

УДК 338.12

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-19>**Красношапка В.В.***кандидат технічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Бузинник Ю.С.***студент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Krasnoshapka Volodymyr***Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”***Buzynnyk Yurii***Student of the Department of Economics and Entrepreneurship  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## **АНАЛІЗ РИЗИКОВАНOSTI ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ГАЛУЗІ У РОЗРІЗІ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАЛТЕКС-МАРКЕТИНГ ПЛЮС»**

### **RISK ANALYSIS OF THE TEXTILE ENTERPRISES ACTIVITIES IN CONTEXT OF THE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THEIR ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF VALTEX-МАКТ LLC**

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті проведено ґрунтовний аналіз проблематики ідентифікації та якісної оцінки ризикованості діяльності вітчизняних підприємств текстильної галузі на прикладі ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс». Запропоновано методіку здійснення якісного аналізу ризиків, надано стислу характеристику її основним етапам. Ідентифіковано основні ризики діяльності досліджуваного підприємства, проведено їхню якісну діагностику у розрізі джерел виникнення та потенційних наслідків їхньої можливої актуалізації. Визначено основні чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на ступінь та ймовірність виникнення ризиків. Запропоновано комплекс заходів щодо мінімізації вірогідності виникнення та можливих негативних наслідків реалізації, виявлених у ході дослідження ризиків діяльності ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс».

**Ключові слова:** ризики, ризик-менеджмент, якісний аналіз ризиків, розвиток, управління ризиками.

#### **АННОТАЦИЯ**

В статье проведен основательный анализ проблематики идентификации и качественной оценки рискованности деятельности отечественных предприятий текстильной отрасли на примере ООО «Валтекс-маркетинг плюс». Предложена методика осуществления анализа рисков, предоставлено краткую характеристику ее основным этапам. Идентифицированы основные риски деятельности исследуемого предприятия по минимизации вероятности возникновения и возможных негативных последствий реализации, выявленных в ходе исследования рисков деятельности ООО «Валтекс-маркетинг плюс».

**Ключевые слова:** риски, риск-менеджмент, качественный анализ рисков, развитие, управление рисками.

#### **ANNOTATION**

In the context of this article, a thorough analysis of the economic essence of the concept of «risk», its place in the system of economic relations of business structures at the present stage of economic development was conducted. The key features of the implementation of risk management at enterprises, the main approaches to its implementation are characterized. The problems of identification of potential sources of risk occurrence and qualitative risk assessment of activity of domestic textile industry enterprises on the example of Valtex-Marketing Plus LLC are investigated. The methodology of qualitative risk analysis is proposed, which involves the implementation of successive stages of analysis of the enterprise activity, starting with the study of the general financial status and potential sources of risk situations, to the development of comprehensive ways to minimize risk. A brief description of the main stages of the qualitative risk assessment methodology is given, on the basis of which a risk study of the activity of Valtex-Marketing Plus LLC was carried out. The main risks of activity of the investigated enterprise are identified, in particular the risk of increased competition in the domestic market of Ukraine due to cheap imported products; risk of equipment failure; risk of loss of financial result of the enterprise; the risk of a decline in the consumer market share (loss of consumers); the risk of late delivery of materials due to fraudulent performance by contractors. The qualitative diagnostics of the identified risks in the context of the sources of origin and the potential consequences of their possible actualization were carried out. It gives a detailed description of the main factors of external and internal influence on the degree and probability of occurrence of risks. The complex of measures on qualitative minimization of probability of occurrence and possible negative consequences of actualization, revealed in the course of research of risks of activity of LLC «Valtex-marketing plus», which represent complex directions of development of this enterprise both in the direction of internal changes in the organization and in the context of interaction of the enterprise is offered with the environment.

