

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:

«Управління ризиками в діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк».

Виконав студент 2-го курсу магістратури,  
групи МПОУ-18 м спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Цирульніков Володимир Сергійович

---

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ  
Козловський В. О. \_\_\_\_\_

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Коваль Н.О. \_\_\_\_\_

Вінниця ВНТУ 2019

## АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання управління ризиками в діяльності підприємства; проаналізовано види, класифікацію ризиків, причини їх виникнення; особливості розробки стратегії управління ризиками в діяльності підприємства.

Досліджено діяльність конкретного підприємства – приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк».

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства.

Ключові слова: ризики, загрози, небезпеки, стратегії, економічна безпека підприємства, ймовірність банкрутства підприємства тощо.

## ABSTRACT

The master's qualification work deals with theoretical and practical issues of risk management in the activity of the enterprise; the types, classification of risks, causes of their occurrence are analyzed; features of development of risk management strategy in the activity of the enterprise.

The activity of a particular enterprise - a private joint-stock company "Mayak Vinnytsia Plant" is investigated.

Recommendations for improving the effectiveness of risk management in the enterprise.

Keywords: risks, threats, dangers, strategies, economic security of the enterprise, probability of bankruptcy of the enterprise, etc.

## З М І С Т

В С Т У П ..	4
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИКУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ . . . . .</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність ризику, причини виникнення, види, класифікація . . . . .	8
1.2 Економічні ризики та їх вплив на економічну безпеку підприємства . . . . .	29
1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання рівня ризиків та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства . . . . .	39
1.4 Висновки до першого розділу . . . . .	46
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК» . . . . .</b>	<b>50</b>
2.1 Галузь, підприємство, продукція . . . . .	50
2.2 Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» . . . . .	52
2.3 Аналіз ефективності управління ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» . . . . .	74
2.4 Аналіз системи управління діяльністю на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» . . . . .	82
2.5 Висновки до другого розділу . . . . .	84
<b>РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК» . . . . .</b>	<b>88</b>
3.1 Обґрунтування вибору загальної стратегії розвитку підприємства . . . . .	88
3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства . . . . .	92
3.3 Макетування нової організаційної структури управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» . . . . .	100
3.4 План рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства та розрахунок їх ефективності . . . . .	104
3.5 Висновки до третього розділу . . . . .	106
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ . . . . .</b>	<b>108</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ . . . . .</b>	<b>112</b>
Додаток А. Технічне завдання . . . . .	118
Додаток Б. Річний звіт про фінансові результати за 2015 рік . . . . .	119
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2016 рік . . . . .	121
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2017 рік . . . . .	123
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2018 рік . . . . .	125
Додаток Е. Баланс підприємства на 31.12.2015 р. . . . .	127
Додаток Ж. Баланс підприємства на 31.12.2016 р. . . . .	129
Додаток И. Баланс підприємства на 31.12.2017 р. . . . .	131
Додаток К. Баланс підприємства на 31.12.2018 р. . . . .	133

## В С Т У П

В сучасних умовах ефективність діяльності будь-якого виробничого підприємства значною мірою залежить не тільки від якості та конкурентоспроможності його продукції, але й від того, наскільки успішно підприємство протидіє внутрішнім та зовнішнім загрозам.

*Актуальність теми.* Аналіз багатьох наукових праць показав, що останнім часом питання вивчення ризику в діяльності підприємств набуло особливої гостроти, що пов'язано з посиленням конкуренції на всіх ринках, глобалізацією міжнародних економічних відносин, запровадженням жорсткого податкового регулювання, непрогнозованим коливання цін і курсів валют, змінами у законодавстві країн тощо, що може несприятливим чином впливати на діяльність вітчизняних підприємств і розвиток підприємництва загалом.

Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з даної тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

*Мета і задачі дослідження.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних основ ризику як економічної категорії та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками на виробничих підприємствах з метою нейтралізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємств.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- дослідити етимологію поглядів на феномен поняття «ризик»;
- дослідити сутність класичної та неокласичної теорій ризику;
- зробити порівняльний аналіз понять «невизначеність» та «ризик»;
- проаналізувати висловлювання вчених про сутність поняття «ризик»;
- запропонувати власне трактування поняття «ризик»;
- дослідити причини виникнення невизначеності та їх зв'язок з виникненням ризику;
- встановити функції ризику та проаналізувати їх зміст;

- встановити причини виникнення ризику та пояснити їх сутність;
- вивчити існуючі класифікації ризиків та запропонувати власну класифікацію видів ризику;
- визначити види ризиків, які безпосередньо впливають на можливе банкрутство підприємств;
- дослідити сутність поняття «економічна безпека підприємства»;
- проаналізувати взаємозв'язок понять «загроза» та «небезпека»;
- проаналізувати зміст основних складових економічної безпеки підприємства;
- встановити рівні економічної безпеки підприємства;
- розробити рекомендації щодо вибору підходів до зниження рівня ризику на підприємствах;
- обґрунтувати вибір показників та методик оцінювання рівня ризиків та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства;
- запропонувати алгоритм розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати існуючі моделі оцінювання рівня ризику банкрутства підприємств;
- проаналізувати існуючі методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати динаміку зміни основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за (2015...2018) роки;
- розрахувати динаміку величини ризику (ймовірність) банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за (2015...2018) роки;
- вивчити організаційну структуру управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- обґрунтувати вибір загальної стратегії розвитку підприємства;
- змакетувати нову організаційну структуру управління ризиками на підприємстві;
- запропонувати заходи з підвищення ефективності управління ризиками на

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та розрахувати їх ефективність;

- провести моделювання результатів діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є ризики як економічна категорія.

*Предметом дослідження* є розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками на виробничих підприємствах.

*Методи дослідження.* В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників оцінювання величини ризику та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

*Інформаційною базою* для виконання роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що зроблені в роботі наукові висновки та запропоновані рекомендації з підвищення ефективності управління ризиками на виробничому підприємстві можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

*Самостійність виконання роботи.* Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на XLIX Науково-технічну

конференцію факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (на 2020 р.) на тему: «Управління ризиками в діяльності підприємства».

*Наукова новизна* проведених досліджень полягає у тому, що було запропоновано тлумачення поняття «ризик», яке відрізняється від існуючих більш точним формулюванням відмінності від терміну «невизначеність». Так, ризик – це апріорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим суб'єктом (підприємцем), яку можна розрахувати та спрогнозувати, на відміну від невизначеності (оціночної ймовірності), яка не може бути спрогнозована чи розрахована і яка також може спричинити виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим суб'єктом (підприємцем), але разом з тим може привести і до отримання суб'єктом незапланованих доходів та прибутків.

Також запропоновано алгоритм виявлення та розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства, який на відміну від існуючих, дозволяє більш точно управляти ризиками та ухвалювати кваліфіковані рішення з їх нейтралізації.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 93 джерел, 9-ти додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 134-ти сторінках (основний – на 117-ти сторінках), в 23-х таблицях та на 31-у рисунку.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [1].

## РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РИЗИКУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

### 1.1 Сутність ризику, причини виникнення, види, класифікація

Сьогодні в численних наукових та періодичних виданнях можна знайти десятки різних за обсягом та багатогранністю означень поняття «ризик». Як підкреслюється в [2], нагальна потреба вивчення ризику набула особливої гостроти на зламі ХХ-ХХІ століть, що пов'язано з найрізноманітнішими причинами, зокрема такими, як настання несподіваних політичних подій, посилення конкуренції на всіх ринках, глобалізація міжнародних економічних відносин, запровадження жорсткого податкового регулювання, непрогнозоване коливання цін і курсів валют, зміни у законодавстві країн тощо, що може несприятливим чином впливати на розвиток підприємств і підприємництва загалом.

За таких умов подальша трансформація вітчизняної економіки без врахування фактору ризику ставить під загрозу її стійкий та стабільний розвиток, збільшує ризик банкрутства багатьох вітчизняних підприємств тощо, що об'єктивно спонукає до проведення подальших досліджень цієї економічної категорії з метою формування єдиної (або хоча б загально визнаної) теоретико-методологічної бази для аналізу сутності, особливостей і перспектив розвитку різноманітних соціально-економічних процесів, що відбуваються в країні та на підприємствах в умовах економічної нестабільності.

