

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМПАНІЇ: ВИДИ, ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____ / Мельник Л.Г. /

Керівник роботи: _____ / Сабадаш В.В. /

Виконавець: _____ / Мороз А.О. /

П.І.Б.

Група: _____ Едн – 61 Р

шифр

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
1. Ризики господарської діяльності підприємства.....	5
1.1. Види й характер економічних ризиків господарської діяльності.....	5
1.2. Економіко-фінансові ризики господарської діяльності підприємства.....	8
1.3. Правові й соціальні ризики господарської діяльності підприємства.....	9
2. Науково-методичні особливості процедури оцінювання ризиків діяльності підприємства.....	11
2.1. Сучасні методики оцінювання ризиків для суб'єктів господарювання.....	11
2.2. Особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами.....	13
3. Організаційно-економічні підходи до управління ризиками господарської діяльності підприємства.....	19
3.1. Ідентифікація і аналіз ризиків підприємства.....	19
3.2. Способи зниження ризиків через удосконалення методів їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання.....	23
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 31 стор. основного тексту, 3 розділи, 6 рисунків, 2 таблиці, список використаних джерел.

Мета роботи полягає в дослідженні економічної сутності категорії «ризик» та опрацюванні основних методів його оцінювання та зниження його негативного впливу на діяльність економічних суб'єктів.

Об'єкт дослідження – процес господарської діяльності економічних суб'єктів у середовищі неозначеності й ризиків.

Предмет дослідження – економічні відносини, що виникають між економічними суб'єктами у бізнес-середовищі, що характеризується невизначеністю та проявом різного роду ризиків.

У Вступі обґрунтовано актуальність дослідження.

У першому розділі роботи «Ризики господарської діяльності підприємства» описано основні види і характер економічних ризиків; наведено характеристику економіко-фінансових, правових і соціальних ризиків господарської діяльності підприємства.

У другому розділі «Науково-методичні особливості процедур оцінювання ризиків діяльності підприємства» проаналізовано сучасні методики оцінювання ризиків для суб'єктів господарювання; наведено особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами.

У третьому розділі «Організаційно-економічні підходи до управління ризиками господарської діяльності підприємства» проведено ідентифікацію і аналіз ризиків підприємства; описано основні способи зниження ризиків через удосконалення методів їх аналізу й оцінювання для суб'єктів господарювання.

У Висновках наведено основні результати, отримані в роботі.

Ключові слова: ризик, економічний суб'єкт, методи оцінювання, промислове підприємство, зниження ризику.

ВСТУП

Сучасний стан розвитку підприємництва в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, залежністю від великої сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємств, а також постійно зростаючим рівнем ризику. Ризик є одним із головних елементів будь-якої діяльності промислових підприємств, який необхідно враховувати під час планування їх розвитку. Уникнути ризиків у процесі діяльності підприємств, а особливо їх розвитку, неможливо. Крім того, керівникам підприємств не завжди вдається вдало вийти з ризикових ситуацій, що може призвести до негативних наслідків. Економічні, фінансові, політичні умови України зумовлюють виникнення ризиків для господарської діяльності промислових підприємств. Зауважимо, що ризики існують постійно, навіть за найсприятливіших умов розвитку підприємства та відіграють вагомую роль у діяльності підприємства. Здійснення аналізу ризиків, проведення оцінки їх впливу й урахування можливих наслідків є важливими для забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства.

Різноманітні аспекти теорії ризиків знайшли відображення в наукових працях таких західних вчених, як Р. Кантільон, Дж. М. Кейнс, Дж. Мілль, Ф. Найт, які займалися вивченням цієї проблеми одними з перших. Значний внесок у розвиток ризикології зроблено такими вченими-економістами, як М. Бромвич, Г. Марковіц, Д. Мессена, Дж. Нейман, Р. Тобін, У. Шарп, ін. У останній час наукова проблематика вивчення ризиків отримала розвиток у роботах багатьох вітчизняних науковців: В. В. Вітлінського, О. С. Дубрової, І. Ю. Івченко, С. М. Клименко, С. І. Наконечного, В. В. Петренка, Р. В. Романова, В. В. Сабадаша, С. С. Свірідової, О. Л. Устенка, В. В. Чепурка, В. В. Черкасова, А. І. Яковлева. В Україні, потребують ґрунтовного дослідження, визначення переліку ризиків, що впливають на діяльність підприємств та формування методів управління даними ризиками, для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку, тому доцільним є вивчення досвіду європейських країн та його використання для розвитку промислових підприємств задля подолання наявних ризиків.

1. Ризики господарської діяльності підприємства

1.1. Види й характер економічних ризиків господарської діяльності.

За сучасних умов розвитку кожне підприємство зустрічається з таким явищем, як ризик. Слід зауважити, що існують як загальні ризики для всіх підприємств, так й індивідуальні ризики для кожної галузі, що зумовлює необхідність вивчення цього питання для кожної галузі окремо. У сучасній літературі ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «ризик», що є причиною ускладнення вивчення цього явища. Ризик прийнято розглядати як ситуацію, вірогідність чи подію. Водночас ризик – це ймовірність відхилення наявного результату від очікуваного [1, с. 74–75; 2, с. 153–155]. Передумовами ризику є наявність невизначеності та прийняття рішення підприємства. Під час прийняття рішення у керівника виникає два альтернативні варіанти – ризикований і надійний, який гарантує збереження досягнутих результатів, тому ризики можна класифікувати за багатьма факторами. Пропонуємо розглянути основну класифікацію ризиків у діяльності промислових підприємств (рис. 1.1).

Також доцільно розглянути класифікацію ризиків за сферою походження (рис. 1.2).

Аналізування і оцінювання ризику передбачає ідентифікацію різних видів небезпек, одержання оцінок ймовірності подій виникнення втрат і оцінок їх наслідків.

Контролювання ризиків полягає у визначенні прийнятного ризику і одержанні порівняльної оцінки альтернативних варіантів здійснення контролю шляхом моніторингу та аналізу рішень за кожним ризиком. Контроль ризику також містить запобігання відмов або зменшення їх наслідків.

Поширення даних про ризик враховує особливості сприйняття і передавання інформації про ризик різними суспільними верствами, наприклад засобами масової інформації, об'єднаннями захисту прав споживачів, асоціаціями виробників, інженерними товариствами тощо.



