Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ. 285.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-323
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)

_____ __ __ Марина ЗУБ
(підпис)

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Зуб Марині Віталіївні

1 Тема «Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах невизначеності»
керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р екон. наук, професор
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 30/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «ФМ Хладопром» за 2021-2023 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «ФМ Хладопром»
Звіт з праці ТОВ «ФМ Хладопром»
Довідка про наявність та рух основних засобів ТОВ «ФМ Хладопром»
Звіт про рух грошових коштів ТОВ «ФМ Хладопром».
Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «ФМ Хладопром»
Статистичні матеріали
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теорія економічних ризиків в умовах невизначеності
2 Аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром»
3 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства

5 Перелік графічного матеріалу
1 Мета, об’єкт та предмет дослідження
2 Характеристики ризику
3 Універсальна класифікація ризиків підприємства
4 Ризикоутворюючі фактори підприємств в сучасних умовах господарювання
5 Аналіз обсягів виробництва
6 Торгові марки ТОВ «Хладопром
7 Аналіз основних фондів
8 Аналіз трудових ресурсів
9 Аналіз витрат
10 Аналіз фінансових результатів
11 Аналі фінаснового стану
12 Основні традиційні ризики ТОВ ФМ «Хладопром»
13 Оцінка ризиків ТОВ ФМ «Хладопром»
14 Карта ризиків ТОВ ФМ «Хладопром»
15 Заходи щодо підвищення компетентності з управління ризиками

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теорія економічних ризиків в умовах невизначеності	22.10.2024	викон.
2 Аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром»	04.11.2024	викон.
3 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства	27.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	24.12.2024	викон.

Студент __ ___ Марина ЗУБ

Керівник __ Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	6
1. Теорія економічних ризиків в умовах невизначеності	10
1.1 Економічна сутність і причини виникнення ризиків	10
1.2 Класифікація підприємницьких ризиків	20
1.3 Ризикоутворюючі фактори: характеристика та вплив на ризики	29
Висновки до розділу 1	36
2. Аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром»	38
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз показників виконання виробничої програми	40
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства	42
2.4 Аналіз використання трудових ресурсів	49
2.5 Аналіз витрат підприємства	56
2.7 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану	59
Висновки до розділу 2	65
3 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства	67
3.1 Аналіз ризиків ТОВ ФМ «Хладопром	67
3.2 Удосконалення процедури управління ризиками на підприємстві	75
3.3 Розвиток компетенцій персоналу у сфері управління ризиками	90
Висновки до розділу 3	99

Висновки 101
Список використаних джерел 103

Вступ

Актуальність теми. Ризик є невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання, адже кожне сучасне підприємство в процесі функціонування стикається прямо чи опосередковано з ризиками, пов'язаними з його виробничою, інвестиційною та іншими видами діяльності. Ризики особливо зростають у періоди нестабільного стану економіки та політики країни, що сьогодні і відбувається в Україні. Зокрема військова агресія проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів.

Негативний вплив ризиків є одним із ключових факторів зниження ефективності діяльності підприємств, а оскільки ризику неможливо уникнути, то кожне підприємство має розробляти систему управління ризиками та планувати заходи щодо послаблення їхнього негативного впливу. Підприємство, яке розуміє ймовірнісний вплив ризиків може вибудувати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, враховуючи те, що передумовою досягнення успіху є створення та вдосконалення систем управління ризиками, яка дозволяє виявляти, оцінювати, локалізувати та контролювати ризик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Широке коло питань у сфері управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед них Бабайлов В. К., Курденко О. В. [5], Дикань В. Л., Посохов І. М. [6], Захарова Н. Ю. [7], Коваленко В. В. [8], Семенова К. Д., Тарасова К. І. [9], Цвігун Т. В. [10] та ін. Беручи до уваги те, що проблематика управління ризиками досить істотно розвинена в науковій літературі, виникає необхідність вдосконалення положень щодо формування систем управління ризиками з

урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розкритті теоретико-методичних підходів щодо управління ризиками підприємств та розробленні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ризиками українських підприємств в сучасних умовах невизначеності.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- розкрити сутність ризиків підприємства;

- систематизувати види ризиків підприємства;

- розкрити актуальні ризикоутворюючі фактори українських підприємств;

- провести комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «ФМ Хладопром»;

- оцінити ризики ТОВ «ФМ Хладопром» і скласти карту ризиків;

- удосконалити підходи до організації управління ризиками підприємств;

- запропоновати комплекс заходів щодо підвищення компетентності менеджерів у сфері управління ризиками.

Об'єктом дослідження є процеси управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління ризиками підприємств в умовах невизначеності.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері економічної безпеки і управління ризиками, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань управління ризиками підприємств, ресурси Інтернету які містяться у джерелах [1 − 78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи,

науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: техніко-економічного аналізу – для діагностики господарської діяльності підприємства; систематизації та класифікації – для розкриття видів ризиків; експертний і картографування – для оцінювання ризиків ТОВ «ФМ Хладопром»; абстрактно-логічний – для розроблення положень з удосконалення управління ризиками; графічний − для наочного зображення і схематичного подання теоретичного та прикладного матеріалу кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

− розроблено положення щодо удосконалення процедури управління ризиками підприємств шляхом врахування актуальних ризикоутворюючих факторів і впровадження комплексу заходів з підвищення компетентності менеджерів у сфері управління ризиками. Надані пропозиції в сукупності дозволяють підвищити якість управлінських рішень і знизити ймовірність виникнення втрат від реалізації ризиків.

Практичне значення отриманих результатів. Визначені актуальні ризикоутворюючі фактори для українських підприємств, що сприяло більш обґрунтованому визначенню ризиків і їх оцінюванню, запропоновано впровадження комплексу заходів з підвищення компетентності менеджерів у сфері управління ризиками.

Результатами роботи є удосконалена процедура управління ризиками підприємства та положення щодо підвищення компетенції персоналу у сфері управління ризиками.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати

кваліфікаційної роботи апробовано на 84 студентській науково-технічній конференції УкрДУЗТ (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Публікації: опублікована одна стаття в збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито підходи до трактування поняття «ризик», розкрито його сутнісно-змістовні характеристики. Систематизовано різновиди підприємницьких ризиків. Зважаючи на те, що з початком повномасштабного вторгнення українські підприємства працюють в умовах наростання ризиків та можливості їх реалізації, визначено актуальні ризикоутворюючі фактори.

У другому розділі виконано комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ФМ Хладопром». Проаналізовано обсягові показники роботи, проведена оцінка ефективності використання основних і оборотних засобів підприємства, трудових ресурсів, а також здійснено аналіз витрат, доходів і фінансових результатів.

Третій розділ роботи присвячено оцінюванню ризиків ТОВ «ФМ Хладопром» і розробленню заходів з підвищення ефективності управління ризиками. На основі оцінювання розроблено карту ризиків і визначені найбільш впливові. Розкрито підходи до управління ризиками і обґрунтовано концептуальні положення щодо розвитку компетентності персоналу у сфері управління ризиком.

1 Теорія економічних ризиків в умовах невизначеності

1.1 Економічна сутність і причини виникнення ризиків

Підприємницька діяльність тісно пов'язана з поняттям «ризик». Для успішного існування в умовах невизначеності підприємцю необхідно вирішуватися на впровадження технічних нововведень та на сміливі, нетривіальні дії, а це посилює ризик. ефективних результатів на ринку. Поняття «економічний ризик» має абстрактну природу, оскільки він не існує в природі об'єктивно, тобто незалежно від людської свідомості, тим не менш, його суть інтуїтивно зрозуміла кожній людині, що має хоч якийсь досвід в економічному житті суспільства. внаслідок якого суб'єкт, який прийняв рішення, втрачає повністю або частково свої ресурси, недоотримує очікуваний дохід або несе не передбачені задумом додаткові матеріальні й фінансові ресурси.

Проведені теоретичні дослідження дають змогу стверджувати, що саме слово «ризик» (від лат. resecō – «відсікати», «скорочувати») за одними джерелами [11, с. 62] має грецьке коріння (ῥιζικόν – «небезпека»); за іншими [12, с. 285] – іспано-португальське, означаючи риф, підводну скелю, що асоціюється з небезпекою; за третіми – середньовічне італійське, де присутні слова risiko («небезпека», «загроза») та risicare («лавірувати між скелям») [13]. Походження поняття «ризик» із давньогрецької мови наявне також у французькій мові, в якій risque буквально означає «об'їжджати скелю», характеризує загрозу та означає «ризикувати» [14, с. 28]. Існує також альтернативна точка зору на походження терміна «ризик», згідно з якою дослідники дотримуються думки про те, що ризик має коріння в арабській мові rizg, що означає деяке абстрактне поняття того, що «Бог і доля визначають у вашому житті» [15]. У словнику української мови розкрито два відтінки слова «ризик»: з одного боку, ризикувати означає «пускатися навмання, наважитися,

віддати себе волю випадку, сподіваючись щастя»; з іншого боку, ризикувати означає «зазнавати відомої небезпеки, мінливості, невдачі» [16]. На основі вивчення наукової літератури складено еволюцію категорії «ризик» та визначено її основні етапи (рисунок 1.1).

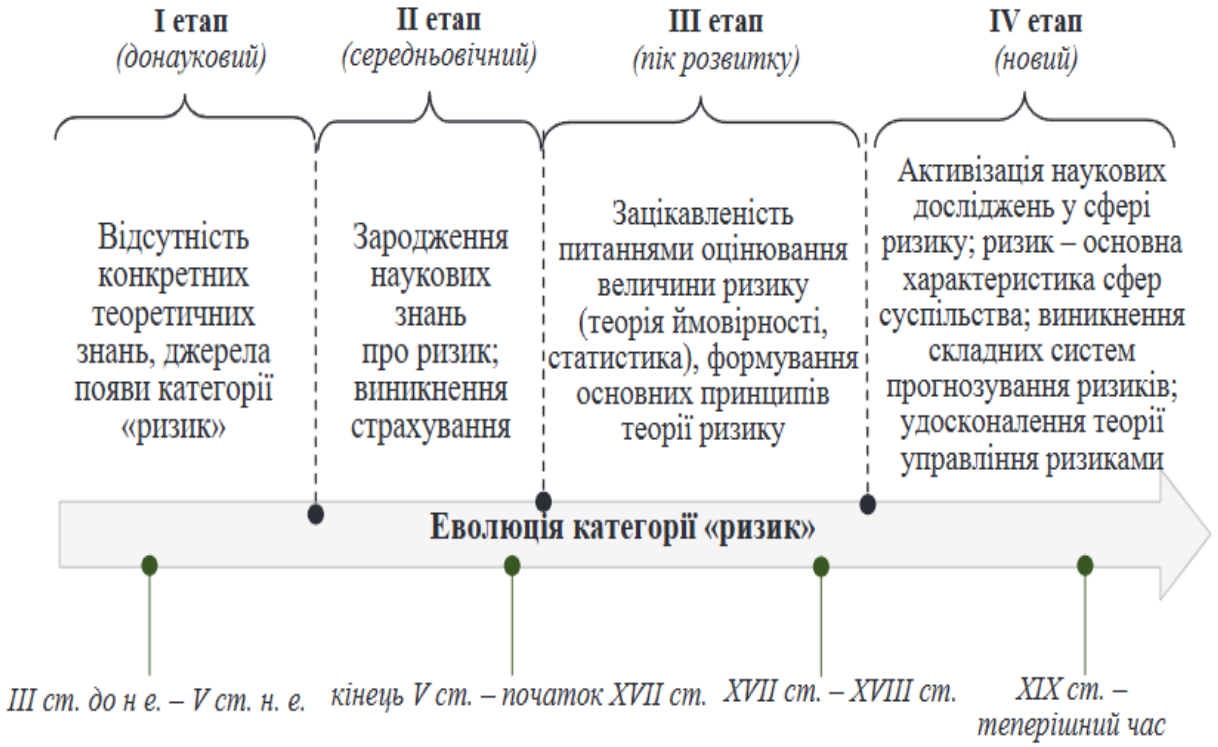


Рисунок 1.1- Основні етапи еволюції категорії «ризик» [17]

Функціонуванню та розвитку багатьох економічних процесів притаманні елементи невизначеності. Це зумовлює появу ситуацій, які мають однозначного результату (рішення). Якщо є можливість кількісно і якісно визначати ступінь ймовірності тієї чи іншої варіанта, це і буде ситуація ризику. Звідси випливає, що ризикована ситуація пов'язана зі статистичними процесами і їй супроводжують три умови: наявність невизначеності; − необхідність вибору альтернативи (при цьому слід мати на увазі, що відмова від вибору також є різновидом вибору); − можливість оцінити ймовірність здійснення обраних альтернатив. Прагнучи «зняти» ризиковану ситуацію, суб'єкт робить вибір та прагне реалізувати його. Цей процес знаходить своє вираження у понятті ризик.

Останній існує як у стадії вибору рішення (плану дій), і на стадії його реалізації. І в тому, і в іншому випадку ризик постає моделлю зняття суб'єктом невизначеності, способом практичного вирішення протиріччя при неясному (альтернативному) розвитку протилежних тенденцій у конкретних обставинах. У умовах сьогодення поняття ризик – це, пов'язана з подоланням невизначеності ситуації неминучого вибору, у процесі є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення гаданого результату, невдачі і відхилення від мети.

Незважаючи на підвищений інтерес науковців та практиків до досліджуваної проблематики, у науковому полі досліджень відсутня єдина точка зору щодо визначення самого поняття «ризик», що свідчить про складність, багатоаспектність, неоднозначність цієї категорії (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Сучасні наукові погляди на визначення сутності категорії «ризик»

Автор, джерело	Визначення категорії «ризик»
1	2
А. Маршалл, А. Пігу [18]	Ризик – гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку.
	Ризик – єдине джерело підприємницької діяльності, унікальна невизначеність, що виникає з несення повної відповідальності, яка за самою своєю природою ні страхується, ні капіталізується, ні оплачена платнею.
Д. В. Дячков [19]	Ризик – небезпека настання непередбачених та небажаних для суб’єкта наслідків його дій.
M. R. Wideman [20 с. 7]	Ризик є кумулятивним ефектом ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.
R. J. Chapman [21, с. 63]	Ризик – потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу чи майна, коштів у зв’язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення.
G. R. Heerkens [22, с. 57]	Ризик – міра невизначеності. Ризик стосується нашої здатності передбачити певний результат дій із визначеністю.

Продовження таблиці 1.1

1	2
D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker [23, с. 39]	Ризик – це схильність до наслідків невизначеності.
Дж. Нейман, О. Моргенштерн [24, с. 289]	Ризик – це вимірна ймовірність, а невизначеність – незмірна (стохастична) ймовірність.
О. В. Вараксіна, А. О. Кругова [25]	Ризик – це міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь якій сфері діяльності підприємства.
О. В. Шепеленко [26, с. 192]	Ризик – спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), що створюються завдяки особливим здібностям підприємця; можливість і необхідність запобігати стохастичним умовам, зменшувати їх несприятливу дію і одержувати в цих умовах підприємницький дохід.
В. В. Волошина-Сідей [27, с. 73]	Ризик – ступінь, імовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого та суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні.
О. А. Зоріна [28, с. 223]	Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
Л. В. Тєшева, В. С. Грищенко [29, с. 262]	Ризик являє собою невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій.
О. М. Орлова [30, с. 132]	Ризик – це можливість настання подій із негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій. Сутність поняття «ризик» спирається на вивчення властивостей ризику, а саме невизначеності (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (тому що ризик виникає за практичної значущості для кого-небудь очікуваної події).

Наведені у таблиці 1.1 визначення несуперечливі, мають різний рівень деталізації і характеризують різні ключові аспекти досліджуваної категорії. На основі узагальнення сучасних трактувань сутності поняття «ризик» побудовано логіко-семантичне поле категорії «ризик» (рисунку 1.2).

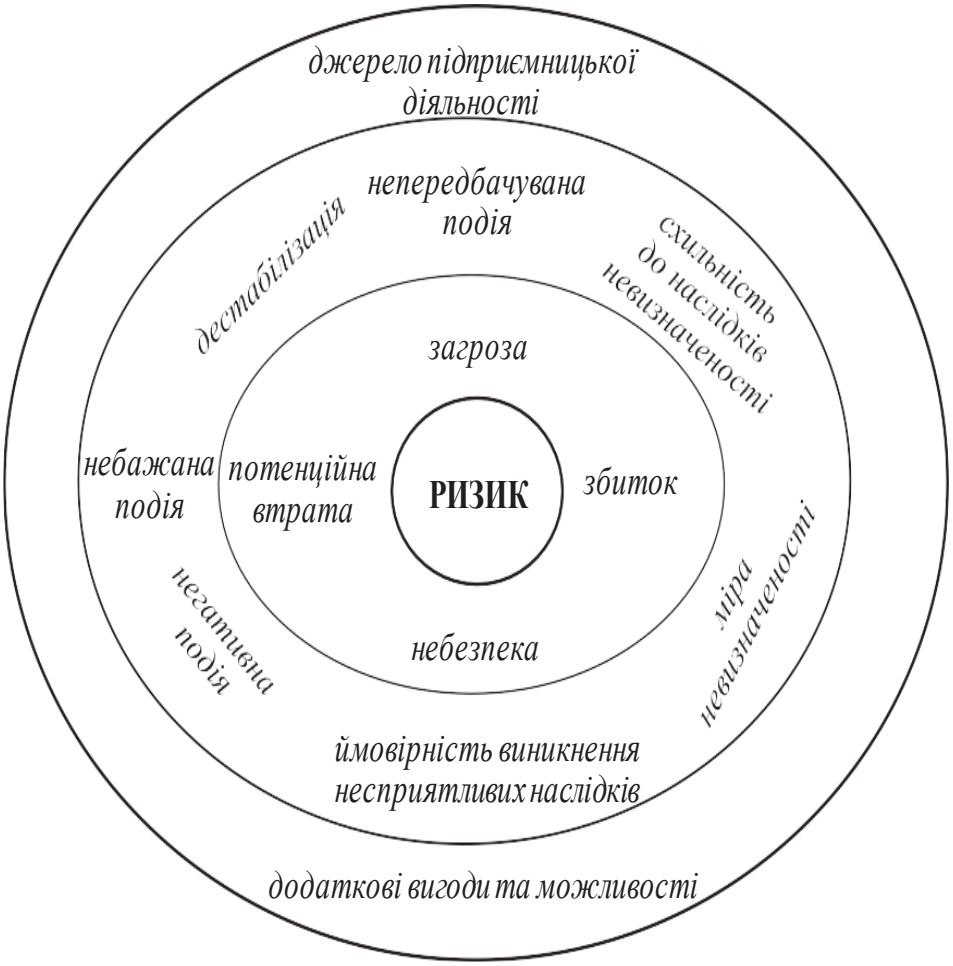


Рисунок 1.2 - Градація ознак асоціативно-семантичного поля категорії «ризик» [17]

Вивчення економічної літератури, присвяченої проблемі ризику, дозволяє виділити ряд визначень ризику [31-37]:

- певна сукупність, безліч небезпек;

- кількісний захід небезпеки щодо того, що пов'язані з нею збитки чи небажані наслідки стануть реальністю;

- невизначеність щодо виникнення втрат; невизначеність отримання чистих доходів;

- ситуативна характеристика діяльності, що відображає невизначеність її результату та можливі несприятливі наслідки у разі неуспіху;

- ймовірність фінансових втрат; ймовірність втрати частини ресурсів, неотримання доходів чи появи додаткових витрат;

- ймовірність небажаної події, пов'язаної з прибутковістю;

- подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє цим ризиком;

- функція, що є результатом ймовірності та величини збитку;

- «двовимірна величина», що включає як ймовірність настання небажаної випадкової події, так і пов'язані з нею втрати;

- наявність тенденції до відхилення фактичних значень від запланованих показників в умовах невизначеності;

- можливість позитивного (шанс) або негативного (збиток, збиток) відхилення в процесі діяльності від планових значень;

- подія, яка може статися або не відбутися, причому залежно від часу, місця та зовнішніх умов після виникнення ризикової події можливі три результати для суб'єкта, залученого до цього явища або процесу: збитки (збитки, програш), прибуток (вигода, виграш) , відсутність результату (немає ні прибутку, ні збитків).

Узагальнення та систематизація підходів до розуміння сутності категорії «ризик» у різних галузях знань, дослідження розроблених у рамках економічної науки теорій ризику дозволяють стверджувати, що трактування ризику різноманітне: від визначення його як ймовірності до розгляду у вигляді можливих втрат.

У понятті «ризик» виділимо такі основні елементи, що становлять його зміст:

− можливість відхилення від мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;

− ймовірність досягнення бажаного результату;

− можливість матеріальних, моральних та ін. втрат, пов'язаних із здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи.

Важливим елементом ризику є можливість відхилення від обраної мети. У цьому може бути відхилення як негативного, і позитивного властивості.

Зазначені елементи, їх взаємозв'язок та взаємодія відображають зміст ризику.

Ризику властивий ряд рис, які сприяють розумінню змісту ризику. Можна виділити такі основні риси ризику: суперечливість, альтернативність, невизначеність. Суперечливість виявляється в тому, що, з одного боку, ризик має важливі економічні, політичні та духовно-моральні наслідки, оскільки прискорює суспільний технічний прогрес, позитивно впливає на громадську думку та духовну атмосферу суспільства. З іншого боку, ризик веде до авантюризму, волюнтаризму, суб'єктивізму, гальмує соціальний прогрес, породжує ті чи інші соціально-економічні та моральні витрати, якщо в умовах неповної вихідної інформації ситуації ризику альтернатива вибирається без урахування об'єктивних закономірностей розвитку явища, по відношенню до якого приймається рішення. Альтернативність передбачає необхідність вибору двох або декількох можливих варіантів рішень. Відсутність можливості вибору знімає розмову про ризик. Там, де немає вибору, не виникає ризикована ситуація і, отже, ризику не буде. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику, альтернативність має різний ступінь складності і вирішується різними способами. Якщо простих ситуаціях вибір здійснюється, зазвичай, виходячи з минулого досвіду та інтуїції, то складних ситуаціях необхідно додатково використовувати спеціальні методи і методики. Існують не тільки відмінності в розумінні змісту поняття «ризик», а й різні точки зору щодо об'єктивної та суб'єктивної природи ризику.

У літературі [38-41] існують три основні точки зору, які визнають або суб'єктивну, або об'єктивну, або суб'єктивно-об'єктивну природу ризику.

Ризик пов'язаний із вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей їх результату – у цьому його суб'єктивна сторона. Крім цього, вона проявляється і в тому, що люди неоднаково сприймають одну й ту саму величину економічного ризику через відмінність психологічних, моральних, ідеологічних орієнтацій, принципів, установок і т.д.