**Key words:** risks, risk management, qualitative risk analysis, development, risk management.

**Постановка проблеми.** Одним із ключових стратегічних завдань, що постає перед національною економікою країни нині, є формування потужних точок розвитку, якими зазвичай виступають прогресивні галузі промисловості, інноваційні технології, розбудова об'єктів інфраструктури як комерційного та промислового, так і соціального спрямування у складі комплексних процесів сталого розвитку та формування знанневої економіки. Однією з таких перспективних галузей виступає текстильна промисловість, продукція якої, задовольняючи потреби первинного рівня, характеризується перманентним ростом споживчого ринку (за рахунок глобальних процесів росту народонаселення); наявністю та розвитком технологій спрямованих на спрощення технологічного процесу та зниження собівартості за рахунок альтернативних матеріалів, широкими можливостями до товарної диференціації. Тим не менш, незважаючи на наявність високого виробничого потенціалу вітчизняної текстильної галузі, динаміка її розвитку відзначається технологічною відсталістю виробничого устаткування, слабкістю інтелектуально-кадрового забезпечення, об'єктивною неспроможністю до залучення капіталу, унаслідок проблем фінансово-господарського характеру. В умовах передкризового стану глобальних економічних систем, становище вітчизняних підприємств стає більш уразливим до впливу загроз як зовнішнього, так і внутрішньоорганізаційного джерела походження. Саме тому в умовах невизначеності, нестабільності, комплексності та неоднозначності сформованих викликів перед підприємствами постає проблема правильного прийняття рішення через наявність великої кількості ризиків. Виходячи з цього, для кожного підприємства діяльність із виявлення, аналізу ризиків з метою їх подальшої елімінації та прийняття оптимальних рішень управлінського характеру, є надзвичайною та актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням у сфері визначення економічної сутності, обґрунтування дефініції та ключових особливостей «ризиків» як економічної категорії присвячена велика кількість вітчизняних та закордонних наукових напрацювань. Економічні основи аналізу ризикованості економічних суб'єктів були закладені такими відомими зарубіжними дослідниками, як Й. Тетенс, А. Маршалл, А. Пігу, Дж.М. Кейнс, Р. Базел, А. Бланк. Більш широкого розвитку теорія ризиків набула у другій половині попереднього століття у роботах західних науковців, які досліджували дане питання у розрізі інвестиційної діяльності та фінансового ринку. Важливі теоретичні основи розвитку управління ризиками як окремого економічного напрямку були закладені у працях таких вітчизняних учених, як В. Апопій, І. Балабанов, Г. Великоіваненко, В. Вітлінський, В. Гранатуров, Л. Донець, Л. Кобиляцький, В. Стадник, К. Хларден, Г. Чернова, В. Ярочків.

Тим не менш, попри широке теоретичне висвітлення теоретичних основ цієї проблематики, недостатньо дослідженим аспектом залишається конкретизація процесу проведення якісного аналізу ризиків, у його прикладній площині, зокрема на прикладі підприємств текстильної промисловості.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретичних положень у сфері управління ризику та здійснення їх якісного аналізу, ідентифікація потенційно можливих ризиків на прикладі підприємства текстильної промисловості ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс», аналіз джерел, факторів та наслідків впливу виявлених ризиків, пошук шляхів їх якісної мінімізації у розрізі напрямів розвитку діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування економічних суб'єктів в умовах ринкових систем господарювання характеризується наявністю потужного фактору невизначеності, який у більшості своїй і обумовлює поведінку кожного окремого суб'єкта та динаміку розвитку системи загалом. Невизначеність за своєю економічною сутністю характеризується наявністю комплексу факторів за яких зміна окремих параметрів системи та поведінка її учасників не може бути достовірно визначеною. При цьому відмінною особливістю невизначеності від ризику є її об'єктивний характер, тобто наявність невизначеності є природною умовою існування ринкових відносин, оскільки саме невизначеність відображає реальну ситуацію, яка подекуди є відмінною від уявлень про неї економічних агентів, що пояснюється відсутністю відповідного аналітичного забезпечення, здатного охопити увесь простір прийнятих економічними суб'єктами управлінських рішень, та казуальності їх зв'язків. Саме тому, з метою якісного та кількісного вимірювання ступеня впливу фактору невизначеності, науковцями була вироблена похідна від даного поняття економічна категорія «ризик», що характеризує суб'єктивний ступінь впливу актуалізованої загрози, в результаті прийняття господарюючим суб'єктом відповідного управлінського рішення.

Ризик – підсумковий результат бездіяльності/дії, що описує існуючу реальну ймовірність отримання невідомих наслідків різного характеру, які в свою чергу, як негативно, так і позитивно можуть вплинути на фінансово-господарську діяльність підприємства [1, с. 34].

Стосовно виробничої сфери ризик визначають як можливість втрати частини ресурсів і/або недоотримання доходів у порівнянні з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з передумов про найбільш раціонального використання ресурсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури [2, с. 4].

Поняття ризику сутнісно можна охарактеризувати трьома основними параметрами трьома основними параметрами: конкурентністю

(джерелом ризиком виступає суб'єктивна необхідність прийняття рішення задля отримання певних вигід або уникнення негативних явищ), браком інформації (неможливість отримання усієї повноти економічної інформації про поточний стан ринкової кон'юнктури породжує можливість прийняття нерелевантних економічних рішень, що й представляє собою можливий ризик) та випадковістю (неможливість адекватного прогнозування динаміки окремих процесів обумовлює відповідну неможливість прийняття обґрунтованого рішення).

Традиційно поняття ризику розглядається у двох площинах – як джерело потенційної небезпеки та матеріальних втрат або у якості джерела потенційної можливості та економічних вигід. Однак, зазначимо, що сучасними управлінцями у сфері ризик-менеджменту прийнятий підхід до двоїстого розуміння ризику як з одного боку можливості потенційної реалізації небезпеки, а з іншого як явища ефективного управління яким може забезпечити додаткові доходні надходження та оптимізацію витратних параметрів діяльності підприємства.