Рис. 1.1 – Класифікація ризиків у діяльності промислового підприємства[3, с. 115-120]

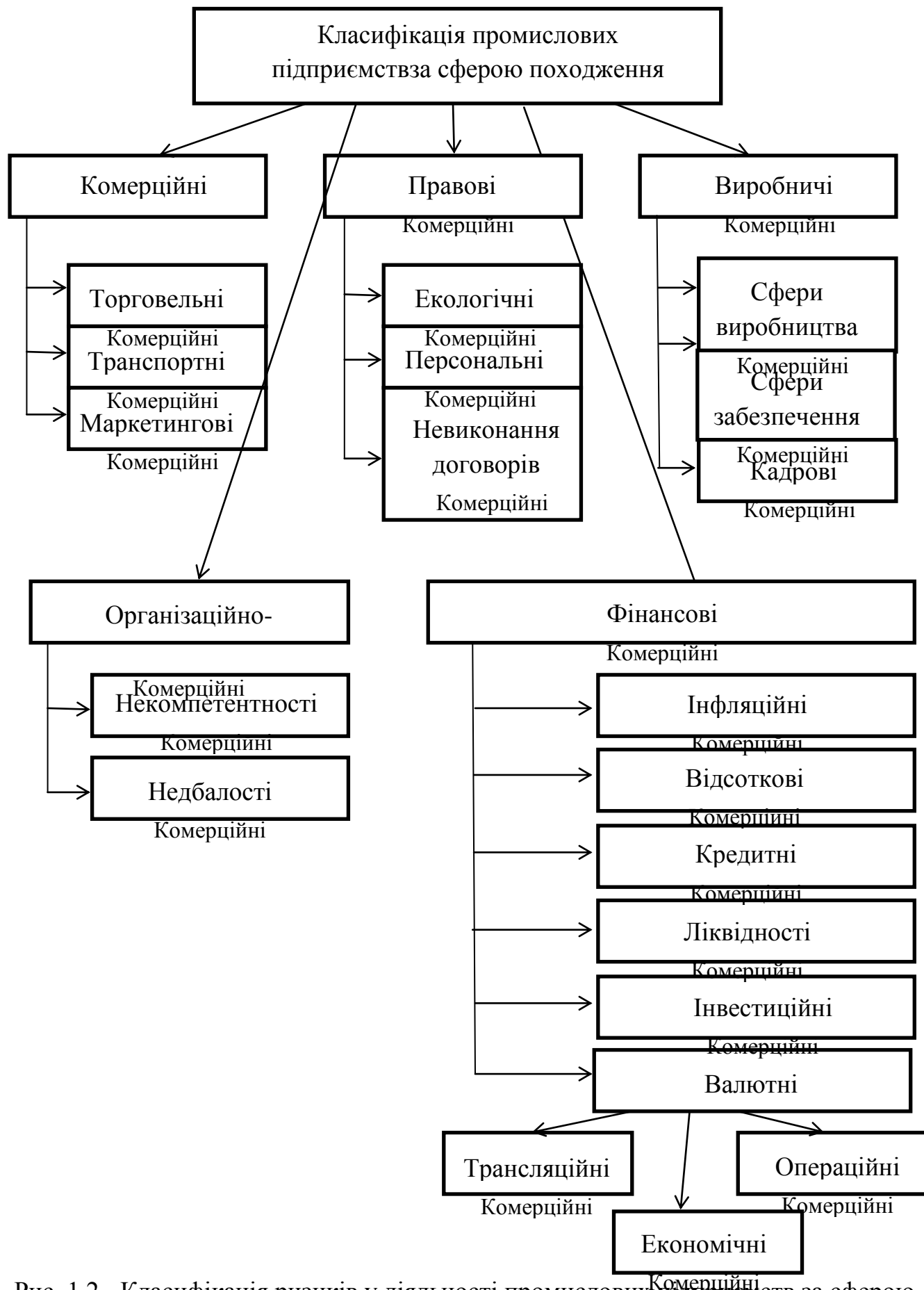


Рис. 1.2 –Класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств за сферою походження [3, с. 115-120]

У свою чергу перелічені дії з ризиками повинні базуватися на зручній та інформативній класифікації ризиків, зокрема ризиків, що супроводжують господарську діяльність.

1.2 Економіко-фінансові ризики господарської діяльності підприємства

Фінансовий ризик виникає у випадку, коли підприємства вступають у відносини з різними фінансовими інститутами (банками, інвестиційними, страховими, факторинговими, лізинговими компаніями, біржами та ін.). Причинами такого ризику є інфляційні фактори, збільшення середнього рівня банківського та депозитного процентів, зменшення вартості цінних паперів тощо. Масштаби фінансового ризику в тих підприємств, які є професійними учасниками фінансового ринку, як правило, значно більші.

Отже, валютний ризик полягає у недоотриманні доходів у результаті зміни обмінного курсу іноземної валюти. Даний ризик виникає, коли промишлене підприємство здійснює зовнішню економічну діяльність, а саме: імпортує сировину, товари, матеріали та іншу продукцію, необхідну для процесу виробництва, й експортує готову продукцію іноземним споживачам. Фінансовий ризик є загальним поняттям, яке характеризує ризики, які супроводжують фінансову діяльність промислового підприємства, формує портфель ризиків підприємства.

Відсотковий ризик полягає у непередбаченій зміні відсоткової ставки на ринку. Причиною його виникнення здебільшого є зміна кон'юнктури ринку під впливом державного регулювання.

Інфляційний ризик відображає можливість знецінення реальної вартості капіталу та очікуваного доходу від здійснення фінансових операцій через умови інфляції.

Інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення фінансових втрат під час здійснення підприємством інвестиційної діяльності.

Ціновий ризик – вид ризику, з яким промислове підприємство може стикнутися в процесі господарської операції, він характеризується можливістю фінансових утрат підприємства, які пов'язані зі зміною цінових індексів на активи.

Інноваційний ризик виникає, коли керівництво підприємства приймає рішення вкласти тимчасово вільні кошти у виробництво нового виду продукції, яка має вірогідність того, що не знайде попиту на ринку, який очікує підприємство. Зазвичай даний вид ризику виникає, коли здійснюється впровадження у виробництво більш дешевого методу виробництва продукції порівняно з тим методом, що вже використовується підприємством, за умови виробництва нової продукції без реконструкції старого обладнання або ж виробництва продукції на модернізованих станках [3, с. 133–135].

Необхідно відзначити, що наведений список видів ризиків у діяльності промислових підприємств не є повним, адже повинен ураховувати: ризики стихійних явищ, криміногенний ризик, ризик несвоєчасного здійснення розрахунково-касових операцій та ін. Проте промислові підприємства не враховують всі види ризиків у своїй діяльності та не визначають можливий результат від їх впливу.

1.3 Правові й соціальні ризики господарської діяльності підприємства

З точки зору екологічного менеджменту екологічні ризики охоплюють загрози, які можуть виникнути перед підприємцем внаслідок недооцінки з його боку значення і ролі екологічних факторів у підприємницькій діяльності. До поняття екологічного ризику також належать загрози, викликані невизначеністю наслідків прийнятих управлінських рішень.

