

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління ризиками підприємства»

Виконав: Бобилев Антон Сергійович
студент(ка) 2-го курсу заочної форми навчання групи
зМН-18м

Керівник: професор кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
д.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_ Бобилеву Антону Сергійовичу

1. Тема роботи «**Стратегічне управління ризиками підприємств**»

керівник роботи д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «від «24 » червня 2019 року № **192-192с**

2. Строк подання студентом роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Фреш»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління ризиками підприємств. Розділ 2. Дослідження ризиків діяльності торговельної організації. Розділ 3. Розробка стратегії управління ризиками торговельної організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « _____ » червня 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____ **Бобилев О.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Іванова Н.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 67, рисунків 12, таблиць 22, додатків 5,
Графічний матеріал використаних джерел 49

Об'єкт дослідження: процес здійснення стратегічного управління ризиками досліджуваного підприємства

Предмет дослідження: умови та чинники стратегічного управління ризиками підприємства

Мета дослідження: розробка стратегії зменшення ризиків торговельної організації

Методи дослідження: аналізу, порівняння, індукції, дедукції; моделювання, логічного узагальнення, методи групувань, середніх величин, розрахунку відносних і середніх величин, графічний метод, систематизації та узагальнення, статистичні методи

Основні результати дослідження: розглянуто теоретичні основи стратегічного управління ризиками підприємства; досліджено ризики діяльності торговельної організації; застосування стратегії диверсифікації товарного портфеля методами ABC-XYZ аналізу дозволить оптимізувати структуру товарного портфеля і тим самим зменшити товарний ризик досліджуваного підприємства

Ключові слова: стратегічне управління, стратегії, ризик, диверсифікація, метод ABC-XYZ аналізу

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Особливості стратегічного управління ризиками підприємства	8
1.2 Методичне забезпечення дослідження ризиків підприємства ...	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	20
2.1 Діагностика середовища функціонування торговельної організації.....	20
2.2 Дослідження ризиків діяльності торговельного підприємства.....	27
2.3 Оцінка ефективності управління товарними ризиками.....	34
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	44
3.1 Заходи удосконалення стратегічного управління ризиками.....	44
3.2 Оптимізація товарного портфелю для мінімізації ризику.....	48
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У сучасних економічних глобальних умовах більшість підприємств працюють в умовах невизначеності, непередбачуваності. Нестабільна політична і соціально-економічна ситуація в країні посилюють ступінь ризику прийняття рішень і функціонування підприємств загалом. Отже, питання економічної безпеки стають дедалі актуальнішими і в аспекті національної безпеки. В сучасних умовах процес успішного функціонування та економічного розвитку вітчизняних підприємств багато в чому залежить від рівня забезпечення їхньої економічної безпеки. Останнє залежить від того, наскільки ефективно його менеджери будуть здатні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Теоретичним і прикладним питанням управління ризиком підприємств присвячували свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Вітлінський, В. Гранатуров, О. Устенко, О. Ястремський, А. Штефаніч, Г. Клейнер, С. Ілляшенко, А. Мур, К. Хларден. Проте недостатніми є дослідження питань стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Метою даної роботи є розробка стратегії зменшення ризиків торговельної організації.

Для досягнення визначної мети необхідно виконати наступні завдання:

- висвітлити теоретичні аспекти стратегічного управління ризиками підприємства;
- розкрити особливості стратегічного управління ризиками підприємства;
- вивчити методи стратегічного аналізу ризиків підприємства;
- дослідити ризики діяльності торговельної організації;
- провести діагностику середовища функціонування торговельної організації;
- провести оцінку ефективності управління товарними ризиками;

- здійснити оцінку ризиків діяльності торговельного підприємства;
- розробити заходи удосконалення стратегічного управління ризиками;
- здійснити оптимізацію товарного портфелю для мінімізації ризику.

Об'єктом дослідження процес здійснення стратегічного управління ризиками досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження встановлено умови та чинники стратегічного управління ризиками підприємства.

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: аналізу, порівняння, індукції, дедукції; моделювання, логічного узагальнення, методи групувань, середніх величин, розрахунку відносних і середніх величин, графічний метод, систематизації та узагальнення, статистичні методи.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи є: статистична звітність ТОВ «ФРЕШ», результати самостійних досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Апробація. Основні результати роботи представлено на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами».

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 67 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 22 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості стратегічного управління ризиками підприємства

Сьогоднішні темпи розвитку економічних відносин є причиною виникнення та посилення умов невизначеності та ризику функціонування всіх суб'єктів господарювання [1]. Такий стан обставин обумовлює необхідність використання стратегічного підходу управління ризиками на всіх рівнях.

За твердженням більшості науковців економічна сутність ризику полягає, це, насамперед, у невизначеності майбутнього стану об'єкту, процесу, явища тощо, а тому реалізація ризику може мати не тільки негативні для підприємства наслідки, а й позитивні.

Стратегія управління ризиком - це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

«Управління ризиком це специфічна галузь менеджменту, яка вимагає знань предметної діяльності фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань.

Управління ризиками - це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення.

Стратегія управління - це спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети за допомогою певного набору правил і обмежень для прийняття рішення» [2].

Всі причини необхідності стратегічного управління ризиками зводяться до одного «...на сучасному етапі ефективно управління ризиками

підприємства є головним чинником в досягненні успіху та переваг в конкурентній боротьбі як в тактичній, так і в стратегічній перспективі. Розуміння значення впливу ризикових факторів визначає як реальну поточну і перспективну значимість управління ризиками, так і його стратегічну складову» [3].

За твердженням Т.В. Цвігун [3] в умовах невизначеності господарської ситуації основними стратегічними цілями управління підприємством мають бути не лише забезпечення збалансованого співвідношення між ризиком та вигодою для захисту інтересів власників, керівництва, інвесторів та кредиторів, а також розробка та реалізація стратегії управління ризиками, що значно підвищить динамізм роботи підприємства [3]. «Одна з особливостей сучасної української ситуації полягає в тому, що функціонування даної стратегії стає все більш актуальним переважно через потребу бажаного стратегічного розвитку підприємства. Причому в стратегічній перспективі значимість управління ризиками буде зростати» [3].

Т.В. Цвігун визначено певні принципи розробки стратегії управління ризиками:

1) системності (передбачає необхідність системного (комплексного) підходу до вивчення, оцінки та запровадження методів управління ризиками, заходів з контролю за ризиком, врахування фактору ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством);

2) послідовності (обумовлює необхідність дотримання ризик-менеджером певної послідовності дій при розробці та реалізації стратегії управління ризиком для найефективнішого її проведення);

3) обґрунтованості (передбачає необхідність досконалого обґрунтування заходів та дій щодо управління ризиками);

4) доцільності (передбачає необхідність оцінки кошторису витрат на управління ризиком та їх порівняння з можливими втратами підприємства у разі ризикових подій);

5) гнучкості (передбачає можливість та необхідність постійного

коригування розробленої раніше стратегії управління ризиками у зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризики діяльності підприємства) [3].

Одним з актуальних питань теорії управління ризиком залишається питання розробки механізму управління ризиком. С.Т. Пілецькою розроблена блок-схема механізму управління ризиком підприємства при формуванні стратегії розвитку підприємства, що включає п'ять блоків (рис. 1.1) [4].

«Блок 1. Збір інформації і ідентифікація ризиків. Основна проблема при управлінні ризиками на рівні всього підприємства – агрегація первинної інформації (і зовнішньою, і внутрішньою). Внутрішні дані включають всі ризикові стани підприємства, які характерні для видів його бізнесу. Зібрана інформація є базою для оцінки і прогнозування ризиків» [4].

«Проведення ідентифікації ризиків дозволяє виявити ризики підприємства по видах, визначити суму фінансових ресурсів, що знаходиться під впливом певного ризику, оцінити сукупний вплив різних ризиків на який-небудь актив або пасив підприємства.

Така процедура спрощує процес ранжирування ризиків і оцінку впливу кожного його виду на фінансовий стан підприємства» [4].

«Блок 2. Аналіз і оцінка ризиків. Блок 3. Вибір методів управління ризиками. Важливим етапом в розробці стратегії є вибір методів управління ризиками, метою яких є їх оптимізація. Методи управління діляться на профілактичні і компенсаційні. Мета профілактичних – мінімізація вірогідності настання ризикової події або зниження збитку в разі його настання, компенсаційних – мінімізація наслідків ризиків, що завдають небезпеку для підприємства в конкретний момент часу» [4].

«Підсумком вибору методу управління ризиками повинне стати формування програми заходів щодо управління ризиками, при розробці якої повинно бути враховано наступне: розмір можливого збитку і його вірогідність; існуючі механізми зниження ризиків, пропонувані державою і їх виробничо-економічна ефективність; виробничо-економічна ефективність

пропонованих службою заходів щодо зниження ризиків; практична можливість реалізації заходів в рамках виділеного ліміту засобів; відповідність» [4].

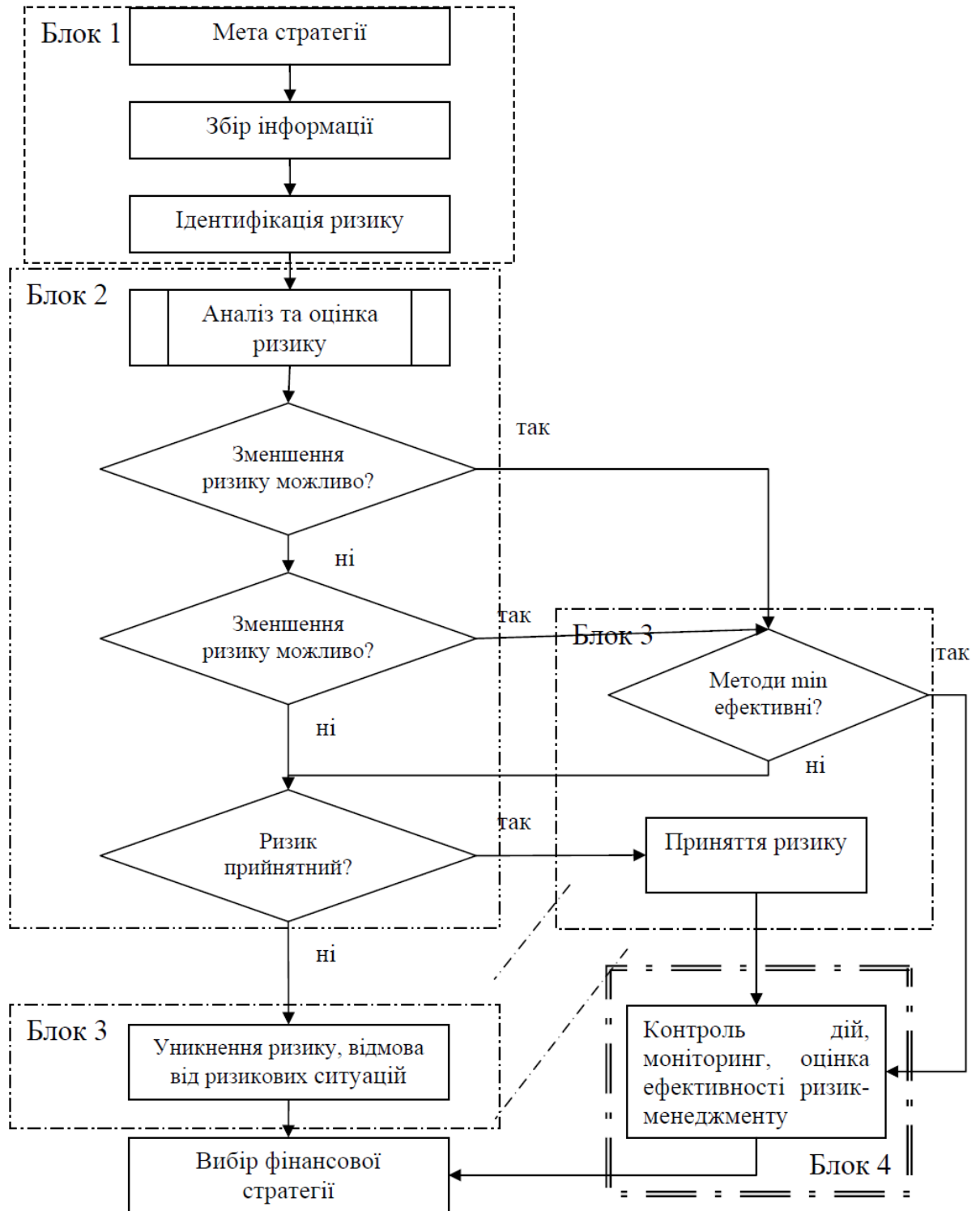


Рисунок 1.1 – Механізм управління ризиком при формуванні стратегії розвитку підприємства [4]

«Блок 4. Моніторинг ефективності управління ризиками. Ухвалюванні рішення можуть мінятися залежно від розвитку ситуації, життєвого циклу підприємства. Тому особлива увага приділяється моніторингу ризиків, що включає контроль системи управління ризиками, і оцінку ефективності ризик-менеджменту.

Система моніторингу повинна включати різні комп'ютерні системи нормативно-довідкової інформації, що актуалізуються, проведення прогнозно-аналітичних досліджень із залученням консалтингових, транспортно-експедиторських, інформаційно-логістичних і експертних фірм» [4].

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства власне й розпочинається процес формування стратегії управління ризиками, який включає в себе розробку, доопрацювання та оцінку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Стратегії управління ризиками підприємства [3]

Варіант стратегії управління ризиками	Методи управління ризиками	Характерні особливості застосування обраних методів управління ризиками
Обачлива	Уникнення ризиків	Метод уникнення ризиків дає змогу підприємству уникнути усіх можливих втрат, проте унеможливає отримання прибутку. До цього методу вдаються тоді, коли ймовірність виникнення ризиків та величина втрат від них є великими.
Виважена	Попередження ризиків / уникнення ризиків	Попередження ризиків передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат. Методи попередження ризиків доцільно використовувати у випадку великої ймовірності реалізації ризику, так як він призначений для її зниження. При цьому розмір можливих втрат є невеликим, в протилежному разі доцільно використовувати метод уникнення ризиків
Ризикована	Прийняття ризиків / передача ризиків	Прийняття ризиків має на меті самостійне відшкодування збитків за рахунок власних коштів підприємства. Прийняття ризику можливе, коли внаслідок настання несприятливих подій збитки є незначними. Якщо реалізація ризику може спричинити значні втрати, а ймовірність настання багатьох ризиків невисока, доцільно застосовувати передачу ризиків

Стратегія управління ризиками передбачає використання всього

спектру методів управління ними та кожного конкретного методу залежно від виду ризику.

Обачлива стратегія є найбільш поширеною в господарській практиці та полягає в уникненні усіх можливих втрат. Відповідно до цієї стратегії, керівники підприємств, що надають перевагу не ризиковим діям, відмовляються від послуг ненадійних партнерів або відмовляються від ризикових проектів, рішень, якщо їх ефективність викликає хоча б найменші сумніви [3].

Виважена стратегія передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат. Перш за все застосовуються такі методи попередження ризиками як стратегічне планування діяльності, активний цілеспрямований маркетинг, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, які вимагають великої попередньої аналітичної роботи. Ці методи можуть зняти велику долю невизначеності, дозволять попередити ослаблення позицій підприємства у своєму секторі ринку, ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику підприємства, а отже, розробити заздалегідь комплекс заходів, що попереджають негативний вплив ризиків. Методи попередження ризиків доцільно використовувати лише тоді, коли розмір втрат може бути незначним. В іншому випадку краще відмовитись від ризикових проектів та рішень [3].

Ризикована стратегія полягає у прийнятті на себе ризику рішень, які можуть забезпечити бажаний рівень віддачі при прийнятному рівні ризику. Методи прийняття ризиків мають на меті покриття збитків за рахунок власних коштів підприємства. Застосування цих методів передбачає наявність у підприємства стабільного прибутку або потенційних кредитних ресурсів, за рахунок яких можна формувати відповідні резервні фонди. Використання методів прийняття ризиків можливе за невисокої ймовірності настання ризикових подій та невеликій величині збитків і ускладнюється відсутністю вільних обігових коштів [3].

Менеджери, які розробляють стратегію управління ризиком, повинні

мати на увазі, що склад та обсяг ризиків підприємства постійно змінюється, тому готових оптимальних та універсальних рецептів не існує. В кожній окремій ситуації ризик-менеджер повинен володіти та користуватися методами управління ризиками, враховуючи специфіку сфери діяльності, стратегію і тактику підприємства, фінансовий стан, вимоги законодавчих актів. Така стратегія повинна бути водночас ефективною, комплексною і реалістичною, а також забезпечуватись достатньою кількістю ресурсів [3].

1.2 Методичне забезпечення дослідження ризиків підприємства

Ефективне функціонування підприємств в умовах динамічного ринкового середовища, агресивності їх зовнішнього оточення, значної конфліктності інтересів стейкхолдерів вимагає побудови комплексної системи управління ризиками. Обов'язковою умовою при цьому є отримання всебічної та достовірної інформації щодо кількісних параметрів реальних та потенційних ризиків. Практика ризик-менеджменту свідчить, що ефективність управлінських рішень визначається, головним чином, якістю процесу оцінки ризиків [5].

Інформація щодо ключових теоретико-методичних аспектів оцінки ризиків в найбільш структурованому вигляді наведена у міжнародних стандартах ризик-менеджменту. Відповідно до ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques «оцінка ризиків є частиною ризик-менеджменту та представляє собою структурований процес, в межах якого ідентифікуються способи досягнення поставлених цілей, проводять аналіз наслідків та ймовірності виникнення загрозливих подій для прийняття рішення про необхідність обробки ризику» [6, 7].