Визнаючи, що ризики можуть бути позитивними або негативними, оптимізація ризиків допомагає в пошуку балансу між негативною стороною ризику і користю роботи або діяльності в умовах ризиків. Компанії повинні використовувати ризик-менеджмент для аналізу можливих ризиків і для того, що збалансувати потенційні вигоди від потенційних проблем і уникнути затратних помилок [3, с. 80].

Ризик-менеджмент у сучасному його розумінні охоплює такі напрями управлінської діяльності:

- здійснення безперервного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства на предмет виникнення явищ, що представляють потенційну загрозу і можуть слугувати джерелом ризику;

- налагодження процесів планування заходів з обмеження існуючих ризиків та провадження превентивних дій у напрямку запобігання їх появи;

- проведення оцінки та аналізу наявних ризиків, можливості їх усунення або отримання певних матеріальних вигід, розробка заходів з оптимізації ризику;

- здійснення контроль за виконанням розроблених заходів, оцінка отриманих результатів з подальшим коригуванням відповідної політики у сфері управління ризиками.

Таким чином, головна мета менеджменту в сфері управління ризиками визначається з позицій забезпечення таких умов, щоб навіть найгірший варіант розвитку подій спричинив лише незначне (допустиме) зменшення рівня запланованого результату при гарантованому збереженні життєздатності підприємства [4, с. 147].

Особливої уваги заслуговує процес здійснення оцінки та відповідного аналізу наявних ризиків, оскільки саме від належної ідентифікації

ризиків та подальшого управління ним залежить економічний стан господарюючого суб'єкта.

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня [5, с. 284].

Традиційно існує два теоретичних підходи до здійснення такої оцінки – якісний та кількісний. У рамках даного дослідження, пропонуємо використати саме якісний підхід, який орієнтований на визначення причинно-наслідкових зв'язків між сукупністю складних економічних явищ та їх подальшу оцінку, яку неможливо здійснити використовуючи кількісний підхід, зокрема, методики економіко-математичного аналізу, оскільки деякі явища не підлягають своєму кількісному вираженню.

Далі, розглянемо основні етапи здійснення якісного аналізу в процесі управління ризиками, які графічно наведені на рис. 1.

*Перший етап* здійснення якісного аналізу передбачає проведення комплексної економічної оцінки поточного стану підприємства, виявлення основних проблем та можливих джерел виникнення небезпек на внутрішньо організаційному рівні, разом із повноцінним аналізом зовнішніх кон'юнктурних чинників, для розуміння як потенційних ризиків так і напрямків вдосконалення та розвитку. *Другим етапом* передбачається детермінація конкретних напрямків, які в короткостроковій або довгостроковій перспективі можуть загрожувати стабільному функціонуванню організації. *Третій етап* полягає у якісній діагностиці ризиків, тобто виявленні їх конкретних джерел та можливих наслідків актуалізації. *Четвертий етап* потребує аналізу факторів зовнішнього середовища, виявлення тих із них що напряму впливають на міру впливу того чи іншого ризику. При цьому, дослідження факторів має розглядатися також з позицій їх реакції на можливі заходи підприємства у напрямку елімінації ризику. *П'ятим етапом* передбачається розроблення конкретних управлінських дій з управління або ліквідації, попередньо ідентифікованих ризиків.

Таким чином, представлена вище етапність проведення якісної оцінки ризикованості діяльності підприємства свідчить про комплексність та неможливість застосування фрагментарного підходу в процесі аналізу даної проблематики та вироблення відповідних заходів.

У рамках цього дослідження аналізованим підприємством, на прикладі якого буде здійснена оцінка ризиків за представленою методикою, було вибрано одне з підприємств текстильної промисловості Полтавської області – ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс».

Аналізуючи галузеве середовище функціонування, досліджуваного підприємства варто відзначити наявність вкрай негативних тенденцій у розвитку даного сектору економіки України. Для прикладу протягом 2019 року на фоні за-