Еколого-економічні ризики можна визначити, як ризики економічних збитків і втрат, які можуть виникнути у об'єктів різного рівня внаслідок погіршення стану та якості навколишнього середовища, тобто внаслідок екологічних порушень. Таке погіршення може носити різний характер як

порівняно повільний, званий еволюційним, так і відносно швидкий, званий катастрофічним [4].

Екологічні ризики визначаються на основі даних про ймовірності настання тих чи інших небажаних подій, таких, наприклад, як аварія нафтового танкера. У розрахунку екологічного ризику враховують також і наслідки реалізації цих ймовірностей, які проявляються у відповідних величинах екологічного збитку.

Як основні завдання ризик-менеджменту на рівні окремого підприємства виступають такі:

- з'ясування причин виникнення екологічних ризиків;
- усунення цих причин виникнення;
- в разі неможливості усунення причин виникнення ризиків ефективний розподіл екологічних ризиків, наприклад, між власне підприємством і страховою компанією.

Крім того, для підприємств основне значення має не стільки власне екологічний ризик, скільки фінансові наслідки його реалізації для підприємства.

Персональні ризики мають ключове значення при забезпеченні стійкого становища підприємства на тривалому тимчасовому відрізку: набір, утримання і забезпечення умов для підвищення кваліфікації співробітників значно покращує клімат і ефективність праці всередині компанії; укладання довгострокових контрактів, що включають бонуси за вислугу років, і одночасна робота служби внутрішнього контролю підвищують лояльність і знижують плинність кадрів.

Ризик невиконання господарських договорів може бути декількох видів: ризик відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів (у випадку різкої зміни економічної кон'юнктури), ризик укладання договорів на не дуже вигідних умовах, ризик укладання договорів з неплатоспроможними партнерами, ризик невиконання партнерами договірних зобов'язань у строк (переважно залежить від різких коливань економічної кон'юнктури).

2.Науково-методичні особливості процедури оцінювання ризиків діяльності підприємства

2.1.Сучасні методи оцінювання ризиків для суб'єктів господарювання

Відповідно до даних табл. 2.1, варто зауважити, що основою управління діяльністю підприємства, його розвитку, підвищення економічної безпеки є аналіз представлених вище видів ризиків, їх оцінка у формуванні кризових ситуацій на промислових підприємствах. Оцінка ризику необхідна для того, щоб прийняти ефективні рішення в діяльності підприємств. Для оцінки ризиків застосовується якісний та кількісний аналіз. Якісний аналіз дає змогу виявити чинники та зони ризику, а кількісний аналіз ризиків є менш суб'єктивним та може чітко визначити ступінь дії окремих видів ризику. Доцільно розглянути наявні методи оцінки ризиків (табл. 2.1).

Отже, можна виокремити найбільш ефективні й відомі методи оцінки ризику: експертні; аналогові; дерево рішень; сценарії; економіко-статистичні. Під час оцінки ризиків важливо не тільки встановити джерела виникнення ризиків, а й виявити домінуючі. Доцільним є розроблення класифікації можливих втрат за ознакою впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.1 – Методи оцінки ризиків у діяльності промислових підприємств

Тип методу	Характеристика
Статистичний метод	Визначає рівень певного ризику за допомогою аналізу статистичних даних діяльності підприємства.
Експертний метод	Базується на аналізі даних діяльності підприємства експертами в досліджуваній галузі, здійснюється оцінка вірогідності виникнення певних подій та витрат.
Розрахунково-аналітичний метод	Передбачає використання прикладних математичних моделей під час оцінки ризику.
Метод доцільності витрат	Проводиться розподіл витрат підприємства.
Аналітичний метод	Під час оцінки ризику будуються діаграми залежності підприємства від чинників
Економіко-статистичний метод	Дає змогу визначити рівень фінансового ризику, дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.
Метод аналогів	Дає змогу визначити рівень ризику за окремими найбільш масовими операціям підприємства, використовуючи як власний досвід, так і досвід конкурентів.
Аналіз чуттєвості	Полягає у зміні ефективності проекту за певної зміни одного з параметрів проекту.
Метод «сценаріїв»	Розроблення сценарію розвитку проекту в декількох альтернативних варіантах.
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на використанні імітаційних моделей для розроблення багатьох сценаріїв. Під час застосування даного методу застосовуються такі величини, як: чистий

Джерело: розроблено на основі [5; 6, с. 190–197]

Загалом у сучасній літературі виокремлюють п'ять основних сфер ризику діяльності промислового підприємства:

- безризикова, коли підприємства, здійснюючи операцію, нічим не ризикують та отримують як мінімум розрахунковий прибуток;

- мінімального ризику – промислове підприємство ризикує лише тим, що за несприятливого стану покриє всі витрати, а за сприятливого – отримає прибуток менший за розрахунковий;

- критичного ризику – підприємство ризикує не отримати прибуток; - катастрофічного ризику – за такого ризику промислове підприємство стає банкрутом.

2.2. Особливості процедур обґрунтування й прийняття господарських рішень економічними суб'єктами

Кожна людина як у своїй професійній діяльності, так і в побуті щодня приймає рішення. Залежно від своєчасності і раціональності таких рішень формується рівень матеріального становища і соціального статусу кожної особи. Рішення відіграють вирішальну роль й у господарській діяльності, створюючи передумови для отримання майбутнього прибутку чи збитку від здійснюваної діяльності.

Господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства [7, с. 8].

Формування господарського рішення – складова частина провадження господарської діяльності та обов'язковий елемент процесу реалізації управлінського впливу на процеси руху і зміни натурально-речових характеристик ресурсу, який є у власності чи оперативному управлінні суб'єкта господарювання [8, с. 181; 19; 20].

Загалом господарське рішення характеризують такі ознаки [7, с. 8]: можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив; наявність мети; необхідність вольового акту особи, що приймає рішення стосовно його вибору, оскільки ця особа формує рішення через боротьбу думок і мотивів.

Технологія прийняття рішень складається з наступних елементів, які вимагають відповідей на запитання: ідея, мета (навіщо робити?); кількість і якість об'єктів (що робити?); ресурси (з якими витратами?); застосовувані технології (як робити?); виконавці (хто повинен робити?); терміни (коли робити?); споживачі (для кого робити?); місце (де робити?); економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти (що це дає?) [7, с. 25; 20].

Прийняття рішень – це “центр”, навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт праці, а його прийняття – як процес, що призводить до появи цього продукту.

Процес прийняття рішень нерозривно пов'язаний з різноманітними категоріями, що впливають на рішення та, власне, формують сам процес його прийняття (рис. 2.1).

