

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

## **Роздатковий матеріал**

до магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:

# **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи МОф-17м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дзюбко М. Ю.

Керівник: д.е.н., доцент каф. ММЕ

Джеджула В. В.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад ризик-менеджменту стратегічного розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **основних задач:**

- визначити сутність стратегії розвитку підприємства;
- розглянути особливості ризик-менеджменту стратегічного розвитку підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності ризик-менеджменту стратегічного розвитку;
- здійснити аналіз стану та розвитку молочної галузі в Україні;
- оцінити ефективність систему ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- визначити пріоритетні напрямки покращення діяльності підприємства та на їх основі розробити ефективні заходи підвищення ефективності системи ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

**Об'єкт дослідження** – процес управління ризиками стратегічного розвитку підприємств.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади управління ризиками стратегічного розвитку підприємства молочної галузі (на прикладі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»).

удосконалено:

- Систему ризик-менеджменту стратегічного розвитку підприємства, яка на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на стратегічних картах, розроблених на основі системи збалансованих показників та передбачає програму захисту від ризиків.

дістало подальший розвиток:

- категорійний апарат ризик-менеджменту, що на відміну від існуючих положень, визначається як процес впливу на суб'єкт господарської діяльності з метою ідентифікації ризиків, їх обґрунтованого прийняття та зниження ступеня їх впливу, а також розробка стратегії дії у випадку настання певних випадків ризиків.

### **Практичне значення одержаних результатів.**

Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо удосконалення системи ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». На основі СВOT-аналізу сформовано напрямки покращення діяльності підприємства.

Таблиця 1 – Визначення стратегії розвитку в літературі різними авторами (систематизовано за даними [4-12])

Автор	Стратегія розвитку підприємства – це
Чандлер А. [4]	визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Калиніченко Ю. [5]	підготовка наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем
Довгань Л. Є. [6]	довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей
Талавиря О. М. [7]	складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності; стратегія має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах
Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтгінгтон [8]	напрямок і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній
Мінцберг Г., Куїнн Дж. [9]	завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі
Портер М. [10]	створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії
Ансофф І. [11]	діяльністю з досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи
Герасимчук В.Г. [12]	основа планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів



Рисунок 1 – Види базових стратегій розвитку

Таблиця 2 – Етапи розвитку ризик-менеджменту

Період	Особливості етапу	Важливі події
1970 і pp. XXст.	Мікро ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. – скасування Бреттон- Вудської системи фіксованих валютних курсів, опублікування формули оцінки вартості опціонів Блеком і Шоулзом, що стимулювало кількісний вимір і управління валютними ризиками
1980 і pp. XXст.	Управління активами і пасивами на рівні казначейства Стратегічне управління активами і пасивами через здійснення планування і контролю	Кінець 1980 х pp. – створення концепції «вартість ризику» (VAR, Value at Risk) – виражена в грошових одиницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю.
1990 і pp. XXст.	Управління ринковим ризиком через контроль ризику в межах фінансового департаменту, поява функції «управління ризиками» Управління кредитним ризиком через контроль ризику в межах фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками» Управління операційним ризиком через проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	1996 р. – Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні 1997 р. – Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) опублікувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом і оперативному управлінню активами і пасивами	2002 р. – ухвалення закону Сарбейнса-Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризику менеджерів (PRMIA)

Таблиця 3 – Підходи до визначення ризик-менеджменту

Автор	Ризик-менеджмент – це
В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко [24]	необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж
В.В. Лук’янова, Т.В. Головач [25]	комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб’єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків
В. М. Гранатурова[26, с. 7]; І.Ю. Івченко [27]	сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання
Стандарт AS/NZS Standard 4360:1999[28]	процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації
Л.І. Донець [29]	специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань



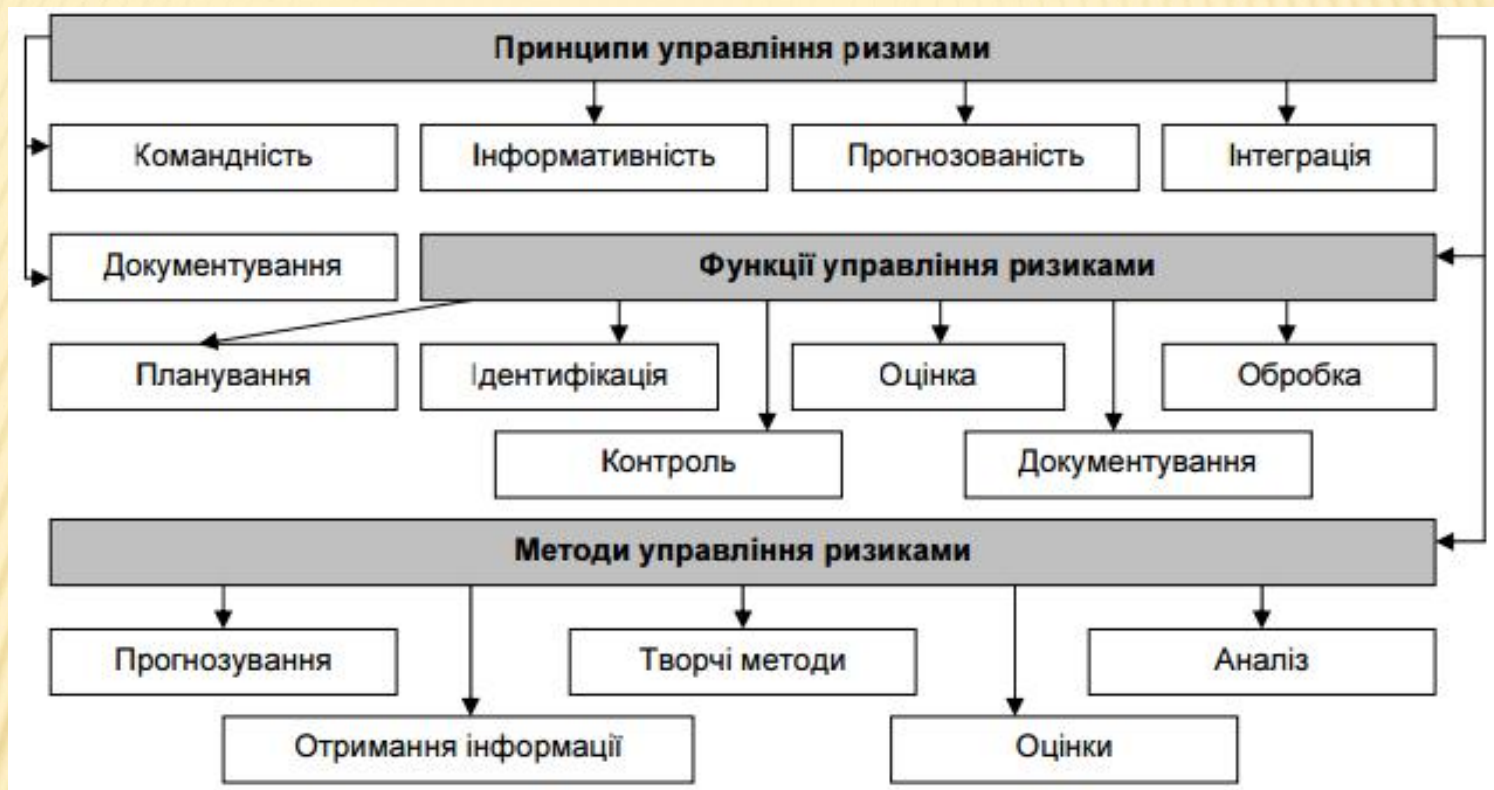


Рисунок 2 - Компоненти системи управління ризиками

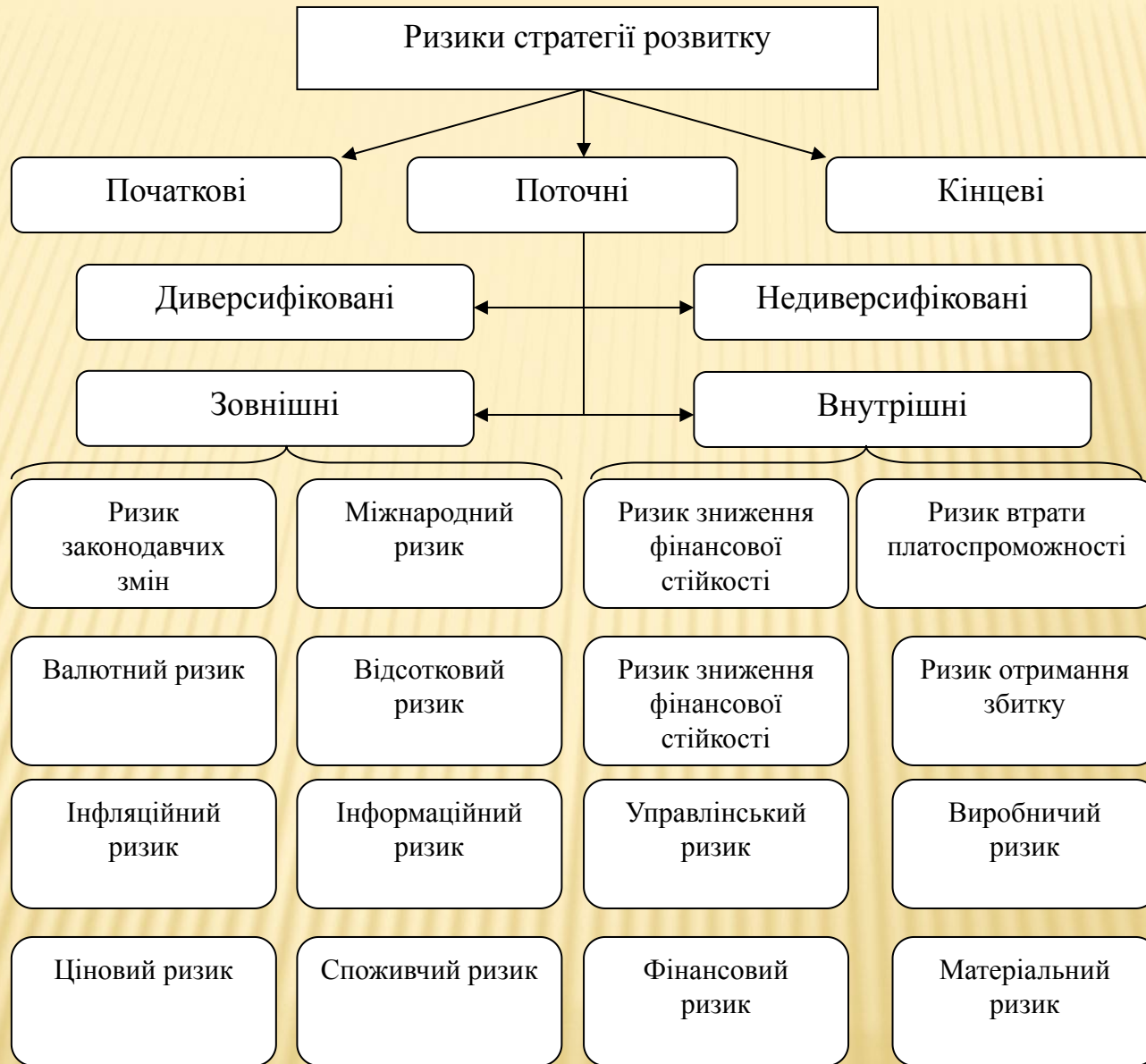


Рисунок 3 – Ризики у процесі реалізації стратегії розвитку промислових підприємств

Таблиця 4 – Методи оцінки фінансових ризиків

Група методик	Характеристика методик	Позитивні риси	Негативні риси
Статистичні	Аналіз масивів статистичних даних, моделювання з використанням методів математичної статистики та теорії імовірності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока точність розрахунків;</li> <li>- можливість моделювання різних сценаріїв розвитку;</li> <li>- кількісні показники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- великі витрати на збір інформації та проведення аналізу;</li> <li>- висока ймовірність низької адекватності обраної моделі</li> </ul>
Аналітичні	Комплексний аналіз кількісних та якісних показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість вибору аналітиком показників для аналізу;</li> <li>- можливість досягнення оперативної об'єктивної оцінки за невисокої вартості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик суб'єктивізму оцінок,</li> <li>- відсутність кількісного виміру усіх показників</li> </ul>
Експертні	Суб'єктивний аналіз кількісних і якісних показників з використанням методик ранжирування та порівняльних оцінок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька вартість і швидкість отримання результату,</li> <li>- відсутність необхідності збирання значної кількості інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик суб'єктивізму чи недостатнього рівня компетентності експерта,</li> <li>- відсутність кількісного виміру</li> </ul>