Вагомий досвід оцінки ризиків, накопичений в розвинених країнах, був формалізованим у відповідних національних та міжнародних стандартах, а тому саме в них, на нашу думку, процес оцінки ризиків описаний найбільш послідовно та системно.

Так, відповідно до ISO/IEC 31010:2009 оцінка ризику – це процес, який поєднує три етапи: ідентифікація ризику, аналіз ризику; порівняльна оцінка ризику. В стандарті, розробленому Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) виділяються наступні етапи процесу оцінювання ризиків: ідентифікація ризику; опис ризику; вимірювання ризику [8]. Підхід, викладений в дослідженні A Guide to the Project Management Body of Knowledge авторитетного американського Інституту управління проектами (Project Management Institute) [9], передбачає проведення оцінки ризиків у такій загальній послідовності: ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка ризиків.

Під ідентифікацією ризиків в ISO/IEC 31010:2009 розуміється процес визначення елементів ризику, складання їх переліку і опису кожного з елементів ризику. Таким чином, метою ідентифікації ризику є складання переліку джерел ризиків і подій, які можуть вплинути на досягнення кожної з встановлених цілей організації або зробити виконання цих цілей неможливим [5, 6]. Ідентифікація ризику включає в себе визначення причин і джерел небезпечних подій, ситуацій, обставин або ризику, які можуть зробити істотний вплив на досягнення цілей організації, і характер цих впливів [5, 6].

«Узагальнюючи наведену вище інформацію щодо порядку оцінки ризиків, можна виділити дві складові оцінки ризиків: якісний аналіз та кількісний аналіз. При цьому в якісному аналізі слід розмежовувати процедури проведення ідентифікації ризиків та безпосередньо його якісну оцінку» [5].

«Важливою задачею, яка вирішується на етапі якісної оцінки ризиків є визначення пріоритетів ризиків. При цьому під пріоритетом ризику в даному випадку розуміється ступінь загрози даного ризику діяльності підприємства. На цьому етапі аналізу ризиків необхідним стає оцінка кількісних характеристик або параметрів ризиків. В якості таких характеристик виступають ймовірність реалізації ризику та його наслідки. Комбінація цих

двох базових кількісних характеристик ризику дозволяє присвоїти ризикам відповідний пріоритет, тобто проранжувати ризики за ступенем їх важливості для підприємства, що має виключну важливість в контексті їх подальшої оцінки та розробки відповідних управлінських рішень» [5].

«Кількісна оцінка ризиків є логічним продовженням якісної оцінки та базується на її результатах. На першому етапі проведення кількісної оцінки уточнюються значення базових кількісних характеристик ризиків: ймовірності реалізації ризиків та відповідні їм наслідки. Таке уточнення відбувається, головним чином, за рахунок використання відповідних методів кількісної оцінки ризиків, використання яких при якісній оцінці та визначенні відповідних пріоритетів, є недоцільним» [5].

«Завершальним етапом кількісної оцінки ризиків відповідно до положень згаданих вище стандартів є порівняльна оцінка ризику, зміст якої полягає в прийнятті рішення про допустимість або неприпустимість рівня ризику. Результатом останнього етапу оцінки ризиків є відповідь на питання, чи є необхідним управлінський вплив на кожний конкретний ризик. Проводячи кількісний аналіз ризиків виключно важливим питанням є вибір методів, за допомогою яких проводиться аналіз та отримуються відповідні оцінки» [5].

В даний час існує багато методів кількісної оцінки ризиків, переваги і недоліки яких представлені в табл. 1.2.

В практиці сучасного ризик-менеджменту використовується велика кількість методів кількісної оцінки ризиків. Погоджуємося із В.А. Шаленим, що найбільш поширеним при кількісній оцінці ризиків сьогодні може вважатися статистичний метод.

Зміст цього методу В.В. Лук'янова визначає як «розрахунок ймовірностей виникнення втрат на основі аналізу всіх наявних статистичних даних, які стосуються результативності здійснення операцій, що розглядаються» [10].

Таблиця 1.2 – Методи оцінки ризиків [3]

Метод	Переваги	Недоліки
Статистичний	Висока достовірність, яка заснована на теорії розподілу випадкових величин	Необхідний значний об'єм статистичної інформації. Достатньо трудомісткий і дорогий. Не дозволяє проаналізувати джерела виникнення ризиків
Експертних оцінок, у тому числі МАІ	Можливість аналізу ризиків при обмеженій кількості інформації в умовах нестабільності кон'юнктури. Достатньо висока точність.	Суб'єктивний характер оцінки, обумовлений індивідуальними думками експертів. Не доцільне застосування для складних, унікальних ситуацій.
Дерево рішень	Наочність, не вимагає великих фінансових або технічних вкладень, послідовність проведення	Допущення в початкових посту-латах, штучне введення обмежень. Різке збільшення можливих альтернативних варіантів розвитку ситуації в умовах нестабільної економіки, що приводить до нагромадження і зниження ефективності оцінки
Імітаційне моделювання	Висока точність результатів. Можливість швидкого реагування на непередбачені зміни	Складність проведення. Вимагає великих організаційних і фінансових вкладень. Необхідність спеціального програмного забезпечення. Існує велика вірогідність появи артефактів, тобто результатів апробації, що штучно викликаються в об'єкті дослідження. Слабкий аналіз джерел виникнення ризиків
Ігрові моделі	Добре розроблена методика аналізу. Вибір оптимального варіанту з наявних альтернатив	Орієнтація на оптимізацію показників при недостатньому аналізі чинників ризику

Аналіз літературних джерел щодо методів, які використовуються при кількісній оцінці ризиків, дозволяє зробити висновок, що велика кількість з них є лише способом обробки відповідної інформації (даних), тобто певними алгоритмами та процедурами проведення розрахунків, а тому виключно важливим є визначення теоретичних та практичних аспектів розрахунку та використання відповідних кількісних показників, які б комплексно характеризували ступінь та міру ризику.

В загальному вигляді кількісний аналіз ризиків може проводитися за наступними показниками: статистичними, які використовуються при загальному аналізі економічних явищ і процесів; специфічними, які використовуються лише в практиці управління ризиками [11].

До першої групи показників кількісної оцінки ризиків доцільно

віднести наступні: очікуване значення (середнє очікуване значення), розмах варіації або розмах коливань, середнє лінійне відхилення (dr), дисперсія, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт осциляції, лінійний коефіцієнт варіації, коефіцієнт варіації [5].

Коефіцієнт варіації дає можливість визначити загальний рівень невизначеності та ризикованості діяльності. В.В. Лук'янова виходячи з величини коефіцієнта варіації пропонує використовувати наступну шкалу рівня невизначеності та ризикованості діяльності: - менше 10% мінімальний ризик; - від 10% до 25% малий ризик; - від 25% до 50% допустимий ризик; - від 50% до 75% критичний ризик; - більше 75% катастрофічний ризик [10].

До найбільш популярних кількісних показників другої групи (специфічні показники) відносять: Value at Risk (VaR) – вартісна міра ризику [12]. Показник представляє собою виражену в грошових одиницях оцінку величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати з заданою вірогідністю. Умовний VaR (cVaR), що представляє собою середній очікуваний розмір матеріальних втрат, за умови, що він перевищить відповідне значення VaR [12] (дозволяє не тільки виділити нерегулярний ризик, а й визначити, що, швидше за все, відбудеться при його реалізації). Earnings at Risk (EaR), є за своїм змістом протилежним по відношенню до VaR. Показник EaR характеризує максимальний позитивний ефект, який може принести ризикова ситуація протягом певного періоду часу із заданою довірчою ймовірністю [12]. Слід зазначити, що усі перелічені вище специфічні абсолютні показники рівня ризику можуть застосовуватись при оцінці майже будь-яких ризиків.

Таким чином, в результаті теоретичного дослідження визначено наступне:

1. Економічна сутність ризику полягає у невизначеності майбутнього стану об'єкту, процесу, явища тощо, а тому реалізація ризику може мати не тільки негативні для підприємства наслідки, а й позитивні.

2. Стратегія управління ризиком - це мистецтво управління діяльністю

підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження. При цьому стратегія управління ризиками базується на таких принципах: системності, послідовності, обґрунтованості, доцільності, гнучкості.

3. Механізм управління ризиком підприємства при формуванні його стратегії розвитку включає п'ять блоків: 1. Збір інформації і ідентифікація ризиків. 2. Аналіз і оцінка ризиків. 3. Вибір методів управління ризиками. 4. Моніторинг ефективності управління ризиками.

4. Виокремлюють такі стратегії та методи управління ризиками: обачлива (уникнення ризиків), виважена (попередження ризиків / уникнення ризиків), ризикована (прийняття ризиків / передача ризиків).

5. Відповідно до ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques «оцінка ризиків є частиною ризик-менеджменту та представляє собою структурований процес, в межах якого ідентифікуються способи досягнення поставлених цілей, проводять аналіз наслідків та ймовірності виникнення загрозливих подій для прийняття рішення про необхідність обробки ризику».

6. Виокремлюють дві складові оцінки ризиків: якісний аналіз (процедура проведення ідентифікації ризиків, визначення пріоритетів ризиків) та кількісний аналіз (уточнюються значення базових кількісних характеристик ризиків: ймовірності реалізації ризиків та відповідні їм наслідки, порівняльна оцінка ризику).

7. Методами кількісної оцінки ризику є статистичний метод, метод експертних оцінок, у тому числі МАІ, дерево рішень, імітаційне моделювання, ігрові моделі. Важливим є визначення теоретичних та практичних аспектів розрахунку та використання відповідних кількісних показників, які б комплексно характеризували ступінь та міру ризику (статистичні показники, які використовуються при загальному аналізі економічних явищ і процесів; специфічні показники, які використовуються лише в практиці управління ризиками).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Діагностика середовища функціонування торговельної організації

Практичний аспект дослідження ризиків здійснено за даними торговельного підприємства ТОВ «Фреш», яке займається оптовою торгівлею великого асортименту товарів продовольчої і непродовольчої груп. Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фреш» позиціонує себе у бізнес-середовищі як сильна і професійна команда, що ефективно працює в області оптової торгівлі споживчими товарами. Штат співробітників налічує 11 осіб.

Для обґрунтування стратегії управління ризиками досліджуваного підприємства виникає необхідність визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на результати функціонування ТОВ «Фреш».

Зовнішні чинники пов'язані з заходами державних органів, банківських установ, інвестиційних компаній, інших інституціональних структур. До внутрішніх чинників відносять ту їх сукупність, яка формується і проявляє свою дію у межах самого ТОВ «Фреш».

Поглиблене дослідження діяльності ТОВ «Фреш» можливе за умови одночасного дослідження середовища функціонування суб'єктів господарювання торговельної сфери. З цією метою варто розподілити середовище функціонування ТОВ «Фреш» на такі складові: середовище непрямого впливу, середовище безпосереднього впливу та внутрішнє

середовище. Кожна із зазначених складових поєднує чинники, які прямо чи опосередковано впливають на процес формування стратегії управління маркетинговими ризиками.

В дипломному дослідженні визначено чинники внутрішнього і зовнішнього впливу на результати функціонування ТОВ «Фреш» та проведено їх відповідну оцінку із застосуванням PEST-аналізу (P – political and legal environment (політико-правове середовище), E – economic environment (економічне середовище); S – socio-cultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище)).

Результати оцінки чинників зовнішнього середовища, які впливають на результати діяльності ТОВ «Фреш», наведено в таблиці Додатку А. При цьому нами враховано класичну теорію надійності, що передбачає оцінку чинника у межах одиниці, а також зазначається загальний висновок щодо впливу кожного елемента зовнішнього середовища на результати торговельної діяльності ТОВ «Фреш».

Виходячи із наведених у Додатку А даних, за усіма чинниками впливу зовнішнього середовища на результати функціонування ТОВ «Фреш» спостерігаємо негативний вплив. Найбільш несприятливим середовищем є економічний стан країни та безпосередньо кризова ситуація, коефіцієнт впливу становить -4,00. Політичне середовище впливу посідає друге місце у рейтингу впливу зовнішнього оточення на результати функціонування торговельної організації, що також характеризується нестабільністю, про що свідчить коефіцієнт впливу, який становить -2,50. Низький рівень платоспроможного попиту населення, неможливість забезпечення мінімальних потреб у споживанні товарів, постійне зростання цін на продукти першої необхідності, зниження їх якості призводить до негативного впливу на результати функціонування ТОВ «Фреш», коефіцієнт впливу соціального оточення становить -1,50.

Відсутність чітко окреслених інноваційних напрямів розвитку та

недосконале законодавство щодо охорони прав інтелектуальної власності зумовило негативний вплив чинників на результати функціонування ТОВ «Фреш», коефіцієнт впливу технологічного середовища має значення $-0,70$. Проте, незважаючи на негативний вплив чинників зовнішнього оточення на результати діяльності, торговельні підприємства, в т.ч. і ТОВ «Фреш», намагаються адаптуватися до умов, що склалися на споживчому ринку, та здійснювати господарську діяльність, орієнтуючись на потреби споживачів за рахунок наявних ресурсів.

Для оцінки впливу чинників внутрішнього середовища на результати функціонування ТОВ «Фреш» нами застосовано SNW-підхід, який базується на SWOT-аналізі, враховує як сильні, так і слабкі сторони підприємства, та поєднує сегмент, який передбачає особливу нейтральну позицію. Отже, SNW – це аббревіатура трьох англійських слів: S (Strength) – сильна сторона, W (Weakness) – слабка сторона, N (Neutral) – нейтральна позиція.

Результати оцінки впливу чинників внутрішнього середовища на результати діяльності ТОВ «Фреш» представлено в Додатку Б, які свідчать, що механізми управління торговельним підприємством забезпечують результативність, але через відсутність стратегії власного розвитку на перспективу мають нереалізовані можливості у процесі здійснення торговельної діяльності.

Більше сильних сторін має кадровий потенціал, який забезпечує генерування інноваційних ідей та їх ефективну реалізацію, що посилює механізм формування потенціалу торговельних підприємств.

Сфера збуту забезпечує реалізацію опрацьованої політики, спрямованої на максимальне задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, обґрунтування асортиментних програм, розвиток каналів розподілу, що забезпечують ефективне функціонування ТОВ «Фреш». Фінансова сфера та облік дозволяють оптимізувати структуру капіталу, контролювати витрати.

Перевищення сильних сторін над слабкими та нейтральними дозволяють ТОВ «Фреш» посідати стабільне місце на споживчому ринку.

Визначені чинники зовнішнього середовища і ступінь їх впливу на результати функціонування ТОВ «Фреш», дослідження сильних і слабких сторін торговельної діяльності, дозволили побудувати матрицю для проведення SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця для проведення SWOT-аналізу ТОВ «Фреш»

Елементи матриці	Можливості:			Загрози:		
	високі	середні	низькі	сильні	помірні	незначні
Сильні сторони		використання гнучкої цінової політики, запровадження маркетингової стратегії, удосконалення сервісу			торговельне підприємство ТОВ «Фреш» Можливі наслідки: втрата частки ринку чи його окремого сегменту; збільшення рівня витрат за усіма елементами; зниження рентабельності; скорочення обсягів фінансування окремих напрямів операційної діяльності; плинність персоналу; зниження продуктивності праці та ефективності у середньо- і довготерміновій перспективі тощо	
Слабкі сторони	слабка система стратегічного планування			постійна зміна політичної кон'юнктури та чинної нормативно-законодавчої бази		

Отже, виходячи із наведених у таблиці 2.1 даних, торговельне підприємство ТОВ «Фреш» знаходиться у полі «СЗ», тобто на результати діяльності підприємства можуть вплинути загрози зовнішнього середовища, яким воно частково зможе протистояти за рахунок сильних сторін. Тому, враховуючи вищезазначене, на сучасному етапі нагальною необхідністю збереження існуючого потенціалу і подальшого його формування є опрацювання та запровадження господарської стратегії подолання загроз та використання наявних сильних сторін і можливостей торговельного підприємства з метою стабілізації діяльності ТОВ «Фреш».

Ефективність функціонування торговельних підприємств залежить від

поведінки конкурентів. Оскільки ТОВ «Фреш» функціонує у конкурентному середовищі, виникає необхідність визначення його місця відповідно до галузевої привабливості і позицій у конкурентній боротьбі.

Здійснити подібну оцінку можливо з використанням інструментарію стратегічного позиціонування бізнесу, а саме матриці McKinsey, яка являє собою двовимірну систему координат – галузевої привабливості і позиції у конкуренції на відповідному ринку.