Отже, процес прийняття рішень характеризується комплексом “інтегральних” процесів інтелектуальної діяльності керівника й апарата управління, доцільною організацією, науково обґрунтованими технологіями. Він повинен включати в себе такі елементи [7, с. 26]:

- мету (необхідність прийняття рішень зумовлюється наявністю однієї чи декількох цілей, які необхідно досягнути);
- суб'єкта, що приймає рішення (господарське рішення може бути прийняте уповноваженою особою в межах її компетенції, групою осіб, колективно);
- альтернативні варіанти рішення (у процесі прийняття рішень важливим є розробка та порівняння якомога більшої кількості альтернативних варіантів);
- умови (залежно від забезпеченості інформацією особа, що приймає рішення, може опинитися в різних умовах: невизначеності, часткової визначеності, часткової невизначеності, повної невизначеності);

- результати (особа, що приймає рішення, враховує, до якого результату може привести та чи інша дія, для того, щоб вибрати з них найкращий варіант);
- критерії вибору (показники (кількісні та якісні), за допомогою яких визначаються очікувані результати, вимірювані в категоріях “корисність”, “збиток”, “прибуток”, “витрати”, здійснюється вибір кращого варіанту рішення).

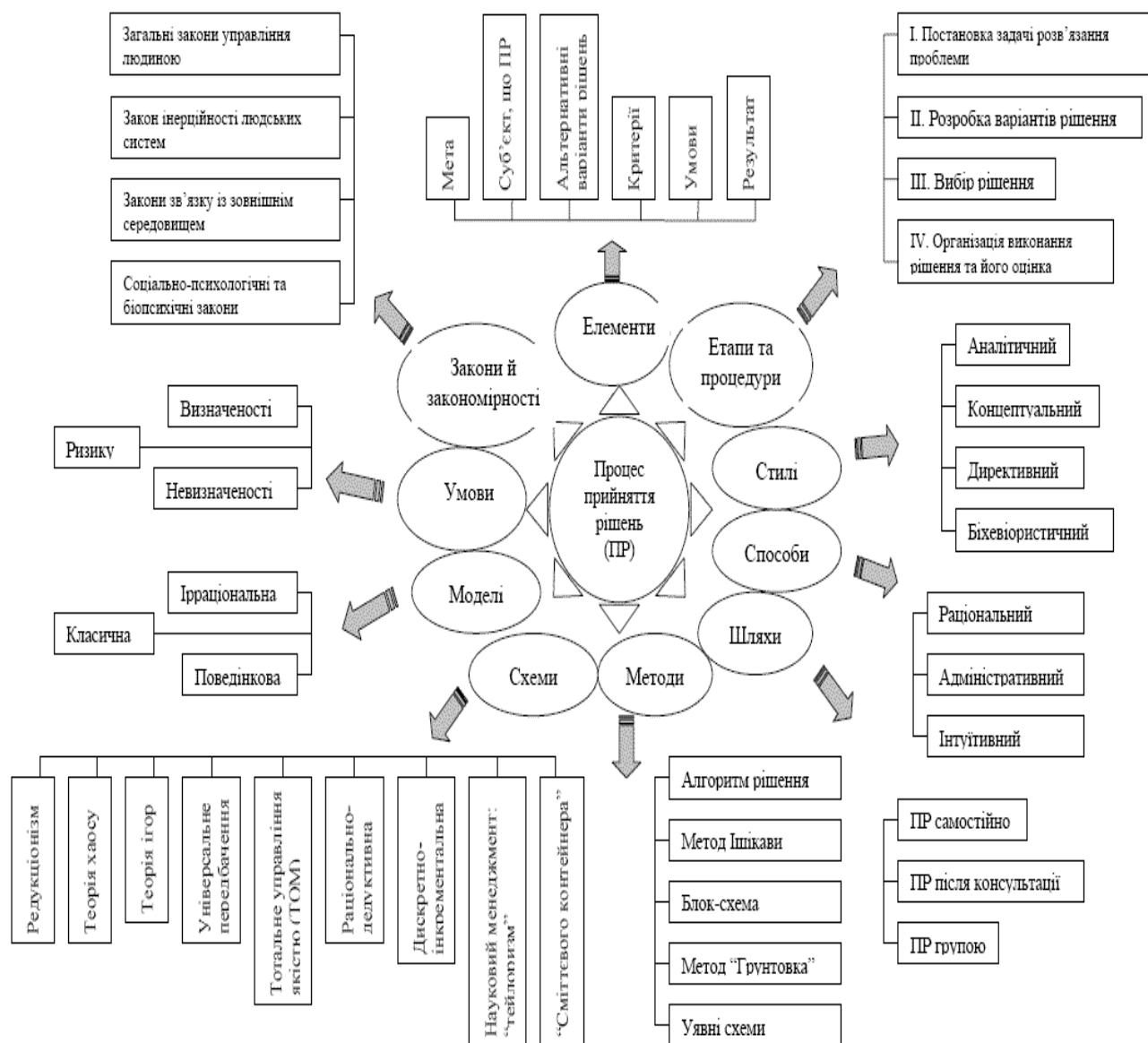


Рис. 2.1– Категорії, що впливають на процес прийняття рішення
(узагальнено за [7; 9; 10; 11])

Процес підготовки та прийняття рішень можна відобразити схематично (рис. 2.2). Наведена схема відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На

практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень.