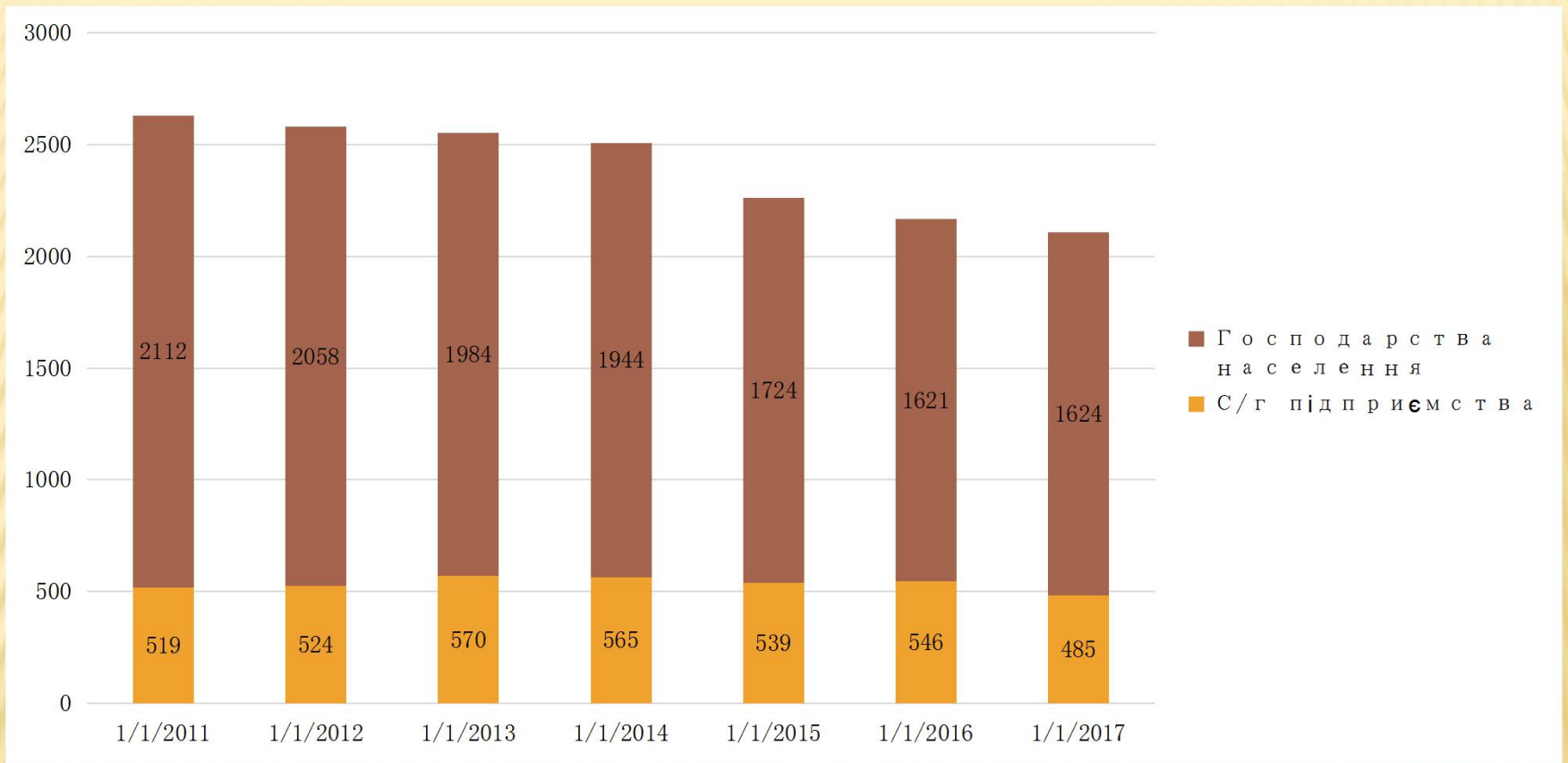


Рисунок 4 – Динаміка поголів'я корів в Україні у 2011-2017 рр., тис. голів

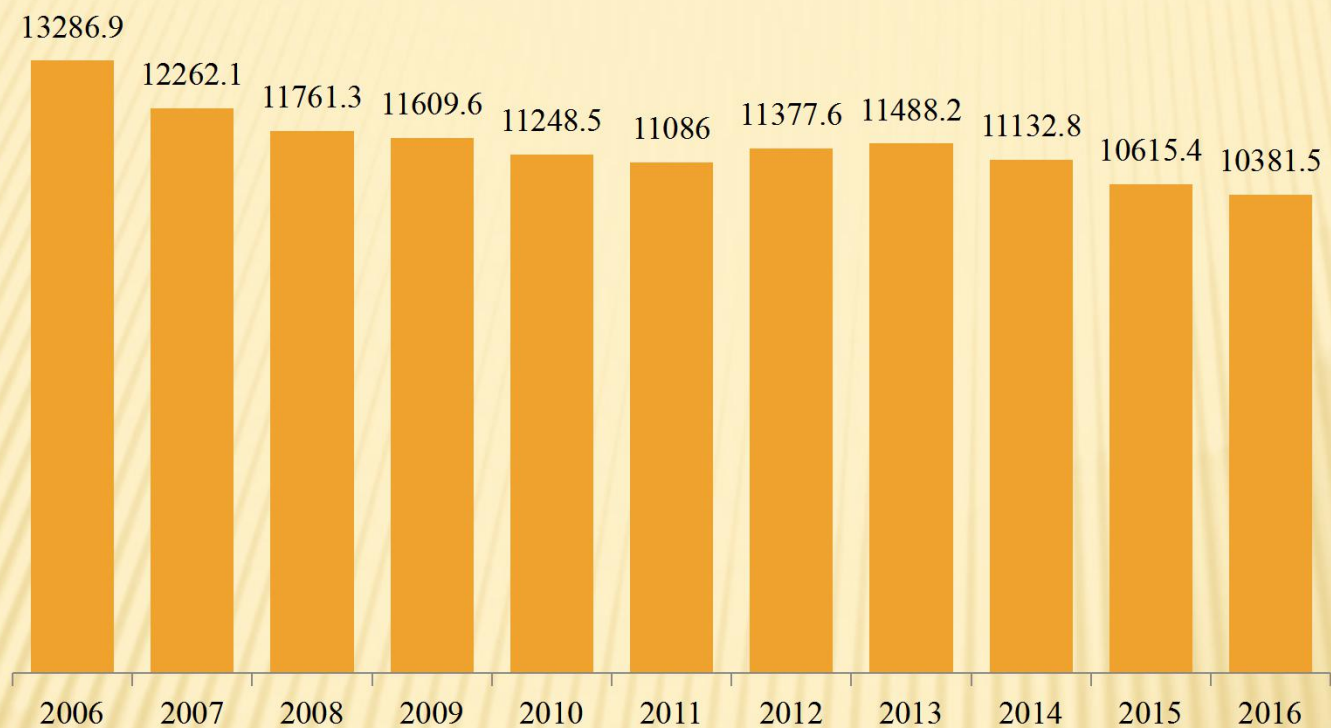


Рисунок 5 – Динаміка виробництва молока вітчизняними підприємствами, тис. т

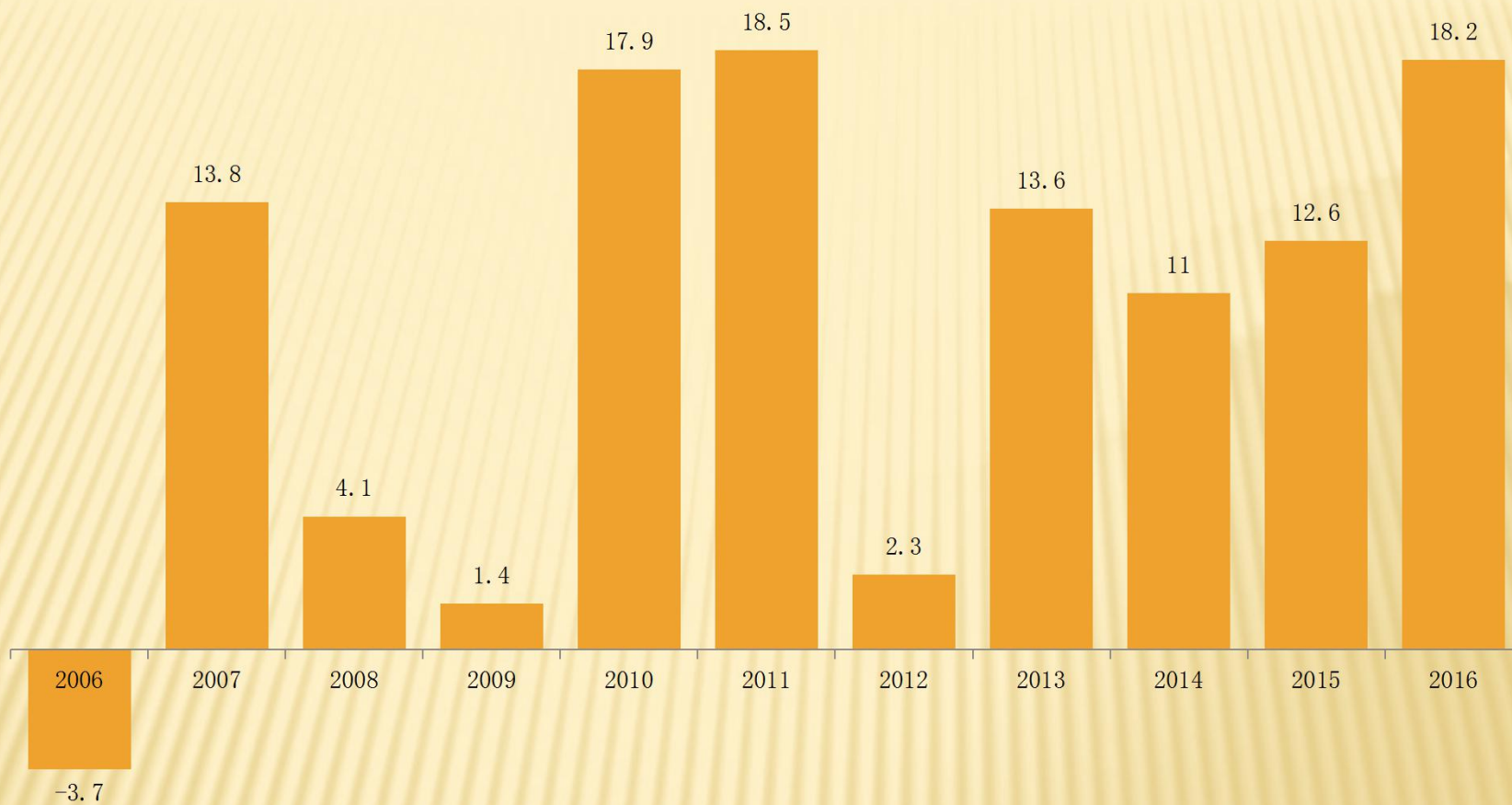


Рисунок 6 – Динаміка рентабельності виробництва молока вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами

**ROSHEN**



Таблиця 7 – Абсолютні показники фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Зміна значень 2017р. порівняно з 2015р.		Зміна значень 2017р. порівняно з 2016р.	
				Абсолют-на	Темп приросту,%	Абсолют-на	Темп приросту,%
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	772372,50	748863,00	718588,00	-53784,50	-6,96	-30275,00	-4,04
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	239294	257762	281999,5	42705,50	17,85	24237,50	9,40
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	533078,5	491101	436588,5	-96490,00	-18,10	-54512,50	-11,10
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	248642	248808	304870	56228,00	22,61	56062,00	22,53
Середньорічна вартість залученого капіталу, тис. грн.	523730,5	500055	413718	-110012,50	-21,01	-86337,00	-17,27
Чистий дохід, тис. грн.	1196185,0	1 505 637,0	2 180 085,0	983900,00	82,25	674448,00	44,79
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1183426,0	1 469605,0	2 003 592,0	820166,00	69,30	533987,00	36,34
Валовий прибуток, тис. грн.	12 759,0	36 032,0	176 493,0	163734,00	1283,28	140461,00	389,82
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-10983,0	3 868,0	127 766,0	138749,00	1263,31	123898,00	3203,15
Чистий прибуток, тис. грн.	-12801,0	356,0	112 124,0	124925,00	975,90	111768,00	31395,51
Матеріальні витрати, тис. грн.	957504	1246797	1737803	780299	81,49	491006	39,38
Витрати на оплату праці, тис. грн.	30687	40828	54288	23601	76,91	13460	32,97
Чисельність працюючих, чол.	338	272	272	-66	-19,53	0	0,00