Існує багато різноманітних думок з приводу визначення поняття ризику, його сутності та природи. Це пов'язано з багатоаспектністю цього явища, а також з неоднозначною оцінкою величини ризику у діяльності підприємств та неврегульованістю цього поняття в чинному законодавстві.

Як зазначається в [3], практично всі дослідники відзначають недостатній рівень дослідження базової економічної категорії «ризик». Етимологічно слово «ризик» у різних мовах пов'язується насамперед з появою невпевненості та небезпеки в різних сферах господарювання та соціально-економічного буття. Так, у словниках європейських народів слово «ризик» вживається у наближено



подібних формах і семантиці, наприклад, в англійській мові «risk», албанській «rezik», в болгарській «риск», в чеській «řisiko», у фінській «riski», у французькій «risque», в італійській «rischio», в німецькій «řisiko», в іспанській «riesgo», у румунській «risk» [3, 4]. Подібність у виразі цього поняття в різних мовах свідчить про єдиний корінь походження слова «ризик».

Феномен ризику, як загрози настання несприятливого результату, виник дуже давно. Як підкреслюється в [5], ще у працях давньогрецького історика Геродота (490-425 рр. до н.е.) читаємо, що «великі справи завжди пов'язані із великим ризиком». Однак, як економічне явище, ризик почали розглядати і вивчати із встановленням і розвитком товаро-кредитних відносин та конкуренції як суспільно-політичних явищ.

На думку низки дослідників, наприклад, Кузьміна О., Глібчука В. [5, 6], можна умовно виокремити 5 основних історичних періодів становлення та розвитку ризику як економічної категорії (див. рис. 1.1):

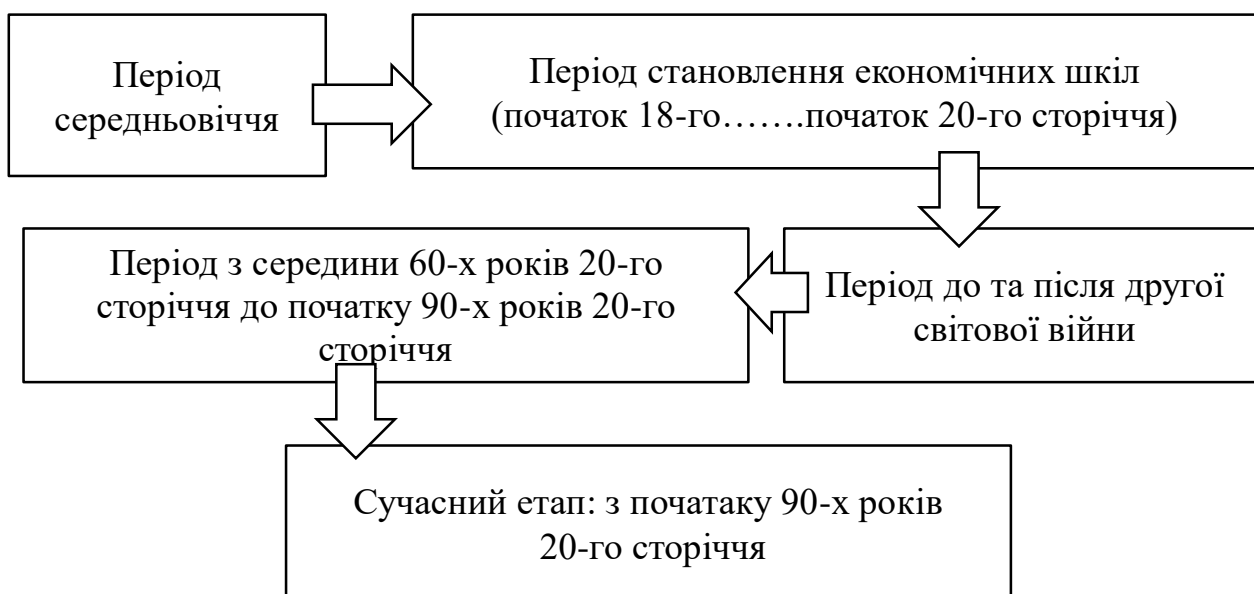


Рисунок 1.1 – Етапи еволюції поглядів на феномен ризику [за 5, 6]

Як зазначається в [2], в епоху середньовіччя термін «ризик» активно використовувався в період Великих географічних відкриттів у таких сферах діяльності, як мореплавство і морська торгівля, функціонування яких дійсно було тісно пов'язане з існуванням та із врахуванням реальної небезпеки. Інша

дослідниця Л.Г.Вербицька [7] доводить, що термін «ризик» виник під час укладання договорів на поставку продукції, оскільки ризик трактували як несприятливу подію, яка може відбутися або не відбутися. В результаті поняття «ризик» почали тісно пов'язувати з проблемами випадковості.

Поступово зміст терміну «ризик» розширюється і його починають використовувати для характеристики проблемних ситуацій, що можуть виникнути в різних сферах суспільного життя, окреслення яких не могло бути чітко здійснене за допомогою існуючих на той час наукових знань.

Як підкреслює низка дослідників [2, 7], у пізній період середньовіччя, а особливо у період XV-XVIII сторіч, починають закладатися фундаментальні основи наукового дослідження поняття ризику. У працях Д.Граунта, Я.Вітта, Е.Галлея та багатьох інших вчених були сформульовані основні завдання дослідження поняття ризику та підходи до його ідентифікації та класифікації.

Так, у XV сторіччі італійський професор математики Лука Пачолі вперше обґрунтував основи теорії ймовірностей, без якої дослідження поняття ризик просто неможливе. Завершили цю теорію у XVII сторіччі французькі математики Б. Паскаль та П. Ферма. У XVII–XVIII сторіччі німецький математик Готфрід-Вільгельм Лейбніца та швейцарський математик Якоб Бернуллі сформулювали закон великих чисел та заклали основи статистики; французький математик Абрахам де Муавр дослідив структуру нормального розподілу випадкових чисел та встановив міру ризику – стандартне відхилення; швейцарський математик і природознавець Даніель Бернуллі увів у науковий обіг поняття «очікувана корисність».

Якісно новий етап у дослідженні поняття «ризик» розпочався у XVII сторіччі, тобто з початком стрімкого розвитку ринкових відносин. Перше математичне визначення терміну «ризик», як стверджують автори Вітлінський В.В. та Великоіваненко Г.І. [8], було сформульовано німецьким математиком Й.Н. Тетенсом у науковій праці «Вступ до розрахунку життєвої ренти і право на її отримання» (1786 р.), в якій Й.Н. Тетенс вперше запропонував вважати ризиком (його мірою) половину величини стандартного відхилення, вважаючи

його величиною очікуваного збитку страхової установи, який виникає за умовами договору страхування [цит. за 9]. Не випадково, Й.Н. Тетенса вважають засновником такої науки, як ризикологія.

Активне дослідження категорії «ризик» розпочалося з початком XVIII сторіччя у в період становлення економічних шкіл. Зокрема, такі яскраві представники ранньої класичної політекономії, як Д. Рікардо, А. Сміт та Дж. Мілль вважали, що прибуток повинен містити премію за ризик [цит. за 5]. Під ризиком вони розуміли величину очікуваних втрат, які можуть виникнути.

Німецький економіст Йоганн-Генріх фон Тюнен розподілив ризик на такий, що можна застрахувати, і такий, що не може бути застрахований. Ризику, що не може бути застрахованим, повинна відповідати певна частка прибутку, яка і є платнею за ймовірність для суб'єкта зазнати банкрутства [цит. по 5].