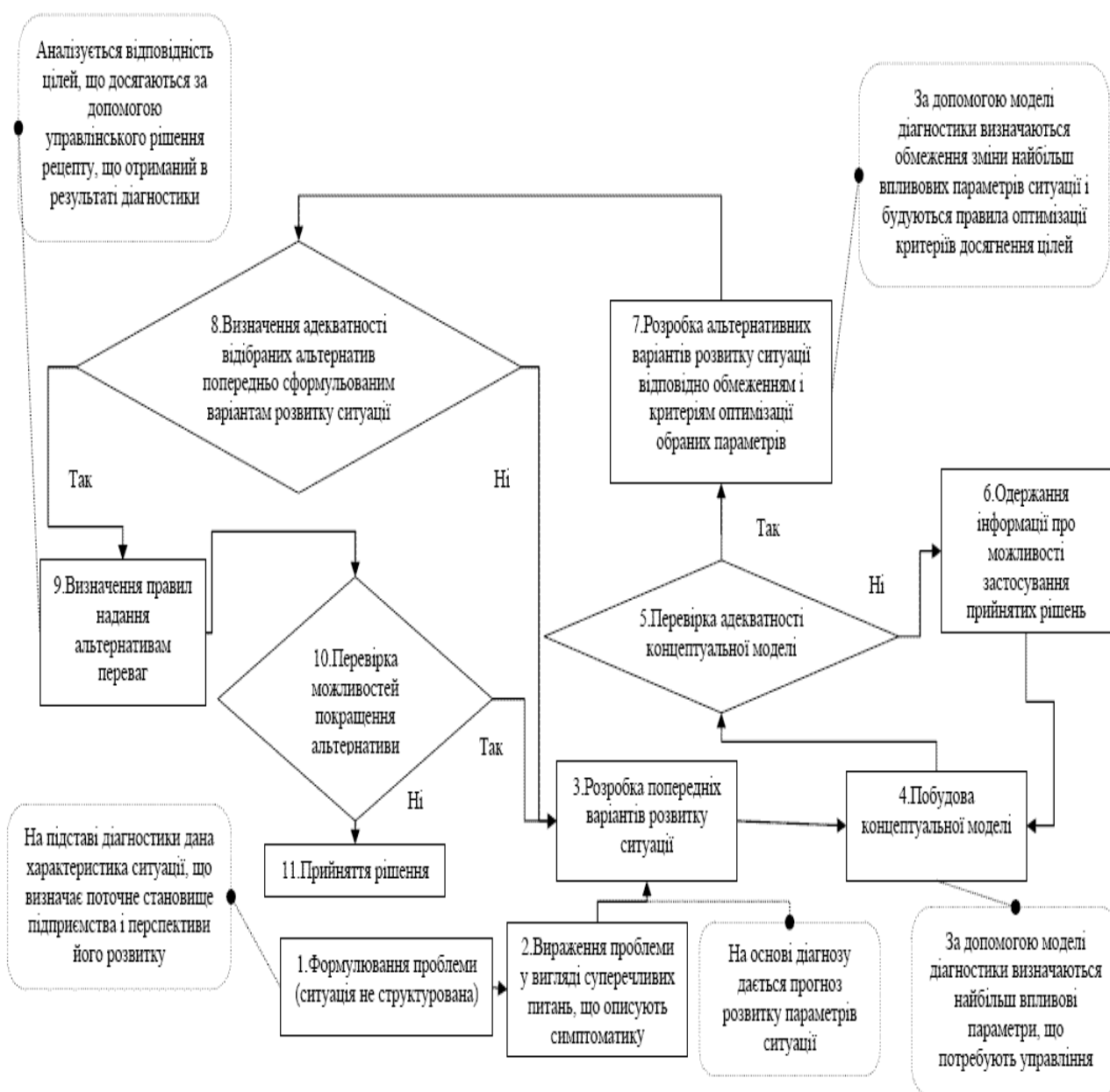


Рис. 2.2 – Алгоритм побудови моделі прийняття рішення

Основні вимоги до реалізації прийнятого рішення: практичне застосування; економічність (ефект здобувається завдяки реалізації, за допомогою прийнятого рішення); достатня точність, що гарантує відповідність отриманого результату очікуваному; надійність (не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком) [7, с. 28].

Процес прийняття рішення передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення. Процес розробки та прийняття

господарського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед фірмою (підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції). У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації [7, с. 26].

У ході розв'язання проблеми розробляються декілька варіантів її вирішення (альтернативи), цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається ухвалення найбільш придатної альтернативи. Через суб'єктивність поглядів на проблему, залежно від ступеня сумніву в них, рішення, прийнятні для одних, виявляться неприйнятними для інших. Щоб усунути суб'єктивність у підходах, варіанти рішення доцільно оцінювати за економічною ефективністю (міра віддачі на витрачені ресурси)[20; 23]. Коли варіантів багато і їх відбір вимагає великих витрат часу та коштів, можна приймати попередні рішення з визначеними припущеннями, а потім уже шукати шляхи їх оптимізації. Способи вибору рішення серед альтернатив поділяються на такі, що задовольняють конкретну потребу, та максимізаційні[35]. У першому випадку реалізація рішення просто задовольняє виниклу потребу, у другому – всі потреби. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуїцію та на їх комбінацію [7, с. 27-28].

Всебічна обґрунтованість рішення означає необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення,

розвитку його аналітико-синтетичних функцій. Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку й може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже “перезрілих” задач і ще більш збільшують й без того хворобливі процеси [12, с. 361].

Отже, досягнення бажаного стану суб’єктом господарювання за умов обмеженого вибору різних видів ресурсів[20;21;22; 23,25,30,31,32,33,34,36,37,38,39,40], виходячи з критеріїв обґрунтування рішення та обраних альтернатив можливе лише у тому випадку, якщо останній чітко дотримуватиметься алгоритму побудови моделі прийняття рішень, що враховуватиме повну обґрунтованість прийнятого рішення на підставі діагностованих проблем, використовуватиме різноманітні методи прийняття рішень залежно від ситуації, що складається, а також здійснюватиме діагностику діяльності та ефективності господарювання, що виступатиме підставою для прийняття обґрунтованих рішень суб’єктом господарювання.

3. Організаційно- економічні підходи до управління ризиками господарської діяльності підприємства

3.1. Ідентифікація і аналіз ризиків підприємства

ТОВ «АТБ-Маркет» є українською компанією, яка управляє діяльністю мережі супермаркетів «АТБ». Дана мережа продуктивних магазинів формату «дискаунтер». За даними Української асоціації ритейлерів ця мережа входить до переліку десяти найбільших продуктивних ритейлів України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Перелік найбільших продуктивних мереж України
за кількістю магазинів [13]

АТБ	АТБ	835
Fozzy Group	Fozzy Cash&Carry, Сільпо, Фора, Thrash! Le Silpo	530
Volwest Group	Наш Край, Наш Край Експрес, Дісконт, SPAR (с 2017 года)	214
ОПТТОРГ-15	Делві	120
ЭКО	ЕКО Маркет, Сімпатік	114
Львовхолд	Рукавичка, Під Боком, Рукавичка	114
Украинский ритейл	Брусничка, Брусниця	101
ПАККО	Вопак, Пакко	90
Фуршет	Фуршет, Фуршет-гурман	81
ТД Аванта	Колібріс, 555, АВС Маркет	77
<i>Данные GT Partners</i>		

Торгова мережа компанії ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує на ринку України з 1993 року. Позиціонує свої супермаркети як мережу магазинів сімейної

покупки. Послуги мережі «АТБ-Маркет» спрямовані на задоволення потреб навіть найнижчих категорій споживачів, що підкреслюється наявним у магазинах асортиментом товарів бюджетних позицій [14].

Щодня супермаркети «АТБ» відвідують понад півмільйона покупців. У першу чергу їх приваблює висока якість товарів, низькі ціни, численні акції та програма лояльності.

Першим етапом якісної ідентифікації ризиків, що загрожують діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», буде побудова матриці ризик-аналізу. Для цього треба розподілити ризики на три великі групи, залежно від середовища їх утворення (рис. 3.1).