Для ТОВ «Фреш» та двох його конкурентів визначено галузеву привабливість у перспективі на основі врахування наступних показників: місткість ринку і темп його зростання, чутливість до цін, технологічні вимоги, рівень конкуренції, вхідні і вихідні бар'єри, потреба у капіталовкладеннях, вплив соціальних чинників. У таблицях 2.2 – 2.4 визначено рейтинги привабливості галузі для кожного вищезазначеного підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки привабливості галузі для ТОВ «Фреш»

Показники	Питома вага показника, %	Оцінка, бали	Зважена оцінка, бали
Місткість ринку	15,0	4	0,60
Темп зміни ринку	15,0	4	0,60
Чутливість до цін	10,0	4	0,40
Технологічні вимоги	10,0	4	0,40
Рівень конкуренції	15,0	4	0,60
Вхідні і вихідні бар'єри	10,0	3	0,30
Потреба у капіталовкладеннях	15,0	4	0,60
Соціальне середовище	10,0	2	0,20
Загальна зважена оцінка (рейтинг)	100,0	x	3,70

Дані таблиці 2.2 свідчать, що загальний рейтинг ТОВ «Фреш» становить 3,7 бали. Для позиціонування на матриці McKinsey це значення відповідає квадранту сильної позиції у привабливості галузі у перспективі. Відповідно, це дозволяє підприємству ефективно функціонувати.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки привабливості галузі для ТОВ «Конкурент 1»

Показники	Питома вага показника, %	Оцінка, бали	Зважена оцінка, бали
Місткість ринку	15,0	4	0,60
Темп зміни ринку	15,0	3	0,45
Чутливість до цін	10,0	3	0,30
Технологічні вимоги	10,0	2	0,20
Рівень конкуренції	15,0	4	0,60
Вхідні і вихідні бар'єри	10,0	3	0,30
Потреба у капіталовкладеннях	15,0	3	0,45
Соціальне середовище	10,0	2	0,20
Загальна зважена оцінка (рейтинг)	100,0	x	3,10

Таблиця 2.4 – Показники оцінки привабливості галузі для ТОВ «Конкурент 2»

Показники	Питома вага показника, %	Оцінка, бали	Зважена оцінка, бали
Місткість ринку	15,0	2	0,30
Темп зміни ринку	15,0	4	0,60
Чутливість до цін	10,0	2	0,20
Технологічні вимоги	10,0	4	0,40
Рівень конкуренції	15,0	2	0,30
Вхідні і вихідні бар'єри	10,0	2	0,20
Потреба у капіталовкладеннях	15,0	3	0,45
Соціальне середовище	10,0	2	0,20
Загальна зважена оцінка (рейтинг)	100,0	x	2,65

Виходячи із наведених у таблиці 2.3 даних, загальний рейтинг ТОВ «Конкурент 1» становить 3,1 бали. Для позиціонування на матриці McKinsey це значення відповідає квадранту середньої позиції у галузі у перспективі. Це свідчить, що підприємство враховує усі чинники внутрішнього та зовнішнього оточення, обережно інвестує капітал та намагається підтримувати стабільний обсяг діяльності за умови забезпечення відповідного формування власного потенціалу. Загальний рейтинг ТОВ

«Конкурент 2» становить 2,65 бали. Розрахунок конкурентних позицій ТОВ «Фреш» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок конкурентних позицій

Компоненти конкурентоспроможності організації	Важливість компоненти за трибальною шкалою	Рівень впливу компоненти за п'ятибальною шкалою	Добуток оцінок компоненти (гр. 2 • гр. 3)	Координата (підсумок гр. 4: підсумок гр. 2)
1	2	3	4	5
ТОВ «Фреш»				
Відносна позиція на ринку	3	4	12	
Відносний потенціал виробництва	2	4	8	
Відносний потенціал наукових досліджень	1	2	2	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	3	4	12	
Разом	9		34	3,8
ТОВ «Конкурент 1»				
Відносна позиція на ринку	3	3	9	
Відносний потенціал виробництва	2	3	6	
Відносний потенціал наукових досліджень	1	2	2	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	3	5	15	
Разом	9		32	3,6
ТОВ «Конкурент 2»				
Відносна позиція на ринку	3	2	6	
Відносний потенціал виробництва	2	1	2	
Відносний потенціал наукових досліджень	1	1	1	
Відносна кваліфікація керівників і працівників	3	3	9	
Разом	9		18	2

Для ТОВ «Фреш» та його конкурентів матриця McKinsey представлена на рисунку 2.1.

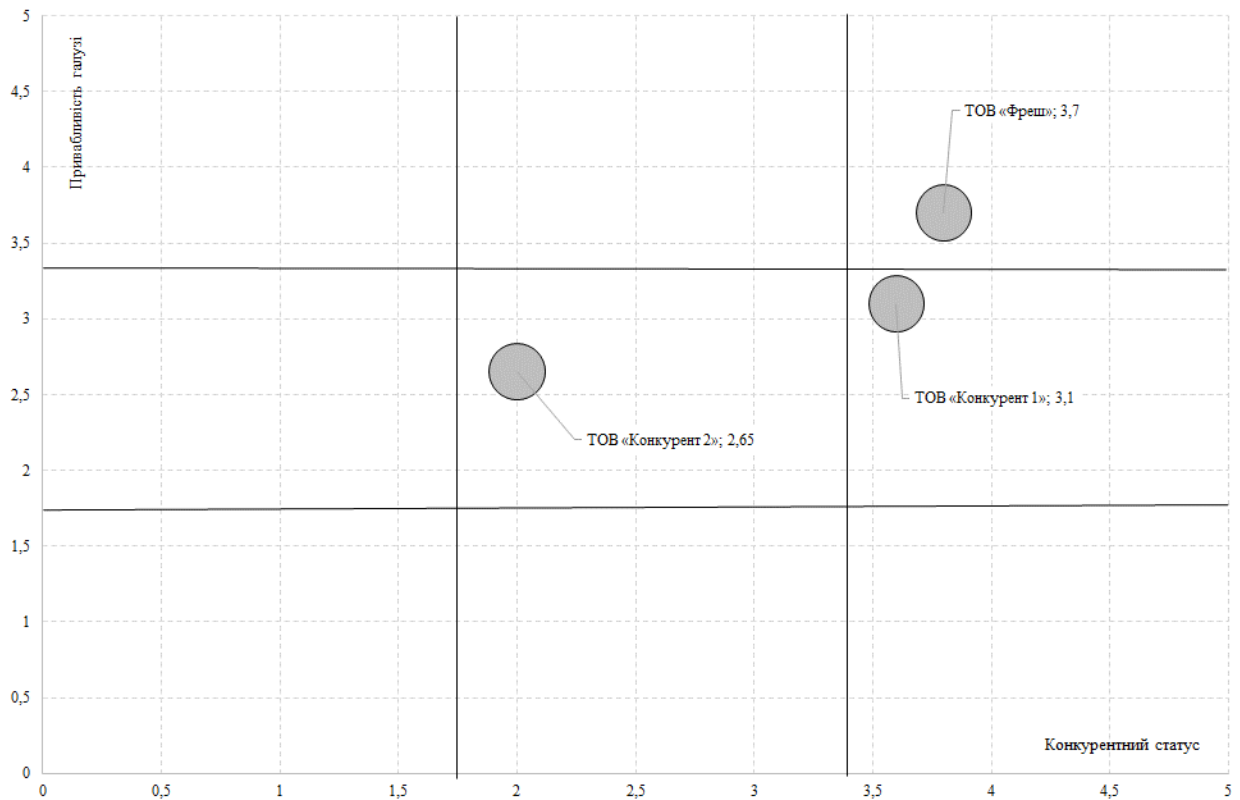


Рисунок 2.1 – Визначення конкурентних позицій ТОВ «Фреш» та його конкурентів

Дані рисунку 2.1 дозволили зробити висновок, що ТОВ «Фреш» відрізняється вищим ступенем привабливості ринку, а сильні переваги підприємства відносно конкурентів дозволяють ефективно функціонувати.

2.2. Дослідження ризиків діяльності торговельного підприємства

Для торговельної організації ТОВ «Фреш» доцільно дослідити товарний ризик, який є складовою ризиків діяльності підприємства в цілому та стосуються його товарної політики, яка в свою чергу, являється основою функціонування торговельного підприємства. Тому підприємствам доцільно впроваджувати та розвивати ефективні заходи управління товарними ризиками з метою ефективного управління товарною політикою.

В результаті теоретичного дослідження визначено, що торговельним підприємствам аудит товарних ризиків доцільно проводити за наступними

етапами: ідентифікація товарних ризиків, їх оцінка, визначення рівня товарних ризиків.

Ідентифікація товарних ризиків припускає виявлення основних факторів, що мають великий вплив на появу негативних моментів у реалізації товарної політики. Фактори товарного ризику можна поділити на дві групи: фактори безпосереднього товарного ризику та фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику.

Першу групу факторів - фактори безпосереднього товарного ризику – складають основні характеристики самого товару та його ринкова атрибутика, тобто якість товару, якість транспортування та зберігання товару, конкурентоспроможність товару та товарного портфеля, привабливість товару, стадія ЖЦТ, виконання контракту марки (бренду), якість упаковки товару та рівень сервісної підтримки.

Друга група факторів - фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику – включає об'єктивні фактори, які не піддаються контролю зі сторони підприємства (PEST – фактори), та суб'єктивні, які піддаються контролю зі сторони підприємства (ринкові, закупівельні, збутові, інноваційні). В свою чергу, об'єктивні фактори утворюють наступні ризики: політико-правовий ризик, економічний ризик, соціально-демографічний ризик, технологічний та науково-технічний ризик, а суб'єктивні фактори - ринковий, закупівельний, збутовий та інноваційний ризики.

Наступним етапом аудиту товарного ризику виступає його оцінка. Оцінку товарного ризику доцільно проводити у відповідності до даних таблиці Додатку В, де представлена фактор-карта його оцінки (фактори, що утворюють ризики; показники, по яких вони оцінюються; оціночна шкала).

Заключним етапом аудиту товарного ризику є визначення належності товарного ризику до зони ризику та визначення його рівня на основі отриманої бальної суми оцінок (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня товарного ризику ТОВ «Фреш»

Зони ризику	Межі зон ризику	ТОВ «Фреш»
Безризикова зона	31 - 43 балів	
Зона допустимого ризику	44 - 56 балів	54
Зона критичного ризику	57 - 68 балів	
Зона недопустимого ризику	69 – 81 балів	
Зона катастрофічного ризику	82 – 93 балів	

За даними Додатку В розраховано показник товарного ризику ТОВ «Фреш», який складає 54 бали. Згідно даних таблиці 2.6 товарний ризик із кількістю балів 54 – ідентифікується як ризик зони допустимого ризику.

В таблиці Г.1 – Г.2 Додатку Г представлено фактори зовнішнього середовища. З метою визначення факторів ризику для ТОВ «Фреш» проведено дослідження наявності зв'язку між результативними показниками функціонування підприємства та факторами його діяльності.

В якості параметрів оцінки ризику застосовано наступні показники: середнє значення, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка ризику ТОВ «Фреш», зумовленого впливом зовнішніх чинників

Фактори	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення, %	Коефіцієнт варіації, %
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	4474,4	1288,5	28,8
продукти харчування та безалкогольні напої	2259,0	599,6	26,5
алкогольні напої, тютюнові вироби	145,8	35,0	24,0
непродовольчі товари та послуги	1703,3	606,8	35,6
Доходи	1670840,3	459572,8	27,5
заробітна плата	706356,1	226503,2	32,1
соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	603661,9	136149,3	22,6
Обсяг оптового товарообороту підприємств	1245729,7	303592,1	24,4

Дані табл. 2.7 свідчать, що коефіцієнт варіації досліджуваних факторів

коливається від 22,6 % (соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти) до 35,6 % (непродовольчі товари та послуги). При цьому рівень коливання обсягу роздрібного товарообігу складає 24,4 %, тобто сама по собі галузь оптової торгівлі має допустимий рівень ризику.

Результати розрахунків факторів ризику наведено на рис. 2.2

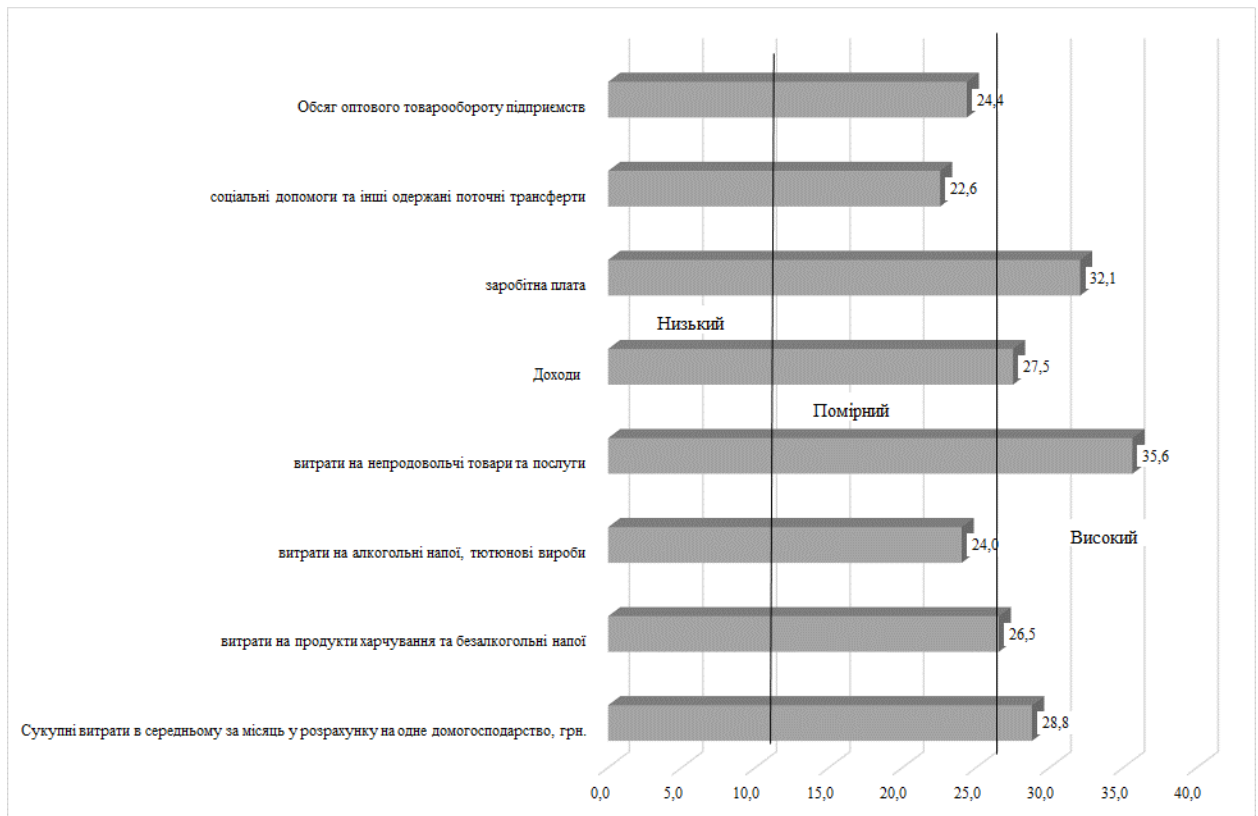


Рисунок 2.2 – Фактори ризику ТОВ «Фреш», зумовленого впливом зовнішніх чинників

Дані рис. 2.2 свідчать, що такі зовнішні фактори ризику як заробітна плата, доходи, витрати на непродовольчі товари, витрати на продукти харчування та безалкогольні напої, сукупні витрати ідентифікуються як фактори високо ризику.

Фактор «Доходи» має рівень ризику 27,5 %, тобто даний параметр має достатній рівень коливань, щоб вплинути на обсяги товарообігу торговельного підприємства. Напрямок впливу представлено на рис. 2.3

За даними рис. 2.3 можна зробити висновок про наявність прямого

зв'язку між товарообігом торговельних підприємств та доходами населення. Прямий зв'язок означає, що за умови збільшення доходів населення буде збільшуватися і товарообіг торговельних підприємств, тобто населення буде більше коштів витратити на придбання товарів.

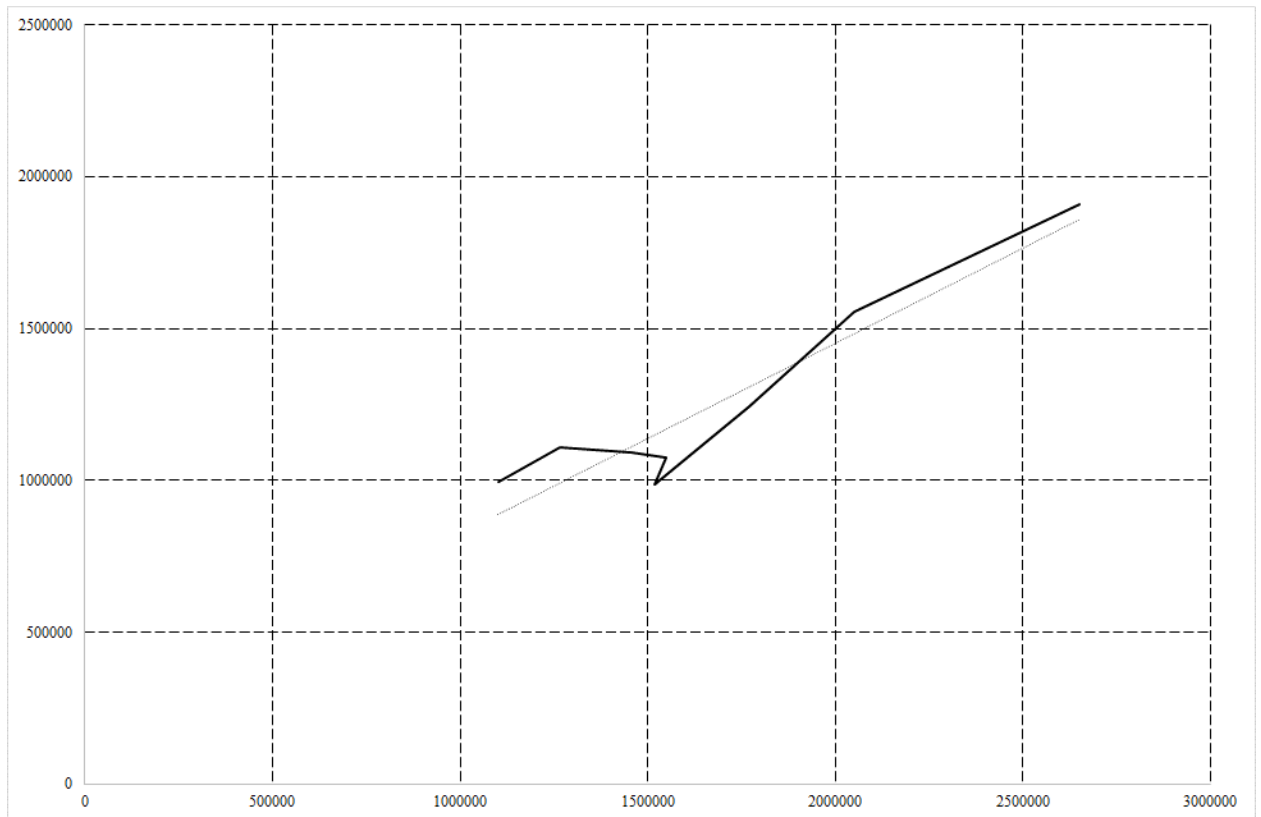


Рисунок 2.3 – Напрямок впливу фактору ризику «Доход» на товарообіг торговельних підприємств

За даними табл. Г.1 визначено рівні ризику груп товарів споживчого попиту за період 2010 – 2018 роки (рис. 2.4).