Засновник Кембриджської неокласичної школи А. Маршал у своїх економічних дослідженнях обґрунтував, що однією із складових прибутку є плата за ризик та розділив ризик на особистий і підприємницький залежно від джерела формування капіталу. Підприємницький ризик зумовлений коливаннями цін на ринках сировини і готової продукції, непередбаченими змінами у моді, новими досягненнями науково-технічного прогресу, вторгненням нових і сильних конкурентів на відповідні ринки тощо. Особистий ризик лягає тільки на людину, яка працює з запозиченим капіталом [10]. Ще одним здобутком А. Маршалла є розподіл умов, у яких працюють економічні суб'єкти, на умови невизначеності та умови ризику. Підприємство, яке працює в умовах ризику, керується двома основними критеріями: розміром очікуваного прибутку та величиною його можливих коливань [11].

Третій етап еволюції поглядів на феномен поняття «ризик» припадає на першу половину XX століття. Цей етап характеризується розширенням сфери застосування поняття «ризик», що пояснюється особливостями економічного життя та економічної свідомості людей в той період часу. У цей час поняття ризику використовувалося як засіб коригування людської поведінки при

настанні певних обставин в умовах ймовірного виникнення небезпеки та її впливу на подальшу діяльність людини.

Так, всесвітньо відомий економіст Дж. М. Кейнс увів в науку поняття «схильність до ризику», характеризуючи цим поняттям інвестиційні і підприємницькі ризики. Інший відомий фахівець Френк Найт у своїй роботі «Ризик, невизначеність і прибуток» вперше висловив думку про ризик як кількісну міру невизначеності [цит. по 12].

Протягом четвертого етапу еволюції поглядів на феномен поняття «ризик» відбувається активне його застосування для пояснення природних, технологічних, економічних та суспільних процесів та явищ. У цей час починають формуватися наукові теорії, які використовуються для наукового вивчення цього поняття: теорії ігор, ймовірностей, катастроф, дослідження операцій тощо.

Так, англійським математиком Френсісом Гальтоном було сформульовано закон статистичної регресії; американськими математиками Джоном фон Нейманом і Оскаром Моргенштерном були розроблені базові положення теорії ігор [див. 13]; американським економістом Гаррі Марковіцем було розроблено теорію управління портфелем інвестицій за допомогою використання кількісної диверсифікації; італійським фінансистом Франко Модільяні були проведені масштабні дослідження теорії інвестицій; американським економістом Майклом Шолсом було зроблено обґрунтування використання фінансових опціонів як одного із засобів страхування від ризику тощо.

В результаті, ризик із спеціалізованого напряму наукових досліджень окремих точних наук (математика, статистика, фізика та ін.) перейшов у актуальну сферу досліджень гуманітарних наукових дисциплін, економіки, психології, біології, медицини, права та ін.

П'ятий етап еволюції поглядів на феномен поняття «ризик», який відбувається у наші дні, характеризується широким різноманіттям думок, поглядів, напрямів, міркувань тощо.

Аналіз проведених наукових досліджень та опублікованих робіт свідчить про те, що проблема виявлення сутності поняття «ризик» та управління ним в тій чи іншій мірі отримала відображення у значній кількості наукових праць. Серед науковців, що внесли значний вклад в розвиток теорії ризиків, можна виділити таких, як Кейнс Дж.М., Маршалл А., Найт Ф.Х. Моргештейн О., Нейман Дж., Райзберг Б.А., Черкасов В.В., Жизнін С.З, Райзберг Б.А., Осипов Ю., Альгін А. П. та багатьох інших [цит. по 14].

Так, Альгін А.П. та Райзберг Б.А. дослідили проблеми сприйняття ризику як складного соціально-економічного явища, якому властиві безліч суперечливих засад [цит. по 12].

Інша група дослідників: Боллерслєв Т., Бароне-Адезі Дж., Яннопулос К., Грачова М.В., Гуптон Г., Зангарі П., Ковалів В.Е., Рогів М.А., Чернов В.А., Енгель Р., А.П. Альгін, Н.М. Гайдис, І.Т. Балабанов, В.В. Вітлінський, І.В. Гончаров, А.П. Дука, С.К. Реверчук, Н.Й. Реверчук, І.Г. Скоморович, О.Л. Устенко. та інші зробили значний внесок у розвиток прикладних концепцій теорії ризиків [цит. по 4, 15]. Так, Грачова М.В. присвятила низку досліджень питанням проектних та інвестиційних ризиків підприємства. Чорновим В.О. було розглянуто питання використання методів фінансового аналізу для обліку ризиків [15].

Теоретичні та методичні дослідження феномену ризику протягом останнього часу знайшли своє відображення в роботах вітчизняних вчених, таких як І.В. Бушуєва, Я.Я. Благодир, В.В. Вітлінський, А.І. Граділь, С.П. Захарченков, О.В. Пернарівський, Л.Я. Слобода, І.А. Шубенко та інших [2].

Аналізуючи проблематику ризику, яка досліджувалася вченими протягом останніх десятиліть, не важко встановити, що існуючі підходи до визначення поняття «ризик» так чи інакше пов'язувалися з:

- а) можливістю або неможливістю отримання запланованого прибутку, або
- б) «невизначеністю» як економічною категорією [16].

Тому, як зазначається в [17], в економічній літературі завдяки різниці в поглядах на економічну сутність ризику виокремилися дві теорії ризику: класична і неокласична (див. рис. 1.2).

Так, засновники класичної теорії Дж. Міль та Н.У. Сеньйор розглядали ризик як математичне очікування втрат (або недоотримання суб'єктом запланованого прибутку), що можуть виникнути у результаті реалізації обраного суб'єктом того чи іншого рішення [цит. по18].

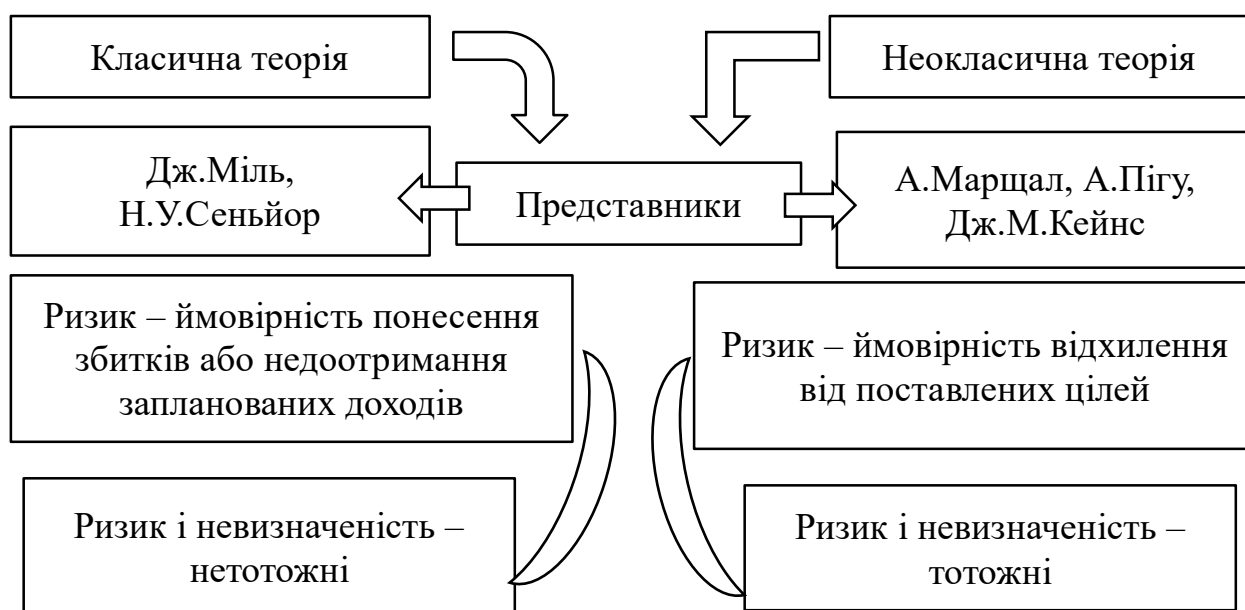


Рисунок 1.2 – Сутність різновидів основних теорій ризику

Прихильники неокласичної теорії ризику дотримувались інших поглядів. Так, А.Маршалл і А.Пігу вважали, що ризик – це ймовірність відхилення від поставлених цілей, причому ризик може означати як ймовірність отримання збитків, так і отримання неочікуваних прибутків [цит. по 18]. Не випадково, відомий представник німецької історичної школи в економічній науці Вернер Зомбарт розглядав ризик не тільки як негативний фактор, але і як необхідну умов успіху, адже прибуток без ризику просто неможливий [19].