Макросередовище Мікросередовище Внутрішнє середовище

- | | | |
|-----------------|------------------|--------------|
| ○ політичні; | ○ конкуренція; | ○ стратегія; |
| ○ культурні; | ○ споживачі; | ○ маркетинг; |
| ○ фінансові; | ○ постачальники. | ○ фінанси; |
| ○ природні; | | ○ кадри. |
| ○ демографічні. | | |

Рис. 3.1– Групи ризиків, залежно від джерела їх утворення
(узагальнено з [15])

Політичні ризики для мережі супермаркетів «АТБ» наступні:

- військові дії або виникнення локальних конфліктів, громадські заворушення, тероризм;
- неможливість конвертації місцевої валюти;
- непередбачувані зміни законодавства країни, а саме податкової, митної та політики регулювання цін.

Фінансові ризики макросередовища наступні:

- інфляційний ризик;
- податковий ризик;
- валютний ризик;
- інвестиційний ризик.

Природні ризики – це імовірність понесення підприємством збитків через стихійні лиха. До найпоширеніших з них саме на території України можна включити буревії (штормові вітри), повені (на територіях, які знаходяться біля повноводних річок) та пожежі (у зв'язку з надзвичайно високими температурними показниками останнім часом).

Демографічні ризики впливають на діяльність торгового підприємства основним чином шляхом зміни попиту. Найважливішими ризиками даної групи можна вважати:

- старіння населення (зникнення попиту на категорії товарів, які призначені для користування молоді);
- зниження купівельної спроможності населення;
- еміграція населення до інших країн.

Наступним етапом є ідентифікація ризиків мікросередовища ТОВ «АТБ-Маркет». Як видно з рис. 3.1 вони поділяються на три підгрупи. Ризики конкуренції включають:

- збільшення частки ринку вже функціонуючих конкурентів завдяки інноваційним введенням в діяльність;
- використання методів недобросовісної конкуренції[17; 18; 20];
- поширення конфіденційної інформації (працівниками підприємства або шляхом промислового шпигунства);
- поява на ринку нових агентів, що пропонують однотипні товари на більш вигідних умовах.

Одним з ключових елементів діяльності торгово-роздрібних мереж є постачальники, тому їх втрата завжди є несприятливою для підприємства. Основними ризиками, які пов'язані з відносинами між постачальником та отримувачем послуги, є:

- припинення діяльності основного постачальника;
- перехоплення конкурентами основного постачальника;
- зміна постачальником умов контракту надання послуг на менш вигідні для підприємства;

- збій регулярності постачання товару;
- низька якість поставлених сировини і матеріалів;
- розрив контракту з постачальником.

Споживач є ключовим елементом мікросередовища діяльності торгового підприємства, адже основна частина прибутку формується саме завдяки виручці від реалізації товарів у торгових точках. Ризики, які впливають на відносини підприємства та споживача, включають:

- зниження попиту на продукцію;
- зниження купівельної спроможності споживачів;
- втрата налагоджених товарів збуту продукції;
- збільшення залежності від важливих оптових клієнтів.

Внутрішнє середовище формується в основному силами топ- менеджменту підприємства. Саме на цьому рівні визначаються ключові напрямки розвитку бізнесу, що апріорі є ризиковим процесом. Основні складові внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» наведені на рис. 3.1. Першим з переліку є чинник вибору стратегії функціонування підприємства[19; 20]. До основних ризиків у даній сфері належать:

- вибір невідповідної актуальній ситуації на ринку стратегії функціонування підприємства;
- відсутність чіткого алгоритму втілення обраної стратегії;
- відсутність компетенцій, які необхідні для розвитку компанії;
- невідповідність дій керівництва чи іншого персоналу цілям обраної стратегії[19; 24].

Наступним важливим елементом внутрішнього середовища є маркетингова діяльність. З розрахунком на те, що на даний час надзвичайно швидко змінюють як вподобання споживачів, так і кількість торгових мереж на ринку, реклама стає надзвичайно дієвим методом приваблювання нових покупців. Але дуже важливим є обрати потрібний метод просування продукції, що супроводжується наступними ризиками:

- помилковий вибір цільової аудиторії для проведення рекламної кампанії;

- низька періодичність запуску реклами;
- неякісне проведення маркетингових досліджень;
- неправильний вибір каналу просування продукції;
- невідповідність ідеї, яка закладена в рекламній кампанії, цінностям підприємства чи споживачів.

Головною метою будь-якого бізнесу є збільшення його вартості, тобто контроль на фінансовою стороною справ. Цим має займатися спеціаліст, який прекрасно розуміє фінансову ситуацію не лише на ринку пропозиції наприклад, а у країні в цілому. Ведення фінансової діяльності пов'язане з такими ризиками:

- неможливість залучити додаткове фінансування;
- ризик низької ліквідності;
- ризик фінансової нестабільності;
- висока частка кредитних коштів;
- коливання грошової одиниці.

Останнім з перелічених факторів є кадрове забезпечення бізнесу. Працівники виконують абсолютно всі завдання, навіть програмують автоматичні процеси, том функціонування підприємства головним чином залежить від якості виконання ними своєї роботи. До ризиків, які впливають на кадри підприємства належать:

- відсутність налагодженої системи внутрішнього контролю роботи працівників;
- нестача кадрів;
- негативна атмосфера на робочому місці;
- відтік працівників до конкурентів.

3.2.Способи зниження ризиків через удосконалення методів аналізу оцінювання для суб'єктів господарювання

Формування корпоративної програми управління ризиками – це важливе завдання, яке передбачає побудову ефективної системи управління

підприємством, яка спрямована на реалізацію діяльності підприємства із урахуванням всіх ідентифікованих ризиків і обґрунтування заходів їх оброблення. Така програма дозволить створити на підприємстві корпоративну культуру управління ризиками.

Пропонується використання матричного методу при аналізі розподілу завдань, прав і відповідальності в області управління ризиками на підприємстві. Підприємство має функціонально-продуктово-ринкову структуру ризик-менеджменту. Ключовими посадами в цій структурі є виконавчий директор з управління ризиками, якому підпорядковуються функціональні служби підприємства, керуючі окремими продуктами, що відповідають в цілому за ризики в процесі виробництва і реалізації цих продуктів, керуючі окремими ринками, що несуть відповідальність за діяльність на цих ринках в цілому а також відповідні підрозділи з управління ризиками.

В рядку по горизонталі перераховуються функції процесу ризик-менеджменту, за виконання яких дана посадова особа (підрозділ) відповідає (із зазначенням характеру цієї відповідальності). У кожному вертикальному стовпці вказуються посадові особи (підрозділу), які беруть участь в реалізації ризик-менеджменту, а також ступінь і характер їх участі. Отже, вертикальний стовпець представляє собою компактний опис посадових обов'язків, а горизонтальна рядок - розподіл функцій процесу ризик-менеджменту або завдань між посадами (підрозділами) в системі управління ризиком.

