурсів і тут визначальним є вплив інфляції; по-друге, закупівлі матеріалів проводяться закордоном, що зумовлено відсутністю в Україні якісних тканин й тут створюються умови для високого рівня валютного ризику.

Джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності торгового закладу мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішнє оточення зумовлено діями персоналу торгового закладу, які не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятим правовим нормам, а відтак, можуть спричинити необхідність скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів. При цьому особливо наголосимо на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь якого підприємства. Однак, для торгівлі ці ресурси мають пріоритетне значення. Адже, підприємницькі ризики тут пов'язані із можливими втратами компетенцій персоналу, які безумовно призведуть до втрат в частині ринкового капіталу (наприклад, іміджу торговельного закладу).

Основними джерелами формування зовнішніх небезпек в частині комерційної діяльності торгових підприємств є несумлінні дії зі сторони своїх контрагентів; посилення ціннісної конкуренції, що спричиняє можливості виникнення ризикових ситуацій та підвищує ймовірність понесення втрат. Однією із сфер виникнення негативних ризикових ситуацій для торгових підприємств є правова сфера. Тут додаткові негативні навантаження формуються в частині збільшення законодавчо-нормативних обмежень комерційної діяльності через лімітування рівня торговельної надбавки, ускладнення процедур ліцензування, зміни податкових ставок.

Уточнено поняття схильності торгового підприємства до інноваційного

ризиком як його спроможності до попередження (протидії) ризику. Обґрунтовано доцільність впровадження інновацій саме в частині товарної політики для покращення управління інноваційними ризиками. Розроблено алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів, що дозволить покращити управління інноваційними ризиками. Доведено, що торгівельна мережа «Красуня» має низьку схильність до інноваційного ризику, а значить високий адаптаційний рівень дозволяє суб'єкту підприємства ефективно управляти інноваційними ризиками.

Для покращення управління комерційними ризиками запропоновано: портфель методів та шкалу для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни величини операційного прибутку; товарну диверсифікацію, яка дозволяє розширення товарного асортименту продукції торгового закладу, і таким чином забезпечує зменшення розміру втрат від комерційних ризиків, зокрема фінансових чи матеріальних втрат при реалізації товарів; регіональну диверсифікацію, яка дозволяє мінімізувати рівень очікуваних втрат за рахунок розширення територіальної присутності торгового закладу у різних регіонах країни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління підприємницькими структурами»: конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки магістра 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 50 с.
2. Басюркіна Н.Й. «Управління проектами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 172 с.
3. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. – 27 с.
4. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. С.Ю. Вігуржинської. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.
5. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
6. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник . Київ: Кондор–Видавництво, 2019. 378 с.
8. Бойчик І.М., Вашків О.П. Українське підприємництво: історичний екскурс і сьогодення // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2022 р. С. 173-176.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової

літератури, 2019. 326 с.

10.Бурліцька О. П. Мерчандайзинг як інструмент утримання покупця. [Електроннийресурс]. Режим доступу:

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21043/2/TRM_2017_Burlitska_O_P-

11.Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. К.: Знання України, 2019 (2004). 404 с.

12.Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 88–95.

13.Вашків О. П. Інституційні пастки в адмініструванні процесів функціонування підприємств // *Вісник Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля*. Наук. журнал. Луганськ, 2021. № 3 (157). Ч. 2. С. 45–49.

14.Вашків О. П. Інституційна структура підприємства та базові економічні інститути // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. С. 321–332.

15.Вашків О. П. Засадничі принципи інституційного проектування на підприємстві // Сучасні тенденції розвитку економічних систем : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. С. 213–222.

16.Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. Харківський національний економічний університет. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 181 с.

18.Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

19.Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні // *Товари і ринки*. 2020. №1. С.15–24.

20.Голошубова Н.О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні // *Товари і ринки*. 2019. № 1. С.16–28.

21.Горпиченко А.П. Формування політики управління фінансовими

ресурсами в загальній стратегії розвитку торговельного підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2021. № 52 (1025). С.37–45.

22. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-153>

23. Гринів Б.В. Економічний аналіз діяльності підприємств торгівлі в умовах ринкової трансформації // *Проблеми трансформування ринкової економіки: Міжвідомчий зб. Спец. вип. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»*. К.: КНЕУ, 2019. С.131-143.

24. Гутафель В.В. Ефективне використання трудових ресурсів в умовах соціально-економічної кризи // *Економічні науки*. 2021. №1. С.11-21.

25. Дворник О.А. Міжнародна торгівля послугами: тенденції та перспективи розвитку // *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2018. №3. С.40-44.