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.2, можна підкреслити, що класична теорія вважає, що «ризик» і «невизначеність» є нетотожними поняттями, а неокласична – тотожними.

Пояснення термінам «невизначеність» та «ризик» дав відомий американський економіст Френк Хайнеман Найт [16]. Під «невизначеністю» він

розумів такі ситуації, у яких неможливо визначити ймовірність появи тієї чи іншої події, в той час ймовірність появи ризику піддається обчисленню.

Як стверджується в [7], Френк Х. Найт запропонував виділяти три види ймовірностей: апіорну, статистичну і оціночну. Під *апіорною* ймовірністю Найт розумів абсолютно однорідну класифікацію випадків (за винятком справді випадкових факторів). *Статистична* ймовірність – це та ймовірність, яку не можна оцінити за допомогою апіорних обчислень, а тому її головною відмінною ознакою є те, що вона ґрунтується на статистичній класифікації випадків. *Оціночна* ймовірність – це такий вид ймовірності, коли відсутній обґрунтований критерій для її оцінювання і неможливо класифікувати (описати, ідентифікувати) ситуації, що можуть виникнути, оскільки кожна з них є унікальною, або їх кількість є недостатньою для того, щоб обчислити величину ймовірності.

До перших двох видів ймовірностей (апіорної та статистичної) Ф. Найт застосовував термін «ризик», тоді як під «оціночною» ймовірністю він розумів «невизначеність», тобто ситуацію, коли ймовірність настання тієї чи іншої події (позитивної чи негативної) просто неможливо визначити [цит. по 7].

На завершення цього питання наведемо численні означення поняття «ризик», які є в економічній літературі (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «ризик» різними дослідниками

Автор	Визначення
1	2
Дж. М. Кейнс	Вірогідність відхилення від поставлених цілей [цит. по 20]
Ф. Найт	Небезпека, можливість збитку [цит. по 21]
М.Г. Лапуста	Ситуація, коли настання невідомих подій має і може бути оцінено кількісно [22]
Г.Б. Клейнер	Вірогідність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або поява додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [23]
А.П. Альгін	Діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі або відхилення від мети [14]
О.Л. Устенко	Вірогідність (загроза) втрати підприємством частини своїх

	доходів або ресурсів [24]
В.М.Гранатуров	Дія (діяння, вчинок), що здійснюється в умовах вибору (у ситуації вибору, сподіваючись на позитивний результат), коли в разі невдачі існує можливість (міра небезпеки) опинитися в гіршому положенні, ніж це було до вибору (або в разі невиконання цієї дії) [25]
В.О.Лялін та П.В.Воробйов	Діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети [26]
П.В.Грабовий	Загроза того, що фірма зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які вона розраховувала [27]

## Продовження таблиці 1.1

1	2
О.Вакульчик	Наслідок дії або бездіяльності, в результаті якої існує реальна можливість здобуття невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно впливаючих на фінансово-господарську діяльність підприємства [28]
В.О.Козловський	Ймовірність виникнення додаткових збитків або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, передбаченим підприємцем. Або ризик – це ймовірність перевищення очікуваного рівня втрат, який був запланований підприємцем [29]
Колектив авторів	Свідома небезпека діяльності або бездіяльності в різних варіантах поведінки, зокрема й економічної, яка може призвести до втрат [30]
Жизнін С.З.	Це шанси на понесення втрат або збитків внаслідок здійснення якої-небудь справи [31]
Зайцева І.В., Токарева Є.А.	Це відображення потенційної загрози того, що наступить збиток; є випадковою подією, яка настає незалежно від волі людини [32]
Стоянова Є.С.	Це небезпека несприятливого кінця на одну очікувану подію [33]
Гончаров І.В.	Ризик – це ймовірність недосягнення бажаного результату діяльності [34]
Колектив акторів	Це ймовірність виникнення збитків або недоотримання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується [35]
Заруба О.Д.	Це спосіб дії в неясній або невизначеній ситуації [36]
Івченко І.Ю.	Це дія (діяння, вчинок), здійснювана в умовах вибору в надії на сприятливий результат, коли у разі невдачі існує небезпека опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору [37]
Рудашевський В.Л.	Це можливість помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами [38]
Майорова Т.В.	Це відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини [39]
В.А. Чалий- Прилуцький	Дія, що виконується в умовах вибору, коли в разі невдачі існує можливість опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору [40]



Мойсеєнко І.П.	Це можливість нездійснення запланованих цілей інвестування (таких, як отримання певного прибутку або певного соціального ефекту), а також отримання грошових збитків [41]
Тлумачний словник	Ризик – це можливість небезпеки або дія навімання із сподіванням на щасливий вихід [42]
Чигирик К.О.	Ризик – ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, зокрема такого економічного об'єкта, як виробниче підприємство, яка оцінює невизначеність його економічної діяльності і можливість несприятливих наслідків у разі невдачі [43]
Дж. Санклі	Це невизначеність пов'язана з будь-якою подією або її наслідками [44]

Аналіз висловлювань економістів щодо сутності поняття «ризик», що наведені в таблиці 1.1 і які складають далеко-далеко не повний перелік цих висловлювань, свідчить, що певна більшість авторів використовує в своїх означеннях поняття ризику такі терміни, як невизначеність та небезпека (або безпека).

На наш погляд, потрібно більш точно виокремити у трактуванні поняття «ризик» таке поняття, як невизначеність, а поняття «небезпека» (або «безпека») потребує свого подальшого дослідження.

Тому нами запропоновано таке тлумачення поняття «ризик», яке, на наш погляд, буде мати елементи наукової новизни і відрізнятися від існуючих більш точним формулюванням терміну «невизначеність» та його відмінністю від терміну «ризик». Так, ризик, на наше думку, – це апріорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим суб'єктом (підприємцем), яку можна розрахувати та спрогнозувати, на відміну від невизначеності (оціночної ймовірності), яка не може бути спрогнозована чи розрахована і яка також може спричинити виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим суб'єктом (підприємцем), але разом з тим може привести і до отримання суб'єктом незапланованих доходів та прибутків.

У зв'язку з вищесказаним, проаналізуємо причини появи самої невизначеності. Так, в [4] наводиться думка, що невизначеність обумовлюється двома функціональними факторами: складністю і динамізмом.

Інші дослідники [45] виділяють такі групи причин виникнення невизначеності:

- індертермінованість багатьох процесів і явищ, які впливають на економіку;
- неповнота, неточність і суперечливість інформації, які спричинені технічними складнощами при її одержанні й обробці;
- недостатня поінформованість суб'єкта, що приймає рішення;
- багатокритеріальність оцінювання інформації, що надходить до суб'єкта, який приймає рішення, тощо.

Більш розгорнуту класифікацію причин виникнення невизначеності наведено колективом авторів в [46] (див. рис. 1.3).