Таблиця 8 – Відносні показники фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Зміна значень 2017р. порівняно з 2015р.		Зміна значень 2017р. порівняно з 2016р.	
				Абсолютна	Темп приросту,%	Абсолют-на	Темп приросту,%
Коефіцієнт автономії	0,32	0,33	0,42	0,10	31,79	0,09	27,69
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,68	0,67	0,58	-0,10	-15,09	-0,09	-13,78
Коефіцієнт фінансового ризику	2,11	2,01	1,36	-0,75	-35,57	-0,65	-32,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,14	-0,97	-0,43	0,71	-62,23	0,54	-55,63
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-1,19	-0,94	-0,47	0,72	-60,70	0,47	-50,31
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	36,65	36,65	50,89	14,24	38,85	14,24	38,85
Фондовіддача	2,31	3,15	5,14	2,83	122,42	1,98	62,93
Фондомісткість	0,43	0,32	0,19	-0,24	-55,04	-0,12	-38,63
Фондоозброєність	1532,69	1756,15	1560,64	27,95	1,82	-195,51	-11,13
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	1,55	2,01	3,03	1,49	95,89	1,02	50,90
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	4,81	6,05	7,15	2,34	48,64	1,10	18,17
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу, оборотів	2,28	3,01	5,27	2,99	130,72	2,26	75,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,00	5,84	7,73	2,73	54,65	1,89	32,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	20,97	22,33	19,72	-1,25	-5,96	-2,62	-11,72
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	11,73	16,67	26,00	14,27	121,60	9,33	56,01
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн	17,17	16,12	18,26	1,09	6,34	2,14	13,27
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн	30,68	21,60	13,85	-16,84	-54,87	-7,75	-35,90

Таблиця 9 – Оцінка ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за абсолютними показниками фінансової стійкості

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Запаси	72294,5	92162	115403,5
Власний капітал	248642	248808	304870
Необоротні активи	533078,5	491101	436588,5
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0	0
Короткострокові зобов'язання та забезпечення	523730,5	500055	413718
Наявність власних оборотних активів	-284436,5	-242293	-131718,5
Наявність власних і довгострокових зобов'язань та забезпечень	-284436,5	-242293	-131718,5
Наявність усіх джерел формування запасів і витрат	239294	257762	281999,5
Надлишок (нестача) власних оборотних активів для формування запасів і витрат	-356731	-334455	-247122
Надлишок (нестача) власних оборотних активів та довгострокових джерел для формування запасів і витрат	-356731	-334455	-247122
Надлишок (нестача) джерел формування запасів і витрат	166999,5	165600	166596
Тип фінансової стійкості	Передкризовий фінансовий стан	Передкризовий фінансовий стан	Передкризовий фінансовий стан

Таблиця 10 – Аналіз ефективності ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за показниками ліквідності за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Зміна значень 2017р. порівняно з 2015р.		Зміна значень 2017р. порівняно з 2016р.	
				Абсолют-на	Темп приросту,%	Абсолют-на	Темп приросту,%
Коефіцієнт покриття	0,46	0,52	0,68	0,22	49,18	0,17	32,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,33	0,40	0,09	27,94	0,07	22,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,201	0,188	0,126	-0,074	-36,96	-0,061	-32,64

Таблиця 11 – Аналіз ефективності ризик-менеджменту стратегічного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за показниками рентабельності за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Зміна значень 2017р. порівняно з 2016р.	
				Абсолют -на	Темп прирос- ту,%
Коефіцієнт операційної діяльності, %	-0,89	0,25	6,18	5,93	2347,74
Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності, %	-1,04	0,02	5,42	5,40	23243,86
Коефіцієнт рентабельності активів,%	-1,66	0,05	15,60	15,56	32722,45
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,%	-5,15	0,14	36,78	36,63	25603,85
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу,%	-2,44	0,07	27,10	27,03	37968,16
Коефіцієнт чистої рентабельності реалізації,%	-1,07	0,02	5,14	5,12	21651,81

Таблиця 12 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за моделлю О. Терещенка

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт покриття зобов'язань грошовими надходженнями	2,28	3,01	5,27
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,47	1,50	1,74
Коефіцієнт оборотності капіталу за чистим прибутком	-0,02	0,0005	0,16
Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,01	0,0002	0,05
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,06	0,06	0,05
Коефіцієнт оборотності основного капіталу	1,55	2,01	3,03
Значення Z моделі О. Терещенка	3,50	4,86	10,18
Імовірність банкрутства	Не загрожує	Не загрожує	Не загрожує

Таблиця 14 – Сильні та слабкі сторони в діяльності ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Поставка сировини екологічно чистих районів України</p> <p>Різноманітний асортимент продукції</p> <p>Доволі високий рівень якості продукції.</p> <p>Виробництво безпечної для здоров'я продукції</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Використання прогресивних технологій виробництва</p> <p>Хороша репутація</p> <p>Власна технологія</p> <p>Досвід в розробці нових товарів</p> <p>Низькі ціни</p>	<p>Недостатні технологічні навички</p> <p>Внутрішні виробничі проблеми</p> <p>Недостатній імідж на ринку</p> <p>Недолік грошових коштів на фінансування необхідних змін</p> <p>Незадовільна збутова мережа</p> <p>Застаріло технологія виробництва сиру</p> <p>Незадовільна організація маркетингової діяльності</p> <p>Не використовуються виробничі потужності на 100%</p>