26. Деньга С.М. Екаунтинг ефективності вкладання капіталу в торговельну сферу. Ч. 2. Категорії та методологія оцінювання: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2021. 308 с.

27. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.

28. Дячек В.В. Зовнішня торгівля товарами підприємств України: статистичний огляд та можливі шляхи розвитку // *БізнесІнформ*. 2022. №1. С.11-19.

29. Жицька І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс]. Режим доступу: dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23314/1/77.pdf

30. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / ред. рада : Б. Д. Гаврилишин, В. А. Ющенко, В. С. Гальчинський. К. : Вид. центр «Академія» ; Тернопіль : Академія народного господарства, 2000. Т. 1. [редкол. тому : Б. Д. Гаврилишин та ін. ; ред. С. В. Мочерний]. 2019. 864 с.

31. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.

- 32.Євсєєва І.В., Жицька І.В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства // *Наукові праці НУХТ*. 2019. № 6. С. 92–98.
- 33.Єлісеєнко О.В., Скобелева Г.С. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України / *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 4. С. 9–12.
- 34.Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів».[Електронний ресурс].–Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80>
- 35.Закон України «Про захист прав споживачів». [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
- 36.Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
38. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.
- 39.Краснокутська Н.Н., Лачкова В.М.Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі. Харків: ФОРТ, 2022. 134с.
- 40.Кулицький С. Питання трансформації української зовнішньої торгівлі на сучасному етапі [Електронний ресурс] // *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 23. С. 49–59. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2015/ukr23.pdf>.
- 41.Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. К.: ВЦ «Академія», 2019. 438 с.
- 42.Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 384 с.
- 43.Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України / за ред. проф. Р.Федоровича. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 359 с.

44. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 40 с.

45. Мерчандайзинг / А.А.Мазаракі, Н.Б. Ільченко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 292 с.

46. Методичні рекомендації щодо складання фінансового плану торговельного підприємства. К: Укоопспілка, 2022. 49 с.

47. Міценко Н.Г. Засади регулювання діяльності підприємств оптової торгівлі // *Наукові записки*. 2011. Вип. 3 (36). С. 94–100.

48. Міценко Н.Г., Миколів Н.Б. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств // *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2022. Вип. 21.3. С.313–317.

49. Міщук І.П., Рижкова О.В. Формування ефективної політики управління товарними запасами торговельного підприємства // *Вісник НЛТУ України*. 2022. Вип.22,3. С. 297–301.

50. Мошек Г. Є., Соломко А.С., Ковальчук М.М. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств // *Бизнес-Информ*. 2019. № 5. С. 264–269.

51. Оптова й роздрібна торгівля, ресторанне господарство. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

52. Зламанюк Т.В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 143–145.

53. Паулик А.Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі в Україні // *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. – 2018. Вип. 1. С. 22–26. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_1_6.

54. Підсумки 2019 року FMGG: поглинання, нові формати, відкриття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/vidkrittuya/itogi-fmccg/>

55. Руцишин Н.М. Ефективність функціонування торговельних підприємств в умовах розвитку національної економіки: Дис... канд. екон. наук: 08.07.05 / Львівська комерційна академія. Л., 2005. 44 с.

57. Собко О., Василевська Г., Пушкар Т. Вдосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства // *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. 2017. Випуск 21. С. 152 -162.

58. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток : моногр.. Тернопіль : Крок, 2020. 360 с.

59. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : моногр.. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 444 с.

60. Собко О. М. Соціальний інтелектуальний капітал підприємства: детермінанти та вектори розвитку в Україні // *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 19, вип. 1/2. С. 24–28. Серія: Економіка.

80. Солнцева Н.В., Надворний О.С. Особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 40. С.245-248.

81. Старицький Т., Старицька О. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку // *Маркетинг в Україні*. 2018. №2. С.34–38.

82. Статистичний збірник України / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/>

83. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

84. Топ 10 продуктивних мереж України за кількістю магазинів у 2022 р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-2/>

85. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.

ДОДАТКИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівліКафедра Торговельного підприємництва, товарознавства тауправління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємство і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»**ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА****на тему: «Управління ризиками підприємницької діяльності в Україні»**Здобувачка _____ Крупіна Наталія Анатоліївна
ПідписКерівники: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.
Підпис_____ к.е.н., доцент Карпінська Г.В.
Підпис

Одеса – 2023 р.