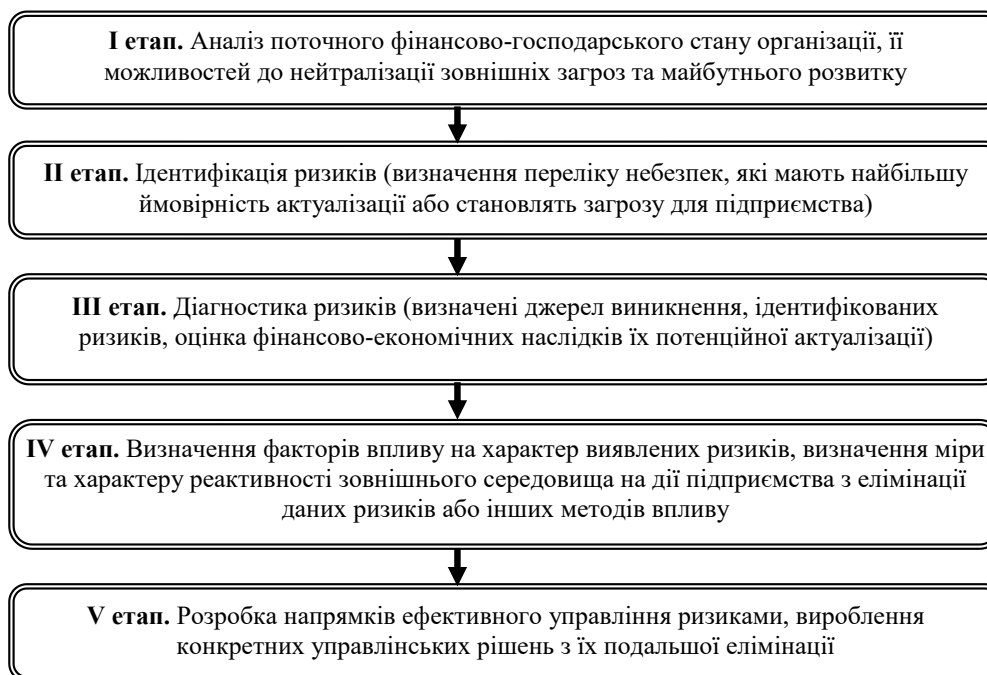


Рис. 1. Етапи проведення оцінки ризику (якісний підхід)

Джерело: власна розробка

гального падіння промисловості текстильна галузь опинилася у лідерах за рівнем скорочення обсягу виробництва, який досягнув 9,9% [6]. Якщо аналізувати місце вітчизняних виробників текстилю у структурі глобального виробництва і споживання, за обсягом виробництва частка становить – 0,01–0,04%, а за обсягами споживання – 0,5–0,7% [7, с. 170]. Представлені вище показники пояснюються як загальною технологічно відсталістю вітчизняної промисловості, так і частковим занепадом текстильної галузі. Адже, станом на 2015 рік, серед усіх підприємств галузі збанкрутілими було визнано 53,4%, економічно неактивними – 15,3%, а економічно активними лише 31,3% [8, с. 5]. Схожа ситуація спостерігається й у техніко-технологічній складовій діяльності даних підприємств, зокрема випуск річного обсягу виробництва вітчизняного текстилю потребує у виробників з КНР лише 2–4 години [7, с. 170]. Тому нині гостро стоїть проблема модернізації виробничого обладнання, масштаби і швидкість якої залежать від можливості використання науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок для текстильної промисловості, від технологічності і прогресивності нової техніки, від інвестиційних можливостей підприємств, а також від наявності висококваліфікованих кадрів [9, с. 53]. Останнє лише додає актуальності порушеній проблематиці, враховуючи той факт, що текстильна промисловість є великим роботодавцем, для прикладу, лише жінок у рамках галузі працює близько 88 тис. осіб, що становить 3,9% кадрового потенціалу промисловості [10, с. 383]. Більш того, окрім загально-економічних аспектів розвитку, існують рин-

кові передумови зростання обсягу виробництва, адже згідно експертних оцінок ринок взуття та одягу входить до 20 найрозвинутіших вітчизняних ринків, на основні товари якого споживачі витрачають близько 30–40% місячного доходу, що є більшим за аналогічні показники західно-європейських країн [11, с. 47].

ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс» – головним видом діяльності підприємства є виробництва текстильних виробів та матеріалів, зокрема, повсті, фетру, ниток, тканини. Серед товарів широкого вжитку, підприємство виготовляє постільну білизну, капелюхи, рукавички, інші вироби з тканини. Основною конкурентною перевагою ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс» є той факт, що дане підприємство є єдиним в Україні виробником промислової повсті. Зазначимо, що промислова повість широко використовується у більшості наукомістких галузей промисловості таких як суднобудування, вагонобудування, ВПК, будівництво. Більш того, особливості, виготовленої підприємством пості є її високі споживчі якості, що виявляються у відсутності токсичних або синтетичних матеріалів, які є характерними іноземним товарам-субститутам. В ході дослідження, було ідентифіковано наступні ризики діяльності ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс» (рис. 2).

Далі пропонуємо стисло розглянути зміст ідентифікованих ризиків.