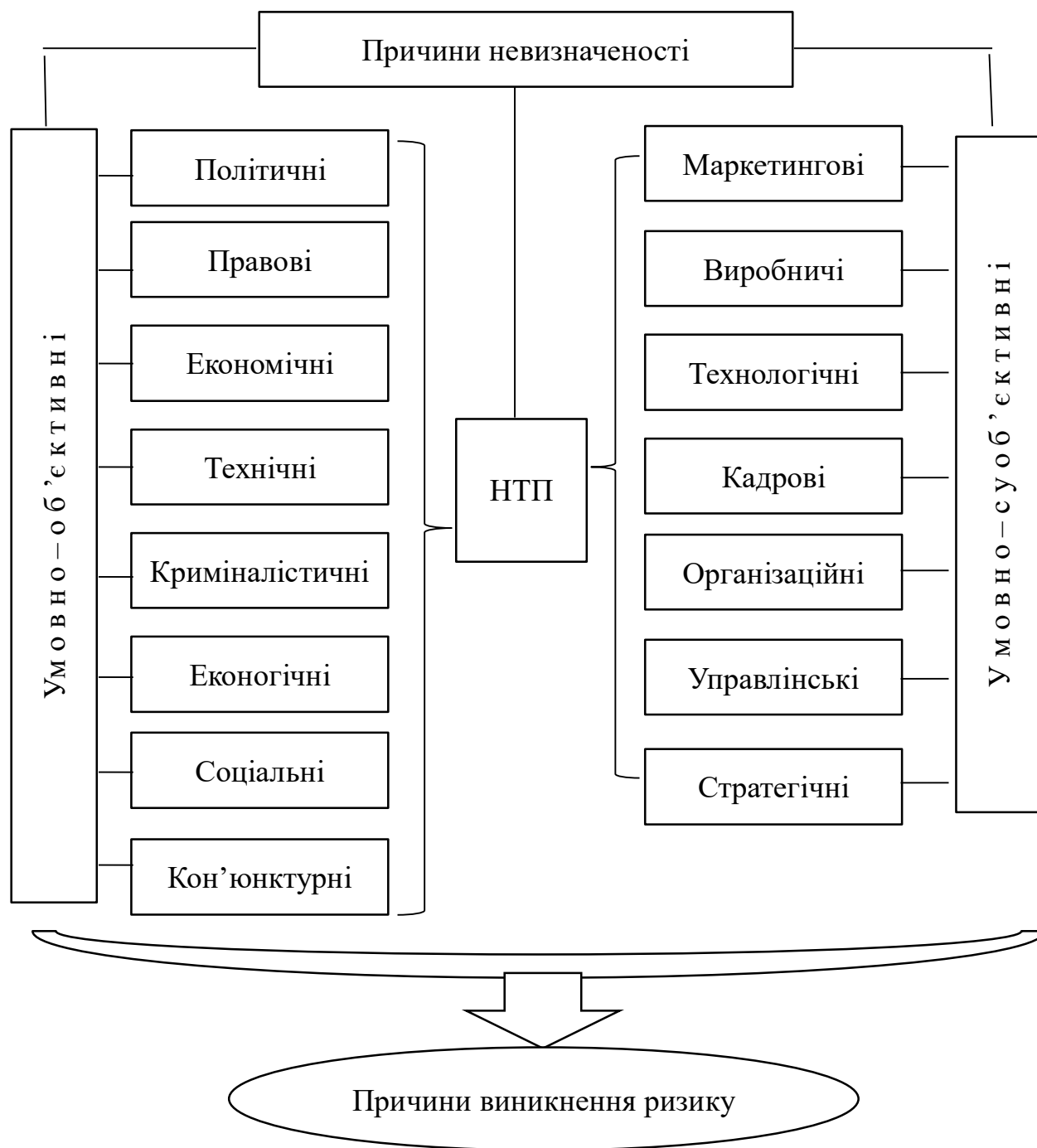


Рисунок 1.3 – Причини невизначеності [46] та їх зв'язок з причинами виникнення ризику (з власними доопрацюваннями)

Як підкреслюється в [46], до умовно-об'єктивних причин належать такі, на які суб'єкт (підприємець, керівник тощо), що приймає управлінські рішення, не може здійснити прямого впливу з метою зменшення рівня невизначеності при підготовці та прийнятті тих чи інших управлінських рішень. Умовно-суб'єктивні причини, навпаки, безпосередньо залежать від самого суб'єкта і дозволяють

йому якщо не повністю ліквідувати невизначеність, то хоча б знизити рівень її впливу до мінімуму.

Але найголовніше, як зазначається в [4], невизначеність найтіснішим чином пов'язана з появою ризику, який, на відміну від невизначеності, може бути виявлений та розрахований. Більш того, в [46] підкреслюється, що невизначеність є передумовою появи ризику. Ця обставина врахована нами при розробці алгоритму, наведеного на рис. 1.3.

Останнім часом в економічній літературі з метою детальнішого вияву сутності ризику активізувалися дослідження такої складової поняття «ризик», як його функції. За твердженням [46], функції ризику – зовнішні вияви дії ризику на ті чи інші параметри певної соціально-економічної системи і її окремі складові, якими можуть бути суспільство і цілому, спільноти людей, економіка, конкретна галузь, конкретне підприємство тощо. Сьогодні більшість економістів виокремлюють п'ять основних функцій ризику: інноваційну, регулятивну, захисну, аналітичну, соціальну [37].

*Інноваційна* функція ризику стимулює пошук нових, нетрадиційних шляхів вирішення проблем, які постійно постають перед підприємством. *Регулятивна* функція передбачає постійний аналіз ситуації та коригування вже прийнятих рішень. Регулятивна функція виступає у двох формах: конструктивній і деструктивній. Конструктивна форма полягає в тому, що здатність обгрунтовано ризикувати – один зі шляхів успішної діяльності підприємства. Деструктивна форма може навпаки погіршити результати діяльності підприємства, якщо прийняті управлінські рішення не врахували всю складність ситуації, що виникла. *Захисна* функція ризику виявляється в тому, що, будь-який суб'єкт постійно намагається зменшити витрати на свою діяльність і шукає шляхи досягнення поставленої мети. Але в деяких випадках ця функція також може перетворитися в деструктивну, якщо ухвалені рішення будуть мати авантюрний характер. *Аналітична* функція ризику пов'язана з тим, що постійна присутність ризику в будь-якій справі викликає необхідність вибору одного із можливих варіантів рішення, у зв'язку з чим підприємець чи ризик-менеджер в процесі

ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найбільш прибуткові і найменш безпечні. Останнім часом, як підкреслюється в [46], набуває значення *соціальна* функція ризику, яка, щоб запобігти неконтрольованому виїзду кваліфікованих працівників підприємства за кордон (що особливо важливо для України), передбачає покращення соціального захисту працівників, підвищення їх заробітної плати тощо.

Далі проведемо дослідження таких понять, як причини виникнення ризику, види та класифікація ризиків.

Як було вже зазначено вище, причини невизначеності часто є передумовою появи ризику (див. рис. 1.3), коли вони набувають апріорну або статистичну форму. У зв'язку з цим, існує багато класифікацій причин виникнення ризику як економічного явища.

Так, в [47] наводиться така класифікація причин виникнення ризику, яку, на наш погляд, доцільно дещо скоригувати так, як показано на рис. 1.4..