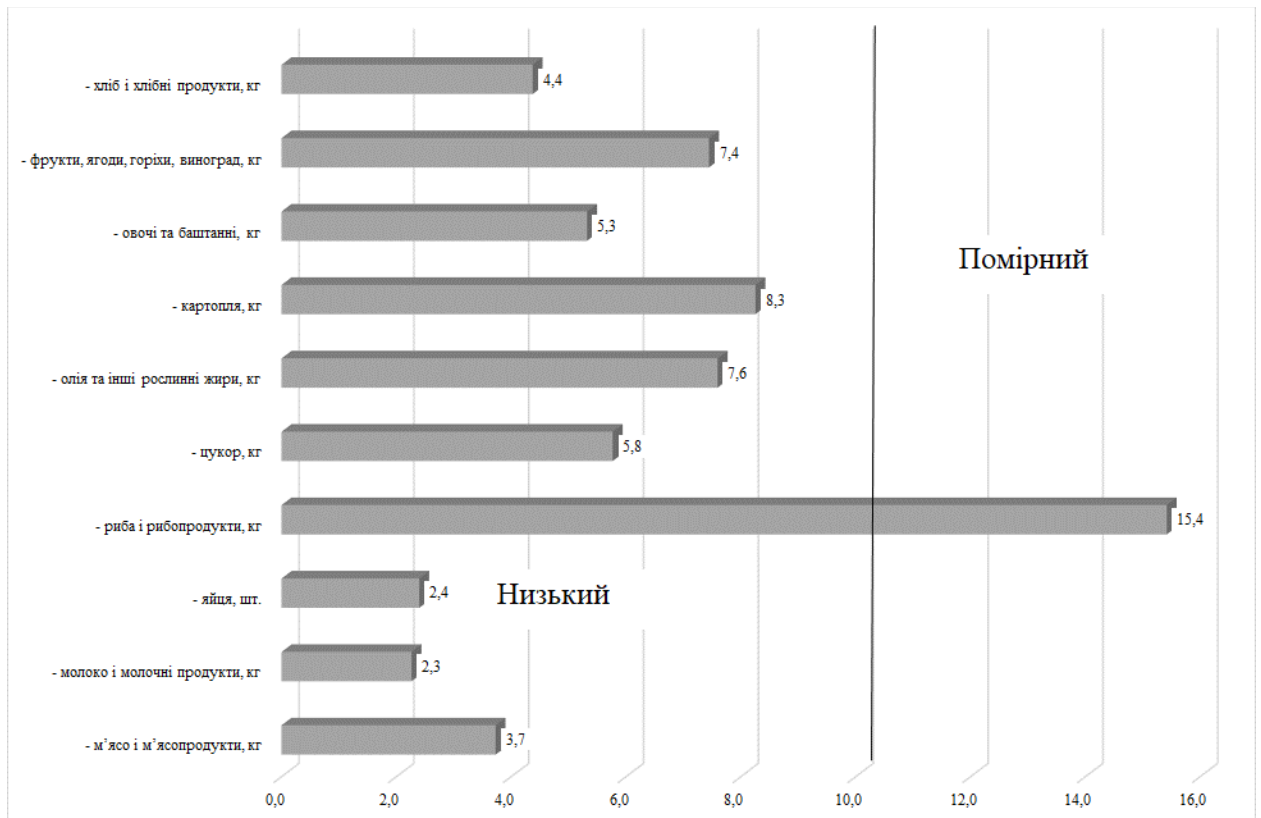


Рисунок 2.4 – Фактор ризику зміни обсягів попиту на продовольчі товари

За даними рис. 2.4 можна зробити висновок, що більшість досліджуваних товарів знаходиться у межах 10 %, тобто ідентифікуються як фактори низького ризику. Виключенням є риба і рибопродукти (15,4%), які відносяться до факторів помірною ризику. Найнижчий рівень коливання спостерігається за наступними товарами: яйця (2,4 %), молоко і молочні продукти (2,3 %) та м'ясо та м'ясопродукти (3,7 %).

На мікрорівні проведено аналіз ризику окремих груп товарів ТОВ «Фреш». Вихідні дані для розрахунків представлені в таблиці додатку Д. При цьому інформаційним матеріалом для дослідження обрано показники в кількісному вимірюванні з метою уникнення впливу цінового фактору.

Результати проведених розрахунків факторів ризику відносно груп товарів ТОВ «Фреш» наведено на рис. 2.5

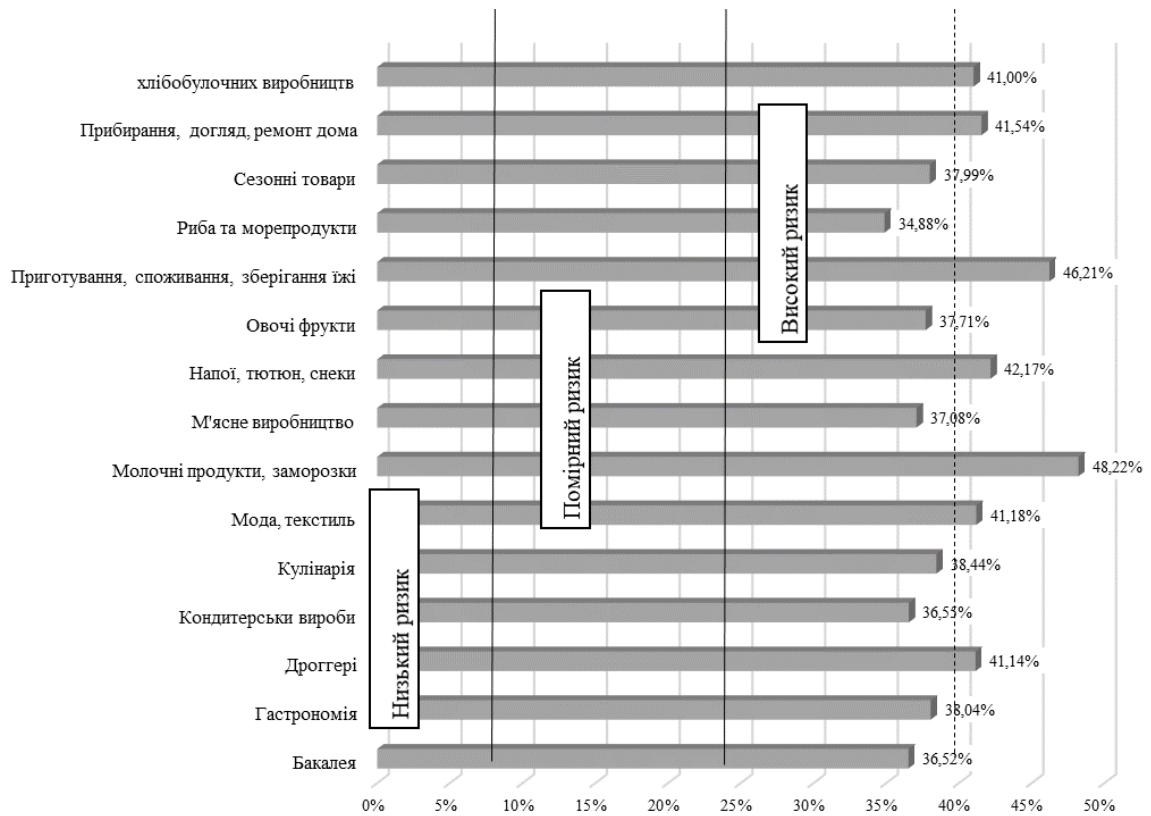


Рисунок 2.5 – Фактор ризику зміни обсягів попиту на товарні групи ТОВ «Фреш»

За даними рис. 2.5 можна зробити висновок, що всі товарні групи ТОВ «Фреш» відносяться до групи високо рівня ризику. Так показники варіації досліджуваних товарних груп коливаються від 34,88 % (Риба та морепродукти) до 48,22 % (Молочні продукти та заморозки).

При цьому середній показник складає майже 40 % (39,9 %) за даними 2016 року. За таких умов допустимий ризик можна прийняти той, який менший за середній ($40\% \geq v$). Значення ризику менше за середнє мають наступні групи товарів: сезонні товари (39,99 %); риба та морепродукти (34,88 %); овочі та фрукти (37,71 %); м'ясне виробництво (37,08 %); кулінарія (38,44 %); кондитерські вироби (36,55 %); гастрономія (38,04 %) та бакалія (36,52 %).

Відповідно товарні групи хлібобулочне виробництво; прибирання, догляд, ремонт дома; приготування, споживання, зберігання їжі; напої, тютюн; молочні продукти, заморозки; мода, текстиль; дроггері мають

значення ризику (коефіцієнта варіації) більше за середнє його значення – 40 % ($v \geq 40\%$).

2.3 Оцінка ефективності управління товарними ризиками

Ризик-менеджмент це складна система, яка взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Не існує одного єдиного показника, який би всебічно характеризував ефективність управління ризиком.

Для оцінки ефективності управління товарними ризиками торговельного підприємства можна провести аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Фреш». Вихідні дані для проведення розрахунків представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для проведення оцінки ефективності функціонування ризик менеджменту ТОВ «Фреш», 2016– 2018 рр.

	Товарообіг	Витрати	Прибуток	Чистий прибуток	Майно	Власний кошти
	Т	В	П	ЧП	Б	ВК
2016	190433,8	156072,4	34361,4	1503	75703,9	1235,1
2017	385366	334850,5	50515,5	1885	204948,7	1423,6
2018	1060496,9	908505,3	151991,6	1130	566938,3	1536,6

Головним показником, за яким характеризують діяльність будь-якого підприємства є прибуток підприємства за результатами його господарської діяльності. За даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, що вже позитивно ідентифікує його менеджмент, в тому числі і управління маркетинговими ризиками.

Протягом 2016 – 2018 років прибуток ТОВ «Фреш» значно збільшився, про це свідчить і графічний аналіз його динаміки (рис. 2.6)

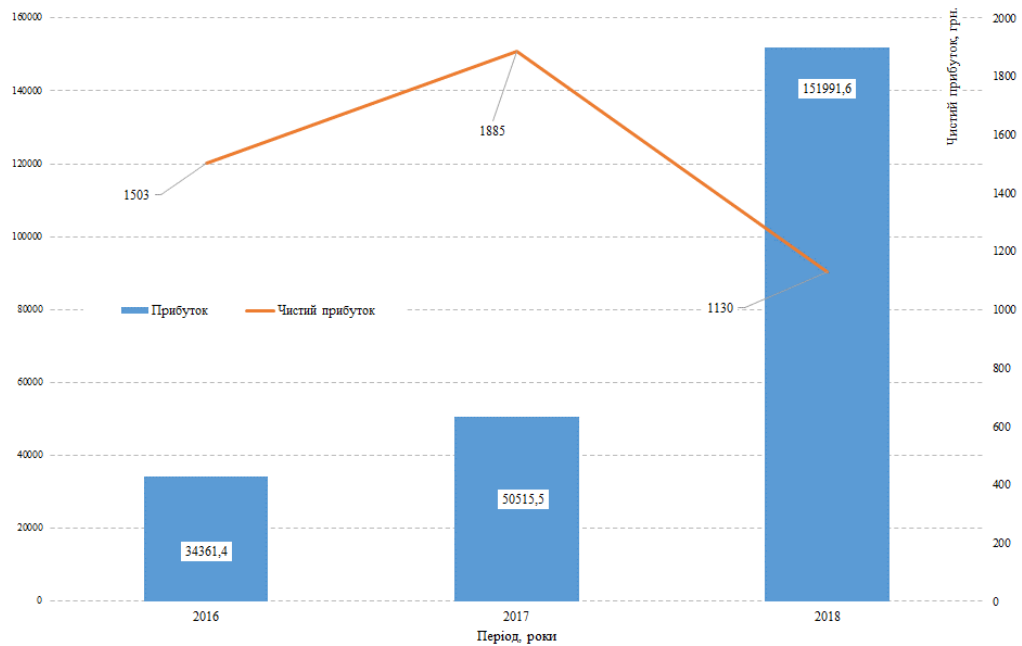


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку та прибутку ТОВ «Фреш», 2016 – 2018 рр.

За даними рис. 2.6 можна зробити висновок про поступове збільшення прибутку досліджуваного підприємства протягом періоду 2016 – 2018 рр. На кінець 2018 року його значення складає 151991,6 грн., що більше попереднього періоду в 3 рази.

За даними динаміки чистого прибутку ТОВ «Фреш» можна зробити висновок про також позитивну динаміку протягом періоду дослідження. Виключення є 2018 рік, коли підсумки зазначеного періоду менше за значення 2017 року на 40 %. При цьому значення чистого прибутку складає 1130 грн. (проти 2017 року – 1885 грн.).

Не менш головним показником оцінки ефективності діяльності торговельного підприємства є його товарообіг. Динаміка обсягів товарообігу ТОВ «Фреш» представлено на рис. 2.7

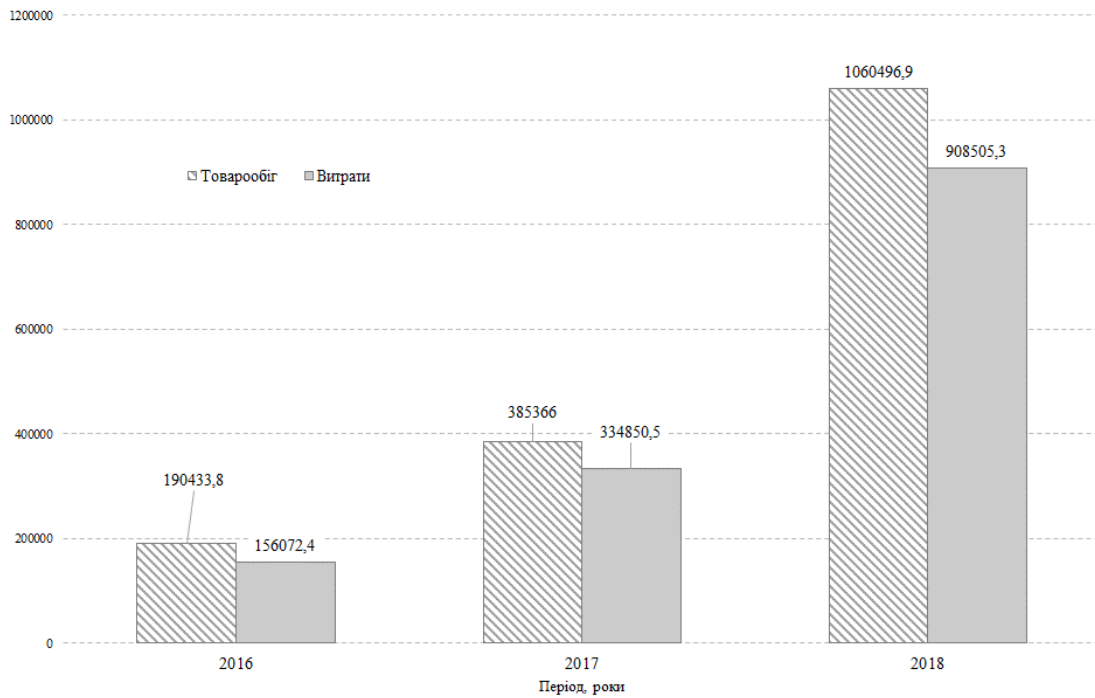


Рисунок 2.7 – Динаміка товарообігу та витрат ТОВ «Фреш», 2016 – 2018 рр.

Так за даними рис. 2.7 спостерігається позитивна тенденція до збільшення показника товарообігу досліджуваного підприємства. На кінець 2018 року його значення складає 1060496,9 грн.

При цьому витрати ТОВ «Фреш» зростають пропорційно зростанню товарообігу. За результатами 2018 року обсяги товарообігу та витрат підприємства зросли майже в 3 рази відносно попереднього періоду.

Таким чином, враховуючи результати проведеного дослідження динаміки показників прибутку, товарообігу та витрат можна зробити припущення про ефективне управління товарними ризиками ТОВ «Фреш».