Таблиця 15 – Можливості та загрози в діяльності ПрАТ ВМЗ «Рошен»

Можливості	Загрози
<p>1. Розширення географії експорту.</p> <p>2. Розширення товарного асортименту експорту.</p> <p>3. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльності</p> <p>4. Використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес- партнерів</p> <p>5. Організація рекламної кампанії.</p> <p>6. Збільшення частки ринку молочної продукції України.</p>	<p>1. Нестабільність економічного середовища.</p> <p>2. Посилення позицій конкурентів.</p> <p>3. Загроза банкрутства.</p> <p>4. Зміна законодавства щодо молочної галузі (зокрема, податкового).</p> <p>5. Спалах епідемій серед худоби.</p>

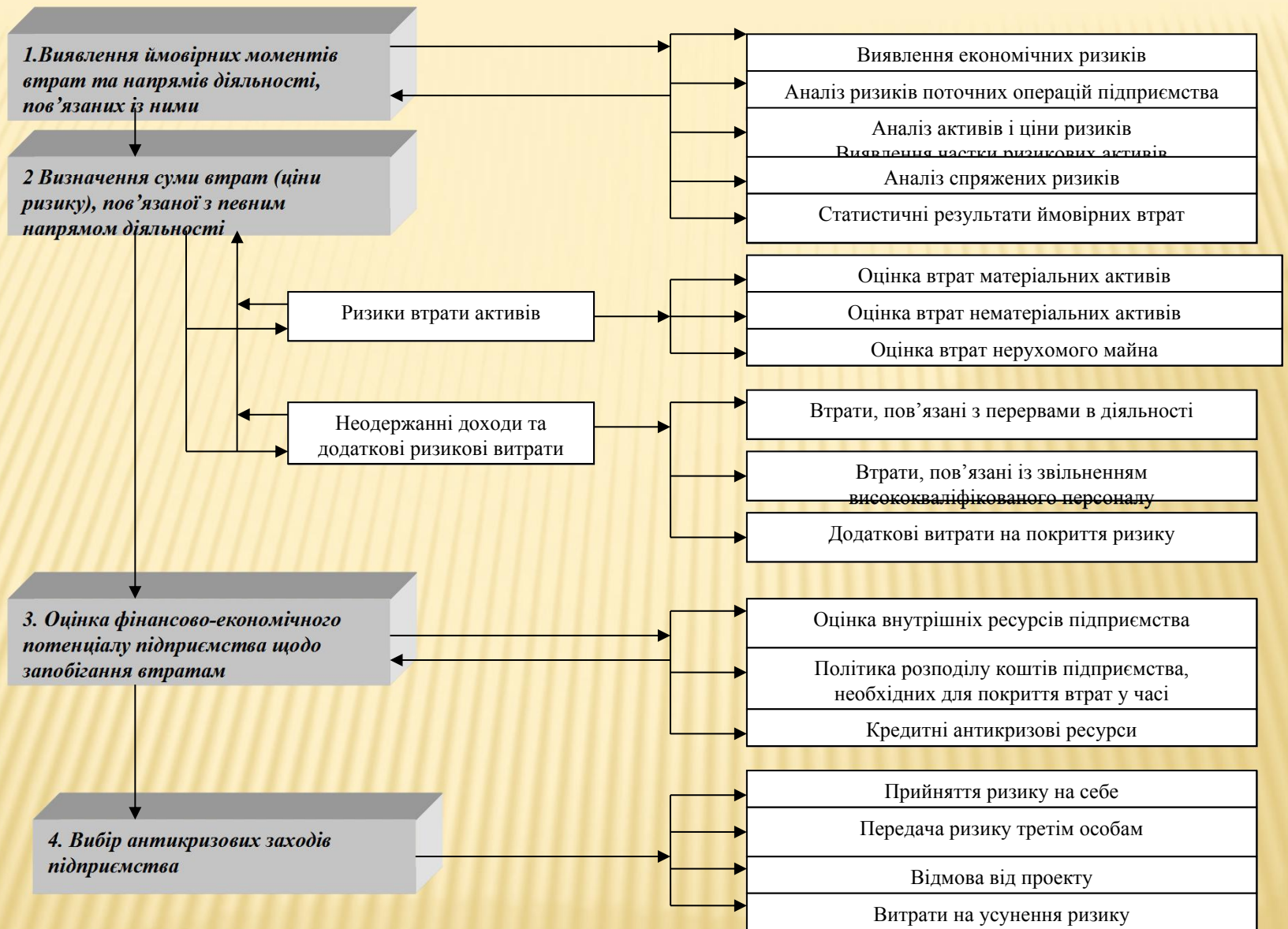


Рисунок 7 – Схема можливої реакції ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на фінансові ризики



Таблиця 16 – Узагальнені критерії вибору методу нейтралізації фінансових ризиків підприємств