Об'єктивність ризику у тому, що це поняття відбиває реально існуючі у

житті явища, процеси, боку діяльності. Причому ризик існує незалежно від того, усвідомлюють його наявність чи ні, враховують чи ігнорують його.

Суб'єктивно-об'єктивна природа ризику визначається тим, що він породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і такими, існування яких, зрештою, не залежить від волі та свідомості людини.

Існування ризику безпосередньо пов'язане з невизначеністю. Вона неоднорідна за формою прояву та за змістом. Ризик є одним із способів зняття невизначеності, яка є незнанням достовірного, відсутність однозначності. Акцентувати увагу на цій властивості ризику важливо у зв'язку з тим, що оптимізувати на практиці управління та регулювання, ігноруючи об'єктивні та суб'єктивні джерела невизначеності, безперспективно.

Невизначеність умов, в яких здійснюється економічна діяльність, визначається тим, що вона залежить від безлічі змінних не завжди можна передбачити з прийнятною точністю.

Основними причинами невизначеності та, отже, джерелами ризику є спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха; випадковість; імовірнісний характер науково-технічного прогресу. Спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха пояснюється проявом стихійних сил природи — землетрусу, повені, бурі, урагани, а також окремі неприємні природні явища — мороз, ожеледиця, град, гроза, посуха та ін. Такі явища можуть мати серйозний негативний вплив підприємницької діяльності, стати джерелом непередбачених витрат.

Імовірнісна сутність багатьох соціально-економічних і технологічних процесів, багатоваріантність матеріальних відносин, у які вступають суб'єкти підприємницької діяльності, призводять до того, що в подібних умовах одна й та сама подія відбувається неоднаково, тобто. має місце елемент випадковості. Це визначає неможливість однозначного передбачення, настання передбачуваного результату, наявність протиборчих тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів.

На процес відтворення невизначеності та ризику впливає імовірнісний характер науково-технічного прогресу. Загальний напрямок розвитку науки і техніки, особливо на найближчий період, може бути передбачено відомою точністю. Однак наперед у всій повноті визначити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, технічних винаходів практично неможливо. Технічний прогрес неможливий без ризику, що обумовлено його імовірнісною природою, оскільки витрати і особливо результати розтягнуті і віддалені в часі, вони можуть бути передбачені лише в деяких, зазвичай, широких межах.

Існування невизначеності пов'язане також з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт, процес, явище, стосовно якого приймається рішення, з обмеженістю людини в зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю цієї інформації. Процес прийняття рішень передбачає наявність досить повної та правильної інформації. Ця інформація включає поінформованість про: фінансову стійкість та платоспроможність клієнтів, партнерів, конкурентів; цінах, курсах, тарифах, дивідендах; можливостях обладнання та нової техніки; позиції, образі дій та можливих рішеннях конкурентів та ін.

Однак на практиці така інформація часто буває різнорідною, різноякісною, неповною чи спотвореною. Чим нижча якість інформації, що використовується при прийнятті рішень, тим вищий ризик настання негативних наслідків такого рішення.

До джерел, що сприяють виникненню невизначеності та ризику, належать також [42-44]:

− обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових та ін. ресурсів при прийнятті та реалізації рішень;

− неможливість однозначного пізнання об'єкта за сформованих у цих умовах рівні та методи наукового пізнання;

− відносна обмеженість свідомої діяльності людини;

− існуючі відмінності у соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки.

В економічній літературі виділяють декілька функцій ризику.

Регулятивна функція має суперечливий характер і може виступати у двох формах: конструктивної та деструктивної. Конструктивна форма проявляється у тому, що ризик дозволяє долати консерватизм, догматизм, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Деструктивна форма проявляється у вигляді авантюризму, суб'єктивізму.

Захисна функція має два аспекти: історико-генетичний та соціально-правовий. Історико-генетичний аспект полягає в тому, що вже на ранніх етапах розвитку цивілізації суб'єкти шукали засоби та форми захисту від можливих небажаних наслідків, наприклад, створення запасних фондів на випадок неврожаю і т.д. Соціально-правовий аспект полягає у необхідності законодавчого закріплення поняття “правомірності ризику”.

Інноваційну функцію ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційного вирішення проблем.

Аналітична функція пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень.

Компенсуюча функція у тому, що ризик може забезпечити компенсуючий успіх (позитивну компенсацію) - додатковий проти планової прибуток у разі сприятливого результату (реалізації шансу).

Соціально-економічна функція проявляється у можливості ризику умовах ринку й конкуренції виділяти групи ефективних власників у громадських класах, а економіці - галузі, у яких ризик прийнятний.

Отже, категорія «ризик» постійно розвивається, збагачується за змістом у зв’язку з розвитком самої науки та предмета дослідження і нині сутність поняття «ризик підприємства» повинна розкриватися з позиції інтегрованого підходу, згідно з яким – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства.

1.2 Класифікація підприємницьких ризиків

Класифікація ризиків певною мірою відображає сутність поняття ризику, тобто ті різновиди, на які його можна поділити і виокремити. Згідно з ISO 31000:2018 [45], ризики можуть виражатись через: джерело (так звані, фактори ризику), потенційні події (які теж можуть бути джерелом), наслідки (позитивні чи негативні) та вірогідність (з різним ступенем настання). Тобто кожна з цих категорій може визначати ризик. Зазвичай, ризик відображає вплив невизначеності на цілі, іноді розглядається як комбінація ймовірності настання шкоди та тяжкості цієї шкоди. Проте ISO 31000:2018 акцентує увагу саме на ефекті відхилення від очікуваного внаслідок впливу ризиків. При чому це може бути позитивним, негативним ефектом або тим і іншим одночасно, а також може вирішувати, створювати або приводити до можливостей та загроз в подальшому [46]. Якщо поглянути на визначення ризику в науковій літературі та ті види, які деталізовано за різними ознаками класифікації, то можна стверджувати, що ризики асоціюють саме з негативними подіями і наслідками.

Узагальнення поглядів на класифікацію ризиків дозволило їх систематизувати і навести загальний поділ ризиків за рівнями впливу (рисунок 1.3).

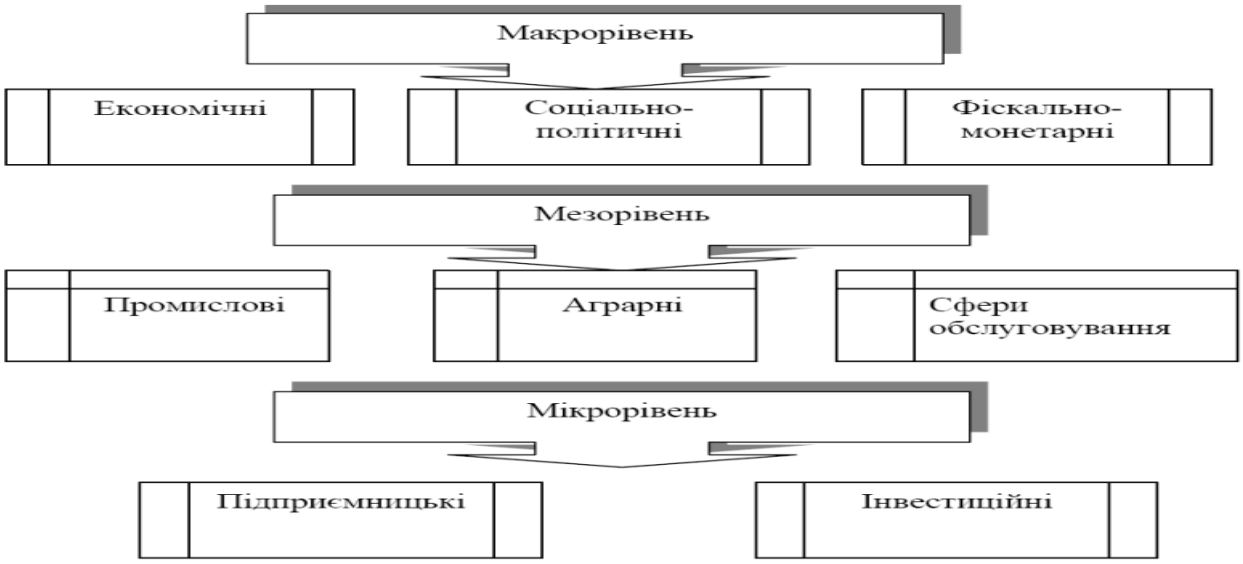


Рисунок 1.3 - Класифікація ризиків за рівнями впливу [47]

На макрорівні ризики включають в себе: економічні, соціально-політичні та фіскально-монетарні [48]. До групи ризиків мезорівня відносяться: промислові, аграрні та сфери обслуговування. Ця група ризиків відображає зміни факторів за галузевим призначенням, а також рівень стабільності у порівнянні до економіки країни. Крім того, важлива увага звертається на життєві цикли галузей та внутрішньогалузеве конкурентне середовище [49]. Підприємницький ризик – це ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів і наданням послуг; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів [50].

Загалом класифікація ризиків передбачає проведення економічного аналізу ризиків та їх причин шляхом групування подібних видів у відповідні класи. Для цього потрібно використовувати обрані критерії.

Складність класифікації підприємницьких ризиків полягає в їх різноманітності. Компанії схильні до ризику як при здійсненні поточної, операційної діяльності, так і при здійсненні стратегічної, довгострокової. Існують певні категорії ризиків, які впливають на всі види підприємницької але в той же час існують і специфічні ризики, що впливають лише на компанії, які функціонують в певних сферах діяльності (рисунок 1. 4).

За економічним змістом розрізняють наступні види ризиків [49]:

- операційний ризик (operational risk), який пов’язаний з недоліками, загрозами і проблемами функціонування самого підприємства;
- ринковий ризик (market risk), який формується під впливом таких ринкових показників, як конкуренція, рівень цін, валютні курси, обмеження і правила присутності на ринку;
- бізнес-ризик (business risk), пов’язаний з бізнесом, діловими зв’язками з партнерами та контрагентами;
- кредитний ризик (credit risk), який виникає через можливість невиконання своїх фінансових зобов’язань, сплати боргу, відсотків за ним.

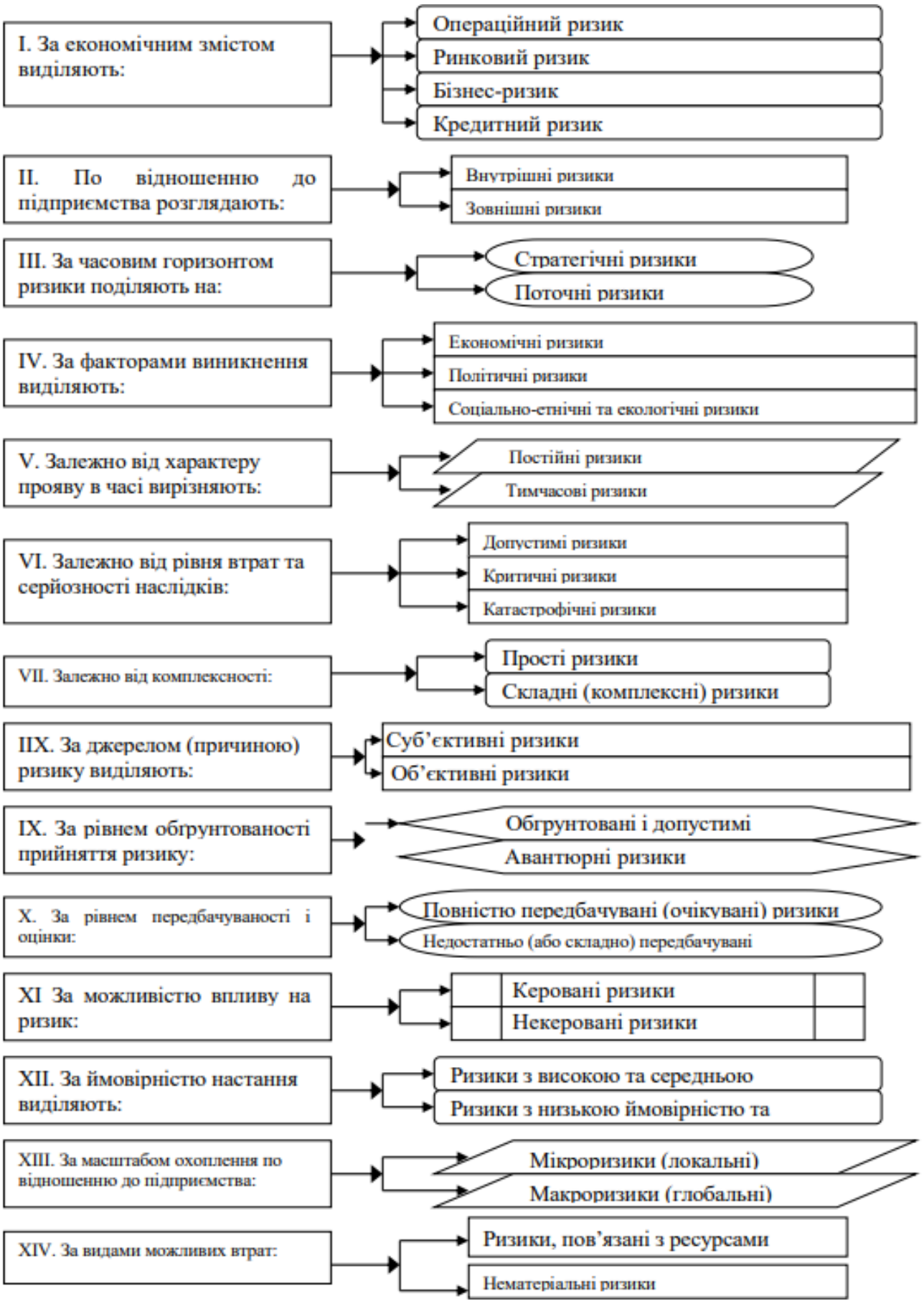


Рисунок 1.4 - Універсальна класифікація ризиків підприємства [51]

За характером наслідків Коюда П. М. та Коюда О. П. [47, с. 208] пропонують виділяти спекулятивні або фінансові ризики, які залежать від купівельної спроможності, втратою вигоди, зниженням дохідності) та чисті або прості ризики (природні, політичні, транспортні, комерційні). Такий поділ досить узагальнений, оскільки ризики взаємопов'язані. Поряд з цим, слід погодитись з поділом ризиків за ознакою класифікації по відношенню до підприємства (або в залежності від підприємства) на:

- зовнішні – ризики, які безпосередньо не залежать від підприємства, проте впливають на нього, сюди можна віднести політичну нестабільність, економічну кризу, пандемії, тероризм, військові дії, зміни клімату та ризики, пов'язані з екологією, змінами законодавства, оподаткування, дії конкурентів, несприятливі зміни у світових тенденціях тощо;

- внутрішні – ризики, що залежать від підприємства, формуються всередині внутрішніх процесів підприємства і пов'язані з його активами (використанням всіх видів ресурсів), власним капіталом, зобов'язаннями, доходами, витратами, рухом грошових коштів, формуванням фінансових результатів, господарських операцій. Також внутрішні ризик називають найбільш релевантними, ними можна і потрібно ефективно управляти, передбачати, нейтралізувати або скеровувати у потрібне русло.

За часовим горизонтом виділяють ретроспективні та поточні ризики. Однак, дискусійним є виділення ретроспективних ризиків, оскільки ризик – це певне очікування подій, рішень і їх наслідків, ймовірностей, тобто ризик безпосередньо пов'язаний з теперішнім і майбутнім часом. В минулому часі доцільно говорити про результати подій, що відбулись, і наслідки прийнятих рішень та заходів. Аналогічно розмежування поточних і перспективних ризиків потребує уточнення, тому що одне переходить в інше.

Отже, за часовим горизонтом, більш точно виокремлювати [52]:

- стратегічні ризики, які пов'язані з виконанням запланованих цілей у довгостроковому періоді і впливають на глобальний вектор розвитку

підприємства, є найбільш значущими і важливими;

- поточні ризики, які вимагають прийняття негайних рішень і реакцій по управлінню ризиками в режимі реального часу.

Чуприна І. В. пропонує поділяти всю сукупність ризиків на дві групи [53]:

1) фінансово-економічні (зростання податків, втрата попиту, зниження цін та збільшення обсягів виробництва у конкурентів, неплатоспроможність споживачів, альтернативні продукти, дефіцит оборотних коштів, залежність від постачальників і відсутність альтернатив);

2) соціальні ризики (проблеми з набором кваліфікованих працівників, страйки, низький рівень заробітної плати, низька кваліфікація кадрів, соціальна інфраструктура, відношення місцевої влади).

За основними джерелами виникнення виділяють економічні та політичні ризики. Проте такий розподіл варто доповнити соціальними, культурно-етнічними, екологічними, військовими ризиками.

Тому за факторами виникнення ризики доцільно поділяти на:

1) економічні ризики – спричинені економічними процесами в країні, регіоні, на підприємстві;

2) політичні – зумовлені нестабільністю в політичній сфері, значною невизначеністю стратегії розвитку країни, галузі, політичного курсу або зміни політичних сил, перерозподілу сфер впливу, сюди також можна віднести військові ризики та ризики, пов’язані з певними санкціями, обмеженнями;

3) соціально-етнічні та екологічні ризики – пов’язані з соціальними перетвореннями, суспільними і демографічними процесами, кваліфікацією, працездатністю, пандемією, етнічними конфліктами, тероризмом, ризиками зміни клімату та захисту довкілля. Люди виступають одночасно працівниками, створюючи додану вартість і конкурентні переваги підприємства, при цьому є споживачами продукції, послуг, визначають культурно-етнічні вподобання, сприйняття та попит в цілому.

Залежно від характеру прояву в часі виділяють:

- постійні ризики – ті, які присутні завжди протягом всього періоду функціонування підприємства, наприклад, операційні, валютні ризики, фінансові тощо, їх необхідно оцінювати і аналізувати весь час на безперервній основі;

- тимчасові ризики – ті, які виникають лише при здійсненні окремих операцій, на певних стадіях життєвого циклу, залежать від конкретного часу або періоду, наприклад, інноваційні ризики конкретного проєкту, сезонні, кризи, стихійні лиха чи ризики надзвичайних подій та ситуацій.

Залежно від прийнятності наслідків в науковій літературі виділяють допустимі, критичні та катастрофічні ризики [54]. Пропонуємо назвати такий поділ за рівнем втрат та серйозністю наслідків, що відповідає поняттю ризик-апетиту, визначеного в ISO 31000:2018 [45], та доповнити перелік підвидів ризиків в межах даної класифікаційної ознаки наступними ризиками:

- допустимий ризик – той, що вважається прийнятним у разі настання, оскільки вигоди в цілому значно переважають можливі втрати, тобто за узагальненими показниками економічна діяльність є ефективною та доцільною;

- критичний ризик – той, який балансує між допустимим і катастрофічним, тобто це зона ризиків, які вимагають негайних рішень по їх врегулюванню, тому що загрожують серйозними втратами та наслідками;

- катастрофічний – ризик, що загрожує продовженню діяльності підприємства, може спричинити припинення окремих напрямів чи всього функціонування. Крім цього, сюди відносять ризики втрати життя чи здоров'я людей, живих організмів, ризик завдати серйозної шкоди екології, надзвичайні неприпустимі ситуації вкрай негативного характеру.

Слушне зауваження стосовно допустимого ризику пропонує Тарасова К. І. [55] про те, що допустимим є той ризик, «проявом якого можуть бути збитки, величина яких не перевищує запланованого прибутку». А критичний ризик – це той, що може спричинити втрату всього прибутку або

частини капіталу підприємства. Вважаємо за доцільне уточнення визначення катастрофічного ризику, як такого, який має бути пов'язаний з можливим банкрутством підприємства та втратами незворотної дії, які можуть бути спричинені не тільки економічними факторами, а й екологічними аспектами, питаннями безпеки, охорони здоров'я тощо.

Залежно від комплексності ризики бувають [56]:

- прості – ризики, що характеризуються неможливістю подальшого поділу на підвиди, наприклад, ризик інфляції, і вимагають індивідуального підходу;

- складні (комплексні) – ризики, які містять в собі взаємопов’язані підвиди і вимагають комплексного портфельного підходу до оцінки, аналізу і управління, наприклад, інноваційний ризик. Також в межах таких ризиків можуть проявлятись системні ефекти, що вимагає врахування у виборі відповідних управлінських рішень.

За причинами виникнення Тарасова К. І. вирізняє такі групи ризиків, як [55, с. 106]:

- суб’єктивний ризик, викликаний невизначеністю майбутнього;

- ризик через недостатність інформації, неможливість її повного, всебічного і достовірного отримання для прийняття ефективних рішень;

- ризик, викликаний особистим суб'єктивним сприйняттям тих осіб, які його аналізують і приймають рішення.

Проте дана класифікація дуже близька до рівня невизначеності або очікуваності ризикових подій. Тому за джерелом ризику (причиною виникнення) необхідно виділяти:

- суб’єктивні ризики, пов’язані з діяльністю конкретної особи або групи осіб, працівників підприємства, їхньої кваліфікації, досвіду, знань і компетентностей;

- об’єктивні ризики, які виникають незалежно від дій суб’єкта, наприклад, економічні, кон’юнктурні та політичні зміни, природно-кліматичні явища,

інформаційна невизначеність. В практичній діяльності досить часто ці два види ризиків інтегруються і необхідно розглядати їх у взаємозв'язку.

За ступенем обґрунтованості прийняття ризику виділяють [57]:

- обґрунтовані ризики – ті, які підприємство приймає, і їхній вплив на результати діяльності буде мінімальним;

- частково обґрунтовані ризики – приймаються або пропонуються до прийняття при очікуваній рівності результатів і вигод;

- авантюрні – містять значну ймовірність втрат і невиконання поставлених цілей.

Проте даний поділ досить умовний, тому що в будь-якому разі при прийнятті рішень очікується перевищення вигод над можливими негативними наслідками, при цьому розмежування обґрунтованих та частково обґрунтованих ризиків досить суб'єктивне, орієнтоване на прийняту політику управління ризиками: агресивну, консервативну чи помірковану. Тому пропонується класифікувати ризики за рівнем обґрунтованості прийняття ризику на:

- обґрунтовані і допустимі ризики – ті, які підприємство приймає, і їхній вплив на результати діяльності буде оптимальним, при цьому рівень ризику може бути різним, залежно від виду ризику та рівня очікуваної вигоди (так зване правило взаємозв'язку ризик-дохідність);

- авантюрні ризики – містять значну ймовірність втрат і невиконання поставлених цілей, можуть бути виправданими лише в окремих випадках і рамках реалізації агресивної політики управління ризиками.

Ознака класифікації ризиків «обґрунтованість прийняття» є дуже важливою, оскільки пов'язана з вибором виду реакції на ризик і планом подальших дій.