Для поточної оцінки ефективності функціонування маркетингового ризик-менеджменту (E_{pm}) торговельного підприємства можна застосовувати такі показники як товарообіг (Т), прибуток (П), відношення товарообігу та прибутку до поточних ресурсів (Р) або витрат (В) (2.1 – 2.2) [32].

$$E_{pm} = T / P = T / V \quad (2.1)$$

$$E_{PM} = \Pi / P = \Pi / B \quad (2.2)$$

Результати проведених розрахунків за даною методикою для ТОВ «Фреш» представлено на рис. 2.8

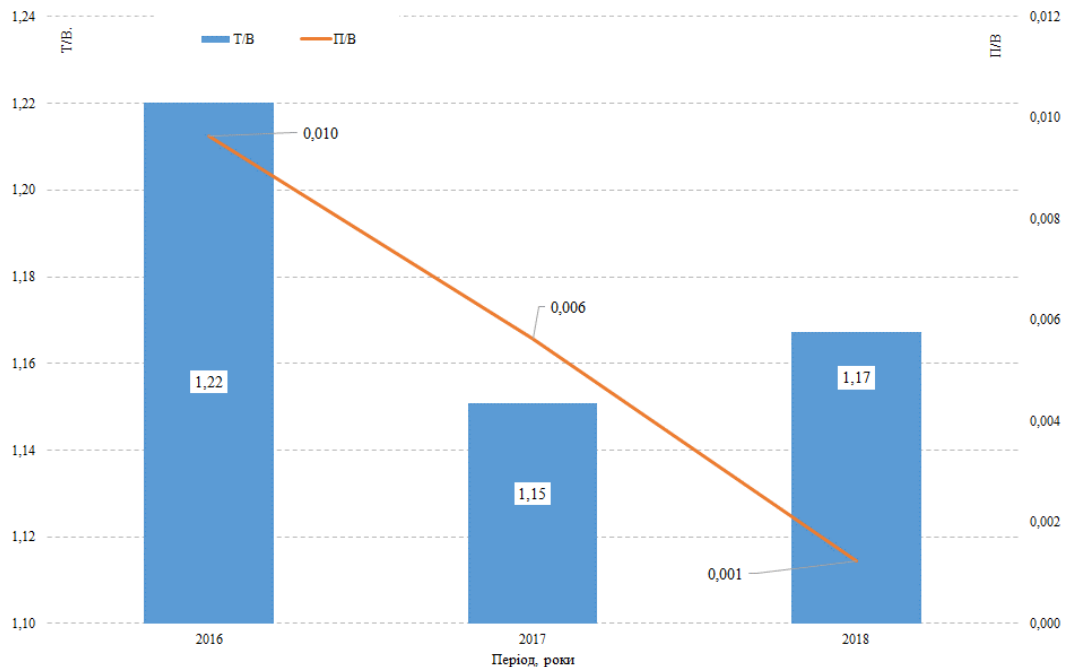


Рисунок 2.8 – Оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш», за показниками Т/В – П/В (метод 2)

Таким чином, дані рис. 2.8 свідчать, що в 2018 році значення показників ефективності управління маркетинговими ризиками значно зменшилися і складають: Т / В – 1,151; П / В – 0,006. Найгірший результат за весь період дослідження П / В – 0,001. Станом на кінець 2018 року оцінки ефективності управління ризиками складають: Т / В – 1,167 та П / В – 0,001, що менше їх середнього значення (відповідно 1,18 та 0,006).

Для оцінки функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати жорстко детерміновані факторні моделі, які дозволяють ідентифікувати та надати порівняльну характеристику основним факторам впливу на зміни ефективності функціонування ризик-менеджменту, наприклад наступна (2.3) [32]:

$$E_{pm} = \Pi_{\text{ч}} / T * T / Б * Б / ВК * ВК / В \quad (2.3)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства;

$Б$ – підсумок балансу;

$ВК$ – власний капітал

В даному випадку ефективність функціонування ризик-менеджменту визначаються наступними факторами:

- рентабельністю господарської діяльності ($\Pi_{\text{ч}} / T$);
- коефіцієнта загального обертання капіталу ($T / Б$);
- коефіцієнт фінансової залежності ($Б / ВК$);

За даними табл. 2.8 були проведені розрахунки оцінки ефективності управління маркетинговому ризиками за даною методикою для ТОВ «Фреш». Результати представлено в табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Результати оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш», 2016 – 2018 рр. (метод 3)

Роки	$\Pi_{\text{ч}} / T$	$T / Б$	$Б / ВК$	$ВК / В$	E_{pm}
2016	0,0079	2,52	61,29	0,0079	0,963
2017	0,0049	1,88	143,97	0,0043	0,563
2018	0,0011	1,87	368,96	0,0017	0,124

Дані табл. 2.9 свідчать, що найкраща оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками на досліджуваному підприємстві зафіксована в 2016 році, значення якої складає 0,963 (рис. 2.9)

Дані рис. 2.9 свідчать про погіршення ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» у 2018 році. Саме за результатами функціонування протягом 2018 року зафіксовано найменше значення оцінки ефективності на рівні 0,124, що на 0,44 пункти менше значення попереднього періоду і на 0,305 пунктів менше середнього значення (0,43).

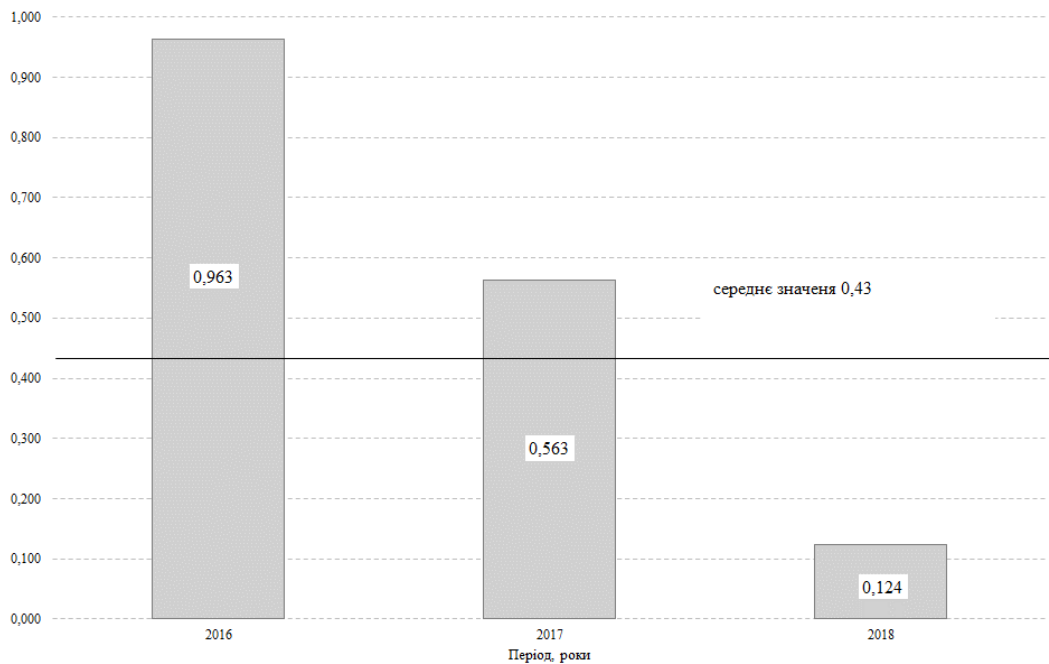


Рисунок 2.9 – Оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» (метод 3)

Для оцінки ефективності функціонування маркетингового ризик-менеджменту можна використовувати якісні показники, розрахувати темп економічного зростання (T_z) за формулою (2.4):

$$T_z = \sqrt[5]{T_{пп} * T_{ооа} * T_{фв} * T_{вв} * T_p} \quad (2.4)$$

де $T_{пп}$ – темп збільшення (зменшення) продуктивності праці;

$T_{ооа}$ – темп збільшення (зменшення) швидкості обертання оборотного капіталу, кількість обертів;

$T_{фв}$ – темп збільшення (зменшення) фондвідачі;

$T_{вв}$ – темп збільшення (зменшення) витратвідачі (товарообіг на одну гривню поточних витрат);

T_p – темп збільшення (зменшення) рентабельності.

Для застосування даного метода (№4) необхідно розрахувати його складові для ТОВ «Фреш».

Першим і основним показником торгівельного підприємства є рентабельність товарообороту (реалізації продукції), яка визначається

шляхом ділення прибутку торговельного підприємства на товарооборот.

Для характеристики ефективності використання оборотних засобів використовується коефіцієнт обертання (K_o), який визначається за формулою (2.5):

$$K_o = \frac{P}{C} \quad (2.5)$$

де P - обсяг реалізованої продукції (грн);

C - середні залишки оборотних засобів (грн).

Фондовіддача основних фондів - визначається відношенням обсягу виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів (2.6):

$$\Phi B = \frac{OP}{OЗ} \quad (2.6)$$

де ΦB - фондовіддача;

OP - обсяг виготовленої продукції, шт.;

$OЗ$ - середньорічна вартість основних фондів, грн.

Результати проведених розрахунків оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» протягом 2016 – 2018 роки за методом 4 представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш», 2016 – 2018 роки (метод 3)

Роки	Швидкість обертання оборотних активів, кількість обертів	Темп збільшення (зменшення)	Фондовіддача	Темп збільшення (зменшення)	Витратовіддача	Темп збільшення (зменшення)	Рентабельність	Темп збільшення (зменшення)	$T_{ez} (E_{p3})$
2016	4,98	1,47	26,22	1,73	1,22	1,02	0,00079	3,68	1,76
2017	2,37	0,48	33,18	1,27	1,15	0,94	0,00049	0,62	0,77
2018	4,10	1,73	36,75	1,11	1,17	1,01	0,00011	0,218	0,81

Таким чином, дані табл. 2.10 свідчать про негативну динаміку ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» протягом 2014 – 2016 років (рис. 2.10).

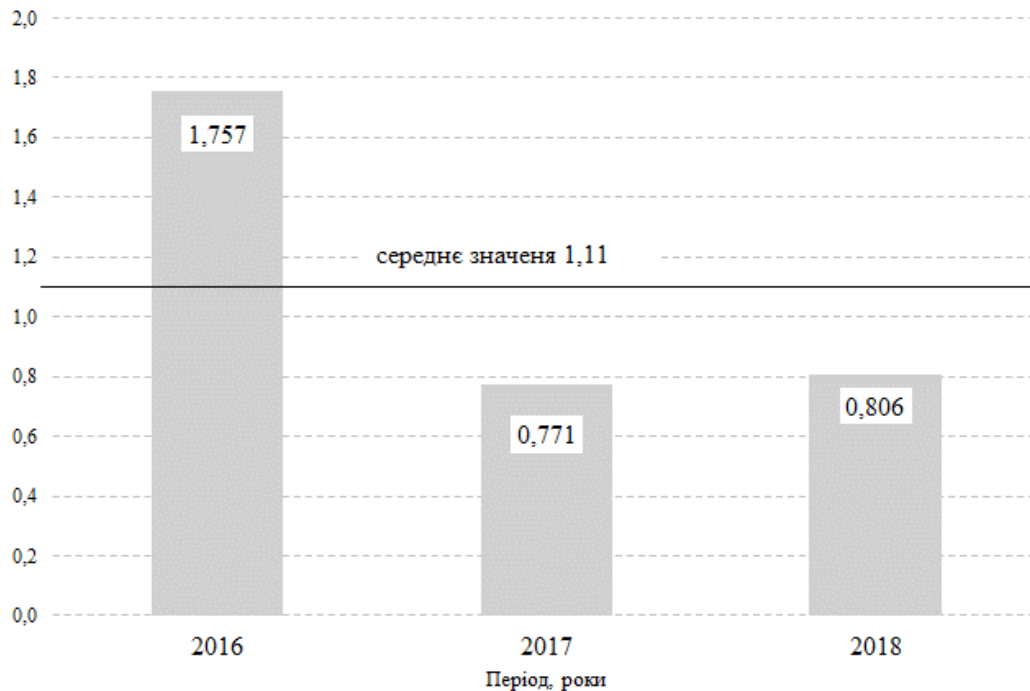


Рисунок 2.10 – Оцінка ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» (метод 4)

В результаті проведеної оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками за даними ТОВ «Фреш» визначено, що середнє значення показника оцінки ефективності складає 1,11. Найбільш ефективне управління маркетинговими ризиками спостерігається протягом 2016 року, коли показник ефективності сягнув значення 1,76 (максимальне значення за період дослідження), що значно більше його середнього значення – на 0,65 пунктів.

Неефективне управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» зафіксовано за результатами 2018 року, коли значення показника оцінки ефективності збільшилося до рівня 0,806, що більше його значення відносно попереднього періоду на 0,035 пункти і менше середнього значення на 0,305 пунктів.

Таким чином, отримано декілька результатів оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками досліджуваного підприємства – ТОВ «Фреш» за період 2016 – 2018 роки. Результати проведених розрахунків дозволяють припустити, що не можна робити висновок про ефективність управління маркетинговими ризиками підприємства виходячи тільки із результатів дослідження динаміки таких показників як прибуток, товарообіг, витрати. В даному випадку результати їх дослідження засвідчили позитивну динаміку і ефективність управління маркетинговими ризиками в 2018 році. При цьому всі інші методи оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» навпаки показали неефективне управління саме в 2018 році.

В результаті проведеного дослідження визначено, що ТОВ «Фреш» це торговельна організація з великим асортиментом товарів продовольчої і непродовольчої груп.

Результати PEST-аналізу дозволили зробити висновок про негативний вплив всіх чинників зовнішнього середовища на результати функціонування ТОВ «Фреш». Найбільш несприятливим середовищем є економічний стан країни та безпосередньо кризова ситуація, коефіцієнт впливу становить -4,00. Політичне середовище впливу посідає друге місце у рейтингу впливу зовнішнього оточення на результати функціонування торговельної організації, що також характеризується нестабільністю, про що свідчить коефіцієнт впливу, який становить -2,50. Низький рівень платоспроможного попиту населення, неможливість забезпечення мінімальних потреб у споживанні товарів, постійне зростання цін на продукти першої необхідності, зниження їх якості призводить до негативного впливу на результати функціонування магазину «Мінімаркет», коефіцієнт впливу соціального оточення становить -1,50.

За результатами проведених розрахунків визначено, що товарний ризик складає 54 балів, який ідентифікується як ризик зони допустимого ризику.

Результати проведених розрахунків свідчать, що попит на товарну

продукцію ТОВ «Фреш» (товарообіг) має коливання на рівні 15,1 %, тобто ідентифікується як помірний ризик.

Результати проведеного дослідження дозволили припустити, що всі товарні групи ТОВ «Фреш» відносяться до групи високо рівня ризику. Так показники варіації досліджуваних товарних груп коливаються від 34,88 % (Риба та морепродукти) до 48,22 % (Молочні продукти та заморозки). При цьому середній показник ризику складає майже 40 % (39,9 %) за даними 2015 року. За таких умов допустимий ризик можна прийняти той, який менший за середній ($40 \% \geq v$) Значення ризику менше за середнє мають наступні групи товарів: сезонні товари (39,99 %); риба та морепродукти (34,88 %); овочі та фрукти (37,71 %); м'ясне виробництво (37,08 %); кулінарія (38,44 %); кондитерські вироби (36,55 %); гастрономія (38,04 %) та бакалія (36,52 %).

Оцінка ефективності управління маркетинговим ризиком на досліджуваному підприємстві проводилася декількома методами. Результати проведених розрахунків дозволяють припустити, що не можна робити висновок про ефективність управління маркетинговими ризиками підприємства виходячи тільки із результатів дослідження динаміки таких показників як прибуток, товарообіг, витрати. В даному випадку результати їх дослідження засвідчили позитивну динаміку і ефективність управління маркетинговими ризиками в 2018 році. При цьому всі інші методи оцінки ефективності управління маркетинговими ризиками ТОВ «Фреш» навпаки показали неефективне управління саме в 2018 році.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Заходи удосконалення управління ризиками підприємства

Змінні процеси в економіці, нестабільність політико-економічної ситуації в Україні та такі чинники як: недосконалість законодавства, прискорення науково-технічного прогресу, гостра конкурентна боротьба, зростання витрат, низький рівень виконання договірних зобов'язань, зношеність устаткування та низка інших зовнішніх та внутрішніх ризикових факторів негативно впливають на діяльність підприємств. Вони призводять до необхідності пошуку дієвих шляхів забезпечення ефективного та стабільного функціонування та розвитку підприємств, які будуть в змозі поєднати дотримання власних інтересів та урахування суспільних потреб [33]. Серед основних проблем процесу управління маркетинговими ризиками в нашій державі, в тому числі і на торгівельних підприємствах можна виділити:

- низький рівень культури керування підприємницькими ризиками;
- низький рівень розвитку інфраструктури управління ризиками.

Успіх торгівельних підприємств передусім залежить від того, наскільки безпомилково вони будуть орієнтуватися у цього складному середовищі, як точно зможуть передбачити і врахувати появу негативних факторів, що ведуть до втрат. Тому одним із основних завдань торгівельного підприємства у сфері маркетингового ризик-менеджменту являється прогнозування та мінімізація негативних факторів, а не їх повне уникнення.

Ефективність керування маркетинговими ризиками повинна відповідати кінцевій меті всього менеджменту та контролю ризиків – забезпеченню максимального збереження активів і капіталу на основі

мінімізації ризиків, які можуть несподівано різко скоротити ресурси компанії.

Після того, як масштаби та рівень маркетингового ризику оцінені, ризик-менеджер повинен розглянути можливі заходи та дії, спрямовані на зменшення негативних наслідків ризику та забезпечення його прийнятого рівня.

Перелік заходів з підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Фреш» в умовах маркетингового ризику:

1. Виділення тенденцій та закономірностей маркетингового ризику в управлінні торгівельним підприємством, виявлення резервів, потенційних можливостей управлінського впливу.