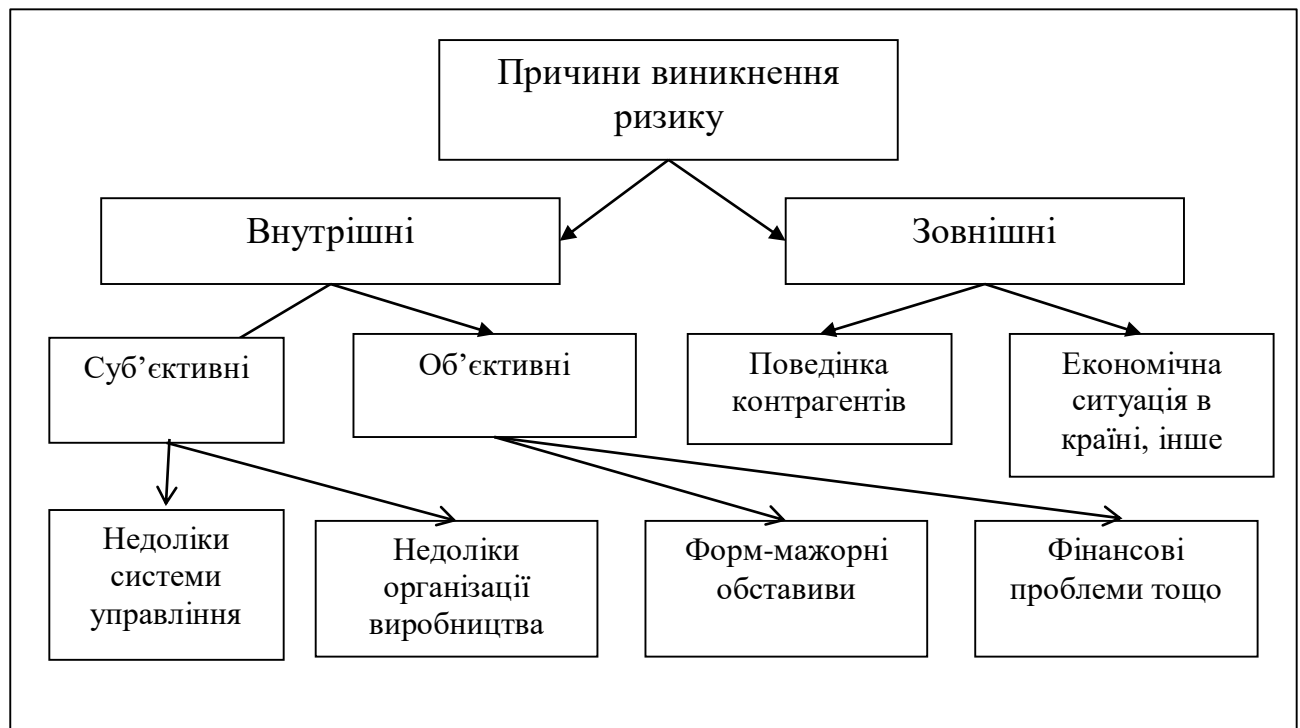


Рисунок 1.4 – Класифікація причин виникнення ризиків [47] (з власними доопрацюваннями)

В загальному вигляді причини виникнення ризиків поділяються (рис. 1.4) на:  
 а) зовнішні, на які підприємство практично вплинути не може, та б) внутрішні,

які залежать від підприємства, його роботи, кваліфікації керівників тощо, на які підприємство може впливати.

До зовнішніх причин (які практично завжди є об'єктивними) виникнення ризику, на думку [12, 48], належать:

- *спонтанність*, непередбачуваність природних процесів і явищ, стихійні лиха тощо, що впливають на соціально-економічні процеси в суспільстві. Звичайно, для різних країн і регіонів цей вплив буде різним;

- *випадковість* соціальних процесів, коли в схожих умовах одна й та сама подія може викликати різні наслідки в результаті взаємодії значної кількості різноманітних соціально-економічних і технологічних процесів, що мають місце в цей час. До випадковості можна віднести і *непрогнозовані* зміни податкового, митного законодавства тощо.

- *ймовірнісна сутність* багатьох соціально-економічних процесів, загострення національних, релігійних і расових конфліктів тощо;

- *наявність протидіючих* тенденцій, зіткнення інтересів. Це військові дії, зіткнення суперечливих інтересів в ринкових умовах. Механізм розвитку ринку – конкуренція – із самого початку передбачає протистояння незалежних товаровиробників;

- *ймовірнісний* характер науково-технічного прогресу. Якщо загальний напрям розвитку науки і техніки, особливо на найближчий період, може бути передбачений з достатньою точністю, то заздалегідь визначити конкретні наслідки тих або інших наукових відкриттів та технічних винаходів у перспективі практично неможливо [12, 48];

- *непрогнозована поведінка* контрагентів, наприклад, розрив діючих контрактів, висування нереальних вимог тощо [2].

До *внутрішніх* причин виникнення ризику належать причини, які безпосередньо характеризують діяльність конкретного підприємства. Внутрішні причини, у свою чергу, поділяються на суб'єктивні та об'єктивні.

До *суб'єктивних внутрішніх* причин виникнення ризику відносяться: низька кваліфікація персоналу підприємства; відсутність у персоналу схильності до

ризик; схильність до суб'єктивізму, помилки при прийнятті та реалізації управлінських рішень, помилки при постановці цілей [2] тощо.

До *об'єктивних внутрішніх* причин виникнення ризику належать: непередбачені зміни (наприклад, аварії) у виробничому процесі; термінова розробка нових видів продукції та впровадження нових технологій; стихійні впливи локального характеру; недостатність та недостовірність отриманої бізнес-інформації; фінансові проблеми підприємства тощо.

В [46] наводиться дещо інша (але подібна до наведеної вище) класифікація причин виникнення ризиків, яка базується на аналізі змін, які відбуваються на підприємстві. Серед них:

1) *непередбачені зміни* в зовнішньому середовищі, що раптово настали, які відбиваються (або можуть відбитися) на діяльності підприємства (зміни цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни в соціально-політичній ситуації і т.ін.);

2) *зміни* ділових відносин підприємства з його контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самим підприємством, так і контрагентами (можливість або неможливість укласти вигідний договір, продовжити або скоротити термін договору; зміна умови діяльності; зміна ділової орієнтації партнерів; зміна в умовах переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між підприємствами і т. ін.), що може спричинити зміну досягнутих раніше домовленостей або повної відмови від них;

3) *зміни*, які сталися всередині самого підприємства або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації працівників підприємства запланованим виробничим завданням, раптовий вихід з ладу основних виробничих засобів і т.ін.);

4) *зміни*, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нової системи виробничих відносин (наприклад, відмова від ручної праці та заміна її автоматизованою тощо).

Далі проведемо дослідження такого питання, як види та класифікація видів ризику. Як відомо, під класифікацією видів ризику слід розуміти поділ ризиків

на конкретні групи за певними ознаками. Отже, класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі певних ознак і критеріїв. Складність класифікації ризиків полягає в їх різноманітності та наявності різного роду ризикових ситуацій. В економічній літературі не існує загально визнаної системи класифікації ризиків. Подібно до існування багатьох підходів до визначення поняття «ризик», існує безліч підходів і до розробки класифікації видів ризиків.

Далі, в нашому дослідженні ми проаналізуємо існуючі класифікації саме економічних ризиків. На думку [49, 50], під *економічним ризиком* розуміють такий вид ризику, який виникає під час підприємницької діяльності, спрямованої на одержання прибутку і пов'язаної з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також з реалізацією науково-технічних проєктів.

Однією із класифікацій видів економічного ризику є класифікація, яка складена В.С. Романовим [51], і наведена на рис. 1.5.

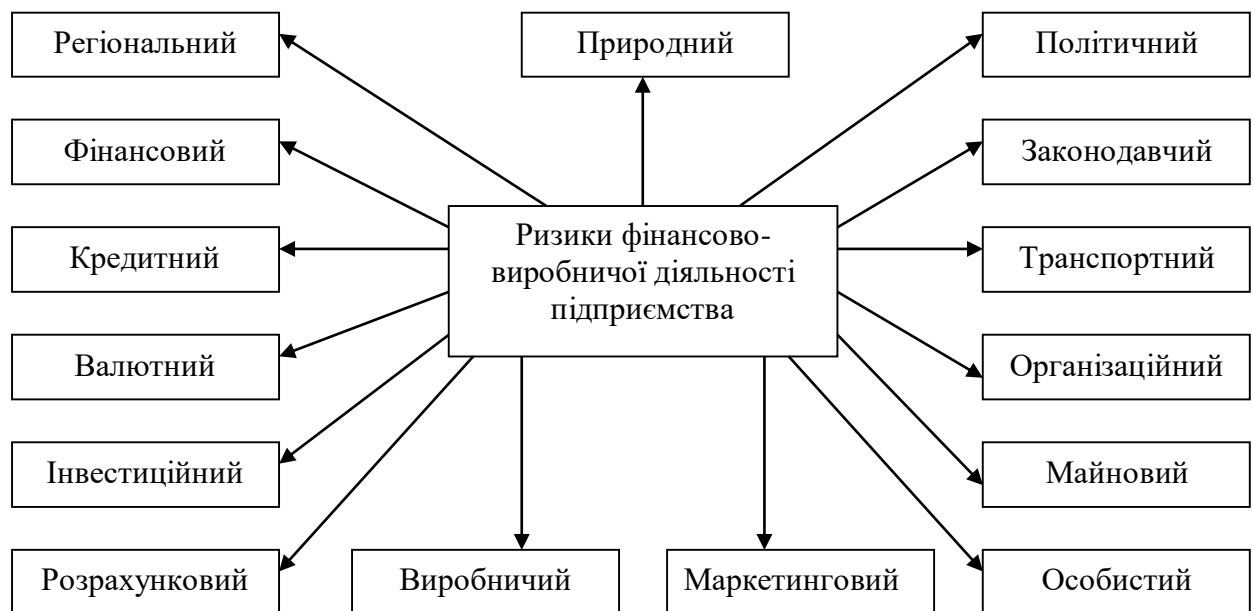


Рисунок 1.5 – Класифікація ризиків за В.С.Романовим [51]

Так, *виробничий* ризик пов'язаний з виробництвом продукції (товарів та послуг) та опануванням нових видів виробничої діяльності. Серед головних причин виникнення виробничого ризику – можливість зниження



передбачуваних обсягів виробництва, збільшення матеріальних або інших затрат, виплата збільшених відрахувань і податків тощо.