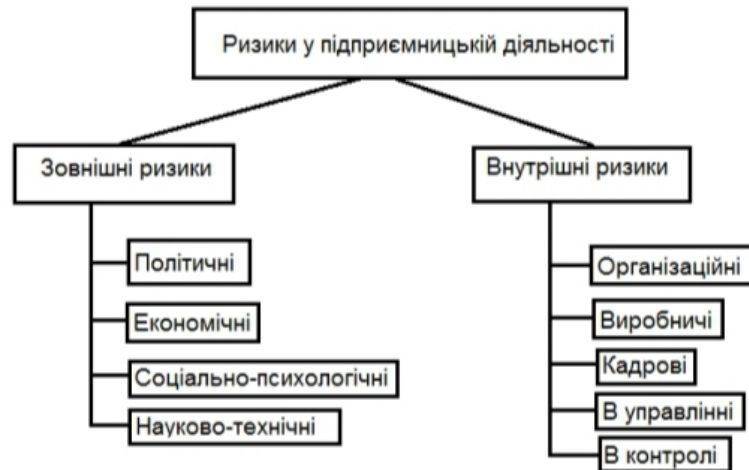


Рис. 1.2. Види ризиків у підприємницькій діяльності *Джерело: складено автором самостійно на основі [2; 3; 4; 9; 24; 80]



Рис.1. 3. Методи управління ризиком в підприємницькій діяльності [24, с. 84].



Рис. 1.5. Перелік методів оцінювання ризиків у підприємницькій діяльності. *Джерело: складено автором самостійно на основі [24].



Рис. 2.3. Структура роздрібної торгівлі підприємств за формами власності за 2021–2022 рр., млрд грн [38]

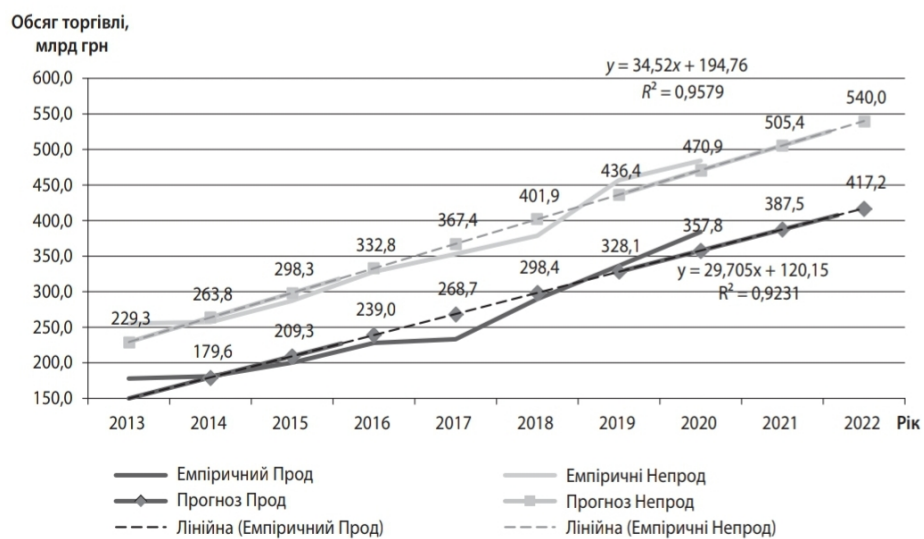


Рис. 2.7. Прогнозні моделі обсягів продовольчих і непродовольчих товарів на 2013–2022 рр., млрд грн. [38]

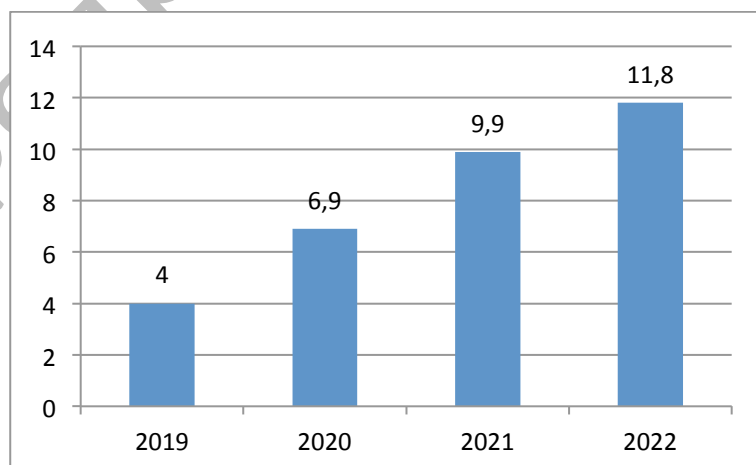


Рис. 2.6. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств через мережу Інтернет у 2019–2022 рр., млрд грн [38]

Оцінка конкурентоспроможності роздрібної мережі "Krasunya"