Матричний метод розподілу завдань, прав і відповідальності має ряд переваг [узагальнено за джерелом 16]:

- унеможлиблюється відсутність виконання певної функції ризик-менеджменту, а також дублювання функцій;
- досягається наочність процедур підготовки, прийняття та реалізації рішень з управління ризиками;
- існує можливість виявити елементи системи управління ризиками, які потребують узгодженості дій;

- зрозумілий розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління ризиком;
- легкість складання за отриманими результатами положень і посад;
- простота реалізації даного методу.

Процес складання матриці передбачає ліквідацію перехрещення і паралелізму при функціонуванні системи управління ризиками на підприємстві.

Вище зазначене дозволяє сформувати корпоративну програму управління ризиками на підприємстві (табл. 3.2).

Головний виконавчий керівник і топ-менеджмент ведуть повсякденні управлінські операції, дотримуючись законів і норм регулювання і спираючись на ефективну систему внутрішнього контролю. Ризик-менеджмент повинен забезпечувати директорів інформацією, яка необхідна для виконання ними своїх обов'язків, швидко і з усією повнотою відповідати на запити керівництва. Крім того, менеджмент повинен використовувати свою кваліфікацію для генерування нових інноваційних ідей і вироблення рекомендацій для подальшого розвитку.

Ризик-менеджери як особи, що несуть основну відповідальність за адміністративне управління, повинні мати стимули для здійснення ефективної господарської діяльності з урахуванням можливих ризиків і можливостей, які також можуть бути результатом ризикової діяльності.

Для того, щоб максимально ефективно витратити ресурси [18; 23] підприємства доцільним буде відкинути ризики, які одночасно характеризуються низькою імовірністю та низькою тяжкістю настання. Такими є наступні ризики: для внутрішнього середовища: низька періодичність запуску реклами; для мікросередовища: збій регулярності постачання товару; для макросередовища: інвестиційний ризик.

Заходи для покращення управління ризиками мають повністю відповідати ідентифікованим і оціненим ризикам. Отже, при формуванні корпоративної програми заходів з управління ризиками варто сфокусувати увагу на управлінській та збутовій діяльності.

Щоб зміцнити конкурентну позицію ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку варто зробити наступні кроки:

- провести заходи захисту від промислового шпигунства; зберегти документацію про нерозголошення працівниками конфіденційної інформації;
- працевлаштувати на базі підприємства досвідченого юриста (юристів);
- рівномірно розподілити замовлення продукції у кількох пріоритетних постачальників;

Таблиця 3.2–Корпоративна програма управління ризиками
ТОВ «АТБ-Маркет»

Складові програми	Причетна сторона	Термін виконання (приблизно)
<i>Комунікації</i>	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Протягом року на постійній основі
<i>Консалтинг</i>	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Протягом року на постійній основі
<i>Визначення контексту ризиків (зовнішнього і внутрішнього)</i>	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-менеджменту	Січень 2020 р.
<i>Ідентифікація ризиків</i>	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-менеджменту	Січень 2020 р.
<i>Аналіз і оцінка ризиків</i>	Керуючі окремими продуктовими групами, департамент ризик-	Січень-лютий 2020 р.

	менеджменту	
<i>Обґрунтування заходів з управління ризиками</i>	Заступник генерального директора, керуючі підрозділами, директор департаменту ризик-менеджменту	Березень 2020 р.
<i>Моніторинг і внутрішній аудит</i>	Рада директорів, заступник генерального директора, директор департаменту ризик-менеджменту	Липень 2020 р. Грудень 2020 р.

- пропонувати вигідні умови контракту для постачальника (не за рахунок збитків підприємства);
- ввести в асортимент товари власної торгової марки менш високої якості, але більш доступної для незаможних верств населення;
- здійснювати постійний моніторинг можливих способів збуту продукції оптовим покупцям;
 - регулярно переглядати умови контракту з клієнтами;
 - розширювати базу оптових покупців;
 - аналізувати показники продажу, отримані завдяки рекламі в різних джерелах, їх порівняння та вибір найбільш ефективного каналу збуту;
 - покращити інвестиційну привабливість організації.

Далі варто працювати з таким напрямком як «Здійснення якісного маркетингу мережі та постійних моніторинг уподобань споживачів». Для цього актуальними є такі заходи: запуск рекламної кампанії з оголошенням універсальності продукції для всіх вікових категорій населення; впровадження акційних пропозицій на товари, які не користуються попитом; моніторинг незахоплених ніш на ринку; оновлення пропозиції товарів, регулярний її перегляд згідно пануючих на ринку тенденцій; запуск рекламних кампаній з оголошенням цінності пропонованих товарів; проведення опитування, анкетування для з'ясування вікової та статевої структури населення, фінансового становища,

віросповідання; закладення переважаючих в суспільстві цінностей в ідею рекламної кампанії; збільшення кількості продукції, яка належить до категорії «товари щоденного вжитку» і на даний момент користується інтенсивним попитом.

Наступним моментом, на який необхідно звернути увагу є раціональний розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для якісного здійснення всього спектру функцій організації. У цьому можуть бути ефективними такі дії: збільшити обсягу доходів шляхом раціонального підвищення цін на товари; мінімізувати витрати за статтями транспортування, повернення товару, оптимізація розміру та структури замовлень; за вигідних для підприємства курсів валют збільшити партії імпортової продукції, за невикладної – зменшувати або припинити поставки; інвестувати кошти лише в перевірені проекти (як соціальні, так і економічні); відмовлятися від співпраці за невикладними умовами контракту постачання; передача замовлення іншому постачальнику, який пропонує більш вигідні умови; штрафних санкцій на постачальника за порушення графіка поставок; вимагання знижки на послуги постачальника; при розриві контракту постачання товару діяти в залежності від причини розриву контракту; рівномірно розподіляти замовлення продукції у кількох пріоритетних постачальників.

Наступним пріоритетним напрямком введення змін є «удосконалення принципів роботи з персоналом, залучення працівників до управлінської діяльності». У кадровій діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» варто зробити наступне: працевлаштувати інвалідів на вакантні робочі місця (де це є доцільним); забезпечити набуття персоналом необхідних компетенцій; при необхідності переобрати топ-менеджмент підприємства або залучити зовнішніх експертів; скласти чіткі посадові інструкції, кадрову документацію; сформулювати корпоративні цінності та насадити їх працівникам підприємства; здійснювати регулярний аналіз фінансової звітності підприємства на предмет можливих проблем; установити системи відеоспостереження та електронного реєстру присутніх на робочому місці працівників; розробити штатний розпис та набирати

персоналу відповідно до нього; розробити систему корпоративних цінностей та насадити їх працівникам; забезпечити ергономічність умов праці.