За рівнем передбачуваності і оцінки виділяють наступні види ризиків [58]:

- повністю передбачувані (очікувані) ризики – сюди належать ризики, які пов'язані з циклічними процесами, технологічними перетвореннями, етапами

діяльності, фазами життєвого циклу, тощо, вони є очікуваними і для таких ризиків властивий середній або високий рівень ймовірності й достатня точність оцінки;

- недостатньо (або складно) передбачувані ризики – ті, які важко оцінити і передбачити, проте вони можуть мати значний вплив на діяльність підприємства.

За можливістю впливу на ризик з точки зору управління ризиками виділяють [59]:

- керовані ризики – щодо яких приймаються рішення щодо впливу на обсяг і масштаб дії ризику, заходи пом'якшення, перенаправлення, розподілення, уникнення або прийняття залежно від цілей;

- некеровані ризики – ті, які не піддаються управлінському впливу, спрямуванню, наприклад, військовий стан, пандемія, стихійні лиха.

Ризики тісно пов'язують з поняттям ймовірності настання та потенційними наслідками, які підприємство оцінює під час прийняття рішень. За ймовірністю настання ризики поділяють на:

- ризики з високою та середньою ймовірністю, при цьому середньою ймовірністю реалізації ризику вважається рівень коефіцієнта варіації в межах 10-25%, високою – понад 25% [59];

- ризики з низькою ймовірністю та невизначені – сюди належать ті ризики, у яких коефіцієнт варіації менше 10%, а також ризики, ймовірність яких визначити практично не можливо, в такому разі мова йтиме про прийняття рішень в умовах невизначеності.

Величина ризику є надзвичайно важливою для розуміння того, як слід ставитися до відповідного ризику. Поняття величини ризику передбачає узгоджений аналіз двох показників – частоти та розміру шкоди. За частотою виникнення збитків. Частота виникнення шкоди є важливим характеристикою величини ризику. Вона може вимірюватися кількісно (з допомогою ймовірностей чи статистичних частот) чи якісно, тобто. шляхом експертного

виділення таких класів:

- рідкісні ризики, котрим характерна мінімальна частота реалізації ризику, тобто. мала ймовірність настання шкоди;

- ризики середньої частоти, котрим характерна середня частота реалізації ризику, тобто. середня ймовірність настання ризику;

- часті ризики, котрим характерна висока частота реалізації ризику, тобто висока ймовірність настання шкоди.

Для економічних ризиків природними одиницями виміру розміру збитків є грошові одиниці. Якщо є повна інформація про ризики, визначення розміру шкоди не викликає жодних проблем. Якщо ж інформації недостатньо, відповідні класи ризиків можна встановити з урахуванням експертного висновку. За цим критерієм можна назвати:

- малі ризики, тобто. ті ризики, за якими максимальні збитки невеликі;

- середні ризики, максимальна шкода для яких характеризується як середня; - високі ризики з великою максимальною шкодою;

- катастрофічні ризики, що характеризуються виключно великою максимальною шкодою.

Класифікація дуже корисна для розуміння специфіки різних ризиків і цілком очевидно, що для ризиків, виділених відповідно до розкритої класифікації, методи управління будуть зовсім різні.

1.3 Ризикоутворюючі фактори: характеристика та вплив на ризики

Розуміння ризикоутворюючих факторів має вирішальне значення для будь-якого підприємства, яке працює в сучасному динамічному та складному бізнес-середовищі. Ці фактори ризику можуть суттєво вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей, приймати обґрунтовані рішення та, зрештою, визначати її довгостроковий успіх чи поразку . Щоб ефективно керувати цими ризиками, важливо мати повне розуміння ключових факторів , які сприяють їх

появі.

Рівень ризику залежить від багатьох факторів, як пов'язаних з діяльністю компанії, так і незалежних від неї. Фактори ризику впливають на конкретний ризик вибірково, а можуть мати більш комплексний вплив на певну групу ризиків. Наявність фактора ризику, що створює ризик інтегрального ризик-менеджменту, вимагає іншої методології комплексної оцінки ризику.

Кількість враховуваних ризикоутворюючих чинників досить велика. Як наслідок, їх класифікація незрівнянно складніша за класифікацію ризик. Так, розробники системи управління ризиками «Mark To Future» компанії Algorithmics наводять таблицю, що демонструє співвідношення окремих груп ризиків і чинників, які на них впливають. Згідно з цією таблицею, ринкові ризики є похідними від 50 до 1000 чинників ризику, на кредитні ризики впливають від 50 до 200 ризикоутворюючих чинників, 20 - 500 чинників ризику впливають на ризики управління активами компанії [60].

Окремою проблемою є недостатня активність української економічної теорії та практики у розробці рекомендацій щодо аналізу окремих видів ризиків та їх імплементації в діяльність економічних служб компаній та підприємств. Наприклад, практично не досліджені кліматичні ризики та фактори, що на них впливають. Водночас, згідно з дослідженнями американських експертів, кліматичні ризики мають відчутний вплив на обсяги виробництва в США на суму до одного трильйона доларів (із семи трильйонів доларів, які складають річний валовий продукт США) [61].

Зі стратегічної точки зору фактори бізнес-ризику охоплюють широкий спектр внутрішніх і зовнішніх елементів, які можуть становити загрози або створювати можливості для організації.

Внутрішні фактори включають такі аспекти, як операційна неефективність, неадекватний фінансовий контроль, недостатня кількість людських ресурсів або застаріла технологічна інфраструктура. До групи внутрішніх факторів зазвичай включають планомірність, цілеспрямованість та

науковий підхід у діяльності керівництва та відповідних служб компанії з розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, оціночні характеристики надійності функціонування технічної системи у компанії, рівень освіти персоналу та ін.

Зовнішні фактори включають макроекономічні умови, нормативні зміни, нестабільність ринку , конкурентний тиск і навіть стихійні лиха. До категорії зовнішніх факторів ризику відносять політичні, науково-технічні, соціально-економічні та екологічні фактори (слід зазначити, що зазначене трактування факторів носить макроекономічний характер). Характерними зовнішніми ризикоутворюючими факторами є торги на валютних біржах, поведінка конкурентів, розвиток НТП та ін.

Економічні фактори відіграють значну роль у визначенні рівня ризику, з яким стикаються підприємства. Коливання процентних ставок, темпів інфляції, обмінних курсів і загального економічного зростання можуть вплинути на моделі споживчих витрат , попит на продукти чи послуги та вартість ведення бізнесу. Наприклад, під час економічного спаду споживачі можуть скоротити свої дискреційні витрати, що призведе до зниження продажів для компаній у таких галузях, як предмети розкоші або подорожі та туризм [62].

Фактори регулювання охоплюють закони, нормативні акти та державну політику, які впливають на те, як бізнес працює в певній галузі чи на ринку . Дотримання цих правил має важливе значення, щоб уникнути юридичних санкцій, шкоди репутації та потенційних збоїв у роботі. Наприклад, фармацевтичні компанії повинні дотримуватися суворих правил щодо розробки, тестування та маркетингу ліків, щоб забезпечити безпеку пацієнтів і підтримувати довіру суспільства .

Технологічний прогрес може як створювати можливості, так і створювати ризики для бізнесу. Технології, що швидко розвиваються, можуть порушити традиційні бізнес-моделі , зробивши певні продукти чи послуги застарілими. Компанії, які не зможуть адаптуватися до технологічних змін, можуть

опинитися у невигідному конкурентному становищі. Навпаки, організації, які впроваджують інновації та використовують технології, можуть отримати конкурентну перевагу. Наприклад, зростання електронної комерції революціонізувало галузь роздрібної торгівлі , що призвело до занепаду звичайних магазинів, але забезпечило можливості для онлайн-магазинів [63].

Конкуренція в галузі є значним фактором ризику, який компанії повинні ретельно враховувати. Інтенсивність конкуренції може відрізнятися в різних секторах і на ринках. Такі фактори, як кількість конкурентів, їх частка на ринку, стратегії ціноутворення, диференціація продукту та лояльність споживачів – усе це впливає на рівень конкурентного ризику. Наприклад, на сильно насичених ринках із численними гравцями, які пропонують подібні продукти чи послуги , підприємства можуть зіткнутися з проблемами в отриманні частки ринку та підтримці прибутковості.

Фактори навколишнього середовища привернули підвищену увагу в останні роки через зростаюче занепокоєння щодо зміни клімату та сталого розвитку. Від підприємств дедалі більше очікують оцінки та пом’якшення свого впливу на навколишнє середовище. Невиконання цього може призвести до шкоди репутації, юридичної відповідальності та навіть фінансових втрат. Наприклад, компанії, які працюють у галузях із високим рівнем викидів вуглецю, таких як енергетика чи виробництво, можуть зіткнутися із суворішими правилами та громадським контролем .

Соціальні фактори охоплюють культурні, демографічні та суспільні тенденції, які впливають на поведінку та переваги споживачів . Розуміння цих факторів має вирішальне значення для компаній, щоб ефективно орієнтувати свої продукти чи послуги та залишатися актуальними на ринку. Наприклад, зміна демографічних показників, як-от старіння населення або зміщення споживчих цінностей у бік стійкості, може суттєво вплинути на моделі попиту та вимагати від компаній відповідної адаптації своїх пропозицій.

Крім того, можна класифікувати фактори ризику за ступенем впливу

компанії на вплив цих факторів. З цієї точки зору ризикоутворюючі фактори можна умовно поділити на:

- об'єктивні фактори - фактори, на які підприємство, компанія не може впливати;

-· суб'єктивні фактори - фактори, регульовані компанією.

Аналіз напрямів теоретичних досліджень у галузі ефективного управління ризиками дозволяє зробити висновок про те, що в цих дослідженнях приділяється недостатня увага ряду проблем, недооцінка яких при практичному використанні результатів теоретичних досліджень може призвести до неповної або некоректної оцінки впливу тих чи інших факторів ризику на відповідні види ризиків .

Перша проблема полягає в тому, що не акцентується факт наявності цілого ряду ризикоутворюючих факторів, що впливають, причому іноді взаємовиключне, на динаміку відразу кількох видів ризиків. Так, інфляція суттєво впливає на валютні, кредитні та відсоткові ризики у сфері вкладень у цінні папери. Погіршення політичної ситуації, своєю чергою, веде до підвищення інвестиційних, політичних ризиків. Звісно ж доцільним запровадити поняття нейтивних (від англ. native – властивий) ризикоутворюючих чинників, які впливають лише з конкретний вид ризику, і інтегральних (узагальнених) ризикоутворюючих чинників, які впливають ризики відразу кількох видів. Причому наявність у групі ризикоутворюючих факторів для конкретного виду ризику хоча б одного інтегрального фактора має бути основою обов'язкового комплексного аналізу всіх пов'язаних з ним видів ризиків. Так, неточно певний розмір забезпечення кредиту (один із факторів кредитних ризиків) веде до виникнення ризику ліквідності та операційного ризику, оскільки використання забезпечення «вимагає наявності комплексної інформаційної системи та значних можливостей для внутрішнього контролю» [64].

Друга проблема полягає у поданні ризикоутворюючих факторів тільки як

фактори прямого впливу на конкретні види ризиків. З поля зору дослідників випадає можливість діалектичного переходу самого ризику в категорію ризикоутворюючого фактора, що вимагає розробки уявлення про ризикоутворюючі фактори як про фактори прямого, так і опосередкованого впливу. Наприклад, такий недолік проявляється при спробах аналізу ринкового та кредитного ризиків без урахування їх взаємовпливу – «загальна практика, як і раніше, розглядає ринковий та кредитний ризики окремо… що веде до неповного відображення ризику» [65]. У зв'язку з цим є доцільним запровадити поняття так званих ризикоутворюючих факторів першого та другого рівня, відповідних факторам прямого та опосередкованого впливу, а також провести дослідження щодо систематизації ризикоутворюючих факторів другого рівня та ризиків, на які ці фактори впливають.

В економічній літературі приводяться два базових підходи до дослідження ризиків, що підтверджують наявність описаних вище проблем.

У першому випадку простежується досить сильна тенденція до селективного аналізу ризиків із розглядом на них всіх чинників. Однак при цьому комплексний вплив інтегральних ризикоутворюючих факторів на цілі групи ризиків ігнорується, що значною мірою знижує ефективність рекомендацій щодо оптимізації досліджуваних ризиків.

Прихильники другого підходу намагаються виявляти інтегральні ризикоутворюючі фактори для конкретних видів ризиків, проте не прораховують узагальнений вплив таких факторів на групи ризиків, що з ними асоціюються.

Назріла нагальна необхідність запровадження комплексного підходу до дослідження ризиків, основу якого має лежати ідея « розглядати… ризики інтегровано, а чи не окремо, як було раніше» [66].

Більшість ризикоутворюючих чинників є нейтивними, тобто. властивими конкретним ризикам і які впливають ризики інших видів. Прикладом нейтивного чинника є можливе зниження ціни золото, яке впливає лише

ринкові ризики і не впливає на організаційні і техніко-виробничі ризики.

У той самий час існує низка ризикоутворюючих чинників, одночасно які впливають ризики кількох видів, чи звані інтегральні (узагальнені) чинники ризику. Прикладом такого інтегрального ризикоутворюючого фактора є підвищення цін на енергоносії, що впливає на ринкові ризики, а також впливає на організаційні (можливі збої системи виробництва) та на кредитні ризики (можливе підвищення собівартості продукції веде до неможливості повернення кредиту). Також до інтегральних ризикоутворюючих факторів необхідно відносити динаміку курсу російського рубля. У разі підвищення курсу банк, який має активи у валюті, зазнає збитків, що є наслідком ринкового ризику. Одночасно банк буде схильний до кредитних ризиків, у разі, якщо він видав або отримав кредит в іноземній валюті.

У свою чергу, інтегральні (узагальнені) фактори ризику за рівнем впливу можна поділити на інтегральні ризикоутворюючі фактори мікроекономічного та макроекономічного рівня.

До інтегральних ризикоутворюючих факторів мікроекономічного рівня, що впливають на діяльність будь-якого економічного суб'єкта (підприємство, банк, страхова компанія тощо), пропонується відносити: несумлінність або професійні помилки партнерів (третіх сторін); несумлінність або професійні помилки співробітників компанії; помилки програмного забезпечення; протиправні дії співробітників компанії та третіх осіб (розкрадання, підробки і т.д.); помилки технологічного процесу; рівень менеджменту.

До інтегральних ризикоутворюючих факторів макроекономічного рівня, пропонується відносити: зміна курсу рубля по відношенню до провідних світових валют; рівень інфляції; зміна ставки рефінансування; зміна цін на енергоносії; зміна ставок оподаткування; зміна кліматичних умов.

Резюмуючи вищесказане, слід зазначити, що на конкретний ризик може впливати значна кількість ризикоутворюючих факторів.

З початком повномасштабного вторгнення кожне українське

підприємство було змушено перелаштуватись до реалій воєнного часу, зважаючи на бойові дії та обстріли, різкі зміни регуляторних вимог, евакуацію людей, питання мобілізації та бронювання працівників, тощо. В сучасних умовах українські підприємства стикаються з такими ризикоутворюючими факторами, що подано на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Ризикоутворюючі фактори підприємств в сучасних умовах господарювання [67]

Комплексний підхід до дослідження ризикоутворюючих факторів, тобто облік впливу ризикоутворюючих як факторів першого рівня (нейтивних та інтегральних), так і факторів другого рівня дозволить підвищити ефективність управління ризиками.

Висновки до розділу 1

У сучасному світі господарська діяльність підприємства нерозривно пов’язана з ризиками. Вони можуть виникати в різних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування. Управління цими ризиками є ключовим фактором успіху підприємства. Проте, не всі підприємства мають

ефективні системи управління ризиками, що може призвести до серйозних фінансових втрат або навіть банкрутства.

З’ясовано, що ризик у господарській діяльності представляє собою можливість втрати або невдачі, що може виникнути внаслідок невизначеності, несприятливих подій, невдач або непередбачуваних обставин. Це концепція, що об'єднує імовірність та наслідки подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи операційну діяльність підприємства. В контексті бізнесу, ризик означає потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства та його фінансовий стан.

Розкрито класифікація ризиків, що дозволяє систематизувати їх для кращого розуміння та керування.

Констатовано, що ризик – це можливість виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Ризики можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як: економічні фактори - зміни кон'юнктури ринку, інфляція, валютні коливання, тощо; політичні фактори – зміни в законодавстві, політична нестабільність, тощо; технологічні фактори – впровадження нових технологій, зміни в технологічних процесах, тощо; природні фактори – стихійні лиха, тощо. Це вказує на важливість ідентифікаціїї та оцінювання впливу актуальних ризикоутворюючих факторів.

2 Аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ФМ Хладопром» — провідне українське підприємство, засноване в 1995 році, яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції морозива і заморожених продуктів харчування. Завдяки постійному розвитку, впровадженню новітніх технологій і орієнтації на клієнта, компанія утвердила своє лідерство в галузі, постачаючи продукцію найвищої якості по всій Україні.

Глобальна мета підприємства – працювати так, щоб українське морозиво вважалося найкращим морозивом у світі. Основними цілями підприємства є: реалізація споживачам кращого і смачного морозива, економічне зростання підприємства, домогтися безперервності діяльності. Стратегія розвитку підприємства прагне до досягнення зазначених цілей та має кілька векторів: безпека, споживачі, співробітники, екологія і ефективність.

Регіональна мережа: компанія має 11 регіональних представництв і 7 офіційних дистриб'юторів. Процес реалізації організовано в усіх регіонах України, серед найбільших - Харків, Київ, Полтава, Дніпро та інші. В інших містах України створені віддалені робочі місця працівників збуту.

Серед замовників відомі торговельні мережі, підприємства харчової промисловості та гуртові постачальники.

Основні види діяльності за КВЕД:

- 10.52 – виробництво морозива та інших видів заморожених продуктів;
- 46.38 – оптова торгівля продуктами харчування;
- 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;

Ключові продукти:

- морозиво різних видів і смаків, включаючи класичне вершкове, фруктове, пломбір;

- заморожені напівфабрикати, десерти, коктейлі.

ТОВ "ФМ Хладопром" співпрацює з провідними постачальниками інгредієнтів з країн Європи та Азії, такими як Mlekpol (Польща), Barry Callebaut (Бельгія), Fructa International (Німеччина). Підприємство активно підтримує українських виробників, закуповуючи сировину найвищої якості.

Компанія сертифікована за системою управління якістю ISO 9001:2015 і відповідає міжнародним стандартам харчової безпеки HACCP. Постійний контроль на кожному етапі виробництва забезпечує відмінну якість і безпечність продукції.

ТОВ "ФМ Хладопром" є офіційним партнером і дистриб'ютором низки провідних брендів у сегменті заморожених продуктів та обладнання, зокрема:

- UNILEVER (TM Algida): інноваційні та класичні продукти морозива;
- CARPIGIANI (Італія): обладнання для виготовлення морозива;
- FRUCTAL (Словенія): заморожені фруктові десерти.

Завдяки широкому асортименту, високим стандартам якості та ефективній дистрибуційній мережі, ТОВ "ФМ Хладопром" є надійним партнером для клієнтів і гарантує задоволення найвибагливіших споживачів.

Підприємство має виробничий цех потужністю 25 тонн морозива на зміну, холодильник на 16 тис. тонн, для розширення мережі торгівлі морозивом систематично придбаються холодильні прилавки і передаються в оренду підприємствам і приватним підприємцям, які торгують морозивом торгової марки «Хладик».

При виробництві морозива в ТОВ «Хладопром» використовуються як нові прогресивні технологічні процеси (особливо це потрібне при виробництві нових видів морозива, нетрадиційних), так і традиційні, що використовуються та зберігаються десятиріччями. Таким чином, викристалізовується все краще, що накопичене спеціалістами цієї галузі на протязі багатьох років.

В 2011-2012 роках виробничий цех ТОВ «Хладопром» був повністю модернізований. Тепер це – нове підприємство європейського зразку.

Вся сировина, що використовується при виготовленні морозива, являється натуральною, без синтетичних домішок, екологічно чистою приймається тільки з супроводжувальними документами по якості відповідно до Закону України “Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини”. На підприємстві суворо виконуються вимоги безпеки, передбачені «Санітарними правилами для підприємств по виготовленню морозива», про що свідчать акти перевірок міської та районної СЕС.

2.2 Аналіз показників виконання виробничої програми

Виробнича програма – це завдання по випуску і реалізації продукції в асортименті, відповідної якості в натуральному і вартісному вираженні виходячи з попиту і реальних можливостей підприємства. Зазвичай складається на рік з розбиттям за кварталами і місяцями. Виробнича програма – це загальний обсяг продукції з виготовлення і реалізації, прийнятий на певний період [68].

Аналіз динаміки обсягу випуску продукції представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу виробництва продукції за 2020-2022 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення від 2022р. від 2020 р.	
				Абс., тис. грн	Відн., %
Обсяг виробництва готової продукції, т	10340,8	13 024,50	8730,2	-1610,6	84,42
Обсяг товарної продукції, тис. грн	118251	125159	97483	-20768	82,44

З таблиці 2.1 видно, що обсяг випущеної продукції у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 15,58%.

Динаміка обсягу товарної продукції представлена на рисунку 2.1.

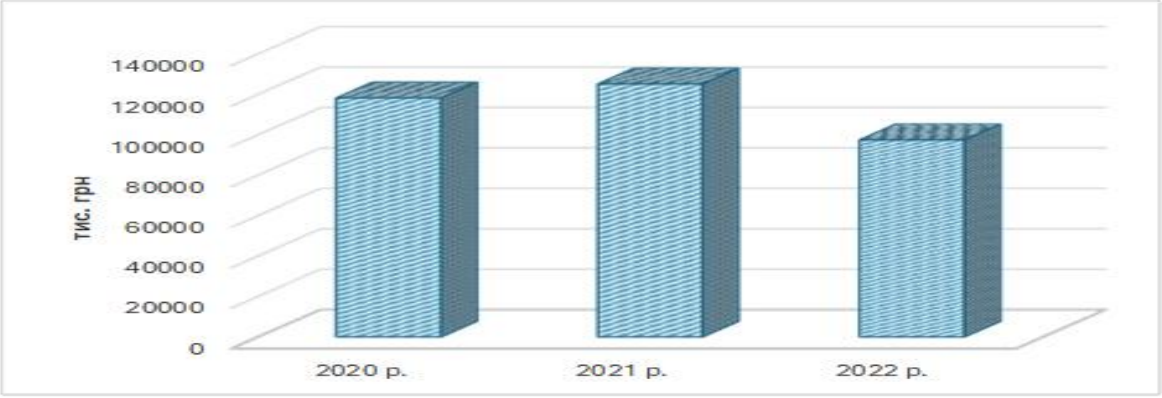


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягу товарної продукції за 2020-2022 роки

Товарообіг продукції у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 17,56%.