*Фінансовий ризик* – це ризик, який виникає у сфері відносин підприємства з комерційними банками та іншими фінансовими установами. Фінансовий ризик частіше всього розраховують як відношення величини позикових коштів до величини власних. Чим вище значення цього показника, тим більшою мірою підприємство залежить у своїй діяльності від кредиторів, тим більшим є величина фінансового ризику внаслідок можливого припинення кредитування або зміни умов кредиту, що може викликати призупинення виробництва продукції.

*Маркетинговий ризик* – це ризик, який виникає в процесі реалізації товарів та послуг, які виготовляє підприємство. Причинами маркетингового ризику вважають зниження обсягу реалізації продукції внаслідок зміни кон'юнктури, збільшення закупівельної ціни на матеріали і сировину, непередбачуване зменшення обсягів придбання продукції, втрати продукції в процесі обороту (при транспортуванні, складуванні тощо), збільшення витрат при реалізації продукції тощо.

*Регіональний ризик* характеризує особливості регіону, в якому планується або вже здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства. *Природний ризик* – обумовлений негативним впливом на діяльність підприємства стихійних сил природи.

*Політичний ризик* – характеризує можливість зміни суспільно-політичної ситуації в країні та регіоні і перспектив їх розвитку. *Законодавчий ризик* – обумовлений можливістю суттєвої зміни законодавчих актів, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

*Транспортний ризик* – характеризує вірогідність втрати активів підприємства (майна, устаткування і т. п.) при перевезенні або транспортуванні продукції.

*Організаційний ризик* – обумовлений внутрішніми чинниками, що відбуваються всередині підприємства (такими чинниками можуть бути

недосконала стратегія підприємства, недосконала організація виробництва; неефективне використання ресурсів підприємства, низька якість та низький рівень менеджменту і маркетингу тощо).

*Майновий* ризик – характеризує міру вірогідності втрати майна підприємства внаслідок крадіжки, диверсії, халатності і т.п.

*Особистий* ризик – виникає у тому випадку, коли від конкретної людини, її ділових і моральних якостей залежать кінцеві результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Особливо актуальний цей вид ризику при ухваленні управлінських рішень щодо укладання контрактів, виконання спеціальних завдань, при підборі фахівців і формуванні робочих груп тощо.

*Розрахунковий* ризик – характеризує вірогідність фінансових втрат в результаті помилок у здійсненні фінансових розрахунків, вибору форми і терміну платежів тощо.

*Інвестиційний* ризик – обумовлений вибором місця вкладення капіталу з метою здобуття економічної вигоди протягом певного періоду часу.

*Валютний* ризик – характеризує вплив зміни курсу валют на фінансово-господарську діяльність підприємства. *Кредитний* ризик – характеризує ймовірність невиконання дебітором своїх зобов'язань перед кредитором, тобто це ризик настання дефолту дебітора.

Певний інтерес являє собою класифікація економічних ризиків, яку наведено в [4] і яку можна застосовувати в процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, а також класифікації, які наведено в [46], [52], [53].

Проаналізувавши ці класифікації, ми прийшли до висновку, що їх можна певним чином об'єднати, в результаті чого отримаємо нову класифікацію видів економічного ризику, яка представлена в таблиці 1.2.

Пояснимо зміст окремих складових, які не були пояснені раніше.

*Чисті* ризики означають ймовірність отримання певного негативного або нульового результату. До цих ризиків належать такі ризики: природно-погодні, екологічні, політичні, транспортні а також частина комерційних ризиків (майнові, виробничі, торгівельні) тощо.

Спекулятивні ризики виражаються в ймовірності отримання як позитивного, так і негативного результату від фінансових операцій, що постійно здійснюються на біржовому ринку (гра так званих «биків» та «ведмедів»).

Таблиця 1.2 – Класифікація видів економічних ризиків (власна пропозиція)

Ознака	Вид ризику
За рівнем економічного управління і виникнення	Загальноекономічний ризик (макрорівень). Регіональний ризик. Галузевий ризик. Ризик на рівні підприємства (мікрорівень). Ризик на рівні структурного підрозділу. Ризик на рівні робочого місця.
За тривалістю дії	Безстрокові ризики. Довгострокові – ризики пов’язані з реалізацією стратегії підприємства. Короткострокові – кон’юнктурні ризики
За причинами виникнення	Природні. Економічні. Політичні. Техногенні.
За видами підприємницької діяльності	Виробничі. Фінансові. Маркетингові. Інвестиційні. Інноваційні.
За систематичністю вияву	Систематичні (ризик інфляції; ризик падіння цін; процентний ризик). Несистематичні (галузеві і фінансові ризики)
Залежно від специфіки кінцевого результату	Чисті. Спекулятивні.
Залежно від збитку від настання кінцевої події	Первинні. Вторинні
За характером розподілу тягара ризику	Односторонні. Двосторонні. Багатосторонні.
Залежно від динаміки змін	Статичні. Динамічні.
За поширенням ризику	Масові. Унікальні.
За впливом на об’єкти	Загальні. Приватні.
За типом	Кількісні. Якісні
За впливом на подальшу діяльність суб’єкта	Допустимі. Критичні. Катастрофічні.
За специфічними особливостями	Ділові. Організаційні. Юридичні.

*Первинні* ризики – ризики, які безпосередньо пов’язані з настанням певної несприятливої вхідної події. *Вторинні* ризики – це ризики, які обумовлені наслідками від настання несприятливої вхідної події.

*Статичні* ризики – це ризики, що не залежать від часу. Прикладом можуть служити ризики землетрусів тощо. *Динамічні* ризики – ризики, що постійно змінюються в часі (наприклад, ризики від можливих аварій обладнання тощо).

*Масові* ризики – ризики, які характерні для великої кількості однотипних об’єктів (наприклад, ризики автомобільних катастроф). *Унікальні* ризики – ризики, що зустрічаються тільки в окремих випадках та для окремих об’єктів (скажемо, ядерні ризики).

*Загальні* ризики – ризики, що впливають на різні об’єкти чи суб’єкти. *Приватні ризики* – ризики, що торкаються окремих об’єктів чи осіб.

*Кількісні* ризики – ризики, які виражені у вигляді числових значень тих чи інших показників. *Якісні* ризики – ризики, що являють собою вербальний опис чи оціночні судження про об’єкт чи суб’єкт.

*Ділові* ризики – ризики, пов’язані з можливістю погіршення загального фінансового стану суб’єкта чи об’єкта (підприємства). *Організаційні* ризики – ризики, викликані: помилками керівників підприємства та його працівників при ухваленні рішень, неузгодженостями в системі внутрішнього контролю, недостатньо розробленими правилами виконання тих чи інших робіт та ін., тобто це ризики, пов’язані з внутрішньою організацією роботи підприємства.

*Юридичні* ризики – це ризики, пов’язані з тим, що не були враховані вимоги чинного законодавства, або це законодавство змінилося в період діяльності підприємства, або існує невідповідність між законодавчими актами різних країн тощо, що може викликати додаткові втрати для суб’єкта.