*Ризик посилення конкуренції* на внутрішньому ринку України за рахунок дешевої імпортової продукції. Глобалізація світової торговельної системи та входження держави у так звані зони вільної торгівлі з потужними країнами-виробниками текстильних матеріалів, може призвес-

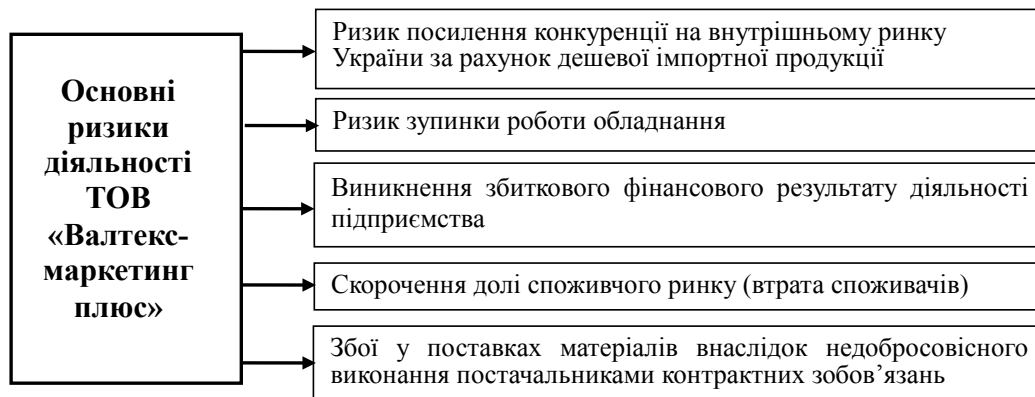


Рис. 2. Основні ризики діяльності ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс»

Джерело: власна розробка

ти до входження на ринок нових конкурентних гравців, що володіють значними виробничими потужностями, пропонуючи дешевий продукт з низькими споживчими якостями.

**Ризик зупинки роботи обладнання.** Висока зношеність виробничого устаткування та його технологічна відсталість (порівняно з сучасними світовими аналогами) може спричинити непередбачувані зупинки обладнання, невиконання виробничих планів, понесення додаткових позапланових витрат.

**Виникнення збиткового фінансового результату діяльності підприємства.** Сукупність негативних факторів зовнішнього середовища починаючи від законодавчого поля функціонування підприємства, закінчуючи кризовими тенденціями у світовій фінансовій системі, разом можуть спричинити негативні економічні наслідки для підприємства.

**Скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів).** Спад промислового виробництва на території України, скорочення споживчого попиту на якісні товари вітчизняних виробників та загострення конкуренції на міжнародних ринках може призвести до загального скорочення попиту на текстильні товари у існуючих цінових параметрах.

**Збої у поставках матеріалів внаслідок недобросовісного виконання постачальниками контрактних зобов'язань.** Складнощі функціонування суміжних галузей виробництва у поєднанні з несприятливим якостями національного економічного середовища можуть призвести до ускладнення процесів виконання контрактних зобов'язань відповідними контрагентами.

Далі, проведемо ґрунтовну діагностику, ідентифікованих ризиків, представлену нижче у таблиці 1.

Як бачимо, спільними для всіх визначених ризиків джерелами слугує в першу чергу слабкість фінансово-господарського стану підприємства та його об'єктивна неспроможність протистояти негативним зовнішнім чинникам або можливим форс-мажорним обставинам. Щодо можливих наслідків, відзначимо, що більшість

з них характеризуються підвищенням ймовірності виникнення збитків та загального банкрутства підприємства.

Наступним етапом є виявлення чинників впливу на описані ризики, що враховуючи схожість їх прояву, джерел та наслідків пропонуємо здійснити уніфіковано. До основних чинників впливу (внутрішнього та зовнішнього) на характер виявлених ризиків належать:

- *внутрішні:*
- сировинна імпортозалежність та концентрація джерел постачання;
- моральна та фізична застарілість обладнання як стримуючий фактор у розширенні кількісних показників виробничої програми підприємства та можливостей забезпечення потреб більшого кола споживачів;
- проблеми забезпечення стабільного фінансового стану, що набули хронічного характеру;
- відсутність належних професійно-кваліфікаційних компетенцій персоналу планово-економічного відділу, які б відповідали наявним управлінським потребам підприємства;
- малі обсяги збуту, що тягнуть за собою низький рівень прибутків, зменшують масштаб виробництва та унеможливають використання його позитивних ефектів;
- висока вартість виробничого устаткування профільного спрямування, відсутність можливостей до технологічної диверсифікації;
- негативна динаміка рівня показників фінансових результатів підприємства, що виявляється у щорічному скороченні показників рентабельності та абсолютних значень прибутку;
- *зовнішні:*
- низька купівельна спроможність населення, що є причиною превалювання цінових параметрів продукції при виборі товару національним споживачем;
- низький рівень конкуренції всередині галузі, обумовлений тим, що підприємство є єдиним виробником повсті в Україні, а конкуренцію складають лише виробники товарів-субститутів;
- економічна привабливість галузі для входу іноземних корпорацій та потужних текстильних