Підприємство є виробником морозива під торговими марками "КАШТАН", "ХЛАДИК" і "ХРЕЩАТИК“ та інші, а також під торговими марками клієнтів (Private Label) (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Торгові марки ТОВ «ФМ Хладопром»

Асортимент становить більше 80 видів морозива.

Для реалізації продукції в регіонах України використовуються орендовані склади та парк автотранспорту для розвезення продукції клієнтам.

З метою згладжування сезонності, на підприємстві налагоджена дистрибуція заморожених напівфабрикатів: пельмені, вареники, крабові палички і заморожені хлібобулочні вироби, овочі та фрукти.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних фондів підприємства

Рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства визначається головним чином ступінь насиченості її основними виробничими фондами. Від ступені забезпеченості ними підприємства та ефективного їх використання залежить рівень і темп росту виробництва продукції та її рентабельності. У процесі нагромадження виробничих фондів необхідно прямувати до здешевлення засобів і предметів праці та до поліпшення їх якісної характеристики [69].

До основних фондів відносяться будівлі, споруди, обладнання, прилади, транспортні засоби, інструменти, облікова техніка та інші засоби виробництва, які на протязі довгого часу приймають участь в виробничому процесі і поступово переносять свою вартість на знову виготовлений продукт у вигляді амортизації [70]. Розвиток підприємства потребує постійного нарощування основних засобів.

У аналітичній таблиці 2.4 розкрито склад і структуру основних фондів підприємства.

Таблиця 2.2 – Склад і структура основних засобів на кінець року

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Основні засоби за залишковою вартістю	170548,00	100,00	222612,00	100,00	235636,00	100,00
Будівлі, споруди і передавальні пристрої	82135,92	48,16	113086,90	50,80	130212,45	55,26
Машини і устаткування	22480,60	27,37	35961,63	31,80	33633,88	25,83
Транспортні засоби	2056,97	9,15	2866,14	7,97	3033,78	9,02
Інструменти і господарський інвентар	199,32	9,69	255,09	8,90	279,41	9,21
Інші необоротні матеріальні активи	11,22	5,63	1,28	0,50	1,90	0,68

З таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що загальна залишкова вартість основних засобів зросла за аналізований період з 170548,00 тис. грн до 235636,00 тис. грн або на 38,16%. Ця зміна викликана значним зниженням таких складових основних засобів як транспортні засоби, машини і устаткування, інші необоротні матеріальні активи.

При аналізі структури основних засобів відмічаємо, що найбільшу питому вагу займають будівлі і споруди (55,26% в 2022 р.) упродовж усього аналітичного періоду; машини і устаткування (25,83%). Частка транспортних засобів знижується з 9,15% в 2020 р. до 9,02% в 2022 р., частка інвентарю практично без змін упродовж трьох років, частка інших необоротних матеріальних активів знизилася до 0,68% в 2022 р.

Як видно з таблиці 2.2 структура основних фондів за період, що аналізується майже суттєво не змінювалася.

Подальшим етапом аналізу основних засобів є розрахунок і вивчення динаміки середньорічної вартості основних засобів за первісною вартістю на підставі вихідних даних, які приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 – Рух основних засобів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	168445	170548	222912
Надійшло основних засобів за рік, тис. грн	4970,5	5630,7	4310,1
Вибуло основних засобів за рік, тис. грн	7162,8	5492,8	8307,4
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	170548	222912	235636
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	84222,5	85274	111456

Вартість основних засобів на початок 2022 року склала 222912 тис. грн, а на кінець року склала 235636 тис. грн.

Більш детально аналіз руху, стану та ефективність використання основних засобів можна провести, використовуючи відповідні показники.

Вихідними даними для розрахунку будуть служити дані таблиці 2.3.

Для вивчення руху основних засобів використовують показники оновлення і вибуття, які виступають узагальнюючою характеристикою інтенсивності цього процесу.

Особливе значення надається дослідженню надходження нових основних засобів. З цією метою розраховують коефіцієнт оновлення, що характеризує частку нових основних засобів, що поступили в звітному періоді на підприємстві, в загальному обсязі на кінець року.

Коефіцієнт оновлення розраховується за формулою

$$K_o = ОЗ_{вв} / ОЗ_{кр}, \quad (2.1)$$

де *Ко* – коефіцієнт оновлення основних засобів;

ОЗвв – вартість основних засобів введених в звітному періоді;

ОЗкр – вартість основних засобів на кінець року.

$К_о$2020= 0,059

$К_о$2021=0,066

$К_о$2022 =0,039

Коефіцієнти оновлення низькі і засвідчують, що у 2020 р. було оновлено лише 5,9 % основних фондів, у 2021 р. оновлено 6,6% основних засобів, а у 2022 р. цей показник ще менше 3,9%.

Коефіцієнт вибуття показує, яка частина основних коштів, що знаходиться на підприємстві на початок звітного року вибула за цей період внаслідок зносу. Він відбиває міру вибуття основних засобів, розраховується за формулою

$$Квиб = ОЗвив / ОЗпр, \quad (2.2)$$

де *Квиб* – коефіцієнт вибуття основних засобів;

ОЗвив – вартість основних засобів виведених у звітному періоді;

ОЗпр – вартість основних засобів на початок року.

$К_{виб}2020= 0,085$

$К_{виб}2021=0,064$

$К_{виб}2022 =0,075$

Коефцієнти вибуття низькі, що вказує на те, що навіть застарілу техніку сьогодні використовують до повного її фізичного зносу.

Основні фонди в процесі експлуатації піддаються зносу. Знос основних фондів - це втрата ними своєї вартості. Розрізняють два види зносу - фізичний та моральний.

Фізичний знос основних фондів -. це поступова втрата засобами праці своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей унаслідок їх використання у виробництві (перша форма), а також у стані бездіяльності - під впливом сил природи (корозія металу, вивітрювання) і надзвичайних обставин (друга форма). Рівень фізичного зносу основних засобів залежить від первинної якості основних фондів; ступеню їх експлуатації; рівня агресивності середовища; рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу; своєчасності проведення планово-запобіжних ремонтів [71].

Суть морального зносу полягає в знеціненні засобів праці, втраті вартості до їх фізичного зносу, до закінчення терміну корисного використання.

Моральний знос виявляється в двох формах [72]:

1) перша форма морального зносу полягає в тому, що відбувається знецінення машин такої ж конструкції, що випускалися раніше, унаслідок здешевлення їх відтворення в сучасних умовах;

2) друга форма морального зносу полягає в тому, що відбувається знецінення старих машин, фізично ще придатних, унаслідок появи нових, досконаліших і продуктивніших, які витісняють старі.

Отже, надзвичайно актуальним є вивчення технічного стану основних засобів, що важливо для науково обґрунтованого планування їх відтворення.

Для такої характеристики використовують коефіцієнти зносу і придатності засобів праці.

Коефіцієнт зносу показує частку перенесеної вартості засобів у їх первісній вартості і розраховується за формулою

$$Кзн = (ОЗпер – ОЗзал) / ОЗпер, \quad (2.3)$$

де *Кзн* – коефіцієнт зносу основних засобів;

ОЗпер – первісна вартість основних засобів;

ОЗзал – залишкова вартість основних засобів.

Коефіцієнт придатності основних засобів відбиває частку залишкової вартості засобів у їх первісній вартості. Він розраховується за формулою

$$Кприд = 1– Кзн, \quad (2.4)$$

де *Кпр* – коефіцієнт придатності основних засобів.

Розрахунки коефіцієнтів зносу і придатності подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників придатності основних засобів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.	
				Абс., тис. грн	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Первісна вартість осоновних засобів, тис. грн	377020	500457	483820	106800	128,33
Знос основних засобів, тис. грн	206472	277845	248184	41712	120,20
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	170548	222612	235636	65088	138,16
Коефіцієнт зносу	0,55	0,56	0,51	-0,04	-
Коефіцієнт придатності	0,45	0,44	0,49	0,04	-

Графічно динаміку показників стану основних засобів представимо на рисунку 2.2.

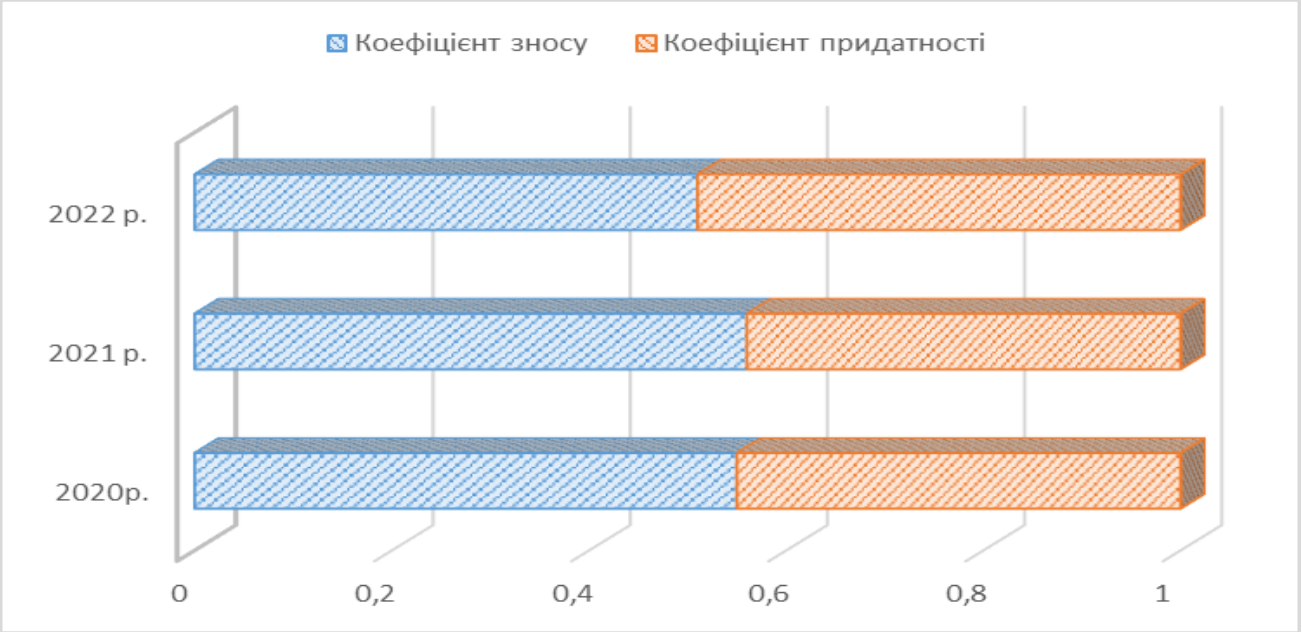


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів зносу і придатності основних фондів

Слід відзначити зниження коефіцієнта зносу з 0,55 до 0,51 і, відповідно, зростання коефіцієнта придатності на 0,04. Таким чином, можна сказати про незначне покращення технічного стану основних засобів підприємства, оскільки відбувається відкриття нових виробництв.

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними засобами, являються фондовіддача, фондомісткість і фондоозброєність [71].

Фондовіддача основних засобів (Фвід) визначається як відношення обсягу виробленої продукції (Q) до середньої вартості основних засобів (ОЗ), і показує скільки продукції отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в ОЗ.

$$Ф_{від} = \frac{Q}{ОЗ} \quad (2.5)$$

Фондомісткість (ФМ) – зворотний показник фондовіддачі, який

розраховується як відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу виробленої продукції (доходу від реалізації продукції) [71].

Фондомісткість характеризує величину основних засобів, що доводиться на 1 грн продукції.

$$ФМ = 1/Фвід. \quad (2.6)$$

Фондоозброєність — це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників [71].

$$ФО = \frac{\overline{ОЗ}}{\overline{Чпер}}, \quad (2.7)$$

де $\overline{Чпер}$ – середньооблікова чисельність персоналу, люд.

У таблиці 2.5 представлено показники ефективності використання основних засобів

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	118251	125159	97483
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	84222,5	85274	111456
Чисельність працівників, люд.	1121	1647	877
Фондовіддача, грн / грн	1,4	1,47	0,87
Фондомісткість, грн / грн	0,71	0,68	1,14
Фондоозброєність, тис. грн / люд.	75,13	51,78	127,09

З аналізу таблиці 2.5 можемо зробити такі висновки, що динаміка фондовіддачі характеризується негативною тенденцією, що і подано на рисунку 2.3.

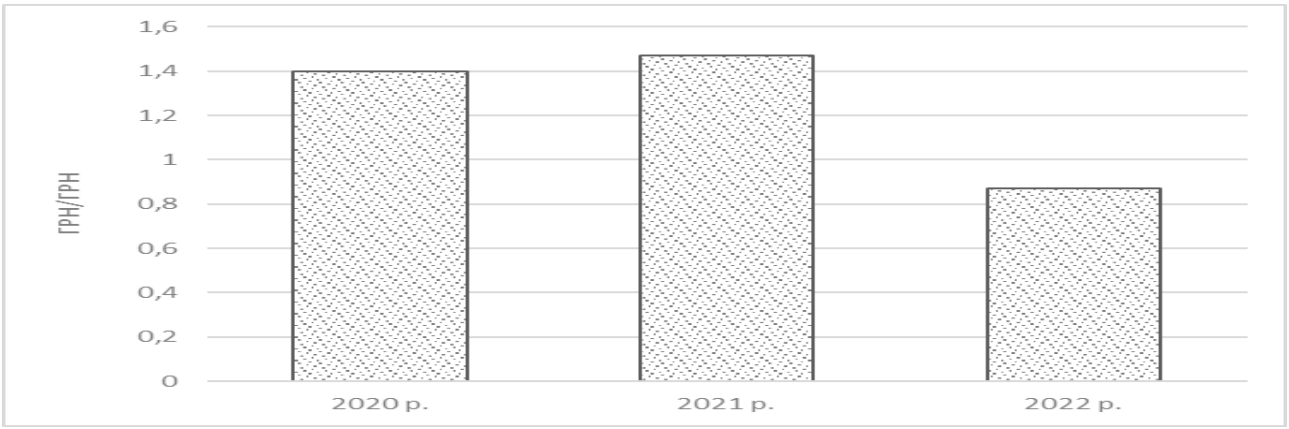


Рисунок 2.2 − Динаміка фондовіддачі за 2020-2022 роки, грн/грн

Фондовіддача зростає у 2021 р. з 1,4 грн/грн до 1,47 грн/грн, а у 2022 р. знижується до 0,87 грн/грн, що пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва продукції. Відповідно фондомісткість продукції спочатку знижуєься у 2021 р. до 0,68 грн/грн, а у 2022 р. зростає до 1,14 грн/грн.

Фондоозброєність праці у 2021 р. знижується на 31,1 %, а у 2022 р. цей показник збільшується на 145,44%. Збільшення фондоозброєності праці є позитивною тенденцією, однак зростання даного показника відбувається і внаслідок зменшення чисельності працюючих, що не вказує на підвищення ефективності діяльності.

Загалом можна зробити висновок, що для подальшого ефективного використання основних фондів та забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідно звернути увагу на оновлення основних фондів.

2.4 Аналіз використання трудових ресурсів

Персонал підприємства є найважливішим ресурсом, який багато в чому визначає ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Тому

аналізу показників з праці та її оплати необхідно приділити особливу увагу. В аналізі персоналу на підприємстві можна виділити три напрями: аналіз використання робочої сили; аналіз оплати праці; аналіз продуктивності праці [73].

При аналізі використання персоналу спочатку розглянемо динаміку середньооблікової чисельності в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки середньооблікової чисельності

Показники	Формула розрахунку	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, люд.		1121	1647	877
Показники динаміки:				
1 Абсолютний приріст, осіб				
а) ланцюговий	$Y_n - Y_{n-1}$		526	-770
б) базисний	$Y_n - Y_1$		526	-244
2 Темп зростання, %				
а) ланцюговий	$(Y_n / Y_{n-1}) * 100$	-	149,92	53,25
б) базисний	$(Y_n / Y_1) * 100$	100	149,92	78,23
3 Темп приросту, %				
а) ланцюговий	$(Y_n - Y_{n-1}) / Y_{n-1} * 100$	-	49,92	-46,75
б) базисний	$(Y_n - Y_1) / Y_1 * 100$	-	49,92	-21,77

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє сказати, що відбувається скорочення чисельності працівників на 244 люд. або на 21,77 % за аналізований період. При цьому, у 2021 р. відбулося збільшення чисельності на 526 люд. (на 49,92%), а у 2022 р. спостерігається зниження чисельності відбулося у порівняні з 2021 р. на 770 люд. або на 46,75%.

Графічно динаміки середньооблікової чисельності подана на рисунку 2.3.

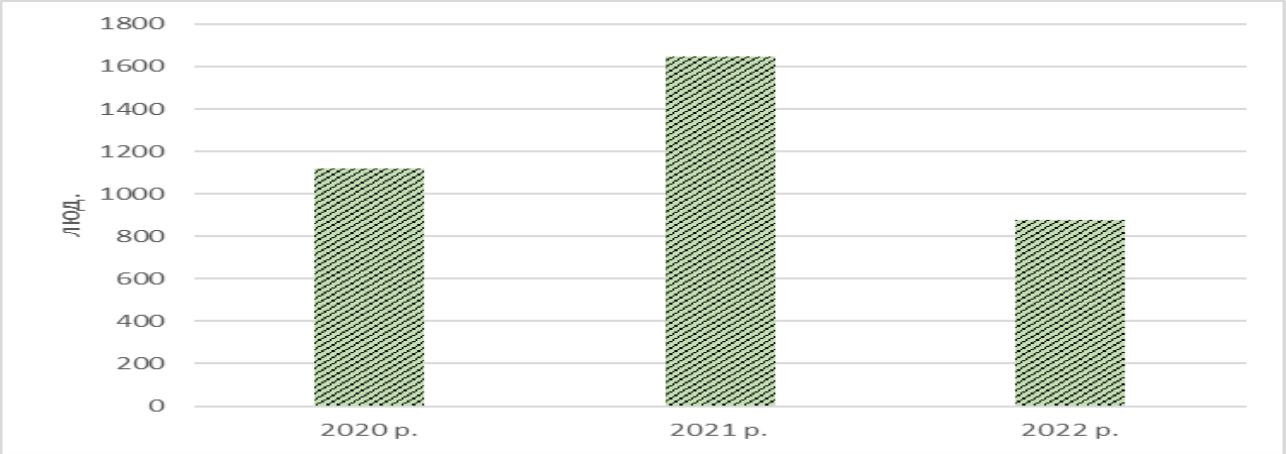


Рисунок 2.3 - Динаміка середньооблікової чисельності

Зміна середньооблікової чисельності викликана рухом кадрів на підприємстві, дані якого наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Дані про рух кадрів, люд.

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 р.
Чисельність робітників на початок періоду, люд.	999	1243	1504
Прийнято робітників, люд	302	276	12
Вибуло робітників, люд. всього, в т. ч.	58	15	820
– за власним бажанням, порушенню трудової дисципліни і т. д., люд.	47	14	458

Аналіз таблиці 2.7 дозволяє зробити висновок, що інтенсивність руху кадрів збільшується, так у 2022 році звільнено 820 працівників, що свідчить про деяку стагнацію в розвитку кадрового складу підприємства та його нестабільність.

На основі даних таблиці 2.7 розрахуємо коефіцієнти, які характеризують ефективність руху кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коб.пр) розраховується за формулою

$$К_{об.пр} = Ч_{пр}/Ч_{сер.обл.}, \quad (2.8)$$

де Ч пр – чисельність прийнятих на роботу;

Ч сер.обл. – середньооблікова чисельність працівників.

Коб.пр 2020 = 302/1121=0,27

Коб.пр 2021 = 276/1647=0,16

Коб.пр 2022 = 12/877=0,13

Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю (Коб.виб) розраховується за формулою

$$К_{об.виб} = Ч_{виб}/Ч_{сер.обл.}, \quad (2.9)$$

де Чвиб – чисельність звільнених (вибулих) з усіх причин, чол.

Коб.виб 2020 = 58/1121=0,05

Коб.виб 2021 = 15/1647=0,01

Коб.виб 2022 = 820/877=0,93

Коефіцієнт плинності кадрів – відношення числа звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників

$$Кпл = Ч_{зввб}/Ч_{сер.обл.}, \quad (2.10)$$

де Чзввб – число звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни.

Кпл 2020 = 47/1121=0,04

Кпл 2021 = 17/1647=0,01

Кпл 2022 = 458/877=0,52

Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники інтенсивності руху кадрів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,27	0,17	0,01
Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	0,05	0,01	0,94
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,01	0,52

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про скорочення кадрового складу. Так, коефіцієнт обороту кадрів по прийому скорочується з 0,21 в 2020 р. до 0,01 в 2022 р. Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття у 2022 р. складає 0,94, а коефіцієнт плинності 0,52, що обумовлено скороченням чисельності працівників підприємства та їх рухом. Такі зміни пояснюються воєнними діями і мобілізацією.

Наступним етапом аналізу є аналіз величини середньомісячної заробітної плати та її динаміки. Оплата праці – це будь-який заробіток працівника (як правило, у грошовій формі), який за трудовими договорами роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [73].

Проаналізуємо динаміку середньомісячної заробітної плати з використанням табличного методу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати

Показники	Формула розрахунку	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Середньомісячна заробітна плата, грн		11390	14218	17870
Показники динаміки:				

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
1 Абсолютний приріст, грн		-		
а) ланцюговий	$Y_n - Y_{n-1}$	–	2828	3652
б) базисний	$Y_n - Y_1$	–	2828	6480
2 Темп зростання, %				
а) ланцюговий	$(Y_n / Y_{n-1}) * 100$	–	124,83	125,69
б) базисний	$(Y_n / Y_1) * 100$	–	124,83	156,89
3 Темп приросту, %				
а) ланцюговий	$(Y_n - Y_{n-1}) / Y_{n-1} * 100$	–	24,83	25,69
б) базисний	$(Y_n - Y_1) / Y_1 * 100$	–	24,83	56,89

Як бачимо, зростання заробітної плати відбувається з року в рік, хоча її рівень трохи вище рівня мінімальної заробітної плати, встановленого на державному рівні в Україні. Отже, зростання оплати праці викликано, насамперед, дотриманням державно встановлених розмірів мінімальної заробітної плати.

З аналізу таблиці 2.9 можемо зробити висновок, що в середньому, за аналітичний період, заробітна плата зросла на 56,89%. У 2021 р. порівняно з 202 р. на 24,83%, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 25,69%. Загальне зростання середньомісячної заробітної плати за аналітичний період склало 6480 грн.