2. Виявлення причинного взаємозв'язку між позитивними та негативними відхиленнями ефективності управління в умовах маркетингового ризику.

3. Послідовне визначення ступеню впливу і механізму взаємодії факторів маркетингового ризику в управлінні, обумовлених умовами та часом.

4. Об'єктивна і всебічна оцінка системи показників підприємства, комплексне використання даних кількісного та якісного аналізу.

Залежно від характеру дій та заходів, що проводяться керівництвом ТОВ «Фреш» виділяють:

– організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;

– економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.

Залежно від того, чиїми силами та за чий рахунок проводяться заходи щодо управління маркетинговим ризиком розглядають:

- внутрішні способи оптимізація (зниження) ризику, які реалізуються безпосередньо підприємством та за його рахунок;

- зовнішні способи зниження ступеня ризику, які передбачають залучення до процесу управління ризиком торговельного підприємства інших сторін (контрагентів підприємства або професійних страховиків).

Вибір конкретного переліку методів управління маркетинговим ризиком залежить від ступеню ризику, який притаманний діяльності ТОВ «Фреш», також від ризик-позиції його керівництва.

Ефективний ризик-менеджмент потребує застосування системи методів управління ризиком, до складу якої повинні входити два-три організаційних методи та не менше одного економічного методу.

Організаційні методи контролю за ризиком передбачають впровадження в практику діяльності ТОВ «Фреш» системи заходів, що спрямовані на недопущення виникнення ризикових подій або мінімізацію їх наслідків для підприємства.

Якість і результат управління маркетинговими ризиками значною мірою залежать від відповідності обраних методів управління виявленим у ході аналізу та оцінки чинників ризику.

Керівництву ТОВ «Фреш» доцільно застосовувати методів управління ризиками, загальною спрямованістю яких є мінімізація ризиків і їх наслідків:

- ухилення від ризику – свідома відмова від прийняття рішень, які будь-яким чином сприятимуть виникненню ситуації ризику;
- локалізації – розмежування системи прав, повноважень і відповідальності таким чином, щоб наслідки виникнення ризикової ситуації не впливали на реалізацію управлінського рішення;
- дисипації – розподіл ризику між різними об'єктами;
- компенсації – створення попереджувальних умов, що виключають виникнення причин і факторів ризику.

Контролювати процес управління товарним ризиком необхідно

постійно шляхом проведення оцінки рівня товарного ризику, прийняття оперативних рішень щодо усунення несподіваних негативних моментів.

Регулювати процес управління товарним ризиком необхідно шляхом раціонального розподілу прав та обов'язків менеджерів з ризику; закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи ТОВ «Фреш»; погодженою роботою всіх ланок, що беруть участь у реалізації даної підсистеми; маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

Результати аудиту товарного ризику дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розробки стратегій управління товарними ризиками ТОВ «Фреш». В таблиці 3.1 представлено рекомендовані стратегії та дії щодо зниження або уникнення товарного ризику ТОВ «Фреш».

Таблиця 3.1 – Стратегії управління товарними ризиками ТОВ «Фреш»

Зона товарного ризику	Стратегії	Заходи, які направлено на зниження та уникнення товарного ризику
Безризикова зона	Зовнішнє страхування	Страхування ризиків, які виникають унаслідок форс-мажорних обставин; які пов'язані з відповідальністю постачальників та маркетингових посередників ТОВ «Фреш».
Зона допустимого ризику	Диверсифікація	Диверсифікація постачальників товарів, диверсифікація товарного портфеля ТОВ «Фреш», інвестиційна диверсифікація.
Зона критичного ризику	Лімітування	Лімітування обсягів реалізації товарів ТОВ «Фреш», попит на які є нестабільним або формується; обсягів закупок товарів на умовах передоплати; обсягів торговельних угод з одним постачальником; максимального розміру сукупних товарних запасів в підприємстві; максимального споживчого розміру кредиту, наданому одному споживачу.
Зона недопустимого ризику	Самострахування	Формування власного резервного фонду; використання ризикових надбавок; компенсація ризику через систему санкцій.

Продовження таблиці 3.1

Зона товарного ризику	Стратегії	Заходи, які направлено на зниження та уникнення товарного ризику
Зона катастрофічного ризику	Запобігання ризику	Відмовлення від здійснення закупки товарів, попит на які негативний; відмовлення від здійснення закупівельних операцій, рівень ризику по яких надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики ТОВ «Фреш»; зниження частки позикових засобів в обороті.

Таким чином, стратегічна орієнтація управління товарними ризиками дозволить торговельному підприємству ТОВ «Фреш» отримувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати ефективною товарною політикою.

3.2 Оптимізація товарного портфелю для мінімізації ризику

За результатами попередніх досліджень визначено, що товарний ризик діяльності ТОВ «Фреш» складає 54 бали, що відповідає зоні допустимого ризику. Відповідно табл. 3.1 для мінімізації товарного ризику даної зони розробляють та реалізують стратегію диверсифікації: диверсифікація постачальників товарів, диверсифікація товарного портфелю, інвестиційна диверсифікація.

Ідея використання диверсифікації у процесі управління ризиком походить від розповсюдженого життєвого принципу – «не слід класти усі яйця в одну корзину».

Можливості використання диверсифікації у процесі управління підприємницькими ризиками досить великі. Основними напрямками диверсифікації є продуктова диверсифікація (яка обумовлює широту асортименту товарів, що реалізуються підприємством), регіональна диверсифікація (яка визначає місцезнаходження структурних підрозділів підприємства, ступінь розвиненості його торговельної мережі),

диверсифікація напрямків діяльності (а отже, можливих джерел отримання доходів), інвестиційна диверсифікація (яка визначає напрямки розвитку підприємства в майбутньому) тощо.

Чим більш диверсифікованою є діяльність підприємства, тим нижчий ступінь ризику, притаманний його діяльності.

Одним з найбільш поширених методів, які застосовуються при диверсифікації, є ABC-аналіз (функціонально-вартісний аналіз), сутність якого полягає у визначенні на підприємстві тих незначних величин, яким відповідають значні вартісні значення, що дозволяє швидко та ефективно впливати на всю сукупність чинників відповідно до обраної стратегії та поставлених завдань: збільшення доходності реалізації, мінімізації маркетингових ризиків тощо.

Досить часто в процесі вивчення проблеми маркетингових ризиків використовують саме ABC та XYZ методи. Згадані методи ґрунтуються на так званому методі Парето (20/80, «великого пальця»), згідно з яким п'ята частина (20%) від всієї кількості об'єктів дає зазвичай приблизно 80 % результатів. Відповідно внесок решти 80 % становить лише 20 %.

Суть принципу Парето полягає в тому, що в процесі досягнення будь-якої цілі нерационально приділяти рівну увагу об'єктам, які мають незначну віддачу і об'єктам, які є визначальними.

ABC-аналіз призначений для визначення пріоритетів у діяльності підприємства і концентрації зусиль тільки на тих її елементах, що є найбільш значущими з позицій отримання максимальної віддачі. ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, в тому числі і при управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «Фреш». Застосування ABC-аналізу керівництвом ТОВ «Фреш» дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями продажів ТОВ «Фреш»;

– направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;

– підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень стосовно маркетингових ризиків.

При диференційованому підході до управління маркетинговими ризиками ABC-аналіз дозволяє добитися істотного їх зниження за рахунок оптимізації товарного портфелю. Адже результати ABC та XYZ методів дозволяють відповісти на одне із головних питань діяльності ТОВ «Фреш»: скільки і яких товарів необхідно купувати і які їхні запаси формувати. Тому доцільно в якості визначального показника прийняти показник товарообігу ТОВ «Фреш» за групами товарів, який характеризують попит споживачів досліджуваного підприємства.

З метою спрощення процедури дослідження вибірки даних щодо товарообігу за групами товарів ТОВ «Фреш» кожній групі товарів надано код групи: Бакалія – «01», Гастрономія – «02», Дроггери – «03», Кондитерка – «04», Кондитерське виробництво – «05», Кулінарія – «06», Мода, текстиль – «07», Молочні продукти, заморозка – «08», М'ясне виробництво – «09», Напої, тютюн – «10», Овочі, фрукти – «11», Загальна категорія – «12», Приготування, споживання, зберігання їжі – «13», Риба і морепродукти – «14», Сезонні товари – «15», Сировину – «16», Тара та упаковка – «17», Прибирання, догляд, ремонт будинку – «18», Виробництво хлібобулочних виробів – «19».

Найбільша питома вага в структурі товарообігу досліджуваного підприємства належить групі товарів «Напої, тютюн» (табл. 3.2).

За даними табл. 3.2 питома вага зазначеної групи товарів складає: в 2016 році – 16,4 %; в 2017 році – 16,85 %; в 2018 році – 16,37 %. Товари групи «Кондитерські вироби» в 2016 році в загальному товарообігу склали 13,15 % питомої ваги, що відповідає другій за величиною групі.

Таблиця 3.2 – Структура товарообігу ТОВ «Фреш» за групами товарів, 2016 – 2018 роки

	код	2016		код	2017		код	2018	
		Сума	%		Сума	%		Сума	%
1	10	32457,6	16,4	10	190728,1	16,85	10	206593,1	16,37
2	4	26033,8	13,15	9	159332,9	14,08	9	161614,4	12,8
3	1	21967,8	11,1	4	128138,2	11,32	4	149478,1	11,84
4	9	21180,2	10,7	1	116382,1	10,28	1	133395,7	10,57
5	2	18366,9	9,28	8	111395,9	9,84	8	127058,9	10,07
6	8	17869,7	9,03	2	94060,0	8,31	2	109160,7	8,65
7	14	16496,5	8,33	14	78135,8	6,9	11	80865,0	6,41
8	11	15648,6	7,9	11	71543,6	6,32	3	79360,2	6,29
9	3	9181,3	4,64	3	63291,9	5,59	14	74765,7	5,92
10	6	6016,1	3,04	6	40168,6	3,55	6	44166,0	3,5
11	15	3986,6	2,01	19	24703,9	2,18	19	28128,8	2,23
12	19	3624,5	1,83	15	18432,6	1,63	15	23524,3	1,86
13	13	2118,3	1,07	13	15844,1	1,4	13	20108,5	1,59
14	7	1830,8	0,92	7	12158,2	1,07	7	14070,8	1,11
15	17	774,0	0,39	17	4698,3	0,42	17	5927,8	0,47
16	18	402,6	0,2	18	2818,9	0,25	18	3941,2	0,31
17	12	6,8	0	12	22,7	0	5	1,1	0
18	16	0,1	0	5	3,8	0	16	0,2	0
19	5		0	16		0	12		0
Всього		197962,3	100		1131859,6	100		1262160,4	100

Але вже в 2016–2018 роки її частка зменшилася до рівня 11,32 % та 11,84 % відповідно, що відповідає третій за величиною групі. Протягом 2016 – 2018 роки збільшили свою частку товари групи «М'ясне виробництво»: відповідно 14,08 % та 12,08 % проти значення 2016 року на рівні 10,7 %.

Досліджено рівномірність розвитку обороту роздрібної торгівлі в розрізі місяців за 2016 – 2018 роки (3.1)

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де δ – середньоквадратичне відхилення, %

X_i – темп зростання у% до минулого року в i періоді, %

n – кількість періодів, місяць

Результати проведених розрахунків рівномірності обороту роздрібної торгівлі ТОВ «Фреш» представлені в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок рівномірності розвитку обороту ТОВ «Фреш»

	Місяці	у	Темп зростання у до попереднього	(X-X _{ср}),%	(X-X _{ср}) ² ,%
1	Лис. 16	289997,9			
2	Гру. 16	283973,1	97,92	4,94	24,41
3	Січ. 17	270206,4	95,15	2,17	4,71
4	Лют. 17	261334,0	96,72	3,73	13,94
5	Бер. 17	252634,4	96,67	3,69	13,61
6	Кві. 17	243787,4	96,50	3,52	12,36
7	Тра. 17	234298,2	96,11	3,13	9,77
8	Чер. 17	225577,9	96,28	3,30	10,86
9	Лип. 17	216959,5	96,18	3,20	10,22
10	Сер. 17	208222,1	95,97	2,99	8,94
11	Вер. 17	199199,5	95,67	2,68	7,21
12	Жов. 17	190695,7	95,73	2,75	7,56
13	Лис. 17	181375,9	95,11	2,13	4,54
14	Гру. 17	171885,9	94,77	1,79	3,19
15	Січ. 18	157030,3	91,36	-1,62	2,64
16	Лют. 18	157035,5	100,00	7,02	49,30
17	Бер. 18	136886,7	87,17	-5,81	33,79
18	Кві. 18	125464,0	91,66	-1,33	1,76
19	Тра. 18	115075,7	91,72	-1,26	1,59
20	Чер. 18	104507,8	90,82	-2,17	4,69
21	Лип. 18	94997,1	90,90	-2,08	4,34
22	Сер. 18	85284,2	89,78	-3,21	10,28
23	Вер. 18	75134,5	88,10	-4,88	23,85
24	Жов. 18	65679,8	87,42	-5,57	30,98
25	Лис. 18	55692,9	84,79	-8,19	67,04
26	Гру. 18	45708,0	82,07	-10,91	119,05
			92,98		480,61

$$V = \frac{\delta * 100}{x} \quad (3.2)$$

де V - коефіцієнт варіації, %

$$\delta = \sqrt{\frac{480,61}{25}} = \pm 4,38$$

$$V = \frac{4,38 * 100}{92,98} = 4,71\%$$

$$\text{Коефіцієнт рівномірності} = 100 - V = 100 - 4,71 = 95,29\%$$

Як свідчать дані табл. 3.3, темпи зростання у відсотках до попереднього місяця відхиляються від середнього значення, чим і обумовлено розраховане значення коефіцієнта рівномірності – 95,29%.

В результаті проведених розрахунків визначено, що найбільше значення коефіцієнта рівномірності мають наступні групи товарів: «Риба і морепродукти» (83,85 %) та «Овочі, фрукти» (83,69,7%) та «Бакалія» (рис. 3.1).

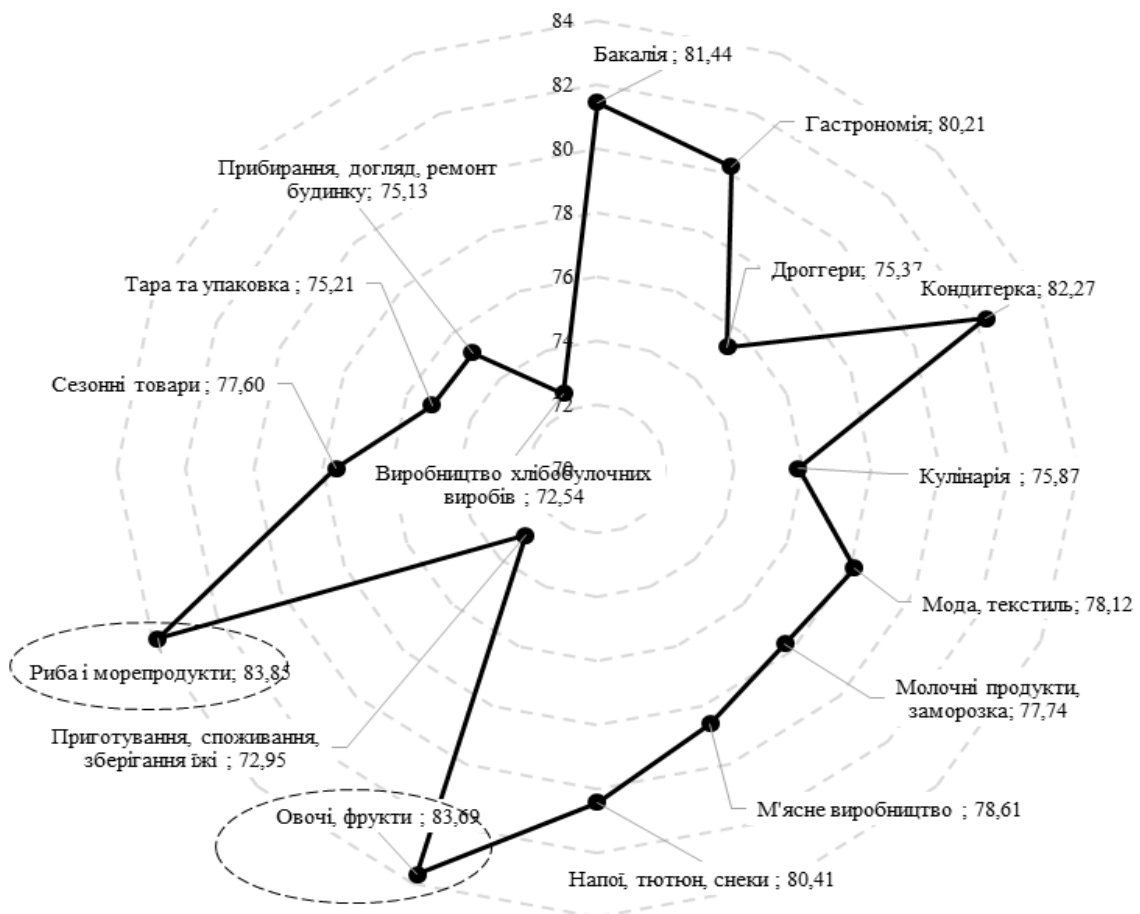


Рисунок 3.1 – Коефіцієнти рівномірності зміни обороту товарних груп ТОВ «Фреш»

Дані рис. 3.2 свідчать про досить позитивну ситуацію щодо рівномірності обсягів продаж груп товарів. Коефіцієнт рівномірності коливається у межах 72,54 % «Виробництво хлібобулочних виробів» до 83,85 % «Риба і морепродукти».