Таблиця 1

## Діагностика ризиків діяльності ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс»

Найменування ризику	Характеристика ризику	
Ризик посилення конкуренції на внутрішньому ринку України за рахунок дешевої імпортової продукції	Джерело	Імпортозалежність вітчизняної текстильної галузі спричиняє зростання рівня собівартості продукції за рахунок високої вартості її складників (натуральна шерсть), неспроможність підприємства забезпечити потребу у повсті на рівні національної економіки
	Наслідки	Втрата частки внутрішнього ринку збуту, скорочення дохідних надходжень, ймовірна збитковість, неспроможність конкурувати з іноземними підприємствами
Ризик зупинки роботи обладнання	Джерело	Фізична та моральна застарілість виробничого устаткування (більшість об'єктів основних засобів було поставлено на баланс підприємства у 70-х роках ХХ століття), малі обсяги реалізації, низькі розміри прибутків, відсутність державної підтримки у вигляді дотацій, цільових програм розвитку
	Наслідки	Часткове або повне припинення виробництва через брак коштів для забезпечення потреб простого відтворення
Виникнення збиткового фінансового результату діяльності підприємства	Джерело	Слабкість фінансово стану підприємства, падіння рівня прибутковості до рівня, що унеможлиблює здійснення своєчасних господарських розрахунків підприємства
	Наслідки	Виникнення проблем із забезпеченням своєчасних виплат заробітної платні персоналу, здійснення платежів за поточними зобов'язаннями підприємства, ймовірність отримання господарських санкцій у виді штрафу, підвищення вірогідності банкрутства підприємства
Скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів)	Джерело	Надання переваги споживачем більш дешевим товаром-аналогом, вхід на ринок конкурентів, негативні зміни у динаміці макроекономічних показників
	Наслідки	Скорочення обсягів виробництва продукції, погіршення загальногосподарського стану підприємства, зниження показників прибутковості, підвищення ймовірності понесення збитків
Збої у поставках матеріалів внаслідок недобросовісного виконання поставальниками контрактних зобов'язань	Джерело	Недобросовісне виконання обов'язків поставальником, логістичні проблеми, форс-мажорні обставини, виробничі проблеми поставальника сировини
	Наслідки	Часткове або повне припинення виробництва внаслідок неможливості сировинного забезпечення процесу виготовлення продукції, зниження рівня прибутковості

Джерело: власна розробка

гігантів, що пояснюється слабкістю конкуренції в галузі та відсутністю обмежувачих регуляторних норм функціонування іноземних компаній.

– пасивність урядової політики у напрямі захисту та стимулювання як наявних унікальних підприємств, так і національного виробника в цілому;

– економічна нестабільність та слабе фінансово-господарське становище вітчизняних підприємств переробної промисловості.

– нерозвинутість транспортної інфраструктури країни.

– низький рівень підприємницької культури комерційних взаємодій у рамках вітчизняної економіки.

– економічна та політична нестабільність всередині держави, що виявляється у неконтрольованих коливаннях курсу, інфляційних процесах, цінових змінах, що негативно впливає як на підприємства переробних галузей, так і щодо підприємств які забезпечують їх функціонування;

– відсутність національно орієнтованої політики підтримки виробників.

– необґрунтоване відкриття національних споживчих ринків для іноземних корпорацій та виробничих об'єднань (підписання угод щодо зон вільної торгівлі та полегшеного митного регулювання);

Представлений спектр чинників впливу на виявлені ризики, свідчить про їх прямий зв'язок з виділеними попередньо джерелами та наслідками їх потенційної реалізації. Саме тому, на основі проведеного дослідження можна сформулювати перелік заходів можливої мінімізації таких ризиків (таблиця 2).

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс» знаходиться у складному фінансово-господарському стану, який у більшості своїй слугує джерелом виникнення ризиків, мінімізація яких лежить у площині вироблення комплексного управлінського підходу до якісної модернізації виробничої, збутової та маркетингової політики підприємства, налагодженні комунікативних зв'язків з профільними регуляторними органами з метою організації будь-яких форм підтримки власної діяльності з боку держави.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження було сформульовано та обґрунтовано основні етапи якісного аналізу ризиків діяльності підприємства, надано їх стислу характеристику та описано особливості їх здійснення. Застосовано запропоновану методику на прикладі єдиного вітчизняного підприємства-ви-