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників за 10 - бальною системою		
		Системою		
		Красуня	Модний світ	Дівочий куток
1. Якість і споживчі переваги товарів	1,125	10	8	9
2. Асортимент	0,89	9	7	8
3. Ступінь дієвості каналів збуту	1,28	8	6	7
4. Ефективність реклами і стимулювання збуту	1,11	9	8	9
5. Фінансові ресурси	0,89	10	7	8
6. Репутація споживачів	1,25	9	9	9
7. Можливості в ціновій політиці	1	8	8	7
Разом	7,5	63	53	57



Рис. 2.9. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства[24]

SWOT-аналіз мережі «Красуня»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● підвищення мотивації до роботи у персоналу; ● можливість знайти сумлінних постачальників; ● можливість працювати за високою націнкою; ● широкий асортимент товару; ● можливість встановити досить широкий діапазон цін на товар; ● зручне і вигідне для здійснення продажів місце розташування; ● зручний час роботи. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● відсутність знань; ● відсутність ділової репутації та лояльно налаштованих споживачів; ● невідомість магазину; ● відсутність сформованого персоналу.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● високий і постійний попит на товари даної категорії; ● відносна нееластичність попиту в даному сегменті ринку; ● можливість розширення асортименту іншими категоріями товарів і додаванням в товарну матрицю речей для чоловіків і підлітків; ● можливість замовити товари за вигідними цінами. 	<p>Небезпеки:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● високий рівень конкуренції в даному сегменті ринку; ● відсутність контрольованої частки ринку; ● зростання конкуренції; ● економічний спад, негативно відбивається на економічних показниках магазину.

Таблиця 3.1

Середні значення нормування параметрів та інтегрального показника схильності торгівельної мережі «Красуня» до інноваційного ризику

Нормоване значення показника*:					Інтегральний показник схильності до інноваційного ризику (I_{CIP})
Оновлення основних засобів ($NЗ_{OЗ}$)	Фондовіддачі основних засобів ($NФВ_{OЗ}$)	Фондоозброєність праці ($NФО_{Pr}$)	Продуктивність праці (NPr_{Pr})	Оборотність оборотних коштів ($NO_{OБЗ}$)	
0,340	0,751	0,452	0,021	0,812	0,537

*Джерело: пораховано автором самостійно на основі даних мережі «Красуня»

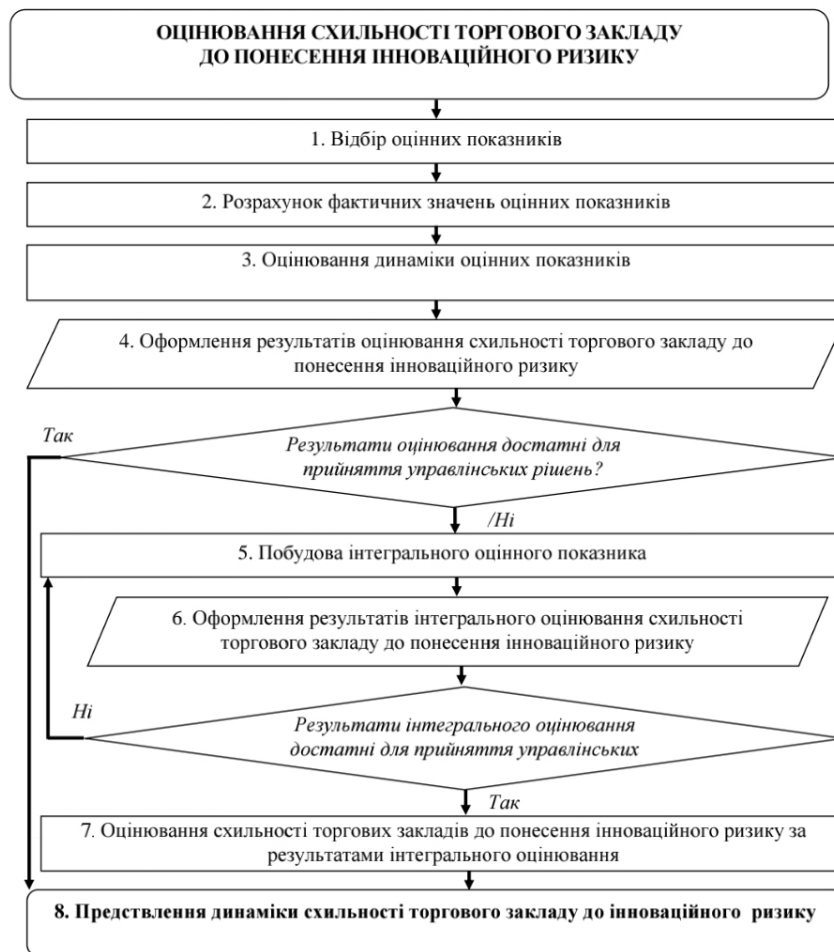


Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання схильності до інноваційного ризику торгових закладів

*Джерело: розроблено автором самостійно.