Далі проведемо аналіз продуктивності праці. Продуктивність праці – це показник економічної ефективності трудової діяльності працівника. Прямий показник продуктивності праці – виробіток – вимірюється відношенням кількості випущеної продукції, виконаних робіт, послуг до витрат часу на випуск або до чисельності працівників [73].

Представимо розрахунок і динаміку продуктивності праці в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	118251	125159	97483
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	1121	1647	877
Продуктивність праці, тис. грн/люд.	105,49	75,99	111,16
Темпи росту продуктивності праці, %		72,04	146,27

Як бачимо з аналізу таблиці 2.10, продуктивність праці зростає за аналізований період на 5,67 тис. грн/люд. або на 5,37%. У 2021 р. продуктивність праці знихилася на 28%, а у 2022 р. на 46,27 %, що є позитивною тенденцією в роботі підприємства, однак її зростання викликане зростанням скороченням чисельності працівників (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньомісячної заробітної плати, %

Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи зростання середньомісячної плати робітників, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства.

2.5 Аналіз витрат підприємства

З господарської точки зору витрати являють собою споживання або використання товарів та послуг у процесі отримання доходу.

Кожне підприємство виходячи із специфіки своєї господарської діяльності вибирає ту іншу сукупність рахунків і закріпляє прийняте рішення наказом про облікову політику.

Залежно від напрямку статутної діяльності, підприємства дуже істотно відрізняються одне від одного за технологічним процесом, за організаційною структурою, за взаємозв'язками з партнерами та контрагентами, а також за взаємозалежністю між окремими структурними підрозділами всередині організації.

Відмітні особливості підприємства насамперед виявляються в організації виробництва, яка обумовлюється технологією виготовлення продукції. Тому зміст, обсяг, вид і форма надання інформації, необхідної для управління процесом виробництва, кожне підприємство формує самостійно. При цьому особливе значення має правильна організація та своєчасність обліку витрат за видами продукції (робіт, послуг) і підрозділами, тобто правильна організація аналітичного обліку [74].

За ознакою залежності від обсягів випуску продукції витрати підприємства поділяють на постійні та змінні.

Змінні витрати нормуються на кожну одиницю продукції, їх розмір змінюється відносно пропорційно відповідно до зміни обсягу випуску продукції.

Розмір постійних витрат не залежить від обсягу випуску продукції, їх питомий розмір у складі загальних витрат, що зменшують фінансовий результат, при збільшенні обсягу випуску скорочується, а при зниженні – збільшується [72].

В процесі проведення аналізу необхідно оцінити структуру витрат, абсолютні і відносні відхилення витрат у звітному періоді порівняно з попереднім.

Аналіз за елементами витрат представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп росту, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні витрати, тис. грн	11742	6136	18333	-5606	12197	52,26	298,78
Витрати на оплату праці, тис. грн	14814	19752	20902	4938	1150	133,33	105,82
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2998	3866	4056	868	190	128,95	104,91
Амортизація, тис. грн	42033	41723	32304	-310	-9419	99,26	77,42
Інші операційні витрати, тис. грн	49006	64186	61310	15180	-2876	130,98	95,52
Разом витрати, тис. грн	120593	135663	136905	15070	1242	112,50	100,92

З аналізу таблиці 2.11 бачимо, що загальне зростання операційних витрат за період становило 16312 тис. грн або приріст операційних витрат склав 13,53%, що пов’язано, передусім, з інфляційними процесами. Так у 2022 р. у порівнняні з попереднім роком витрати зросли на 1242 тис. грн або на 0,92% при суттєвому зниженню обсягів виробництва.

Найбільший приріст у 2022 р. відбувся за елементом «Матеріальні витрати» на 12197 тис. грн або на 198,78% і також за елемнтом «Витрати на оплату праці» на 1150 тис. грн або на 5,82%, відповідно зросли і відрахування на заробітну плату, скорочення операційних витрат спостерігаємо за таким елементом як «Відрахування на соціальні заходи» на 128,95 тис. грн або на 4,91%.

Зменшення витрат відбувається по елементу «Амортизаційні відрахування» на 310 тис. грн у 2021 р. та на 9419 тис. грн у 2022 р. Також у 2022 р. відбулося зменшення інших операційних витрат на 2876 тис. грн.

Динаміка загальної суми витрат подана на рисунку 2.5.

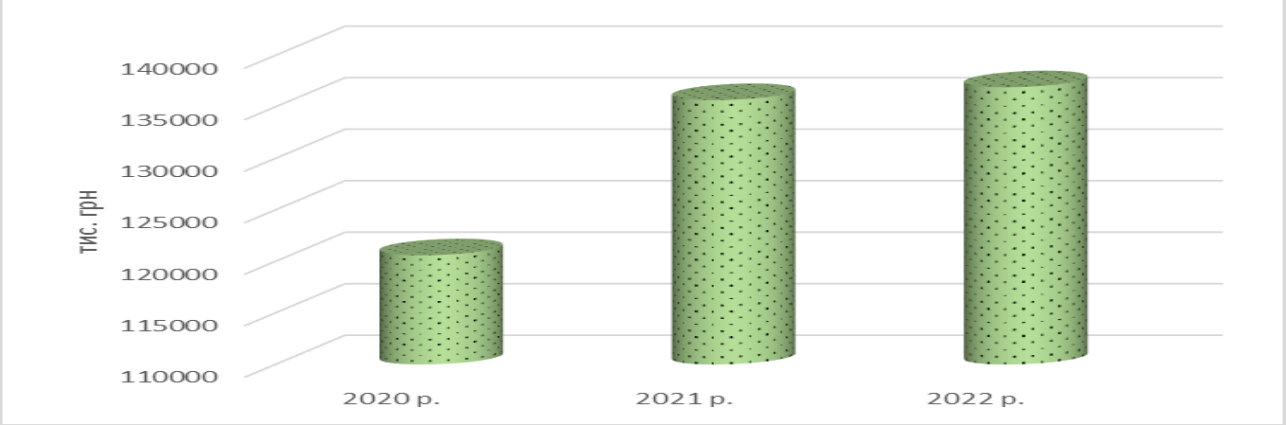


Рисунок 2.5 – Динаміка операційних витрат

Провівши динамічний аналіз операційних витрат, перейдемо до структурного його аналізу, який наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.13 – Аналіз складу і структури операційних витрат за економічними елементами

Економічні елементи витрат	Витрати, тис. грн			Структура витрат, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	11742	6136	18333	9,74	4,52	13,39
Витрати на оплату праці	14814	19752	20902	12,28	14,56	15,27
Відрахування на соціальні заходи	2998	3866	4056	2,49	2,85	2,96
Амортизація основних фондів	42033	41723	32304	34,86	30,75	23,60
Інші витрати	49006	64186	61310	40,64	47,31	44,78
Разом	120593	135663	136905	100,00	100,00	100,00

Аналізуючи дані, бачимо, що структура операційних витрат змінилася.

Зміна частки матеріальних відбулася з 9,74% 2020 р. до 13,39 % 2022 р. Також зросла питома вага витрати на оплату праці, з 12,28% в 2020 р. до 15,27% у 2022 р. Амортизаційні відрахування з 34,86% знизилися до 23,60%, що відбулося внаслідок оновлення основних фондів.

Структура витрат у 2022 р. представлена на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура витрат у 2022 р., %

В структурі витрат найбільша питома вага приходиться на елемент «Інші витрати», які у 2022 р. складають 44,78 %. Значна питомав ага також на амортизацію основних фондів – 23,6 %. Загалом структура витрат за період, що аналізується змінюється, але не суттєво.

2.6 Аналіз фінансових результатів та фінансового стану

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язання, також включає аналіз майнового стану підприємства і динаміку

його зміни, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз рентабельності.

Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів [74].

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства інформаційною базою є бухгалтерська документація. В першу чергу це «Баланс підприємства», «Звіт про прибутки і збитки» і «Звіт про джерела коштів і їх використання»

Основними джерелами надходження коштів є доходи від основної діяльності, надходження від депозитів, фінансова допомога від інших компаній, банківські кредити.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансові результати у таблиці 2.14.

Таблиця 2. 15 - Аналіз фінансових результатів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп росту, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	105784	126159	94553	20375	-31606	119,26	74,95
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	10615	16570	-16696	5955	-33266	156,10	-100,76

З таблиці 2.15 ми бачимо, що протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання чистого доходу від реалізації у 2021 р. на 19,16%, а потім у 2022 р. зниження на 25,05%. Щодо прибутку, то у 2021 р. він збільшується на 5955 тис. грн або на 56,1 %, а у 2022 р. у порівняні з 2021 р.

зменшується на 33266 тис. грн, тобто майже в два рази%.

Динаміка операційного прибутку представлена на рисунку 2.6.

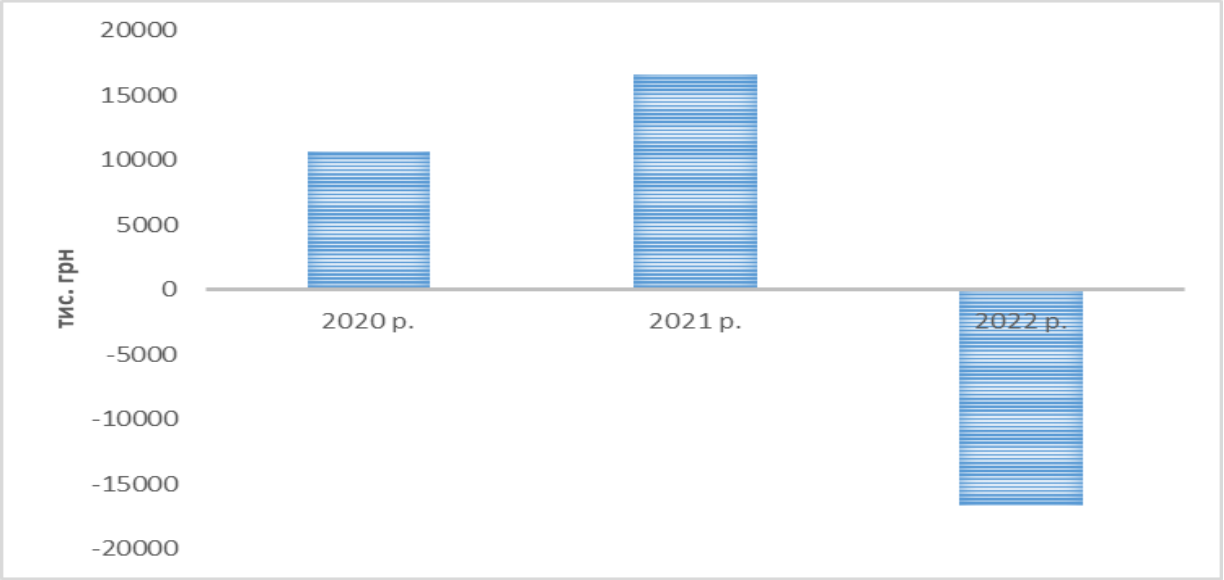


Рисунок 2.6 – Динаміка прибутку, тис. грн

В цілому прибуток від операційної діяльності за аналізований період знизився. У 2020 р. прибуток від основної діяльності склав 10615 тис. грн, у 2021 р. він зростає на 5955 тис. грн, а у 2022 р. підприємство отримало збиток 16696 тис. грн.

Аналіз фінансового стану — комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності [72].

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних

оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення, ефективність використання кредиту і його матеріальне забезпечення. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, співвимірюються витрати з прибутками, визначаються шляхи додаткового залучення оборотних коштів з метою одержання додаткових прибутків.

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан підприємств, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для необхідного диференціювання відсоткових ставок. У результаті фінансового аналізу менеджер одержує певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства.

Рентабельність – це якісний вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або міру використання наявних ресурсів в процесі виробництва і реалізації товарів, робіт і послуг [74]. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення засобів в підприємство і раціональність їх використання.

Проаналізуємо рентабельність продукції в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16. Динаміка рентабельності продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	10615	16570	-16696
Собівартість продукції, тис. грн	120593	135663	136905
Рентабельність продукції, %	8,8	12,21	0

Як вказують дані таблиці 2.16 рентабельність продукції у 2020 р. складає 8,8%, у 2021 р. відбуваються позитивні тенденції щодо її зростання до 12,21%, а у 2022 р. підприємство отримало збитки від основної діяльності, отже продукція не рентабельна (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності, %

Поняття «ліквідність» визначає швидкість конвертування активів в грошові кошти без втрати їх вартості. Для прикладу дебіторська заборгованість має відносно швидкий термін конвертування в кошти без значного дисконту. В той час як будівлі можуть конвертуватися в кошти лише при умові значної знижки. В результаті визначається різниця між дебіторською заборгованістю і будівлею у ліквідності – відповідна перша є більш ліквідним активом, ніж остання. Тому підприємство, яке володіє більш ліквідними активами, може швидше погасити свої зобов'язання, ніж підприємство з менш ліквідними активами. Розрахунок ліквідності подано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники ліквідності підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття	0,108	0,736	0,664
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,027	0,354	0,136
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,032	0,026

Як засвідчує таблиця 2.17, ліквідність підприємства знижується, за всіма показниками ліквідності підприємство є неліквідним. І нині внаслідок недостатності власних джерел на фінансування зобов'язань ТОВ «ФМ Хладопром» вдається до залучення фінансової допомоги та кредитних коштів (рисунок 2.8).

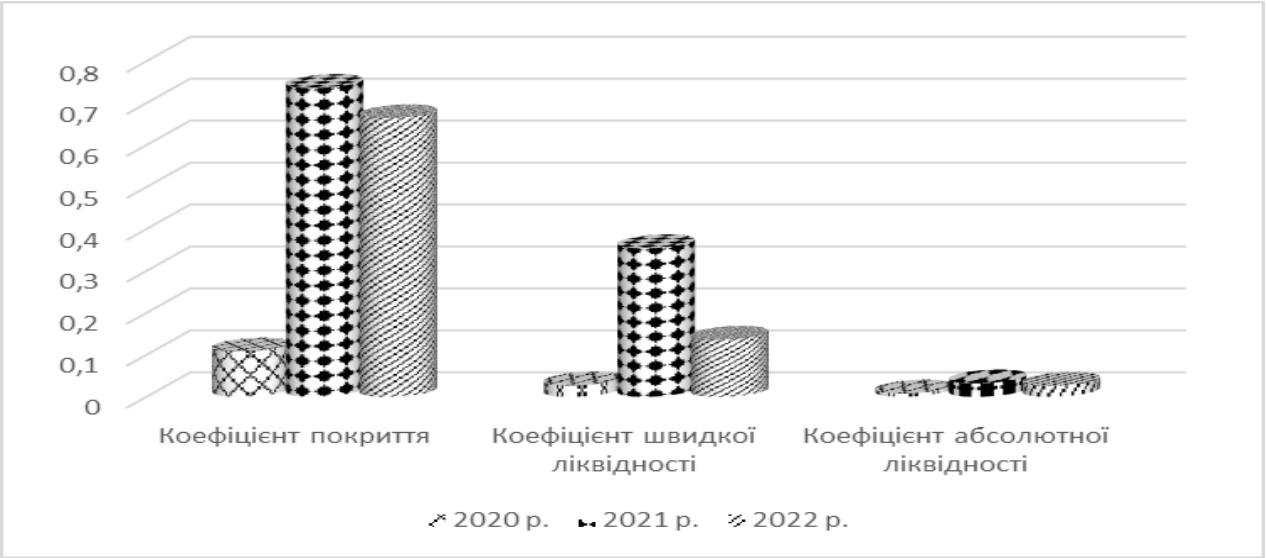


Рисунок 2.8 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності

Показник фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Динаміку коефіцієнта фінансової стабільності подано в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Динаміка коефіцієнта фінансової стабільності

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,38	0,52	0,31

Загалом спостерігаються низькі значення коефіцієнта фінансової стабільності, що вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 2

Проведено аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром» — провідного українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції морозива і заморожених продуктів харчування. З’ясовано, що обсяг випущеної продукції у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 15,58%, а обсяг товарної продукції у вартісному виразі у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 17,56%. Основні торгові марки ТОВ «ФМ Хладопром» це "КАШТАН", "ХЛАДИК" і "ХРЕЩАТИК“. Слід відзначити, що також нині підприємство працює під торговими марками клієнтів.

Аналіз основних фондів показав, що відбувається зниження коефіцієнта зносу з 0,55 до 0,51 і, відповідно, зростання коефіцієнта придатності на 0,04. Можна констатувати незначне покращення технічного стану основних засобів підприємства. Негативним фактором є зниження фондовіддачі у 2022 р. майже в 2 рази, що обумовлено зниженням обсягів випуску продукції.

З аналізу використання трудових ресурсів ми бачимо, що у 2022 р. спостерігається зниження чисельності на 46,75%. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи зростання середньомісячної плати робітників, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства.

Витрати за період, що аналізується, зросли на 13,53%, що пов’язано, передусім, з інфляційними процесами. У 2022 р. у порівняні з попереднім роком витрати зросли на 0,92% при суттєвому зниженню обсягів виробництва. В структурі витрат найбільша питома вага приходиться на елемент «Інші

витрати», які у 2022 р. складають 44,78 %. Значна питома вага також на амортизацію основних фондів – 23,6 %.

Протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання чистого доходу від реалізації у 2021 р. на 19,16%, а потім у 2022 р. його зниження на 25,05%. Загалом прибуток від операційної діяльності за аналізований період знизився. У 2021 р. прибуток від основної діяльності зростає на 56,1%, а у 2022 р. підприємство отримало збиток 16 млн 696 тис. грн.

Рентабельність продукції у 2020 р. складає 8,8%, у 2021 р. відбуваються позитивні тенденції щодо її зростання до 12,21%, а у 2022 р. підприємство отримало збитки від основної діяльності. Показники ліквідності знижуються і є меншими за нормативні, внаслідок недостатності власних джерел на фінансування зобов’язань ТОВ «ФМ Хладопром» вдається до залучення фінансової допомоги та кредитних коштів. Загалом спостерігаються погіршення фінансового стану.

3 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства

3.1 Аналіз ризиків ТОВ ФМ «Хладопром»

Діяльність підприємства супроводжується суттєвими ризиками, основними з яких традиційно є подані на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні ризики ТОВ ФМ «Хладопром»

Підприємство здійснює діяльність з управління ризиками, основними з яких є:

- наявність на ринку достатніх обсягів та стабільність ціни вершкового масла: вершкове масло – основний вид сировини для виробництва морозива, використовується як виключна сировина для виробництва морозива «пломбір», входить до складу усіх видів морозива, крім плодово-ягідної групи. Останні роки спостерігається нестабільна ситуація на ринку вершкового масла в Україні, скасування деяких торгівельних бар'єрів призвело до дефіциту цього продукту на внутрішньому ринку, що призводить до значного зростання ціни. Подальше зростання ціни на вершкове масло вимагатиме від підприємства

збільшення ціни на готову продукцію, що може призвести до падіння попиту на морозиво. Для зменшення впливу цього фактору ризику підприємство завжди має в наявності максимально можливий запас вершкового масла, для поповнення якого використовує також кредитні ресурси;

– залежність від постачальників: для підприємств харчової промисловості постачальники сировини мають значення для ритмічності та безперервності виробничого процесу. Якість та обсяги запасів сировини визначають якість кінцевої продукції, а тому підприємство створює необхідний запас важливих позицій сировини. Проте, оскільки це продукція не споживання необхідного для життя, велике значення мають якість допоміжних матеріалів: упаковка, тара, етикетка, дерев'яні держаки для морозива тощо. Враховуючи кількість сортів готової продукції морозива, яке виробляє підприємство, таке питання набуває першочергового значення, адже незабезпечення наявного асортименту не тільки не задовольняє наявний попит, що призводить до зменшення прибутку, а й призводить до накладання штрафних санкцій покупцями за невиконані замовлення. Тому на підприємстві створений планово-економічний відділ, який займається розрахунком планової потреби у сировині та матеріалах в залежності від плану виробництва готової продукції;

– зміна курсу іноземної валюти. Цей фактор ризику є одним з найголовніших для усіх виробничих підприємств в Україні, і ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» не є виключенням. Використання у виробництві європейського обладнання, імпортної сировини, зростання вартості пального та інших товарно-матеріальних цінностей пропорційно збільшує собівартість виробництва та накладні витрати, що зрештою негативно впливає на обсяги реалізації кінцевим споживачам. Єдиним вирішенням цього питання підприємство бачить у зменшенні залежності від коливань курсу валюти, що досягається шляхом власних надходжень у іноземній валюті у результаті експорту продукції за кордон;

- загальна нестабільна політична та економічна ситуація в Україні.

морозиво це не продукт найпершої необхідності, а в великій мірі продукт, споживання якого залежить від загальної заможності населення, тому у більш економічно розвинених країнах споживання морозива на душу населення більше у декілька разів, ніж в Україні. Крім того, постійна нестабільна політична та економічна ситуація, яка спостерігається в нашій країні протягом останніх років, ніяким чином не може позитивно впливати на збільшення споживання морозива. Підприємство не може впливати на цей фактор ризику, але на своєму рівні намагається створити для своїх співробітників комфортні умови для праці, забезпечити гідною заробітної платою та загалом створити якісний та доступний продукт, який би дарував лише позитивні емоції від його споживання.

Для того щоб досягти бажаного результату, ТОВ ФМ «Хладопром» необхідно виявити всі ризики, які негативно впливають на його діяльність на даному етапі господарювання, і мінімізувати їх.

Аналіз ризиків – це систематичний процес виявлення, оцінки та управління потенційними ризиками, які можуть вплинути на цілі, операції чи проекти організації. Неможливо переоцінити важливість проактивного аналізу ризиків. Виявляючи ризики на ранній стадії, підприємства можуть зменшити невизначеність, ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані рішення [76].

Аналіз ризику поділяють на два види, які доповнюють один одного: якісний і кількісний. Головне завдання якісного аналізу полягає в одержанні інформації про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики, а також у визначенні факторів ризику й обставин, що приводять до ризикових ситуацій. Шляхом якісного аналізу виявляються джерела, причини, фактори ризиків, установлюються потенційні зони ризиків, його види. До завдань якісного аналізу слід також віднести визначення факторів ризику, етапів роботи, при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні сфери ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризик. Якісний аналіз ризику вимагає

ґрунтовних знань, досвіду, інтуїції в тій чи іншій сфері економічної діяльності. Його головна мета — визначити чинники і зони ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики [77]. Характерними для цього аналізу є, зокрема, такі аспекти. Перший аспект пов'язаний з необхідністю порівнювати очікувані позитивні (сприятливі) результати з можливими економічними, соціальними (як сьогоденними, так і майбутніми) несприятливими наслідками. У зв'язку з цим необхідно ідентифікувати причини виникнення ризику, виявити його чинники, види невизначеності та конфліктності, які зумовлюють ризик. Необхідно також здійснити класифікацію ризику.