Таблиця 2

## Шляхи мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс»

Найменування ризику	Шляхи мінімізації ризику
<p><b>Ризик посилення конкуренції на внутрішньому ринку України за рахунок дешевої імпоротної продукції</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок диверсифікації виробництва.</li> <li>– Пошук інвесторів для розширення та модернізації виробничих потужностей підприємства, створення додаткових виробництв, націлених на забезпечення підприємства власною сировиною.</li> <li>– Розробка цільових програм, націлених на розвиток вітчизняного вівчарства як перспективної галузі економіки, загальної державної концепції щодо забезпечення захищеності національних товаровиробників.</li> <li>– Розширення співпраці з постачальниками сировини.</li> <li>– Зміна методологічних підходів до управління витратами на підприємстві з метою оптимізації калькуляційних статей продукції та власне зниження рівня ціни.</li> </ul>
<p><b>Ризик зупинки роботи обладнання</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміна державних підходів щодо напрямків підтримки окремих галузей виробництва та видів підприємництва, розробка відповідних цільових програм.</li> <li>– Введення у виробничу практику сучасних підходів щодо управління виробничим процесом, а саме кайдзен-менеджмент, TQM, система оцінювання виробництва (lean-production) з метою мінімізації витрат виробництва та збільшення показників прибутковості.</li> <li>– Здійснення постійного моніторингу технічного стану обладнання, з метою уникнення незапланованих поломок обладнання.</li> <li>– Збір та аналіз інформації щодо наявності технологічних новинок у галузі, можливостей технологічної диверсифікації виробництва.</li> <li>-Пошук інвесторів, готових на вигідних умовах профінансувати якісну модернізацію виробничих потужностей підприємства.</li> </ul>
<p><b>Виникнення збиткового фінансового результату діяльності підприємства</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка загальнонаціональних програм розвитку галузі, інтенсифікація зусиль державного апарату щодо забезпечення підтримки національного товаровиробника.</li> <li>– Налагодження комунікації з профільними міністерствами з метою отримання фінансування у вигляді державної підтримки, залучення держави у якості інвестора, отримання спеціальних пільг або преференційних режимів.</li> <li>– Пріоритетизація напрямків розвитку підприємства з ключовим акцентом на розширення та диверсифікацію діяльності підприємства (як виробничої, так і товарної), оновлення матеріально-технічної бази його функціонування.</li> <li>– Розробка ефективної маркетингової політики, орієнтованої на агресивну протидію посяганням іноземних виробників дешевих низькоякісних аналогів на частку споживчого ринку підприємства.</li> <li>– Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, як у напрямку оновлення методологічного апарату аналітичних відділів та надання релевантного сучасним умовам технічного забезпечення, так і щодо підвищення кваліфікаційних навичок персоналу.</li> </ul>
<p><b>Скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення резервів грошових коштів на випадок незапланованих змін макроекономічної ситуації.</li> <li>– Пошук джерел забезпечення технологічної модернізації діяльності підприємства з метою підвищення якісних характеристик продукції.</li> <li>– Диверсифікація виробничої та товарної політики підприємства.</li> <li>– Підвищення рівня професійно-кваліфікаційного складу планово-економічного відділу.</li> <li>– Формування системи моніторингу та збору даних щодо перспектив зміни макроекономічної ситуації, майбутніх коливань на національному та зовнішніх ринках, що прямо або опосередковано впливають на ціну або обсяг попиту на продукцію підприємства.</li> </ul>
<p><b>Збої у поставках матеріалів внаслідок недобросовісного виконання постачальниками контрактних зобов'язань</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсифікація джерел постачання.</li> <li>– Налагодження системи збору та аналізу інформації щодо появи нових джерел або зміну існуючих умов постачання сировини з метою пошуку більш ефективних альтернатив.</li> <li>– Атестація кадрового складу відділу постачання з метою виявлення необхідності у додаткових курсах та тренінгах з підвищення професійно-кваліфікаційних навичок персоналу.</li> <li>– Формування резервів грошових коштів на випадок незапланованих змін макроекономічної ситуації або виникнення форс-мажорних ситуацій виробничого характеру.</li> <li>– Захист власних комерційних інтересів шляхом більш кваліфікованого складання контрактних умов, захисту інтересів у судах, використання більш захищених форм оплати за товар (наприклад, акредитиву).</li> <li>– Планування специфіки виробничої діяльності підприємства в умовах нерівномірності постачання.</li> </ul>