Таблиця 3.3

Шкала для оцінки ризиків торгового підприємства на основі зміни
ини операційного прибутку[31, с. 79]

Величина очікуваних втрат операційного прибутку підприємства	Ступінь очікуваного ризику
до 10%	Мінімальний
Від 10% до 40%	Низький
Від 40% до 60%	Середній
Від 60% до 90%	Високий
понад 90%	Критичний

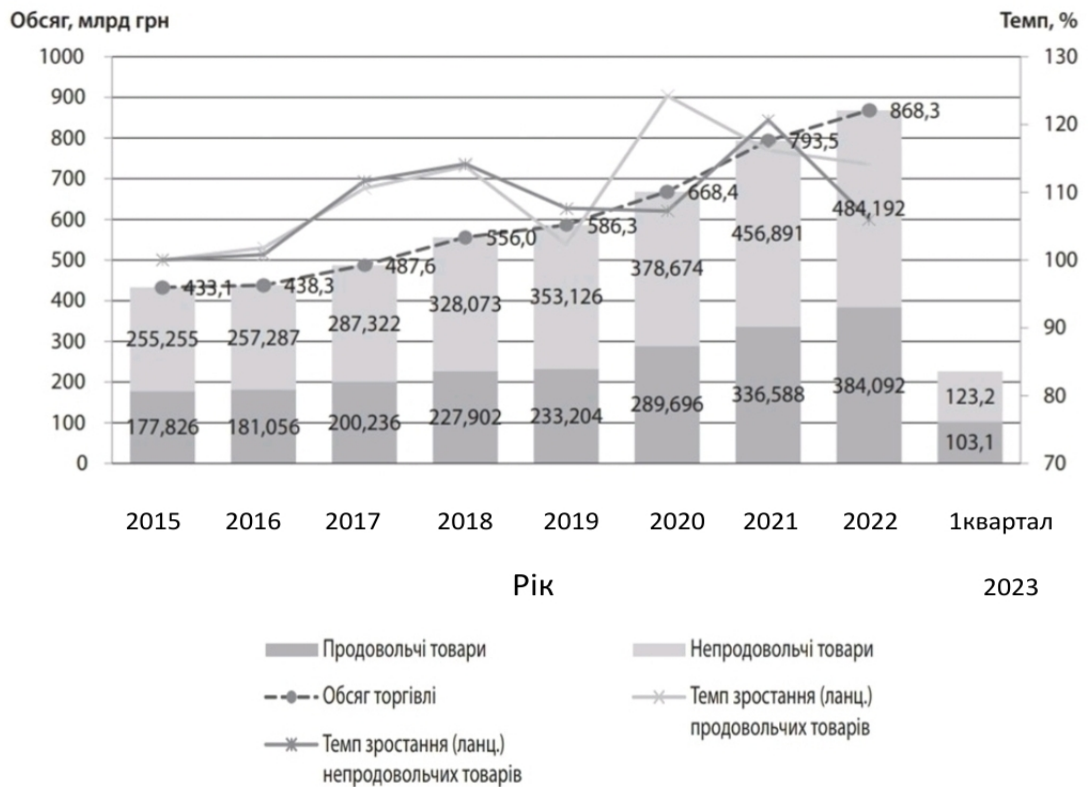


Рис. 2.2. Динаміка обсягів торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами за 2015–2020 рр., млрд грн [38].

Таблиця 2.3

Характеристика основних груп споживачів товару роздрібної мережі "Krasunya"

Показник	Найменування цільової групи споживачів		
	дівчини у віці 15-18 років	дівчинки у віці 18-25 років	жінки 30-40 років
Чому споживачі будуть надавати перевагу вашому продукту?	доступна ціна, привабливий та модний дизайн, гарна якість,	привабливий дизайн, комфортний одяг на будь-яку подію	гарна якість, комфорт, зручність
Частота покупок	два рази на місяць на одну особу	3 Рази на місяць на одну особу	одна покупка на місяць на одну особу
Кількість покупок	24 покупки на рік	36 покупок на рік	12 покупки на рік
Місце придбання	В інтернеті на платформі Інстаграм	В інтернеті на платформі Інстаграм	В інтернеті на платформі Інстаграм
Хто приймає рішення про купівлю	Сам споживач або батьки	споживач	споживач
Період, у який здійснюються купівлі	На протязі усього року	На протязі усього року	На протязі усього року