Критерії	Пріоритет при парному порівнянні надається методу, який
Ефективність	дозволяє виявити джерела нейтралізації фінансових ризиків підприємства і визначити ефективність їх впровадження у фінансово-господарську діяльність
Надійність	детально оцінює вплив загроз та небезпек на фінансовий стан
Економність	вимагає менше витрат грошових коштів
Узгодженість	визначає співвідношення між ризикованістю та ефективністю фінансово-господарської діяльності
Доступність інформаційного забезпечення	ґрунтується на використанні доступної інформації
Витрати часу	вимагає мінімальні витрати часу.
Вплив факторів внутрішнього середовища підприємства	визначає взаємозв'язок між факторами внутрішнього середовища підприємства та ефективністю його фінансово-господарської діяльності
Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства	враховує вплив зовнішніх факторів на динаміку фінансового стану

Таблиця 17 – Програма захисту від ризиків діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Вид ризику	Захист від ризику	
	Альтернативні варіанти	Мінімізація ризику
Несвоєчасне або недостатнє фінансування етапів проекту	Залучення кредитних коштів від можливих великих споживачів готової продукції або банківських установ	Розробка чітких графіків внесення інвестицій, досягнення домовленостей з торговельними партнерами про кредитування в екстрених випадках, підписання кредитного меморандуму з банком
Непередбачені витрати, у тому числі інфляція	Використання резервного фонду підприємства	Створення діючого резервного фонду на підприємстві, забезпечення заходів щодо фінансового оздоровлення за рахунок упровадження сучасного фінансового менеджменту
Зменшення обсягів виробництва через нестабільність якості сировини та матеріалів, неритмічність поставок, підвищення вартості сировини	Зміна постачальника, використання резервів сировини	Створення бази даних за альтернативними джерелами поставок, створення резервів критичної сировини
Втрати позицій на ринку збуту, падіння попиту на товарні позиції, що виробляються	Збільшення виробництва високоякісної легованої сталі відповідно до потреб світового ринку. Запропонування споживачам виняткові якості або параметри товару відповідно до ринкової ніші	Постійне відстеження пропозиції та попиту на внутрішньому і світовому ринку металопродукції, участь у виробничих і торговельних семінарах
Посилення конкуренції: збільшення виробництва конкурентами, зниження ціни конкурентами	Запровадження системи гнучкого формування ціни на максимально можливому для обраних ринків рівні. Пошук постачальників сировини з перевагами за ціною, якістю	Зниження собівартості продукції, що випускається, за рахунок упровадження ресурсозберігаючих і менш енергоємних технологій. Пошук конкурентних переваг продукції, що випускається. Створення високого іміджу підприємства
Неплатоспроможність споживачів	Зміна споживачів, перехід на грошові розрахунки. У разі неможливості швидкої зміни споживачів використання векселів для відстрочення платежів	Регулярне збирання інформації про потенційних споживачів, відстеження іміджу клієнтів. Вибір оптимальних форм розрахунків зі споживачами, гнучкої системи знижок для постійних клієнтів або при скороченні строків розрахунків. Використання в найбільш ризикових випадках 100% передоплати або акредитивів

Таблиця 18 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з метою підвищення ефективності ризик-менеджменту стратегічного розвитку підприємства

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
Розроблення стратегічної карти розвитку підприємства	Економічний відділ підприємства	1 місяць	-	22 425
Впровадження системи преміювання за відсутність браку та ефективного використання ресурсів	Економічний відділ підприємства	2 місяці	10% від підвищення ефективності	8 825
Впровадження нової продукції (виробництво твердих сирів)	Економічний та виробничий відділи підприємства	5-6 місяців	-	5 606
Впровадження програми захисту від ризиків	Економічний відділ підприємства	3-6 місяців	-	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

## Публікації за темою МКР

1. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99-103.
2. Дзюбко М. Ю. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту стратегічного розвитку / Дзюбко М. Ю. // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2019). Менеджмент та інформаційна безпека. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/view/6132>.
3. Дзюбко М. Ю. Методи аналізу фінансових ризиків суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / М. Ю. Дзюбко, В. В. Зянько // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – №1. – С. 99-102 – Режим доступу: [http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/1-07-2017\\_1/21.pdf](http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/1-07-2017_1/21.pdf)
4. Дзюбко М. Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі [Електронний ресурс] / Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М. Ю. // Економіка та суспільство. – 2017. – №13. – Сс. 428-434 – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/70.pdf)
5. Дзюбко М. Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 11. – С. 12-14.
6. Дзюбко М. Ю. Аналіз ризику стратегії розвитку підприємств молочної галузі (на прикладі пат ВМЗ) [Електронний ресурс] / М.Ю. Дзюбко // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2018). Менеджмент та інформаційна безпека. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2018/paper/viewFile/3891/3208>
7. Дзюбко М.Ю. Інновації як інструмент підвищення стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М.Ю. Дзюбко // Матеріали XLVI Науково – технічної конференції ВНТУ. Факультет менеджменту. - Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/1846/1474>
8. Дзюбко М. Ю. Напрямки мінімізації ризиків підприємств молочної галузі за методом аналізу ієрархії [Електронний ресурс] / М.Ю. Дзюбко // Матеріали XLV Науково – технічної конференції ВНТУ. Факультет менеджменту. - Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3890/3207>
9. Дзюбко М.Ю. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / М.Ю. Дзюбко // Матеріали XLV Науково – технічної конференції ВНТУ. Факультет менеджменту. - Режим доступу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/507/245>

Д я к у ю з а у в а г у