Для забезпечення мінімізації можливості настання ризиків «Формування резервного капіталу на випадок несприятливих змін у політиці держави чи фіскальній політиці» варто зробити наступні кроки: систематично та якісно здійснювати моніторинг ситуації на фінансовому ринку країни та міжнародному фінансовому ринку; мінімізувати частку імпорتنих товарів; максимально замінити імпортні товари продукцією власного виробництва, якій властиві значні переваги над імпортною (залучити маркетингові ресурси); залучити кредитні кошти на максимально вигідних для підприємства умовах та з підписанням довгострокових угод про незмінність умов договору.

Зосередження уваги на необхідності постійного моніторингу ринку аналогічних послуг та пошук вільних ніш для отримання додаткових конкурентних переваг означає: постійний моніторинг ринку, стану конкурентів; максимально швидке реагування на незаконні дії конкурентів; відмова від послуг невикладного постачальника на користь іншого; регулярний перегляд товарної пропозиції, її актуалізація; регулярний перегляд стратегії діяльності підприємства, її актуалізація; регулярний моніторинг ситуації на ринку; формування чіткого плану функціонування підприємства; складання плану продажів, прорахунок фінансових показників; прогнозування можливої ситуації на ринку; якісний аналіз структури попиту відділом маркетингу; наголошення актуальності рекламованої продукції саме для обраної цільової аудиторії; регулярний запуск реклами в засобах масової інформації; періодичний перегляд змісту реклами, його актуалізація; контроль роботи відділу маркетингу; моніторинг показників обсягу продажів до проведення рекламної кампанії та після.

ВИСНОВКИ

Ризик – імовірність відхилення результатів діяльності підприємства від поставлених цілей. Управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, які спрямовані на досягнення певної мети в межах організації[26,27,28,29,40]. Ризикова політика підприємства визначає контур, межі й структурні елементи ризикозахищеності.

Корпоративна програма управління ризиком буде ефективною за умови, якщо вона здійснюється у формі комплексних дій, які в свою чергу є складовою загального управління бізнесом.

ТОВ «АТБ-Маркет» являється українською компанією, яка управляє діяльністю мережі супермаркетів «АТБ». До найбільших конкурентів підприємства відносяться «FozzyGroup», «VolwestGroup», «ОПТТОРГ-15», «ЕКО», «Львівхолод», «Український рітейл», «ПАККО» та «ГД Аванта».

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує свої супермаркети як мережу магазинів сімейної покупки. Близько 80 % асортименту мережі складають товари саме вітчизняного виробництва.

Для побудови матриці ризик-аналізу ризику було розподілено на три великі групи, залежно від середовища їх утворення: макросередовище (політичні, культурні, фінансові, природні, демографічні), мікросередовище (конкуренти, споживачі, постачальники), внутрішнє середовище (стратегія, маркетинг, фінанси, кадри)[17; 19; 20].

Було запропоновано програму проведення антиризикових заходів для ТОВ «АТБ-Маркет», яка складається із шести наступних етапів: удосконалення системи маркетингу та проведення якісної рекламної компанії; оптимізація розміру та структури замовлення залежно від попиту, який сформується після проведення рекламної кампанії; введення нових товарних позицій, на які прогнозується зростання попиту у зв'язку зі змінами споживацьких тенденцій; оптимізація роботи з управлінським персоналом, перевірка наявності необхідних

компетенцій та досвіту роботи; забезпечення міцного кадрового потенціалу організації, набір операційних кадрів для якісного функціонування торгових точок; постійний моніторинг ринку аналогічних послуг та розробка оновленої стратегії діяльності організації для отримання нових конкурентних переваг. Запропоновані заходи є доцільними для застосування їх у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» і від них можна очікувати позитивну фінансову віддачу для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.
2. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. №3(27). С. 151–158.
3. Нескородєв С.М., Грачова О.О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.
4. Екологічний ризик та його зв'язок з економічним ризиком. [Електронний ресурс]. URL: <https://cutt.ly/ut8IJgI>.
5. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.
6. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків / В.Д. Данчук, Л.С. Козак, М.В. Данчук. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9(171). С. 189–198.
7. Клименко С.М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 252 с.
8. Когут Р. В., Масленников А. Ю. Діагностика в системі управління економікою підприємства. Науковий вісник НЛТУ. 2012. № 22.7. С. 240–243.
9. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.

- 11.Мацеха Д. С., Бурий С. А. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. №3. Т.1. С. 122–124.
- 12.Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. К. : «Знання», 2002. 584 с.
- 13.Українська асоціація рітейлерів.URL: <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-2/>.
14. Офіційний сайт «АТБ-Маркет».URL: <https://www.atbmarket.com/>.
- 15.Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства. *Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*.2011. Випуск 8(29). Ч.4. С. 385–393.
16. Управління маркетингом. URL: https://marketing-mmz.bitrix24.site/upravlinnya_marketynhom/.
- 17.Viktor V. Sabadash & Tetyana V. Marchenko. Lenovo's Global Competition Strategy: the Driving Forces of Leadership. *Механізм регулювання економіки*, 2017. № 1. С. 60–70. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66472>.
- 18.Viktor V. Sabadash, Peter J. Stauvermann & Ruslana O. Peleshchenko. Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Механізм регулювання економіки*, 2019. № 1. С. 79–89. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74278>.
- 19.Сабадаш В. В., Люльов О. В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства. *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія*. Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. С. 392–412.<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27558>.
- 20.Сабадаш В.В., Давиденко І.В., Бабій Т.В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*, 2017. № 4. С. 128–147.<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68716>.

- 21.Сабадаш В.В., Сабадаш О.О. Енергетична безпека України: можливості подолання конфліктних тенденцій. *Механізм регулювання економіки*, 2010. №3. Т.1. С. 204–210.<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3581>.
- 22.СабадашВ.В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*, 2009. №2. С. 11–18.<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>.
- 23.Sabadash V. and Denysenko P. Economic and social dimensions of ecological conflicts: root causes, risks, prevention and mitigation measures. *Int. J. of Environmental Technology and Management*, 2018, Vol. 21, Nos. 5/6, 273–288. <https://doi.org/10.1504/IJETM.2018.100579>
- 24.СабадашВ.В., Червяцова О.В. Організація оплати праці на підприємствах: проблеми в умовах обмеженості ресурсів. *Механізм регулювання економіки*, 2015. №3. С. 6–14.<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46503>.
25. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
26. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
27. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
28. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
29. Мельник Л.Г., Каринцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
30. Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Карінцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8

31. Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми, 2004. - 288 с.
32. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
33. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
34. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2005. - 654 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
35. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с
36. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
37. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с.
38. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник/ Под. ред. проф. Л.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). - 2-е изд., стер. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2008. – 1120 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44621>).
39. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник / под ред. проф. Л.Г. Мельника. - Сумы : Университетская книга, 2009. – 1216 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44445>)

40. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.