Для формування оптимальної структури товарного асортименту ТОВ «Фреш» за критеріями зростання доходності та зменшення ризиковості пропонується застосувати методологію ABC-аналізу за критерієм обсягів реалізації (товарообігу) табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця ABC - розподілу товару ТОВ «Фреш», 2018 р.

		Сума	%	Підсумок	Група
1	Напої, тютюн	206593,1	16,37%	16,37%	А
2	М'ясне виробництво	161614,4	12,80%	29,17%	А
3	Кондитерка	149478,1	11,84%	41,02%	А
4	Бакалія	133395,7	10,57%	51,58%	В
5	Молочні продукти, заморозка	127058,9	10,07%	61,65%	В
6	Гастрономія	109160,7	8,65%	70,30%	В
7	Овочі, фрукти	80865	6,41%	76,71%	В
8	Дрогери	79360,2	6,29%	82,99%	С
9	Риба і морепродукти	74765,7	5,92%	88,92%	С
10	Кулінарія	44166	3,50%	92,42%	С
11	Виробництво хлібобулочних виробів	28128,8	2,23%	94,65%	С
12	Сезонні товари	23524,3	1,86%	96,51%	С
13	Приготування, споживання, зберігання їжі	20108,5	1,59%	98,10%	С
14	Текстиль	14070,8	1,11%	99,22%	С
15	Тара та упаковка	5927,8	0,47%	99,69%	С
16	Прибирання, догляд, ремонт будинку	3941,2	0,31%	100,00%	С
Всього		1262159	100		

Результати ABC - розподілу товарів викладено в табл. 3.5.

Результати ABC-аналізу за критерієм «обсяги продажів» дозволяють стверджувати, що 41 % від загальної закупівельної вартості реалізованих товарів (група «А») забезпечуються за рахунок 19 % позицій асортиментного переліку за товарними групами.

Таблиця 3.5 – Загальна характеристика ABC - розподілу товарів ТОВ «Фреш»

ABC група	Частка продаж	Кількість товарів			Обсяг продажів		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
A	50%	3	18,75%	19%	517685,60	41%	41%
B	30%	4	25,00%	44%	450480,30	36%	77%
C	20%	9	56,25%	100%	293993,30	23%	100%
Всього	3 сегмента	16	1	-	1262159,20	100%	-

Звичайно ж під час планування закупівельної діяльності ТОВ «Фреш» доцільно передбачити товарні запаси групи «А» на рівні, необхідному для утримання позицій, що досягнуті у звітному періоді.

Обсяги продажів групи «В» становлять близько 36 % відповідно до загального товарообороту в закупівельних цінах і в загальній кількості товарних груп – 25 %. Найбільш численною за кількістю позицій в асортиментному портфелі (близько 56,25 %) є група «С», яка забезпечує лише 23 % продажів від загального обсягу реалізованих товарів.

XYZ-аналіз визначає стабільність продаж товару за визначений період. Корисний він для управління асортиментом і постачанням товарів, організації роботи з постачальниками. Результати дозволяють розділити товари за категоріями і виділити для них місце на складі, рівень запасів і організувати доставку.

До групи «Х» включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи «У» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Величина коефіцієнту варіації змінюється в межах від нуля до нескінченості. Поділ на групи X, Y і Z може бути здійснений на основі алгоритму: 1) група X – інтервал 0 - 10%;

2) група Y – інтервал 10 - 25%;

3) група Z – інтервал більше 25%

Матриця XYZ розподілу товарів ТОВ «Фреш» має наступний вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця XYZ - розподілу товарів ТОВ «Фреш»

Назва	К-нт вар.	Група XYZ
Напої, тютюн	7,0%	X
Кулінарія	8,3%	X
Молочні продукти, заморозки	9,5%	X
М'ясне виробництво	10,8%	Y
Бакалія	11,1%	Y
Сезонні товари	12,7%	Y
Гастрономія	14,9%	Y
Овочі фрукти	16,8%	Y
Риба та морепродукти	18,2%	Y
Кондитерські вироби	25,1%	Z
хлібобулочних виробництв	39,3%	Z
Дроггері	39,4%	Z
Мода, текстиль	39,4%	Z
Прибирання, догляд, ремонт дома	39,8%	Z
Приготування, споживання, зберігання їжі	44,0%	Z
Тара і упаковка	97,0%	Z

До групи X потрапило 19 % вибірки груп товарів ТОВ «Фреш», тобто це групи товарів, коефіцієнт вибірки яких не перевищує 10 %, що свідчить про низький рівень ризику змінності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Загальна характеристика XYZ - розподілу товарів ТОВ «Фреш»

XYZ група	варіація	Кількість товарів			Обсяг продажів		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
X	не більше 10%	3	18,75%	19%	377818,01	30%	30%
Y	не більше 25%	6	37,50%	56%	583325,81	46%	76%
Z	не більше 25%	7	43,75%	100%	301015,34	24%	100%
Всього	3 сегмента	16		-	1262159,16	100%	-

Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Зведена матриця ABC - XYZ аналізу

	А	В	С
Х	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності споживання прогнозу	Високий ступінь надійності споживання прогнозу	Високий ступінь надійності споживання прогнозу
Y	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності споживання прогнозу	Середній ступінь надійності споживання прогнозу	Середній ступінь надійності споживання прогнозу
Z	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

В результаті об'єднання двох матриць, отримуємо дані щодо попиту та ризиковості товарних груп ТОВ «Фреш» (табл. 3.9).

Заданими табл. 3.10 можна зробити висновок і рекомендації про оптимальну структуру товарного портфелю ТОВ «Фреш».

Таблиця 3.10 – Матриця ABC – XYZ аналізу розподілу товарів ТОВ «Фреш»

	Х	Y	Z	Всього
А	206593,1	295010,1	149478,1	651081,3
	1	2	1	4
	Напої, тютюн	Бакалія, М'ясне виробництво	Кондитерка	
В	127058,9	190025,7		317084,6
	1	2		3
	Молочні продукти, заморозка	Гастрономія, Овочі, фрукти		
С	44166	98290	151537,3	293993,3
	1	2	6	9
	Кулінарія	Риба і морепродукти, Сезонні товари	Виробництво хлібобулочних виробів, Дроггери, Прибирання, догляд, ремонт будинку, Приготування, споживання, зберігання їжі, Тара та упаковка, Текстиль	

Для товарів групи АХ і ВХ характерним є високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надмірний страховий запас. Споживання товарів цієї групи стабільне і добре прогнозується. За результатами розрахунків визначено, що до цієї групи відносяться товари: «Напої, тютюн» (АХ), «Молочні продукти, заморозка» (ВХ).

Товари групи АУ і ВУ при високому товарообігу мають недостатню стабільність споживання, і, як наслідок, для того щоб забезпечити постійну наявність, потрібно збільшити страховий запас. За даними ТОВ «Фреш» до цієї групи відносяться товари: «Бакалія», «М'ясне виробництво» (АУ), «Гастрономія», «Овочі, фрукти» (ВУ).

Товари групи АЗ і ВЗ при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю споживання. Спроба забезпечити гарантовану наявність товарів даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового товарного запасу призведе до того, що середній товарний запас підприємства значно збільшиться. По товарах даної групи слід переглянути систему замовлень. Частина товарів потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, для частини товарів необхідно забезпечити більш часті поставки, вибрати постачальників, розташованих близько до складу підприємства (і знизити тим самим суму страхового товарного запасу), підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру підприємства тощо.

За результатами розрахунків визначено, що до цієї групи відносяться тільки «Кондитерка» (АЗ).

Товари групи С складають більшу частину асортименту компанії (56,25%). Застосування XYZ- аналізу дозволяє сильно скоротити час, який менеджер витрачає на управління і контроль над товарами даної групи.

По товарах групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас. Для магазину ТОВ «Фреш» до цієї групи відноситься «Кулінарія».

По товарах групи СУ можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей – «Риба і морепродукти», «Сезонні товари».

До групи товарів CZ потрапляють нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення тощо – «Виробництво хлібобулочних виробів», «Дроггери», «Прибирання, догляд, ремонт будинку», «Приготування, споживання, зберігання їжі», «Тара та упаковка», «Текстиль».

Частина цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати, тому що саме з товарів цієї групи виникають неліквідні або товарні запаси, що важко реалізуються, від яких підприємство несе втрати.

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC – аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ – аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління маркетинговими ризиками.

Отже, використання ABC і XYZ - аналізів дозволить: підвищити ефективність системи керування товарним портфелем; підвищити частку прибуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів на складі; перерозподілити зусилля персоналу залежно від кваліфікації і наявного досвіду; зменшити вплив маркетингових ризиків на результат діяльності ТОВ «Фреш».

ВИСНОВКИ

В результатів проведеного дослідження та виконання визначених завдань для досягнення мети дослідження встановлено наступне:

Економічна сутність ризику полягає у невизначеності майбутнього стану об'єкту, процесу, явища тощо, а тому реалізація ризику може мати не тільки негативні для підприємства наслідки, а й позитивні.

Механізм управління ризиком підприємства при формуванні його стратегії розвитку включає п'ять блоків: 1. Збір інформації і ідентифікація ризиків. 2. Аналіз і оцінка ризиків. 3. Вибір методів управління ризиками. 4. Моніторинг ефективності управління ризиками.

Стратегія управління ризиком - це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження. При цьому стратегія управління ризиками базується на таких принципах: системності, послідовності, обґрунтованості, доцільності, гнучкості. Виокремлюють такі стратегії та методи управління ризиками: обачлива (уникнення ризиків), виважена (попередження ризиків / уникнення ризиків), ризикована (прийняття ризиків / передача ризиків).

Відповідно до ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques «оцінка ризиків є частиною ризик-менеджменту та представляє собою структурований процес, в межах якого ідентифікуються способи досягнення поставлених цілей, проводять аналіз наслідків та ймовірності виникнення загрозливих подій для прийняття рішення про необхідність обробки ризику». Виокремлюють дві складові оцінки ризиків: якісний аналіз та кількісний аналіз.

Методами кількісної оцінки ризику є статистичний метод, метод експертних оцінок, у тому числі МАІ, дерево рішень, імітаційне моделювання, ігрові моделі. Важливим є визначення теоретичних та практичних аспектів розрахунку та використання відповідних кількісних

показників, які б комплексно характеризували ступінь та міру ризику (статистичні показники, які використовуються при загальному аналізі економічних явищ і процесів; специфічні показники, які використовуються лише в практиці управління ризиками)

В результаті дослідження діяльності об'єкту дослідження визначено, що ТОВ «Фреш» це торговельна організація з великим асортиментом товарів продовольчої і непродовольчої груп.

Виходячи із результатів дослідження визначено, що за усіма чинниками впливу зовнішнього середовища на результати функціонування ТОВ «Фреш» спостерігаємо негативний вплив. Найбільш несприятливим середовищем є економічний стан країни та безпосередньо кризова ситуація, коефіцієнт впливу становить $-4,00$. Політичне середовище впливу посідає друге місце у рейтингу впливу зовнішнього оточення на результати функціонування торговельної організації, що також характеризується нестабільністю, про що свідчить коефіцієнт впливу, який становить $-2,50$. Низький рівень платоспроможного попиту населення, неможливість забезпечення мінімальних потреб у споживанні товарів, постійне зростання цін на продукти першої необхідності, зниження їх якості призводить до негативного впливу на результати функціонування ТОВ «Фреш», коефіцієнт впливу соціального оточення становить $-1,50$.

Розрахований показник товарного ризику ТОВ «Фреш» складає 54 бали, таким чином ідентифікується як ризик зони допустимого ризику.

Результати проведених розрахунків свідчать, що попит на товарну продукцію підприємства ТОВ «Фреш» (товарообіг) має коливання на рівні 15,1 %, тобто ідентифікується як помірний ризик.

Результати проведеного дослідження дозволили припустити, що всі товарні групи підприємства ТОВ «Фреш» відносяться до групи високо рівня ризику. Так показники варіації досліджуваних товарних груп коливаються від 34,88 % (Риба та морепродукти) до 48,22 % (Молочні продукти та заморозки). При цьому середній показник ризику складає майже 40 % (39,9

%) за даними 2015 року. За таких умов допустимий ризик можна прийняти той, який менший за середній ($40 \% \geq v$) Значення ризику менше за середнє мають наступні групи товарів: сезонні товари (39,99 %); риба та морепродукти (34,88 %); овочі та фрукти (37,71 %); м'ясне виробництво (37,08 %); кулінарія (38,44 %); кондитерські вироби (36,55 %); гастрономія (38,04 %) та бакалея (36,52 %).

Серед основних проблем процесу управління маркетинговими ризиками в нашій державі, в тому числі і на ТОВ «Фреш» можна виділити: низький рівень культури керування підприємницькими ризиками; низький рівень розвитку інфраструктури управління ризиками.

Вибір конкретного переліку методів управління маркетинговим ризиком залежить від ступеню ризику, який притаманний діяльності ТОВ «Фреш», також від ризик-позиції його керівництва.

Ефективний ризик-менеджмент потребує застосування системи методів управління ризиком, до складу якої повинні входити два-три організаційних методи та не менше одного економічного методу.

За результатами попередніх досліджень визначено, що товарний ризик діяльності ТОВ «Фреш» складає 54 бали, що відповідає зоні допустимого ризику. Відповідно табл. 3.1 для мінімізації товарного ризику даної зони розробляють та реалізують стратегію диверсифікації: диверсифікація постачальників товарів, диверсифікація товарного портфеля, інвестиційна диверсифікація. В даному дослідженні запропоновано стратегію диверсифікації асортименту досліджуваного підприємства із застосуванням ABC і XYZ – аналізу. Використання ABC і XYZ - аналізів дозволить: підвищити ефективність системи керування товарним портфелем; підвищити частку прибуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів на складі; перерозподілити зусилля персоналу залежно від кваліфікації і наявного досвіду; зменшити вплив маркетингових ризиків на результат діяльності ТОВ «Фреш».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова Н.С. Прогнозування економічної безпеки регіонів для забезпечення безпеки національної економіки: монографія. – Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2017. – 381 с.
2. Дядюк М.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр) / укладач Дядюк М.А. – Харків: «Видавництво «Форт», 2017. – с. 165
3. Цвігун, Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві [Текст] / Т. В. Цвігун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 1. – С. 84-88.
4. Пілецька С.Т. Управління ризиком при розробці фінансової стратегії підприємства / С. Т. Пілецька // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2009. - № 2. - С. 115-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_2_18
5. Шалений, В. А. Управління ризиками операційної діяльності хлібопекарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Шалений В. А. [Причорномор. наук.-дослід. ін-т економіки та інновацій]. - Одеса : ОНАХТ, 2019. - 281 с.
6. ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques – URL: <https://www.iso.org/standard/51073.html> (дата звернення 27.09.2019)
7. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризик URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013> (дата звернення 27.09.2019)
8. FERMA a risk management standard. Federation of European risk

management association. 2002. URL: <https://www.dvbi.ru/risk-management/library/Token/ViewInfo/ItemId> (дата звернення 27.09.2019)

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge [Text]. – Project Management Institute, Inc., 2013. - Ed. 5. - 619 p

10. Лук'янова В. В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

11. Шалений, В.А. Кількісний аналіз рівня ризикованості діяльності підприємств: ключові показники // Економіка харчової промисловості: наук. журнал /ОНАХТ. Одеса, 2018. Т.10, вип.4. С. 79-87.

12. Holton, Glyn A. Value-at-Risk: Theory and Practice, second edition. 2014. URL: <http://value-at-risk.net> (дата звернення: 28.09.2019).

13. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 314-319.

14. Мостенська, Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. — 2010. — № 3. — С. 72–79.

15. Гришова, І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління [Текст] / І. Ю. Грішова, Т. М. Гнат'єва // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 3. – С. 32-40. – ISSN 2415-8453.

16. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.

17. Таран О.М. Стратегічне управління : навч. посібн. / О.М. Таран. – Харків : Вид-во Харк. нац. аграр. ун-та, 2004. – 145 с.

18. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.

19. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами :

монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2008. – 188 с.

20. Поташева Г.А. Синергетический поход к управлению : монографія / Г.А. Поташева. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 199. – 416 с.

22. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О.М. Тридід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.

23. Краус К.М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України) : монографія / К.М. Краус, Н.М. Краус. – Полтава : Вид-во "Дивосвіт", 2010. – 142 с.

24. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, О.А. Магопець та ін. – К.: Знання, 2011. – 389 с.

25. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу / Г.І. Купалова / [Електронний ресурс] : режим доступу до тексту: http://pidruchniki.com.ua/14990528/ekonomika/korelyatsiyniy_analiz

26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб / З. Є. Шершньова, С. В.Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с. 197.

27. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. Для вузов. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

28. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf.

29. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посібник ; за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К. : Знання, 2005 – 185 с.