Другий аспект якісного аналізу ризику пов'язаний з виявленням впливу рішень, які приймаються в умовах невизначеності та конфліктності, на інтереси суб'єктів господарювання. Без урахування інтересів (зацікавленості) неможливі якісні перетворення в соціально-економічному житті як на макрорівні, так і на мезо- та мікрорівнях. Насамперед необхідно виявити, для кого і якою мірою цей ризик корисний? Чиїм інтересам він відповідає? Йдеться про те, що коли немає заінтересованості в результатах економічних рішень, то немає й ризикую.

Аналіз фахової літератури показав, що найпоширенішим методом, який використовується в процесі якісного аналізу, є метод експертних оцінок, який дає змогу визначити ступінь ризику у випадках відсутності повної й вірогідної інформації, достатньої для застосування статистичних методів. Основою методу є результати оброблення думок досвідчених підприємців або фахівців. На практиці застосовуються індивідуальні та групові (колективні) експертні оцінки.

Кількісний аналіз ризику, тобто чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику в цілому, — проблема більш складна. Підприємець завжди повинен прагнути враховувати можливий ризик і передбачати заходи для зниження його рівня і компенсації ймовірних утрат. У цьому й полягає сутність управління ризиком. Кількісний аналіз ризику може здійснюватися в різні способи, серед яких найпоширенішими є: метод аналогій, аналіз чутливості,

методи імітаційного моделювання, статистичні методи, експертні методи, аналіз доречності витрат.

Основними методами кількісної оцінки ступеню ризику є: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод використання аналогів, метод критичних значень, метод оцінки ризику за допомогою «дерева рішень», аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання [78].

Кількісна оцінка ризику є системотвірною складовою інструментарію ризикології. Чим досконалішими є методи дослідження та кількісної оцінки ризику, тим меншим стає чинник невизначеності. Зважаючи на те, що ризик — це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, в кількісній мірі ризику необхідно враховувати як його об'єктивну, так і суб'єктивну сторони. Оцінюючи ризик економічного об'єкта (системи), суб'єкт ризику, як правило, цікавиться низкою показників, які відбивають різні грані невизначеності, конфлікту та породженого ними ризику.

Застосування найкращих практик, таких як ведення оновлених реєстрів ризиків, залучення зацікавлених сторін і поєднання якісних і кількісних методів, забезпечує проактивний підхід до управління ризиками. Хоча такі проблеми, як обмеженість даних і суб’єктивність, існують, їх можна подолати за допомогою правильних стратегій і збалансованої опори на технології та досвід.

Для оцінювання ступеня прийнятності економічного ризику варто позначити шкалу рівнів економічних ризиків і виділити зони ризику залежно від очікуваної величини втрат. В помічній літературі з теорії бізнесу і підприємництва часто можна зустріти терміни «високий ризик" і "низький ризик». У даному випадку йдеться про різні рівні ризику, що залежать від відношення масштабу очікуваних утрат до обсягу майна підприємства, а також від імовірності настання цих утрат.

Для встановлення припустимого рівня ризику введене поняття областей ризику. Областю ризику називається певна зона загальних втрат ринку, на

межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Кроки для ефективного виявлення та оцінки ризиків;

- виявлення потенційних ризиків;

- проведіть мозковий штурм із ключовими зацікавленими сторонами;

- перегляньте історичні дані та уроки, отримані з подібних проєктів;

- виконайте SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози).

- використовуйте контрольні списки або структури розподілу ризиків, щоб систематично виявляти ризики.

Оцінка ймовірності та впливу:

- призначте оцінку ймовірності кожному виявленому ризику (наприклад, низький, середній, високий);

- оцініть потенційні наслідки, такі як фінансові втрати, затримки проекту або репутаційні збитки;

- створіть карту (матрицю) ризиків, щоб визначити пріоритетність ризиків на основі їх серйозності та ймовірності.

Таким чином, оцінка ризиків здійснюється на основі якісного та кількісного аналізу. Головною метою якісного аналізу є визначення чинників і зон ризику, проведення ідентифікації всіх можливих ризиків, виявлення чинників, що впливають на ризики, окреслення видів невизначеності та конфліктів, які зумовлюють ризик. Якісний аналіз ризиків може проводитися в будь-якій точці життєвого циклу проекту, проте він повинен проводитися принаймні один раз на початку нового проекту. Забезпечити високий рівень якісного аналізу ризиків можливо при наявності експертів, що мають відповідний рівень кваліфікації та досвіду з даної проблематики.

Отже, оцінку впливу ризиків на діяльність підприємства, а також ймовірності їх настання проведемо з використанням методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок - це сукупність як математичних, так і

статистичних методів і процедур, пов'язаних з обробкою результатів опитування експертної групи, а результат опитування є єдиним джерелом інформації. При цьому є можливість застосувати інтуїцію, професійний і життєвий досвід учасників опитування [79].

Експерти оцінювали вплив запропонованих ризиків, критеріями виступали шкала від одного до десяти (де 10 – значний вплив ризику, 1 – незначний вплив) та оцінка ймовірності настання цього ризику (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Експертна оцінка впливу ризиків на діяльність ТОВ ФМ «Хладопром» і ймовірності їх настання

Види ризиків	Оцінки впливу ризику на діяльність підприємства (1)				Ймовірність виникнення ризиків (2)			
	оценки експертів				оцінки експертів			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1 ризик відтоку клієнтів	8	6	5	10	6	6	7	8
2 ризик порушення стандартів якості	8	7	10	7	7	5	8	8
3 ризики низької компетентності менеджерів	6	5	7	3	5	4	5	3
4 ризик незабезпеченості персоналом	4	9	6	7	6	7	5	7
5 ризики в закупівлях	4	8	5	7	5	6	3	2
6 ризики контрагентів	1	2	4	3	0	2	0	1
7 ризики, пов'язані з попитом та ціноутворенням	5	8	10	9	10	7	9	10
8 ризики аварійних ситуацій	5	8	3	6	9	8	8	9
9 ризики зростання тарифів	3	4	6	8	8	7	8	9
10 ризики виникнення непередбачених витрат	7	6	7	6	5	6	5	7
11 ризики технологічних втрат	6	2	7	4	3	1	2	4
12 ризики зростання конкуренції в галузі	2	1	5	3	2	3	3	4
13 ризики змін у законодавстві	0	2	1	0	0	1	0	1
14 ризики нанесення навмисної шкоди з боку персоналу, конкурентів, інших організацій	5	4	3	4	2	5	4	2

На підставі отриманих даних необхідно розрахувати середній бал ризику, суму рангів і відхилення (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Ступінь впливу різиків і їх виникнення на ТОВ ФМ «Хладопром»

Види ризиків	Середні оцінки		Суми рангів		Відхілення від середньої суми		Квадрати відхилення	
	1	2	1	2	1	2	1	2
1 ризик відтоку клієнтів	7	7	29	27	-7,4	-6,3	54,8	40,1
2 ризик порушення стандартів якості	8	7	32	28	-10,4	-7,3	108,2	53,8
3 ризики низької компетентності менеджерів	5	4	21	17	0,6	3,7	0,4	13,4
4 ризик незабезпеченості персоналом	7	6	26	25	-4,4	-4,3	19,4	18,8
5 ризики в закупівлях	6	4	24	16	-2,4	4,7	5,8	21,8
6 ризики контрагентів	3	1	10	3	11,6	17,7	134,6	312,1
7 ризики, пов'язані з попитом та ціноутворенням	8	9	32	36	-10,4	-15,3	108,2	235,1
8 ризики аварійних ситуацій	6	9	22	34	-0,4	-13,3	0,2	177,8
9 ризики зростання тарифів	5	8	21	32	0,6	-11,3	0,4	128,4
10 ризики виникнення непередбачених витрат	7	6	26	23	-4,4	-2,3	19,4	5,4
11 ризики технологічних втрат	5	3	19	10	2,6	10,7	6,8	113,8
12 ризики зростання конкуренції в галузі	3	3	11	12	10,6	8,7	112,4	75,1
13 ризики змін у законодавстві	1	1	3	2	18,6	18,7	346,0	348,4
14 ризики нанесення навмисної шкоди з боку персоналу, конкурентів, інших організацій	4	3	16	13	5,6	7,7	31,4	58,8

Після отримання оцінки ризиків експертним методом можна побудувати карту ризиків (рисунок 3.2).

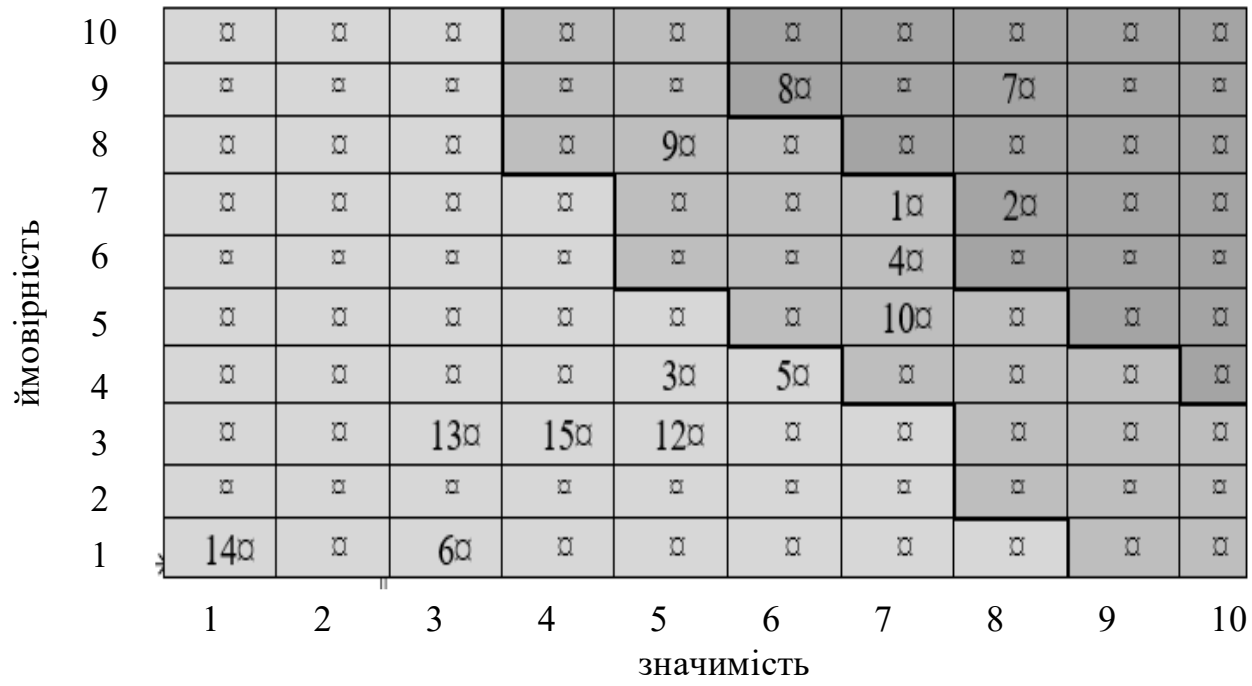


Рисунок 3.2 – Карта ризиків ТОВ ФМ «Хладопром»

Проаналізувавши карту ризиків ТОВ ФМ "Хладопром" виділимо ті, що мають найбільший вплив, а саме ризик порушення стандартів якості і ризики, пов'язані з попитом і ціноутворенням, а також ризики аварійних ситуацій. Ці ділянки розташовуються вище лінії допуску, і винести їх з цієї зони необхідно, щоб мінімізувати втрати для підприємства.

3.2 Удосконалення процедури управління ризиками на підприємстві

Адаптивність підприємств до ризиків і змін відкриває перспективи за багатьма напрямами: для пошуку інвесторів, побудови довіри клієнтів, виходу на міжнародні ринки, позитивного іміджу та репутації. Це створює стратегічну й конкурентну перевагу, дає можливість бізнесам вийти в лідери ринку. Отже, у повсякденній діяльності господарських суб’єктів виникає потреба в організації системи управління ризиками, що представляє собою сукупність методів та прийомів, що дають змогу мінімізувати загрози для роботи організації та сприяють стабільній і прибутковій діяльності. Процес, у якому діяльність

підприємства спрямовується і координується з погляду ефективності управління ризиком і є ризик-менеджментом.

По суті управління ризиками є процедурою виявлення втрат, з якими підприємство стикається у процесі реалізації основного виду діяльності та ступеня їх негативного впливу і вибору найбільш відповідного методу для управління кожним окремим видом ризику.

Управління ризиками є центральним елементом стратегічного управління будь-якою організацією. Це процес, у якому організація методично вирішує проблеми, пов’язані з ризиком, які супроводжують її діяльність, таким чином, щоб ця діяльність – як у конкретних сферах, так і в цілому – приносила тривалу вигоду. Управління ризиками має бути безперервним і постійно вдосконалюваним процесом, який включає стратегію організації та процедури реалізації цієї стратегії. Управління ризиками повинно методично вирішувати всі питання, пов’язані із загрозами для діяльності організації, які виникали в минулому, існують і – найбільшою мірою – можуть виникнути в майбутньому. Управління ризиками повинно стати - в результаті конкретної політики суворого управління - невід'ємним елементом організаційної культури (тобтостиль функціонування організації). У рамках цього процесу стратегічні припущення мають бути переведені в конкретні тактичні та операційні цілі, а також у чітке визначення відповідальності всіх керівників і співробітників, які займаються управлінням ризиками як частиною своїх обов’язків. Крім того, впровадження ризик-менеджменту передбачає визначення відповідальності за результати, оцінку досягнень і належну винагороду за них, що сприяє підвищенню ефективності діяльності на всіх рівнях організації. Правильно розроблені та впроваджені системи управління ризиками є основою для створення конкурентних переваг на ринку, безпеки компанії та сприяння її подальшому розвитку [80].

Управління ризиками підприємства — це системна методологія, яка використовує цілісний підхід до виявлення ризиків, вивчення потенційних втрат і небезпек з точки зору «зверху вниз», що охоплює всю організацію. Це

відрізняється від традиційного управління ризиками, коли кожен департамент або підрозділ зазвичай здійснює нагляд самостійно.

Ретельна, продумано розроблена програма управління ризиками підприємства може допомогти уникнути фінансових втрат, шкоди репутації, недотримання вимог і юридичної відповідальності. Це також покращує процес прийняття бізнес-рішень, оскільки надає більш повну інформацію про ризики, з якими стикається компанія. У результаті програма управління ризиками підприємства може зміцнити корпоративне управління та нагляд і зменшити випадки шахрайства.

Управління ризиками підприємства також покращує внутрішню комунікацію та співпрацю між відділами. Регулярні звіти про ризики, які команда управління ризиками підприємства надає вищому керівництву, включають перелік або «матрицю» ризиків, те, як ці ризики готуються до них або їх пом’якшують, і як ризики визначаються за пріоритетністю. Ця інформація має вирішальне значення для прийняття управлінських рішень і вказівок щодо реагування на ризики та підготовки.

Програма управління ризиками підприємства може багатьма способами сприяти роботі та прибутковості компанії. Він може виявити сфери, де компанія вразлива до крадіжок або розкрадання. Це може бути корисним для виявлення ринків і продуктових областей, на які можна вийти або яких уникати. Управління ризиками підприємства також може зміцнити ланцюжок постачання підприємства, визначивши області, де цей ланцюжок може бути слабким.

Практика управління ризиками має довгу історію, починаючи з 1920-х років. Згодом і приблизно на рубежі століть практика ризиків зайняла центральне місце разом із збільшенням уваги до внутрішнього контролю та поширенням систем управління ризиками. У міру того, як дисципліна управління ризиками розвивалася, організації та практики зрозуміли, що попередні підходи до управління ризиками, які часто покладалися на бізнес-підрозділи для управління власними ризиками та планами пом’якшення,

дозволяли ризикам проходити через проміжки між силосами. Поступово стала очевидною необхідність централізованого підходу до управління ризиками для всього підприємства. Так народилася методологія управління ризиками підприємства, яка представляє прогрес у тому, як зацікавлені сторони, вище керівництво та навіть уряди думають про ризики організації.

За період свого нетривалого існування, управління ризиками як наука пройшов ряд переосмислень та доробок (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Етапи розвитку управління ризиками [81]

Періоди	Етапи та їх особливості	Важливі події
1970-і р.	Мікро ризик - менеджмент: управління ризиками відбувається на рівні окремих осіб (брокери, спеціалісти фінансових відділів)	1973 р. – скасування Бреттон -Вудської системи фіксова- них валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул - реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками
1980-і р.	1. Управління активами і пасивами на рівні казначейства; 2. Стратегічне управління активами і пасивами шляхом здійснення планування і контролю	Кінець 1980-х рр. – створення концепції «вартість під ри- зиком» (VAR, Value-at-Risk) – виражена в грошових оди- ницях оцінка величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати із заданою вірогідністю
1990-і р.	1. Управління ринковим ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департамен-ту, поява функції «управління ризиками» 2. Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаме- нту, розвиток функції «управління ризиками» 3. Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, вживання функції «управління ризиками»	1996 р. – Міжнародна асоціація спеціалістів по управлін- ню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні. 1997 р. – Risk Metrics Group (дочірня компанія J.p. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту)
Початок XXI ст.	Корпоративний ризик-менеджмент ґрунтується на комплексному підході до управління ризи- ками, 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)

Як бачимо з таблиці 3.3 до 1990-х років управління ризиками здійснювалося лише на рівні окремих осіб, унаслідок чого застосовувався вузькоспеціалізований, фрагментований підхід до управління ризиками «знизу - вгору», який розглядав всі виникаючі ризики як окремі, не пов'язані між собою елементи. За останні роки у зв’язку з бурхливим розвитком мережі Інтернет, інтенсивною глобалізацією, розвитком ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічного розвитку радикально змінилися і підходи до управління ризиками, що негайно призвело до утворення нової стратегічної системи ризик-менеджменту. Нова парадигма комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків. Розберемо компоненти новітніх підходів до управління ризиками.

Управління ризиками з урахуванням ризиків означає створення окремих моделей управління для кожного ризику та їх адаптацію до стратегії фірми з використанням «апетиту» до ризиків та їхньої волатильності. Модель управління повинна враховувати швидкість розвитку ризику, толерантність до нього та внутрішні обмеження, а не покладатися на однаковий для всіх рівень контролю – наприклад, централізований контроль за всіма ризиками або моделями, виходячи з галузевих норм. Останнє слово має бути тут за керівниками організацій, оскільки модель управління повинна будуватися виходячи з корпоративної стратегії. Передача цих повноважень вищій ланці керівництва, а не Правлінню та командам внутрішнього контролю має перевагу більш швидкого реагування. Ці керівники зможуть швидше почати діяти;

Управління ризиками на основі дій передбачає побудову моделі управління знизу вгору, а не зверху вниз. Тим самим наголошується на необхідності діяти замість того, щоб думати, які функції мають бути задіяні відповідно з наявною моделлю і хто найкраще впорається з їх виконанням, не відволікаючись при цьому на будь-які штучні «лінії», що перешкоджають ефективній діяльності. До того ж, стає неважливим, хто є власником ризику; для результатів ризику важливо те, що власник взагалі є. Це означає відмову від

того підходу, в якому тільки перша лінія захисту безпосередньо здійснює всю діяльність з управління ризиками. Відтепер не команди внутрішнього контролю, а вища ланка керівництва має вирішувати, хто саме буде відповідати за конкретні ризики;

Управління ризиками з орієнтацією на цифрові технології акцентує увагу керівників на необхідності ставити на перше місце використання всіх можливостей для цифровізації процесу управління ризиками. Надалі цифрові рішення в процесі створення структури управління ризиками мають розглядатися як неодмінна складова, а не як щось другорядне та неважливе. До того ж, автоматизація значної частки функцій з управління ризиками дозволить зменшити кількість відповідальних за цю діяльність в організаціях.

Отже, запровадивши потужну програму управління ризиками, підприємства зможуть краще зрозуміти свою схильність до ризику та покращити здатність приймати рішення, визначаючи пріоритетні ініціативи та плани пом'якшення, які підтримують цілі компанії. Крім того, багато нормативних вимог і навіть інші організації зобов'язують певний вид оцінки ризику або процесу управління ризиками, який включає програма управління ризиками. Процеси управління ризиками сприяють ефективній комунікації та обміну знаннями про потенційні ризики, сприяючи кращому та своєчаснішому звітуванню — і, в ідеалі, більш ефективному реагуванню на ризики.

Підприємства, які використовують управління ризиками, часто створюють комітет ризиків, до якого входять зацікавлені сторони з усіх відділів. Маючи статут комітету з питань ризиків, комітет вивчатиме стратегічні, правові, фінансові та технологічні ризики, пов'язані з кожною основною діяльністю бізнесу. Управління ризиками також може включати управління операційним ризиком, яке зосереджується на ризиках, пов'язаних із повсякденною діяльністю компанії.

Управління ризиками передбачає визначення типів ризиків, з якими може зіткнутися компанія, їх контроль і вимірювання. Детальне розпізнавання характеру та масштабу потенційного ризику дозволяє ефективно вибрати

інструменти та дії, які зменшують або зменшують його вплив на організації або обмежують можливі побічні ефекти (рисунок 3.3).