Джерело: власна розробка

робника повсті ТОВ «Валтекс-маркетинг плюс», у рамках якої, було ідентифіковано основні ризики діяльності підприємства (ризик посилення конкуренції, ризик зупинки роботи обладнання, ризик збитковості, ризик втрати споживачів, ризик недобросовісного постачання), проведена глибока діагностика даних ризиків, зокрема виявлено основні причини та наслідки реалізації ризиків, визначено основні внутрішні та зовнішні чинники впливу на ймовірність виникнення ризику. Запропоновані шляхи мінімізації впливу ідентифікованих ризиків охоплюють широкий спектр заходів у сфері техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, маркетингової та комунікативної складової діяльності підприємства, що вимагають комплексного організаційного підходу в управлінні досліджуваним підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Морев К.С. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия. *Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов*. 2015. С. 34–37.
- Ланкина С.А., Флегонтов В.И. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2015. № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf> (дата звернення: 20.03.2020).
- Габуня Н.Г., Корелин К.В. Экономическая безопасность предприятия и управление рисками. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 4. С. 79–81.
- Рыжкова Е.В., Иода Е.В. Особенности управления рисками промышленного предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. 2015. № 9. С. 146–152.
- Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. № 5. С. 282–291.
- В уряді пояснили, чому в Україні вже сім місяців стрімко скорочується промисловість. ESPRESO.TV. 2020. URL: [https://espresso.tv/news/2020/02/17/v\\_uryadi\\_poyasnyly\\_chomu\\_v\\_ukrayini\\_vzhe\\_sim\\_misyaciiv\\_strimko\\_skorochuyetsya\\_promyslovist](https://espresso.tv/news/2020/02/17/v_uryadi_poyasnyly_chomu_v_ukrayini_vzhe_sim_misyaciiv_strimko_skorochuyetsya_promyslovist) (дата звернення: 20.03.2020).
- Филлюк Г.М., Срофеев А.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку текстильних підприємств України. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. № 12. С. 169–174.
- Миколайчук Н.С. Шляхи відродження конкурентоспроможності текстильних підприємств України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 21–24.
- Штебнер С.В., Чубрина К.А., Лебедев І.А. Фактори економічного розвитку підприємств текстильної промисловості. *Технологія текстильної промисловості*. 2018. № 5. С. 51–54.
- Завгородня М.Ю. Напрями підвищення конкурентоспроможності легкої промисловості України. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2019. С. 383–387.
- Воронкова Т.Є., Маслюк Л.Л. Підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості в умовах ринкових відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 47–52.

#### REFERENCES:

- Morev K.S. (2015) Ocenka riskov finansovo-hozhajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija [Risk assessment of enterprise financial and economic activities]. *Problemy upravlenija rynochnoj jekonomikoj: mezhregional'nyj sbornik nauchnyh trudov*, no. 2, pp. 34–37.
- Lankina S.A., Flegontov V.I. (2015) Klassifikacija i problemy ocenki riskov promyshlennogo predpriyatija [Classification and risk assessment problems of industrial enterprise]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»* (electronic journal), vol. 7, no. 3. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf> (accessed 20 March 2020).
- Gabunia N.G., Korelin K.V. (2015) Jekonomicheskaja bezopasnost' predpriyatija i upravlenie riskami [Economic security and risk management]. *Izvestija Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta*, no. 4, pp. 79–81.
- Ryzhkova E.V., Ioda E.V. (2015) Osobennosti upravlenija riskami promyshlennogo predpriyatija [Features of risk management of the industrial enterprise]. *Social'no-jekonomicheskije javlenija i processy*, vol. 10, no. 9, pp. 146–152.
- Verbits'ka I.I. (2013) Ryzyk-menedzhment iak suchasna sistema upravlinnia ryzykamy pidpriemnyts'kykh struktur [Risk management as a modern risk management system of enterprise structures]. *Stalij rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyj naukovy-vyrobnychyj zhurnal*, no. 5, pp. 282–291.
- (2020) V uradi poiasnyly, chomu v Ukraini vzhe sim misiatsiv strimko skorochuiet'sia promyslovist' [The government explained why Ukraine has been declining for seven months in Ukraine]. *ESPRESO.TV*, Available at: [https://espresso.tv/news/2020/02/17/v\\_uryadi\\_poyasnyly\\_chomu\\_v\\_ukrayini\\_vzhe\\_sim\\_misyaciiv\\_strimko\\_skorochuyetsya\\_promyslovist](https://espresso.tv/news/2020/02/17/v_uryadi_poyasnyly_chomu_v_ukrayini_vzhe_sim_misyaciiv_strimko_skorochuyetsya_promyslovist) (accessed 20 March 2020).
- Fyliuk H.M., Yerofeiev A.V. (2017) Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku tekstyl'nykh pidpriemstv Ukrainy [Modern trends, problems and development prospects of ukrainian textile enterprises]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mchnykova*, vol. 22, no. 2, pp. 169–174.
- Mykolaichuk N. (2017) Shliakhy vidrodzhennia konkurentospromozhnosti tekstyl'nykh pidpriemstv Ukrainy [Ways of recurrence of competitiveness of textile enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 21–24.
- Shtebner S.V., Chubryna K.A., Lebedev Y.A. (2018) Faktory ekonomicheskoho razvytyia predpriyatij tekstyl'noj promyshlennosti [Factors of economic development of enterprises of textile industry]. *Tekhnolohija tekstyl'noj promyshlennosti*, no. 5, pp. 51–54.
- Zavhorodnia M.Yu. (2019) Napriamy pidvyschennia konkurentospromozhnosti lehkoj promyslovosti Ukrainy [Areas of improving the competitiveness of the textile industry of Ukraine]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy: finansovo-ekonomichnyj ta humanitarnyj aspekty: materialy VI Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii*, pp. 383–387.
- Voronkova T. and Maslyuk L. (2016) Pidvyschennia efektyvnosti diial'nosti pidpriemstv lehkoj promyslovosti v umovakh rynkovykh vidnosyn [The efficiency improvement of light industry's enterprises' activity in market relations]. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 47–52.