30. Ширяєва Н.Ю. Практичний інструментарій маркетингового потенціалу підприємства : зб. наук. праць за матер. української наук.-практ. конф., 31 травня 2011 р. / Н.Ю. Ширяєва; МОН молодьспорт, Одес. держ. акад. буд-ва та арх-ри. – Одеса : Вид-во ОДАБА, 2011. – С. 111-115.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
32. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле / В. А. Боровкова. – СПб. : Питер, 2004. – 288
33. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику : підручник / Пікус Р.В. // Фінанси України. – 2004. – №5 – 88 с.
34. Краснокутська Н. С. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі : монографія / Н. С. Краснокутська, В. М. Лачкова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Іванченко І. С., 2014. - 144 с.
35. Купалова, Г. І. Теорія економічного аналізу [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Купалова ; М-во освіти і науки України . — К. : Знання , 2008 . — 639 с. 5
36. Голяш, І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства / І. Голяш, І. Данилюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 10, ч. 4. – С. 59-62.
37. Янковий О.Г. Латентні ознаки в економіці : монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с.
38. Артищук І. В. Підходи до побудови карти ризиків на основі врахування впливу базових факторів на діяльність торговельного підприємства / І. В. Артищук // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2011. - Вип. 13. - С. 101-106.
39. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
40. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров,

І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. — Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. — 164 с.

41. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств// Фінанси України, 2002, № 10. – С. 15–21.

42. Скакальський Ю.С. Якісна оцінка ризиків в умовах світової кризи / Ю.С. Скакальський // Друга хвиля економічної кризи: проблеми та шляхи вирішення: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. – Київ 2012. – С. 8-12.

43. Корх О. М. Феномен ризику як об'єкт осмислення в теорії державного управління / О. М. Корх, Г. Ю. Кулик // Вісник Академії митної служби України. Серія. Державне управління. – 2011. – № 1(4). – С. 18–24. 37

44. Кочетков, В. М. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві / В. М. Кочетков, Н. А. Сирочук // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - №10. - С. 151-156.

45. Юсипович О. І. Особливості класифікації економічних ризиків торговельних підприємств / О. І. Юсипович // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - Серія: Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 53-56

46. Верченко, П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику(моделі та методи) [Текст] : монографія / П.І.Верченко. – К.: КНЕУ, 2006. - 272 с.

47. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Збірник наукових праць: Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2011. – Випуск 6. – С. 36 – 42.

48. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – К. : Освіта України, 2010. – 316 с.

49. Скакальський Ю.С. Стратегічне планування ризиків на основі збалансованої системи показників (BSC) / Ю.С. Скакальський // Бізнес-Інформ. – 2015. – №8. С.277-282.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники для оцінки впливу чинників зовнішнього оточення на
результати діяльності ТОВ «Фреш»

Політика (Р)	Ступінь впливу	Економіка (Е)	Ступінь впливу
Вибори Президента України	- 0,50	Стан національної економіки	- 0,50
Вибори Верховної Ради України	- 0,50	Темп росту валового національного продукту	+ 0,20
Зміна законодавчої бази у сфері оптової торгівлі	- 0,30	Динаміка інфляції	- 0,50
Державне втручання у сферу торгівлі, неринкові важелі управління оптовою торгівлею	- 0,70	Платіжний баланс	- 0,50
Можливість політичного розколу	- 0,50	Динаміка курсу гривні відносно іноземної валюти	+ 0,50
Лобіювання інтересів операторів оптової торгівлі при прийнятті законодавчо-нормативних актів	+ 0,50	Ціни на стратегічні ресурси	- 0,60
Протистояння окремих партійних блоків щодо прийняття виважених політичних рішень розвитку внутрішньої торгівлі	- 0,20	Продуктивність праці	+ 0,10
Гармонізація законодавчої бази України до вимог СОТ у сфері торгівлі	- 0,30	Політика Національного банку України	- 0,50
Невідповідність поглядів різних гілок влади щодо розвитку внутрішньої торгівлі	- 0,20	Рівень оподаткування	- 0,30
Регулювання механізму грошового обігу щодо підвищення ефективності функціонування внутрішньої торгівлі	+ 0,50	Стан конкуренції у оптової торгівлі	+ 0,20
Вплив законодавчої бази щодо митної та податкової політики на діяльність торговельних підприємств	- 0,20	Розмір оплати праці у сфері торгівлі	- 0,20
		Експортно-імпортна політика	- 0,30
Державна політика у сфері зайнятості	- 0,10	Державна політика у сфері ціноутворення	- 0,60
Сукупний вплив	- 2,50	Сукупний вплив	- 3,50
Оцінка впливу	Негативний	Оцінка впливу	Негативний
Соціум (S)	Ступінь впливу	Технологія (Т)	Ступінь впливу
Демографічні зміни	- 0,20	Державна політика у сфері науки і техніки	- 0,30
Рівень охорони праці	- 0,10	Охорона винаходів та об'єктів інтелектуальної власності	- 0,30
Диференціація доходів населення	- 0,50		
Соціальний захист населення	- 0,50	Ступінь новизни технологічних процесів у торговельній сфері	+ 0,20
Домінуючі життєві цінності та традиції	+ 0,20		
Освітній рівень	+ 0,20	Динаміка впровадження інноваційних рішень та технологій	- 0,50
Міграція населення	- 0,20		
Прогнозування чисельності населення та встановлення граничних рівнів споживання товарів	- 0,40	Обсяг інвестування та рівень прибутковості технологічних процесів операторів оптової торгівлі	+ 0,20
Сукупний вплив	- 1,50	Сукупний вплив	- 0,70
Оцінка впливу	Негативний	Оцінка впливу	Негативний

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Фреш»

Сфера діяльності	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій:		
		сильна (S)	нейтральна (N)	слабка (W)
Організація загального управління	організаційно-управлінська структура;	+		
	престиж та імідж підприємства;		±	
	організація системи комунікацій;			-
	система контролю (ефективність і використання ресурсів);	+		
	організаційний клімат;			-
	використання систематизованих процедур і техніки у процесі прийняття управлінських рішень;	+		
	кваліфікація, здібності та інтереси власника та вищого керівництва;			-
	система стратегічного планування			-
Персонал	кваліфікація працівників;	+		
	динаміка середньомісячної заробітної плати;	+		
	кадрова політика;			-
	використання стимулів для мотивування виконання роботи;	+		
	плинність кадрів;			-
	досвід;	+		
	навчання та розвиток персоналу			-
Збут і маркетинг	темп зміни обсягів продажу товарів, надання послуг;	+		
	збір необхідної інформації про ринок;			-
	місткість ринку;			-
	асортимент продукції, що реалізується;	+		
	життєвий цикл товару;		±	
	канали розподілу: кількість, охоплення і контроль;	+		
	організація збуту: знання потреб покупців;	+		
	імідж, репутація і якість товару;	+		
	просування продукції на ринок;	+		
	запровадження акцій та рекламних кампаній;		±	
	процедура встановлення зворотного зв'язку зі споживачами			-

Продовження дод. Б

Сфера діяльності	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій:		
		сильна (S)	нейтральна (N)	слабка (W)
Фінанси та облік	можливість залучення капіталу;	+		
	вартість капіталу у порівнянні із середньогалузевими показниками і показниками конкурентів;		±	
	своєчасна сплата податків та зборів;	+		
	гнучкість структури капіталу;	+		
	ефективний контроль за витратами, пошук шляхів їх зниження;	+		
	система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку;	+		
	амортизаційна політика;			-
	можливість формування резервних фондів			-
Інноваційні ресурси і технології	дослідження і розробка проектної документації, інновації,			-
	патенти, винаходи, права на використання об'єктів інтелектуальної власності;			-
	проведення наукових досліджень;			-
	модернізація технологічних процесів;	+		
	питома вага інноваційної продукції;		±	
	впровадження ефективних технологій у реалізації продукції та наданні послуг	+		
Разом		20	5	15

Додаток В

Фактор-карта оцінки товарних ризиків ТОВ «Фреш»

Фактори		Показники		Оцінка товарного ризику, в балах		
				Низька (1 бал)	Середня (2 балів)	Висока (3 балів)
1		2		3	4	5
Фактори безпосереднього товарного ризику		Рівень якості товарів		Високий	Середній	Низький
		Якість транспортування та зберігання товарів		Наявність випадків порчі відсутня	Наявність порчі до 10 випадків за рік	Наявність порчі більше 10 випадків за рік
		Рівень реальної конкурентоспроможності товарів		Високий	Середній	Низький
		Рівень конкурентоспроможності товарного портфеля		Високий	Середній	Низький
		Рівень привабливості товарів		Високий	Середній	Низький
		Виконання зобов'язань марки (бренду)		Марка виконує зобов'язання	Марка частково виконує зобов'язання	Марка не виконує зобов'язання
		Рівень якості упаковки		Високий	Середній	Низький
		Рівень сервісної підтримки		Високий	Середній	Низький
Фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику	Об'єктивні	Політико-правовий ризик	Стан бюджету країни	Доходи перевищують витрати	Незначне перевищення витрат над доходом.	Дефіцит бюджету.
			Стабільність законодавства	Зміни відсутні	Зміни здійснюються часом від часу	Зміни здійснюються дуже часто
			Ступінь охорони сертифікаційної продукції	Інтенсивна робота органів, що займаються охороною, відсутність підробок	Не дуже інтенсивна робота органів охорони, невелика кількість підробок	Відсутність охорони, велика кількість підробок
		Економічний ризик	Купівельна здатність населення	Висока	Середня	Низька
			Рівень зайнятості населення	Висока	Середня	Низька
			Рівень митних тарифів на імпортовані товари	Низький	Середній	Високий

Продовження Додатку В

Фактори, що мають опосередкований вплив на рівень товарного ризику	Об'єктивні	Соціально-демографічний ризик	Рівень соціальної напруженості	Низький	Середній	Високий
			Чисельність населення	Збільшується, рівень народжуваності перевищує рівень смертності	Не змінюється, рівень народжуваності прирівнюється до рівня смертності	Зменшується, рівень смертності перевищує рівень народжуваності
		Технологічний та науково-технічний ризик	Інтенсивність інновацій	Висока	Середня	Низька
			Технологічні можливості	Висока	Середня	Низька
	Суб'єктивні	Ринковий ризик	Стан попиту	Зріст	Стабільний	Зменшується
			Частка ринку	Збільшується	Без змін	Зменшується
			Інтенсивність конкуренції	Слабка	Середня	Сильна
		Закупівельний ризик	Кількість випадків порушень договірних зобов'язань	Відсутні	До 6 випадків за рік	Більше 6 випадків за рік
			Імідж постачальників	Високий	Середній	Низький
			Рівень закупівельних цін	Без змін	Збільшується до 6%	Збільшується на 6% і більше
Рівень тарифів на перевіз товарів			Без змін	Збільшується до 4%	Збільшується на 4% і більше	
Збутовий ризик		Вибір цільового ринку	Ретельне проведення сегментації, правильний вибір цільового ринку	Сегментація та вибір цільового ринку оснований на інтуїції	Відсутнє проведення сегментації, цільовий ринок обрано неправильно	
		Темп росту продажів товарів	Значний зріст	Без змін	Значне зменшення	
		Рівень цін реалізації	Збільшується або зменшується до 5%	Збільшується або зменшується більше ніж на 5%	Збільшується або зменшується більше ніж на 10%	
Інновацій-ний ризик	Швидкість визнання нового товару споживачами	Висока	Середня	Низька		
	Інноваційна активність	Висока активність при високому темпі росту обсягів збуту.	Висока активність при низькому темпі росту обсягів збуту.	Низька активність при зниженні темпів росту обсягів збуту.		

Продовження Додатку В

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на підприємство ТОВ «Фреш»

Група	Фактор	Прояв факторів	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Рівень інфляції	Зниження заробітної плати персоналу, різкий спад або ріст цін на товари.	Заходи щодо зниження закупівельної вартості товарів, реалізація продукції за більш низькими цінами ніж ринкові тощо.
	Покращення економічного становища країни в цілому	Підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, зростання обсягів товарообігу та ін.	Підприємство матиме додаткові можливості фінансування, зможе підвищити конкурентоспроможність, розширити асортимент
	Конкуренція	Поява на ринку торговельних мереж	ТОВ «Фреш» має забезпечити свій товар високою якістю та конкурентоспроможністю.
Правові	Зміна податкового законодавства країни в цілому	Залежно від того позитивні чи негативні зміни відбулися в законодавстві країни	Відкриття нових можливостей для підприємства.
	Політична нестабільність в країні	Може бути спричинена різноманітними факторами, наприклад, нестабільний уряд тощо	Якщо такі події не тривалі, то значною мірою на підприємстві це навряд чи відіб'ється
	Ринок робочої сили		Якщо підприємство не буде повністю укомплектоване потрібним персоналом, то ефективно й успішно функціонувати воно просто не зможе
Соціальні	Норми суспільного життя	Низька якість життя населення	
	Діяльність профспілок		Підвищити регулювання укладання колективних договорів

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Вихідні дані для проведення розрахунків (складено за даними [31])¹

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	3072,7	3456	3591,8	3814	4048,9	4952	5720,4	7139,4
продукти харчування та безалкогольні напої	1585,51	1772,928	1803,084	1910,814	2101,38	2629,51	2848,76	3419,77
алкогольні напої, тютюнові вироби	101,399	117,504	125,713	133,49	137,66	163,42	165,89	221,32
непродовольчі товари та послуги	1078,52	1226,88	1336,15	1399,738	1469,75	1807,48	2316,76	2991,41
Доходи - всього	1101175	1266753	1457864	1548733	1516768	1772016	2051331	2652082
у тому числі:								
заробітна плата	449553	529133	609394	630734	615022	709590	898326	1209097
соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	423741	469386	542781	586379	562325	658885	699340	886458
Обсяг оптового товарообороту підприємств	993696	1107283	1093291	1074753	987957	1244221	1555966	1908671

Таблиця Г.2 – Споживання продуктів харчування в домогосподарствах¹ [31]

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах у середньому за місяць у розрахунку на одну особу	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
- м'ясо і м'ясопродукти, кг	5,1	5,1	5	5,1	4,9	4,6	4,7	4,7	4,9
- молоко і молочні продукти, кг	19,2	19,1	19,6	20,3	20,3	19,8	19,6	19,3	19,1
- яйця, шт.	20	20	20	20	20	19	19	20	19
- риба і рибопродукти, кг	1,8	1,7	1,7	1,8	1,6	1,2	1,2	1,3	1,4
- цукор, кг	3,0	3,2	3,1	3	3	2,8	2,7	2,8	2,7
- олія та інші рослинні жири, кг	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5
- картопля, кг	7,7	7,9	7,8	7,1	6,9	6,6	6,7	6,4	6,3
- овочі та баштанні, кг	9,5	9,9	10,1	9,4	9	8,8	9,2	8,5	8,9
- фрукти, ягоди, горіхи, виноград, кг	3,7	3,7	3,7	4,1	3,7	3,1	3,3	3,7	3,8
- хліб і хлібні продукти, кг	9,3	9,2	9,1	9	9	8,5	8,3	8,4	8,3

¹ без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м.Севастополя, частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Додаток Д

Вихідні дані для розрахунку факторів ризику серед груп товарів ТОВ «Фреш», 2018 рік (кількість)

	Січ. 18	Лют. 18	Бер. 18	Кві. 18	Тра. 18	Чер. 18	Лип. 18	Сер. 18	Вер. 18	Жов. 18	Лис. 18	Гру. 18
Бакалія	23526,5	23527,0	20709,2	19136,1	17666,3	16194,7	14616,7	13101,6	11608,4	10127,6	8440,5	6800,2
Гастрономія	5693,7	5693,9	4955,2	4526,0	4165,6	3782,9	3424,6	3070,2	2684,5	2331,6	1954,5	1591,0
Дроггері	9006,5	9006,7	7939,4	7337,5	6744,2	6116,0	5423,8	4735,6	3987,4	3385,1	2769,5	2203,7
Кондитерські вироби	17727,4	17727,8	15541,7	14249,8	13020,8	11920,7	10924,2	9857,0	8737,8	7602,0	6376,1	5129,0
Кулінарія	1923,9	1923,9	1690,9	1559,6	1438,3	1323,1	1202,4	1071,5	926,9	782,5	636,5	501,2
Мода, текстиль	858,8	858,8	753,5	683,4	608,1	544,5	494,3	453,1	393,0	323,4	260,5	212,0
Молочні продукти, заморозки	50782,0	50782,8	42863,9	38135,3	33461,0	28204,6	24496,0	20857,3	18201,7	15856,6	13680,1	11524,7
М'ясне виробництво	7155,4	7155,6	6220,3	5726,5	5237,6	4767,1	4339,4	3886,0	3423,4	3001,9	2553,7	2083,7
Напої, тютюн	22011,0	22011,4	19320,2	17850,2	16277,4	14386,8	12659,9	10998,9	9328,9	8082,9	6735,6	5420,7
Овочі фрукти	12045,2	12045,5	9930,8	8804,9	8039,1	7474,8	7013,9	6408,0	5687,5	4928,1	4174,2	3453,2
Приготування, споживання, зберігання їжі	1729,8	1729,9	1530,2	1405,2	1284,4	1130,5	980,5	826,1	678,0	570,0	442,0	356,9
Риба та морепродукти	4106,1	4106,2	3572,2	3272,3	3010,4	2791,7	2557,0	2292,0	2050,2	1825,8	1577,3	1285,1
Сезонні товари	3182,9	3183,0	2965,0	2782,3	2576,8	2391,4	2266,7	2044,4	1409,6	1208,0	1098,9	934,2
Сировина	10693,4	10693,7	9274,2	8487,3	7759,8	7011,8	310,5	281,1	251,2	213,7	176,6	139,2
Тара і упаковка	611,9	611,9	527,9	485,8	433,0	397,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прибирання, догляд, ремонт дома	6148,7	6149,0	5350,3	4874,0	4396,5	3966,2	3562,2	3145,7	2723,2	2318,7	1888,9	1469,1
Хлібобулочне виробництво	177467,6	177471,4	153409,5	139580,6	126383,8	112668,1	100906,3	88949,2	77273,3	67064,9	56552,5	46191,3