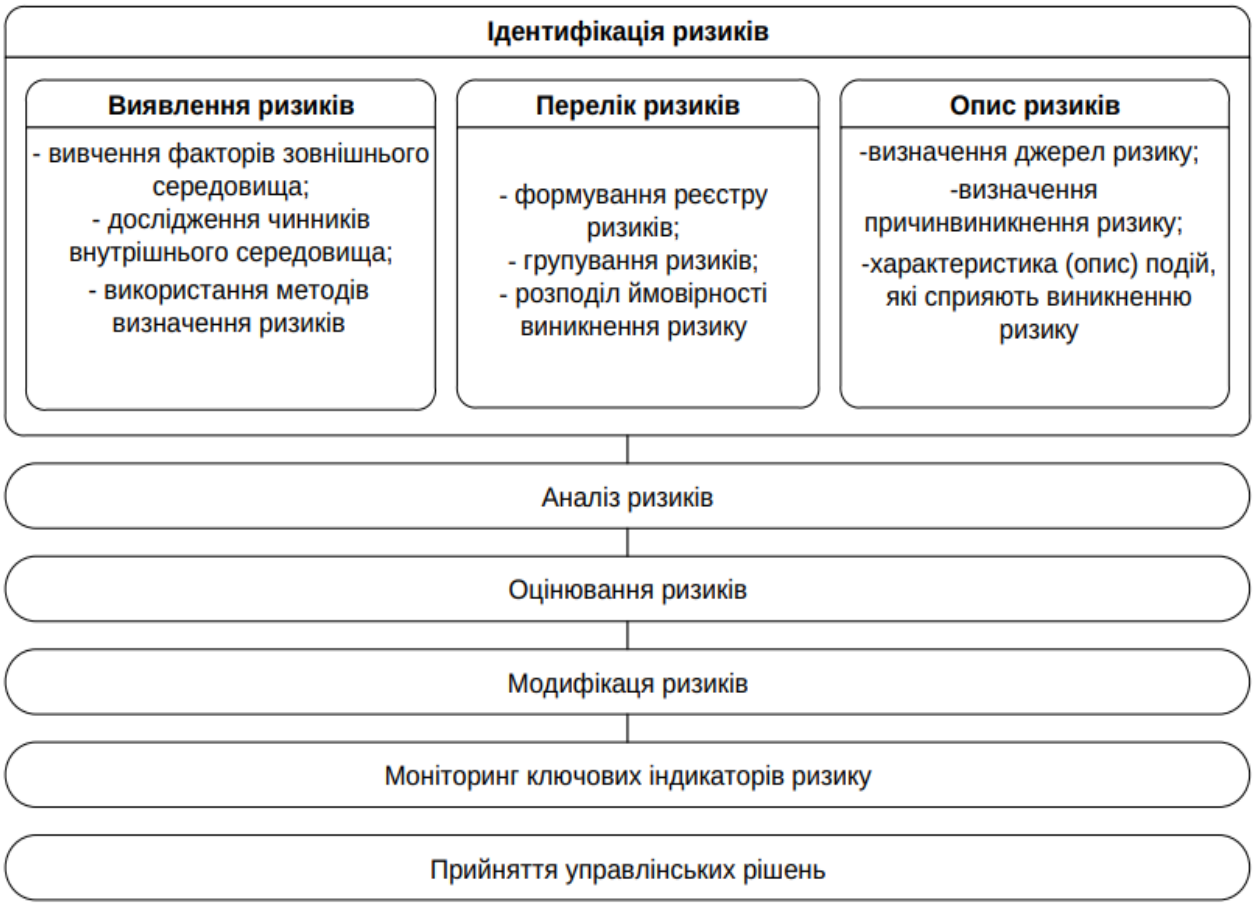


Рисунок 3.3 - Алгоритм формування системи управління ризиками

Залежно від структури управління ризиками, яку обирає підприємство, може бути різна кількість або категоризація компонентів, але серед різних структур є складові, зокрема це ті, що подано нижче.

П’ять компонентів управління ризиками підприємства:

1) культура компанії, управління та цінності;
2) стратегічне планування, цілі та постановка цілей;
3) цикл управління ризиками;
4) моніторинг і безперервне вдосконалення;
5) прозорість, комунікація та звітність.

Культура компанії, структура управління та цінності організації відіграють важливу роль у створенні та підтримці успішної програми

управління ризиками підприємства. Внутрішнє середовище, визначене політиками, процедурами, кодексами поведінки, командними нормами та операційними нормами, впливає на те, як співробітники та бізнес-підрозділи бачать ризик і наскільки вони будуть залучені до загальної стратегії ризиків. Організації з культурою та цінностями, що усвідомлюють ризики, буде легше впроваджувати та виконувати процеси управління ризиками.

Ставлення, цінності та дії керівництва компанії та вищого керівництва мають вагомий вплив на всю організацію, а неетичне керівництво може навіть призвести до ризику безперервної діяльності. Погано визначена або побудована операційна структура створює потенційні ризики, пов'язані з задоволенням очікувань клієнтів і підтриманням якості продукції.

Незважаючи на тиск і політику, пов'язану з вищим керівництвом, корпоративною культурою та управлінням, професіонали з питань ризиків і команди не можуть закривати очі на внутрішнє середовище своєї організації, і їм слід приступити до виявлення та документування можливих ризиків у практиці управління. Призначення або наймання головного спеціаліста з управління ризиками, який буде наглядати за процесами управління ризиками в компанії, спілкуватися з керівництвом і нести відповідальність за програму, є хорошим кроком до зміцнення управління ризиками.

Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками є підходи, моделі та методологія управління ризиками.

Наразі науковці виділяють активний, адаптивний і консервативний підходи до формування систем управління ризиками. При реалізації активного підходу до управління ризиками підприємство прагне попереджати ризикові події, безперервно здійснювати моніторинг та контроль над ризиками. Адаптивне управління, або адаптивний підхід, будується на засадах адаптації виробничо-господарської діяльності до поточної ситуації. За такого підходу підприємство може контролювати лише частину ризиків і, як правило, відшкодовувати частину втрат. Як позитивний прояв використання цього підходу можна назвати відносно низькими витратами на моніторинг та

контроль ризиків у порівнянні з активним підходом. Консервативний підхід заснований на поглинанні компанією чи її партнерами вже реалізованих ризиків та їх наслідків. Тут мінімальні витрати на прогнозування та управління ризиками, але можуть бути дуже відчутні наслідки збитків.

Другий компонент систем управління ризиками для підприємства — це моделі. В рамках описаних підходів можна виділити статичні та динамічні моделі управління ризиками. Якщо визначення підходів до управління ризиками не викликає різночитань у різних авторів, то трактування статичних та динамічних моделей управління ризиками є неоднозначною. Так, на думку одних експертів, статичність або динамічність щодо ризиків можна використовувати лише для визначення категорій ризиків. Статичні ризики викликані непередбаченими змінами навколишнього середовища і вони несуть непоправні збитки підприємствам. Динамічні ж ризики пов'язані з реалізацією управлінських рішень, циклічних макроекономічних коливань, що призводить до зниження стійкості та капіталізації підприємств. Беручи до уваги розкриті моделі можна говорити про існування двох концепцій ризик-менеджменту - традиційної та сучасної. Традиційній концепції властивий фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент, а сучасна концепція у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та безперервний ризик-менеджмент. Так, реалізація динамічних моделей передбачає використання різних методологій, таких як використання системи збалансованих показників, застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систем управління ризиками [82].

Третій компонент системи ризик-менеджменту на підприємстві – це алгоритми та методології управління ризиками, що розвиваються в рамках описаних статичних та динамічних моделей.

Слід вказати, що управління ризиками є одним із ключових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності програм діяльності керівників підприємства, які вони можуть використовувати для зниження вартості

життєвого циклу продукції та пом'якшити чи уникнути потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху їх бізнес-діяльності.

Управління ризиками включає такі елементи (етапи), як [83-85]:

- оцінювання схильності до ризику стратегій – керівництво розраховує прийнятний рівень ризику під час оцінки стратегічних альтернатив, а потім встановлює цілі та впроваджує механізми управління ризиками;
- прийняття рішень щодо реагування на ризики – ми розрізняємо різні форми реагування на ризики, які включають управління ризиками: уникнення, обмеження, передача та прийняття;
- зменшення загроз та операційних втрат - компанія отримує кращу здатність передбачати можливі події, оцінювати ризики та готувати реакції на них, таким чином мінімізуючи дорогі несподіванки та втрати. Наприклад, виконання графіки ремонту на виробничому підприємстві на основі попередніх і діагностованих несправностей;
- ідентифікація та управління різними типами ризиків на підприємстві – у компанії існують різні типи ризиків, з якими компанія має справу, а тому завдання менеджменту полягає не лише в управлінні окремими ризиками, але й у визначенні пов’язаних з ними ефектів;
- інтегрована відповідь на різні типи ризиків – корпоративне управління ризиками дозволяє інтегрувати бізнес-процеси з багатьма типами внутрішніх ризиків;
- використання можливостей – розглядаючи весь спектр можливих подій, а не лише сам ризик, керівництво може визначити можливості. Наприклад, завдяки аналізу потенційних подій компанія здатна розпізнавати тенденцію ринку, що виникла раніше, і відповідати новим вимогам;
- краще використання капіталу – наявність певної інформації про ризики дозволяє правлінню ефективно оцінювати потреби в капіталі та краще розподіляти ресурси.

Вищезазначені функції є невід’ємною частиною корпоративного управління ризиками, допомагаючи менеджерам досягати їхніх цілей і

прибутків, а також уникати збитків.

Управління ризиками полягає в забезпеченні управління:

- усвідомлення наявності ризику;
- інформація про залежність ризиків та їх вплив на організацію;
- детальна інформація про виникнення окремих ризиків;
- можливість управління ризиками в окремих підрозділах і в усій організації;
- узгодження спільної мови ризику та сприяння комунікації щодо ризиків;
- посилення можливості створення доданої вартості.
- переваги добре керованого процесу управління ризиками:
- переважаючі загальні, прозорі критерії для оцінки, порівняння та роботи з ризиками, пов'язаними з абсолютно різними сферами та функціями компанії (ризик втрати клієнта та ризик збою IT-мережі);
- описані чіткі взаємозв'язки між ефективністю управління ризиками та досягненням бізнес-цілей;
- управлінська команда підготовлена до реального виникнення (так званої реалізації) небезпеки, оскільки реалізовані всі завдання та сценарії для зменшення ймовірності виникнення загрози та наслідків її виникнення;
- організація матиме внутрішню здатність повернутися до балансу після кризи та зможе відносно швидко відновити операційні ресурси та прибутковість;
- компанія збільшить свою конкурентну перевагу.

Управління ризиками має забезпечити:

- постійний та ефективний контроль ризику діяльності стратегічних організаційних підрозділів компанії;
- надійний аналіз і контроль на всіх етапах, процесах і бізнес-елементах компанії;
- високу якість інформації, що надається керівництву у сфері поточної господарської діяльності.

Концепцію управління ризиками слід розглядати на стратегічному рівні компанії. З одного боку, стратегія визначає форму поведінки компанії з точки зору здатність підприємства протидіяти загрозам і використовувати можливості, що надходять із середовища, залежатиме від її здатності визначати зміни в середовищі.

Управління ризиками має враховувати всі можливі заходи, які застосовуються в ситуації ризику, і ті, які очікуються до виникнення ризику. Компанія має багато методів боротьби з ризиками (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Засоби управління ризиками на підприємстві

Ігнорування ризику – як пасивне ставлення до реальності. Передбачається ігнорувати проблему так, ніби її просто не було, тому що передбачається, що проблема є лише «перехідною» проблемою, яка вирішиться сама собою. Можна сказати, що цей метод є негідним поширення та потенційним ризиком для кожної компанії.

Уникнення ризику - є частиною методу пасивного зменшення ризику.

«На практиці це означає, що компанії не вживають певних дій, які, на її думку, обтяжені занадто великим ризиком». У випадку комерційної операції слід враховувати всі дії, що відбуваються до або під час укладення контракту та дозволяють уникнути або зменшити ризик. У цьому випадку підприємства можуть уникати угод з непередбачуваними компаніями не застрахували своє майно та доходи від збитків. Таким чином, компанія з активною управлінською політикою є більш надійним партнером для своїх контрагентів, одержувачів або постачальників. Також можна уникнути ризику на етапі розміщення компанії або вибрати її профіль чи технологію, наприклад, замінивши легкозаймисті продукти на інші. Тому, якщо це можливо, ми намагаємося мінімізувати ризик.

Запобігання ризику (зниження ризику) – розглядається як метод активного ставлення. «Це не усуває ризик, але зменшує ймовірність його виникнення та пом’якшує його наслідки». Метод профілактики – це попередження випадкових подій і запобігання їх виникненню. У комерційній угоді це здійснюється шляхом правильного вибору партнера, чітких умов договору, визначення оптимальних умов оплати та інших заходів. Іншим прикладом є запобігання ризику крадіжки, встановлення відповідних систем контролю та спостереження, а загрози пожежі – за допомогою використання сучасної системи протипожежного захисту тощо.

Прийняття ризику (утримання ризику) - ми несемо, якщо проведений аналіз ризику вказує на низьку ймовірність виникнення ризику і вартість ризику (компенсація) може бути включена у вартість підприємства. Для цього повинні бути створені різні види фондів «страхування». Багато компаній таким чином заздалегідь визначають свою потенційну відповідальність перед підрядниками лише до певної фінансової межі. Суб’єкти господарювання створюють фінансові резерви, що пов’язано із заморожуванням фінансових ресурсів та можливістю покриття потенційних збитків.

Передача ризику (передача ризику) - це кінцева дія, і вона повинна стосуватися ризику як надзвичайних втрат або сум, що перевищують можливості. Цей метод дозволяє передавати проблеми, пов'язані з оцінкою

ризиків і витрат, комусь іншому, що не означає, що передача ризиків завжди повинна бути повною і надійною. Важливо те, що вибір тієї чи іншої поведінки пов'язаний насамперед із рішенням людини. Проведені дослідження вказують на те, що люди в цьому менеджері в своїх оцінках шансів зазвичай керуються не принципами логіки та ймовірності, а радше простими у використанні правилами, які часто здаються недостатніми, хоча й можуть призводити до помилок. Існує кілька способів передати значний діапазон ризику.

По-перше, це хеджування - комерційна операція, що полягає у захисті від непередбачених змін цін на фінансові інструменти. Це техніка «термінової» операції, яка дозволяє одночасно купувати та продавати вибрані товари, щоб уникнути наслідків зміни ціни на ринку. На практиці зазвичай укладається угода про розподіл відповідальності між відправником і одержувачем. Методи роботи компанії в умовах ризику були спрямовані на представлення способів поведінки в ризикованих ситуаціях. Підприємствам важливо знати про можливості використання цих моделей поведінки та вміти знаходити найбільш ефективне рішення в умовах, характерних для даного суб’єкта. Усвідомлення ризику є вираженням найактивнішого ставлення компанії до ризику. На стратегічному рівні необхідно реалізувати концепцію ризик-менеджменту, яка розуміється як сукупність методів, спрямованих на сприяння прийняттю оптимальних рішень щодо напрямків розвитку, а також засобів і методів, що слугують для досягнення встановлених стратегічних завдань.

По-друге, страхування. Страхування є одним із найбільш поширених засобів зниження ризиків. Страхування — це відносини із захисту майнових інтересів господарських суб'єктів і громадян при настанні визначених подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, страхових внесків (страхових премій). У процесі страхування відбувається перерозподіл коштів між учасниками створення страхового фонду: відшкодування збитку одному або декільком страхувальникам здійснюєть-ся шляхом розподілу втрат на усіх. Число страхувальників, що внесли платежі протягом одного або іншого періоду, повинно бути більшим від числа тих, хто одержує відшкодування.

Страхове відшкодування може дорівнювати або бути меншим від страхової суми виходячи з конкретних обставин випадку й умов договору страхування. Сума страхового відшкодування визначається різноманітними засобами залежно від системи страхування. Страхування оформлюється у вигляді договору. Договір страхування — це двостороння угода між страхувальником і страховиком. Страхове покриття можна одержати щодо цілого ряду видів проектних ризиків. Відповідно до договору страхова організація бере на себе, як правило, ризик з проекту (втрати прибутку, полі-тичний, страховий ризик, ризик неплатежу, втрати активів, дебіторської заборгованості, інфляційний ризик та ін.).

На сьогоднішній день можна визначити наступні заходи щодо управління ризиками на ТОВ ФМ «Хладопром»:

1) зростання масштабів діяльності, зокрема постійний розвиток та розширення діяльності. У 2023 р. ТОВ ФМ «Хладопром» відкрило нові виробничі лінії у м. Сміла, що збільшило виробничі потужності на 20%;

2) інноваційна діяльність. Підприємство постійно інвестує в розроблення та впровадження інновацій, розробляючи нові продукти та технології. У 2023 р. ТОВ ФМ «Хладопром»запустило в експлуатацію новий автоматизований склад у Львівській області, який дозволив поліпшити ефективність експортної логістики та зберігання продукції;

3) розвиток персоналу є одним з фокусів уваги підприємства. У 2023 р. ТОВ ФМ «Хладопром» впровадив програму навчання для співробітників, яка включає курси з менеджменту, маркетингу, технологій та інших сфер діяльності. Крім того, створення нових робочих місць сприяє розвитку трудового потенціалу країни.

Таким чином, ТОВ ФМ «Хладопром» успішно адаптується до змін в своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування, використовуючи їх як можливості для подальшого розвитку та зростання. Щодо екологічної відповідальності як провідного тренду XXI ст. підприємство дотримується високих екологічних норм і стандартів, використовує екологічно чисті технології та впроваджує управління відходами, що сприяє захисту

навколишнього середовища. Соціальний ефект від діяльності досягається також активною участю підприємства у соціальних проектах, сприяючи розвитку суспільства та покращенню якості життя, досягненню взаєморозуміння в широкому соціокультурному контексті. Отже, важливість для підприємств адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема на прикладі ТОВ ФМ «Хладопром», визначається як один з ключових сьогоднішніх факторів бізнес-успіху. Підприємству вдається успішно поєднати стратегії інновацій, розвитку персоналу та соціальної відповідальності, використовуючи мінливість середовища як можливість для власного сталого зростання та забезпечення конкурентоспроможності. Активна присутність на глобальних ринках, залучення інвестицій в інновації та підтримка соціальних ініціатив свідчать про впевнений курс підприємства на сталий та високоефективний розвиток в рамках сучасних трендів та викликів століття.

3.3 Розвиток компетенцій персоналу у сфері управління ризиками

Поява окремих робочих посад, що відповідають за функції, пов'язані з ризиком і невизначеністю, можна було спостерігати вже на рубежі 60-70-х років минулого століття. Метою введення нової вимоги до керівників було переконати підприємства в професійному управлінні безпекою праці. З тих пір підготовка менеджерів з охорони праці поступово вийшла за межі сфери управління охороною праці та промисловою безпекою, еволюціонувавши в бік формалізації робочих місць, що відповідають не тільки за управління безпекою праці, але і в набагато ширшому сенсі - за управління ризиками. У 1980-х роках цей же навчальний заклад проводив єдиний в Європі сертифікований курс компетентностей в області управління ризиками. В даний час підприємства, як правило, самостійно вирішують, чи буде реалізація функції управління ризиками в руках вищого керівництва, чи буде створена спеціальна посада (у вигляді ризик-менеджера або фахівця з ризиків) або новий організаційний

підрозділ (відділ управління ризиками). Найт3 вважає, що призначення ризик-менеджерів на окремі посади не є необхідним, оскільки управління ризиками має бути сферою, інтегрованою із загальною системою управління, а не ізольованою від інших її функцій. Таким чином, управління ризиками повинно бути сферою компетенції не тільки одного керівника, але і всіх керівників даного суб'єкта господарювання. Однак на великих підприємствах, частіше міжнародних, може спостерігатися включення в організаційні структури підрозділів з управління ризиками, що складаються з декількох осіб. Реалізація функції управління ризиками у вигляді окремої організаційної одиниці вимагає тісної співпраці з Головний управлінський підрозділ і повна злагодженість з областю стратегічного управління.

Крім покладання відповідальності за управління ризиками на організаційну структуру, важливе значення має процес еволюції складових функцій управління в цій сфері. Спроба хронологічного картографування представлена на рисунку 3.5.

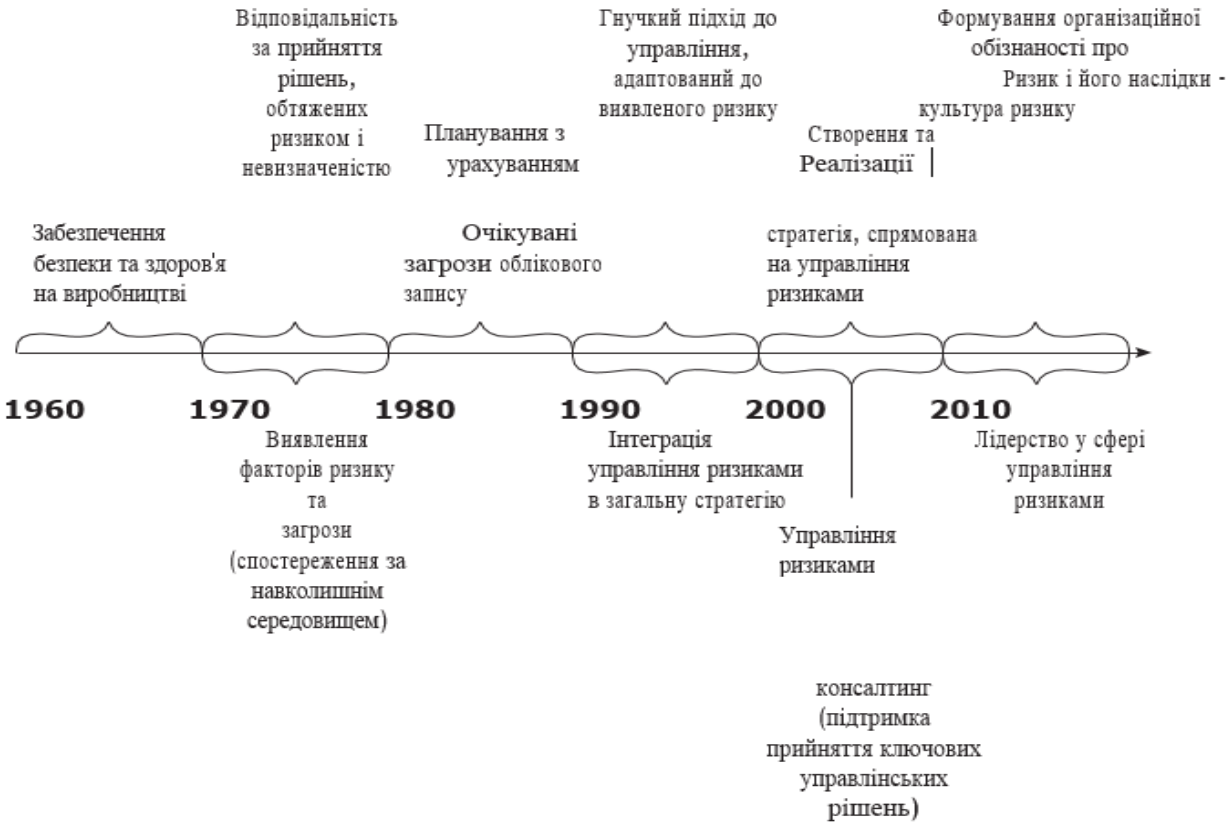


Рисунок 3.5 – Еволюція функцій у сфері управління ризиками

Як показано на рисунку 3.5, управлінські функції в 1960-х роках обмежувалися забезпеченням охорони праці та техніки безпеки. Починаючи з 1970-х рр., тобто часу інтенсивного розвитку методів і концепцій управління, стала помічатися необхідність виявлення факторів ризику і загроз, в результаті чого ризик і невизначеність були включені в сферу відповідальності менеджерів, що приймають економічні рішення. У наступному десятилітті управлінські функції в області управління ризиками були розширені, включивши в них процеси планування, які враховували передбачувані загрози з метою усунення або мінімізації їх негативних наслідків. На той час ці процеси відбувалися на найвищих рівнях організаційної структури. У 1990-ті роки відбувається прискорення глобалізаційних процесів. Зростання складності викликало потребу в гнучкому підході до управління, який враховував виявлений ризик і забезпечував узгодженість вжитих дій проти ризику із загальною стратегією.

Початок 21 століття можна розглядати як момент активізації усвідомлення ролі ризик-менеджменту в системі управління бізнесом, що вплинуло на розширення сфери управлінських функцій. Це знайшло своє відображення в необхідності розробки окремих стратегій, присвячених управлінню ризиками, а також у необхідності виконання ризик-менеджерами консультативних функцій щодо підтримки ключових управлінських рішень вищого керівництва. У свою чергу, у другому десятилітті 21-го століття менеджери все частіше створюють організаційну свідомість, орієнтовану на ризик, яку іноді називають культурою ризику, і динамічний розвиток лідерства в цій сфері управління (лідери ризиків).

Отже, невизначеність і ризик в даний час стають ключовими сферами інтересів управлінського персоналу в зв'язку з масштабом і інтенсивністю негативних наслідків, які вони можуть викликати (фінансові, функціональні, кадрові). Таким чином, процеси прийняття рішень, обтяжені невизначеністю або ризиком, вбудовані в області компетенції менеджерів і поділяються на:

- прийняття рішень в умовах визначеності (дуже рідко у випадку

економічних рішень);

− прийняття рішень в умовах ризику (керівник володіє інформацією, що дозволяє прогнозувати наслідки наявних альтернатив вибору, але це невизначені ефекти);

− прийняття рішень в умовах невизначеності (керівник зазвичай не володіє інформацією, що дозволяє йому прогнозувати результати наявних варіантів вибору, а при їх наявності немає можливості оцінити ступінь ймовірності їх настання;

− прийняття рішень в умовах крайньої невизначеності (в основному під час криз, коли керівник не має можливості передбачити результати своїх рішень). Менеджери часто використовують матрицю ризиків для полегшення прийняття рішень, обтяжених ризиком або невизначеністю.

Найбільшим викликом для керівників у сфері управління ризиками є прийняття рішень щодо високоймовірних подій, потенційні наслідки яких можуть завдати значної шкоди підприємству. Однак всі події, визначені як шкідливі (незалежно від ступеня і ймовірності їх виникнення), повинні бути включені в процеси прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на наявність управлінських навичок, у процесах прийняття рішень можуть виникати помилки , пов'язані з ризиком або невизначеністю. До найбільш поширених управлінських помилок можна віднести:

− помилки цілісної оцінки – прийняття або неприйняття ризикованих дій не повинно ґрунтуватися на сприйнятті, сформованому на основі інтуїції;

− відсутність раціональності зробленого вибору – інформація, необхідна для прийняття рішень , не повинна збиратися вибірково суб'єктивним шляхом, виключаючи ті, що суперечать особистим переконанням;

− орієнтація виключно на прибуток;

− орієнтація тільки на втрати;

− неправильні стратегії прийняття рішень - управлінська помилка полягає в прийнятті стратегії, яка при оцінці рішення вимагає звернення до отриманого результату, а не до очікуваного.

Крім прийняття ризикованих рішень, управлінська компетентність надзвичайно важлива в процесі управління ризиками. При прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з ризиком, менеджери повинні володіти навичками прогнозування економічних явищ. Найбільш ефективно використовуваними способами прогнозування економічних явищ в управлінні ризиками є :

- припущення про незмінність даного явища на основі даних про його незмінність у минулі періоди;
- спостереження за змінами того чи іншого явища в висхідному або низхідному тренді;
- спостереження циклічно повторюваних явищ, особливо коли цикл повторюється кілька разів;
- спостереження за явищами, які постійно викликають інші явища, і об'єднання їх у послідовності причин і наслідків;
- спостереження за аналогією перебігу подій за допомогою моделей, що представляють собою спрощену картину дійсності;
- оцінка ймовірності настання конкретних подій.

Ще одна сфера, яка має важливе значення при аналізі управлінських компетенцій, стосується переваг прийняття ризикованих або невизначених рішень, які обумовлюють нові ініціативи та дії. Таким чином, прийняття ризику є критично важливою змінною в розумінні підприємницької поведінки. Ця змінна розглядається як основа для прийняття всіх економічних рішень. Таким чином, менеджери з перевагою високого ризику з більшою ймовірністю приймуть рішення на користь нових, ризикованих дій (які також часто можуть принести вигоду), ніж ті, хто віддає перевагу низькому ризику і висловлює страх потенційних втрат.

Сфери компетенції менеджерів, відповідальних за процеси управління ризиками, також можуть бути диверсифіковані залежно від ролей, які вони виконують під час виконання своїх функцій – осіб, які приймають рішення, розробників стратегій, а також впроваджувачів, планувальників, творців,

аналітиків, координаторів, радників, спостерігачів та контролерів. Виходячи з цього, компетенції менеджерів у сфері управління ризиками можна розподілити таким чином:

- створення та реалізація стратегії управління ризиками;
- планування операцій з урахуванням ризику;
- передбачення загроз;
- формування обізнаності про фактори ризику і загрози на всіх рівнях організаційної культури;
- аналіз причин і наслідків ризику;
- координація інтеграції стратегії, спрямованої на управління ризиками, з провідною стратегією;
- консультування вищого керівництва;
- спостереження за економічним середовищем;
- постійний контроль за реалізацією стратегії управління ризиками.

Крім того, управління ризиками є спеціалізованим підходом, який вимагає постійного оновлення знань і навичок. Таким чином, ризик-менеджер / фахівець з ризиків повинен підходити до аналізу ризиків не довільно, а гнучко, реалістично і своєчасно, незалежно від важливості сфери діяльності, до якої відноситься ризик. Його основним завданням є підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання, підготовка його до внутрішніх або зовнішніх загроз, а також до подальших дій, що можуть бути превентивні (обмеження схильності до ризику та формування стійкості) і аналітичні (використовується для визначення меж толерантності до ризику і прийняття правильних рішень).

Крім того, цілі та функції ризик-менеджерів також певною мірою зумовлені специфікою конкретного господарського суб'єкта (його ринковою позицією, набором стратегічних цілей або цілями управління ризиками). Таким чином, напрямок і сфера їх роботи залежить від:

- контекстуальних факторів;
- впливу вищого керівництва;

- зовнішніх впливів;
- характеристики підприємства;
- рівня розвитку підприємства;
- секторальних фактори ризику.

Для підвищення компетенцій персоналу в сфері управління ризиками в даний час існує цілий спектр спеціалізованих пропозицій навчання, які завершуються отриманням сертифікованих звань, таких як:

- Risk Manager;

- Risk Management Specialist;

- Chief Risk Officer – CRO (найвищий рівень професійної спеціалізації в області управління ризиками).

Проходження навчання може бути надзвичайно корисним для якісного виконання функцій у сфері управління ризиками. Тренінги проводяться міжнародними організаціями та асоціаціями, що об'єднують керівників, відповідальних за управління ризиками в підприємствах, представників державного сектору, теоретиків, дослідників та тренерів. Провідними організаціями цього типу є у світі:

- FERMA (Федерація європейських асоціацій з управління ризиками, що базується в Брюсселі, POL- RISK є членом FERMA;

- AIRMIC (Асоціація страхових та ризик-менеджерів у промисловості та торгівлі, Великобританія);

- ARIMI (Азіатський інститут управління ризиками в Сінгапурі), GARP (Глобальна асоціація професіоналів з ризиків);

- PRMIA (Міжнародна асоціація професійних ризик-менеджерів), RIMS (Товариство управління ризиками та страхуванням).

Найбільш престижні пропозиції професійної та сертифікованої підготовки, що дозволяють придбати спеціальні знання та навички, необхідні для виконання управлінських функцій в управлінні ризиками, представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Професійні тренінги для керівників у сфері управління ризиками

Організація	Назва навчального тренінгу	Основний зміст тренінгу
1	2	3
FERMA	RIMAP (Європейський фахівець з управління ризиками)	Основи та вимоги до управління ризиками Оцінка ризиків Обробка ризиків I (базовий модуль) Нейтралізація ризиків II (розширений модуль)
RIMS	RIMS-CRMP (Сертифікований фахівець з управління ризиками)	Аналіз бізнес-моделей Розробка організаційних стратегій проти ризиків Впровадження процесу управління ризиками Розвиток управлінських компетентностей у сфері ризиків Управління ризиками як підтримка процесів прийняття рішень
ARIMI	ARIMI-CERM (Сертифікований–менеджер з управління ризиками)	Майстер-клас Risk CHAMPIONS – Керівництво ERM-проєктами для вашої організації Проєктування: рамки управління ризиками, системи та культура Впровадження (системні зміни та виховання культури, орієнтованої на ризики) Сталий розвиток: управління змінами, кризами та сталий розвиток бізнесу Risk PROFESSIONALS – управління функцією ERM в організаціях, у т.ч.: Управління корпоративною репутацією та ризиками зацікавлених сторін; Корпоративне управління та управління ризиками підприємства; Корпоративна етика, управління ризиками шахрайства та комплаєнсу; Корпоративний контроль, внутрішній аудит та управління ризиками; Управління корпоративною ефективністю та людським капіталом
ARIMI	ARIMI-CPRM (Сертифіковані професійні ризик-менеджери)	Майстер-клас «Risk LEADERS» – «Основи управління ризиками та цінностями »: Прийняття ризиків та управління створенням цінності в організаціях – принципи, теорія та практика; Бізнес-етика, соціальна відповідальність та сталий розвиток корпоративних цінностей; Інновації, зміни та управління ризиками проєктів

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
		Майстер-клас Risk EXPERTS – Освоєння процесу управління ризиками та цінностями: Оцінка ризиків та діагностика корпоративного/проектного профілю цінності; Вивчення ризиків, комунікація та прийняття рішень; Контроль ризиків та управління безперервністю бізнесу; Рішення для фінансування та передачі ризиків; Моніторинг ризиків, звітність та вдосконалення
GARP	FRM (Менеджер з фінансових ризиків)	Фінансові ринки та продукти Основи ризик-менеджменту Кількісний аналіз Оцінка та моделі ризиків Ринковий ризик, кредитний ризик та операційний ризик Управління ризиками та інвестиціями Актуальні події на фінансових ринках
AIRMIC	Програма управління ризиками	Організаційне та особисте лідерство Трансформація – від ризик-менеджера до ризик-лідера Удосконалення лідера Важливість і профіль управління ризиками Співпраця в галузі кібербезпеки Прийняття стратегічних рішень Корпоративні кризи

На основі аналізу змісту професійної підготовки можна виділити кілька основних напрямів вимог до посад ризик-менеджерів: теоретичні знання з управління ризиками; так звана глобальна свідомість (макроекономічні знання); аналітичні здібності; знання сектору та ринку; навички ведення переговорів та спілкування; стратегічне мислення; знання правових норм; етичні принципи; вміння працювати в кіберпросторі.

Визначені тренінги можна розділити на комплексні (пропонують навчальний контент для менеджерів з ризиків, незалежно від сектору та профілю бізнесу) та спеціальні (присвячені, наприклад, управлінню фінансовими або операційними ризиками).

Реалізація представленого комплексу заходів сприятиме зменшенню збитків на 2,5% і забезпечить відповідне зростання доходів, а саме на 650 тис. грн, поточні витрати складатимуть 120 тис. грн в рік, а одноразові – 240 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження комплексу заходів з розвитку компетенцій к сфері управління ризиками розрахований в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з навчання персоналу управління ризиками

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Зростання доходів за рахунок ефективного управління ризиками, тис. грн	650	650	650	650	650
Одноразові витрати, тис. грн	240				
Поточні витрати, тис. грн	120	120	120	120	120
Ефект, тис. грн	290	530	530	530	530
Коефіцієнт дисконтування	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований ефект, тис. грн	263,9	439,9	397,5	360,4	328,6
Ефект наростаючим підсумком, тис. грн	263,9	703,8	1101,3	1461,7	1790,3

Таким чином проєкт окупається в перший рік, а за 5 років використання ефект складе 1709,3 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки до розділу 3

Розкрито основні традиційні ризики ТОВ ФМ «Хладопром», а саме ризиків зниження якості та підвищення цін на сировини, залежності від постачальників, коливання курсу валют і нестабільності політичної та економічної ситуації в країні. Проведено експертну оцінку ризиків ТОВ ФМ «Хладопром» і сформовану карту ризиків, з якої ми бачимо, що найбільший вплив в сучасних умовах функціонування мають ризик порушення стандартів

якості і ризики, пов'язані з попитом і ціноутворенням, а також ризики аварійних ситуацій.

Визначено, що управління ризиками стає ключовим фактором успіху підприємства. Однак не у всіх підприємств існують ефективні системи управління ризиками, що може вести до серйозних фінансових збитків або навіть банкрутства. Визначено, що основною метою управління ризиком господарської діяльності є усунення або мінімізація його негативного впливу на результати господарської діяльності підприємств на основі прогнозування ризикової події реалізації заходів з управління ризиком.

В ході проведеного дослідження розкриті підходи до формування систем управління ризиками. Віддаючи основну роль у процесі управління ризиком менеджеру з ризику, з'ясовано вимоги до його знать, що забезпечуватиме ефективність управлінських рішень на всіх етапах ризик-менеджменту. Розкрито еволюцію розвитку функцій у сфері управління ризиками, а також представлено каталог компетентностей, необхідних для виконання таких функцій, надано огляд пропонованих на сьогодні професійних тренінгів, які дозволяють виконувати функції фахівців з управління ризиками. В якості базису забезпечення результативності управління ризиком визначено розвиток культури ризик-менеджменту та її інтеграція у систему корпоративних цінностей підприємства. Оцінка ефективності заходів з навчання у сфері управління ризиками показала, що проєкт окупається в перший рік, а за 5 років використання ефект складе 1709,3 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теорії ризиків. Встановлено підходи до трактування сутності «ризик» узагальнення яких дозволило зробити висновок, що ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства. Розкрито класифікацію ризиків підприємства, зважаючи на те, що систематизація різновидів ризиків є важливою для обґрунтуванні інструментарію управління ризиками.

Особливу увагу приділено з'ясуванню ризикоутворюючих факторів, які актуальні в сучасних реаліях функціонування бізнесу в Україні. Так, нині українські підприємства змушені перелаштуватись до реалій воєнного часу, зважаючи на бойові дії та обстріли, різкі зміни регуляторних вимог, евакуацію людей, питання мобілізації та бронювання працівників, падіння споживчого попиту, підвищення тарифів, тощо.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ФМ Хладопром» — провідного українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції морозива і заморожених продуктів харчування. Встановлено, що обсяг випущеної продукції у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 15,58%, а обсяг товарної продукції у вартісному виразі у 2022 р. у порівняні з 2020 р. зменшився на 17,56%. Основні торгові марки ТОВ «ФМ Хладопром» - "КАШТАН", "ХЛАДИК" і "ХРЕЩАТИК". Слід відзначити, що також нині підприємство працює під торговими марками клієнтів.

Аналіз основних фондів засвідчує, щовідбувається зниження коефіцієнта зносу з 0,55 до 0,51 і, відповідно, зростання коефіцієнта придатності на 0,04. Можна констатувати незначне покращення технічного стану основних засобів підприємства. Негативним фактором є зниження фондовіддачі у 2022 р. майже

в 2 рази, що обумовлено зниженням обсягів випуску продукції.

З аналізу використання трудових ресурсів зроблено висновки, що у 2022 р. спостерігається зниження чисельності на 46,75%. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи зростання середньомісячної плати робітників, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства.

Витрати за період, що аналізується, зросли на 13,53%, що пов'язано, передусім, з інфляційними процесами. У 2022 р. у порівняні з попереднім роком витрати зросли на 0,92% при суттєвому зниженню обсягів виробництва. В структурі витрат найбільша питома вага приходиться на елемент «Інші витрати», які у 2022 р. складають 44,78 %. Значна питома вага також на амортизацію основних фондів – 23,6 %.

З аналізу фінансових результатів встановлено, що протягом періоду, що аналізується відбувається спочатку зростання чистого доходу від реалізації у 2021 р. на 19,16%, а потім у 2022 р. його зниження на 25,05%. Загалом прибуток від операційної діяльності за аналізований період знизився. У 2021 р. прибуток від основної діяльності зростає на 56,1%, а у 2022 р. підприємство отримало збиток 16 млн 696 тис. грн.

Результати аналізу фінансового стану вказують, що рентабельність продукції у 2020 р. складає 8,8%, у 2021 р. відбуваються позитивні тенденції щодо її зростання до 12,21%, а у 2022 р. підприємство отримало збитки від основної діяльності. Показники ліквідності знижуються і є меншими за нормативні, внаслідок недостатності власних джерел на фінансування зобов'язань ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» вдається до залучення фінансової допомоги та кредитних коштів. Загалом спостерігаються погіршення фінансового стану.

У третьому розділі встановлено, що до основних традиційних ризиків ТОВ ФМ «Хладопром» слід віднести ризиків зниження якості та підвищення цін на сировини, залежності від постачальників, коливання курсу валют і нестабільності політичної та економічної ситуації в країні.

Зважаючи на аналіз актуальних ризикоутворюючих факторів

ідентифіковано ризики і проведено експертну оцінку ризиків ТОВ ФМ «Хладопром». Розроблено карту ризиків, з якої зроблено висновок, що найбільший вплив в сучасних умовах функціонування мають ризик порушення стандартів якості і ризики, пов'язані з попитом і ціноутворенням, а також ризики аварійних ситуацій.

Розкрито навчальні тренінги, які пропонуються для підвищення компетенцій менеджерів у сфері управління ризиком, що забезпечує підвищення якості управління ризиками на підприємстві. Оцінювання ефективності заходів з навчання у сфері управління ризиками засвідчує, що проєкт окупається в перший рік, а за 5 років використання ефект складе 1709,3 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України : офіц. текст: станом на 01 січня 2025 р. №3586-IX. Відомості *Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

2. Про підприємництво: закон України : офіц. текст станом 1 лютого 2022 року N 1953-IX. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 14. стаття 168. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12

3. Про захист економічної конкуренції : закон України: офіц. текст станом 16 травня 2024 року N 3613-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №2. ст.64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

4. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331. *РАДА. Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text

5. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989 (дата звернення: 15.04.2024).

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

7. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. № 1. 2023. С. 203-209.

8. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180.

9. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових

підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

10. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

11. Королюк Т.В. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 62–71.

12. Петлюченко Н.В., Морошану Л.І., Томчаковська Ю.О. LINGUA LATINA & MEDIA = Латинська мова для журналістів : навчальний посібник. Одеса : Фенікс, 2017. 400 с.

13. Ttravinska S.I. Risk assessment and management as the component of the internal control system of milk processing companies. *European journal of economic studies*. 2013. № 2(4). 136 p.

14. Мельник Я.М. Категорія «ризик» у цивільному процесі: сутність, момент виникнення та видова класифікація. *Цивільне право і процес*. 2018. № 12. С. 27–42.

15. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336

16. Орфографічний словник української мови. URL: https://559.slovaronline.com

17. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58–64.

18. Дикань, В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Х.: УкрГАЖТ, 2011. 243 с.

19. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.

20. Wideman M.R. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks). Pennsylvania : PMI, 1992. 57 p.

21. Chapman R.J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd edition. England : Wiley, 2011. 676 p.

22. Heerkens G.R. Project Management. New York : McGraw-Hill, 2002. 250 p.

23. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p.

24. Стешенко, О. Д. Економічні ризики: навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 124 с.

25. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208

26. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки*. 2011. № 4(52). С. 189–199.

27. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72–76.

28. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.

29. Тєшева Л. В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 621–625.

30. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.

31. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепці ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

32. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.

33. Михаленко О.В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147

34. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.

35. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

36. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. С.103–116.

37. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.

38. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. Risk Management: Challenge and Opportunity, 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg: Springer, 2005. 838 p.

39. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

40. Немченко В. В., Зеленяк В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.

41. Карпунцов М. В. Ризикостійкість підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. С. 71–76

42. Григор'єва О., Міщенко А. О. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світову господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 76–79.

43. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 70–75.

44. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-26-47

45. ISO 31000:2018. Risk management: Guidelines. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/ obp/ui/#iso:std:iso:31000:en

46. The Global Risks Report 2021. World Economic Forum.16th Edition. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

47. Коюда П. М., Коюда О. П. Характеристика та класифікація ризиків. Комунальне господарство міст. *Науково-технічний збірник*. 2006 № 71. С. 203-214.

48. Коць О. О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2006. № 554. С. 96-103.

49. Ріщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2007. № 579. С. 541-545.

50. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка.* 2012. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063.

51. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №4. Т. 2. С. 42–51.

52. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46. № 3. С. 113–121.

53. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). С. 187-194.

54. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

55. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. *Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102–115.

56. Тарашевський М. М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 120–133.

57. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336

58. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European Journal of Economics and Management*. 2018. № 4. С. 10–29.

59. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №(3(50). С. 378-381.

60. Dembo R. S. Mark-to-Future: A Consistent Firm-Wide Paradigm for Measuring Risk and Return. *Risk Management and Analysis : Measuring and Modelling Financial Risk*. John Wiley & Sons Lts., 1998. Vol. 1. P. 225- 36.

61. Перит І. О. Сутність і класифікація факторів впливу на підприємницьку діяльність домогосподарств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 223–230.

62. Романюк Н. Класифікація факторів ризику, які впливають на результати господарювання бізнес-структур. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 132-137.

63. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44

64. Токмакова І. В., Девезенко С. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Via Economica*. 2023. №3. С. 88-93.

65. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar-/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf

66. Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: причини, наслідки та управління (теоретичні аспекти). *Траєкторія науки*. 2020. Вип. 8. №1. С. 3010-3017.

67. Токмакова І. В., Зуб М. В. Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 85. С. 83-92.

68. Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

69. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

70. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

71. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Економічна діагностика: підручник Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

72. Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Компанієць В. В. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. За ред. В.Л. Диканя Харків: УкрДАЗТ, 2013. 547 с.

73. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 281 с.

74. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

75. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової

літератури», 2013. 272 с.

76. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : В. В. Ковальський, 2017. 312 с.

77. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_70

78. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 814–818

79. Мартинова О. В., Шевченко О.К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. 2021. № 2 (90). С. 259-266.

80. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

81. Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 24-29.

82. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 63-71. https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7. 12

83. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79.

84. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52. 3.

85. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.

86. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до

виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

87. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Удосконалення управління ризиками підприємства в умовах невизначеності»

автора: Зуб Марина Віталіївна
(ПІБ автора повністю)

містить 19,02 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

10.12.2024 р.