*Допустимі* ризики – це ймовірність втрати прибутку підприємства. *Критичні* ризики – це ймовірність втрати доходу підприємства. *Катастрофічні* ризики – це ймовірність втрати всього майна (всіх активів) підприємства.

Особливий інтерес викликає аналіз класифікації ризиків, що безпосередньо впливають на можливе банкрутство підприємства [54], [55]. Тут доцільно

навести класифікацію ризиків, зроблену Крижанівським В.Г., Лапенковим В.І. та Лютером В.І. [56] (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види ризиків, що безпосередньо впливають на можливе банкрутство підприємства

Ознака	Види ризиків
Спрямованість ризиків	Ризики, що передбачають втрати.
Функціональні особливості ризиків	Маркетингові; інноваційні; інвестиційні; виробничі; страхові; фінансові.
Зміст ризиків	Економічний; соціальний; правовий; організаційний; інноваційний; психологічний; іміджевий.
Наслідки реалізації ризик-рішення	Соціальні; політичні; екологічні; демографічні.
Рівні зовнішніх чинників (джерел) ризиків	Міжнародні; макроекономічні; регіональні.
Ринкові ризики	Конкурентні; кон'юнктурні; цінові; комунікаційні.
Ризики на виробництві	Людські ресурси; інформаційні; фінансові; матеріальні ресурси.
Спосіб дії ризику	Цільовий; стратегічний; тактичний; прогнозований; запланований; концептуальний; мотиваційний; стимулюючий; структурний.
Характер вияву	Суб'єктивний; об'єктивний; неправомірний (правомірний); невиправданий (виправданий); криміногенний.
Метод встановлення	Експертний; економіко-математичний; дисконтування; статистичний; інтуїтивний.

Аналізуючи всі раніше зроблені класифікації причин виникнення та види ризиків, можна зробити узагальнюючий висновок, що [57]:

1) ризики присутні завжди на всіх етапах діяльності суб'єктів (підприємств) незалежно від сфери їх функціонування, при цьому відмінність може полягати тільки в часі і достовірності вияву того чи іншого виду ризику та його впливу на результати діяльності підприємства;

2) повне уникнення ризиків неможливе через низку причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (наприклад, через відсутність повної інформації, постійні зміни кон'юнктури ринку тощо).

Сама по собі наявність ризиків, яка супроводжує діяльність будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах, не є недоліком ринкової економіки. Більш того, відсутність ризиків, тобто небезпеки виникнення непередбачуваних і небажаних для підприємства наслідків від його власних дій, як правило, шкодить економіці, оскільки підриває її динамічність і ефективність.

## **1.2 Економічні ризики та їх вплив на економічну безпеку підприємства**

В умовах сьогодення забезпечення економічної безпеки кожного підприємства є актуальною задачею і зумовлюється об'єктивно наявним бажанням керівництва підприємства гарантувати стабільність діяльності підприємства, високу ефективність функціонування та досягнення головних цілей, які стоять перед кожним підприємством. Не викликає сумнівів, що рівень економічної безпеки будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно його керівництво (менеджмент) і спеціалісти будуть спроможні виявляти можливі ризики, швидко та з мінімальними витратами нейтралізувати можливі негативні наслідки від дії цих ризиків.

Дослідження сутності економічної безпеки підприємства показало, що в економічній теорії та на практиці існує багато думок з цього приводу, хоча загально визнаною є думка, що економічна безпека підприємства є важливою характеристикою будь-якої системи, що самоорганізовується і саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні та інші параметри системи дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації існуючих та потенційних загроз і ризиків.

Наразі питання, пов'язані з поняттям «економічна безпека підприємства» є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних вчених, таких як Барановський О.І., Бардаш С.В., Камлик М.І., Сідак В.С. та ін.

На сьогоднішній день немає єдиної думки та існує багато поглядів з приводу трактування поняття «економічна безпека».

На думку Пікуса Р.В., економічна безпека підприємства – це ефективне використання ресурсів підприємства для забезпечення стабільного його

функціонування та розвитку у майбутньому. Такий підхід дозволяє підприємству пристосовуватися до умов, які склалися, прогнозувати та запобігати негативним впливам ззовні [58].

Аналогічної точки зору дотримується і Шкарлет С.М., який визначає економічну безпеку підприємства як стан найбільш ефективного використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому [59].

Інша фахівщиця з антикризового управління Ісмаїлова Л.Л. вважає, що економічна безпека підприємства – це такий стан суб'єкта господарювання, при якому ефективне використання його ресурсів дає змогу запобігати виявам різних непередбачуваних обставин, регулювати їх вплив чи здійснювати захист від їх негативних наслідків. Результатом цієї діяльності є досягнення поставлених цілей підприємства в умовах конкуренції та ризику [52].

Кириченко О.А. трактує економічну безпеку підприємства як стан підприємства, при якому відбувається його ефективне функціонування за допомогою використання основних складових економічної безпеки, що дозволяє протидіяти внутрішнім та зовнішнім негативним загрозам [60].

Інші автори – Довбня С.Б. та Гічова Н.В. – визначають економічну безпеку підприємства як стан захищеності його законних та життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, і як наслідок, забезпечення стабільного розвитку відповідно до поставлених цілей [61].

Козаченко Г.В та низка інших дослідників трактує економічну безпеку як комплекс заходів, що сприяють підвищенню фінансової стабільності підприємства і захисту його комерційних інтересів від впливу негативних ринкових процесів [62].

Інша група авторів [63] розуміє під економічною безпекою підприємства такий стан юридичних і виробничих відносин, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, при якому забезпечується ефективне функціонування підприємства, його фінансово-комерційна стабільність, а також науково-технічний та соціальний розвиток підприємства.

Отже, проаналізувавши всі вищенаведені трактування поняття економічної безпеки підприємства, на нашу думку, найбільш точним буде таке визначення: економічна безпека підприємства – це такий стан використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства, який запобігає виникненню ризиків та забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства в даний час та в майбутньому; це такий стан його виробничої, комерційної, фінансової та всіх інших підсистем, при якому забезпечується дотримання економічних інтересів підприємства, а також стійкість його розвитку шляхом своєчасного виявлення, попередження та нейтралізації впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків.

У зв'язку з викладеним, виникає питання дослідити взаємозв'язок таких понять, як ризик, небезпеки та загрози. Ґрунтовне дослідження цього питання було проведено Семенютіною Т.В. [64], результати якого наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок понять «небезпека» та «загроза» [за 64]

Означення поняття «небезпека»	Автор	Означення поняття «загроза»	Автор
Це об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на якесь явище, систему, механізм, унаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану...	Єрмошенко М.	Це конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов	Єрмошенко М.
Це цілком усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, обумовлена наявністю об'єктивних або суб'єктивних чинників	Олейніков Є.	Це сукупність умов, процесів, факторів, які перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них та суб'єктів господарювання	Ареф'єва О., Кузенко В.
Це заподіяння шкоди важливим національним інтересам ... в обмежених (локальних) масштабах	Манілов В.	Це найбільш конкретна та безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам громадян, суспільству та держави....	Олейніков Є.
Це існуюча або потенційна можливість дії загрози, вплив якої може завдати шкоди будь-якому суб'єкту чи об'єкту	Погосова М.	Це наявність негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки..., порушуючи її стійкість...	Герасимчук З., Вавлюк Н.

Аналізуючи висловлювання авторів про сутність понять «небезпека» та



«загроза», згрупованих Семенютіною Т.В. [64], можна зробити висновок, що ці поняття дуже близькі за змістом. Але між ними є відмінність: загрози – це будь-які обставини або події, які реально і об’єктивно існують незалежно від бажання того чи іншого суб’єкта. А небезпеки – це ті потенційні загрози, які при прийнятті суб’єктом невірних управлінських рішень з їх нейтралізації, можуть нанести шкоду тому чи іншому суб’єкту, тобто є основою для виникнення тих чи інших ризиків.

На підставі викладеного вище нами складено алгоритм взаємодії таких понять, як «загрози», «небезпеки» та «ризик» (див. рис. 1.6).

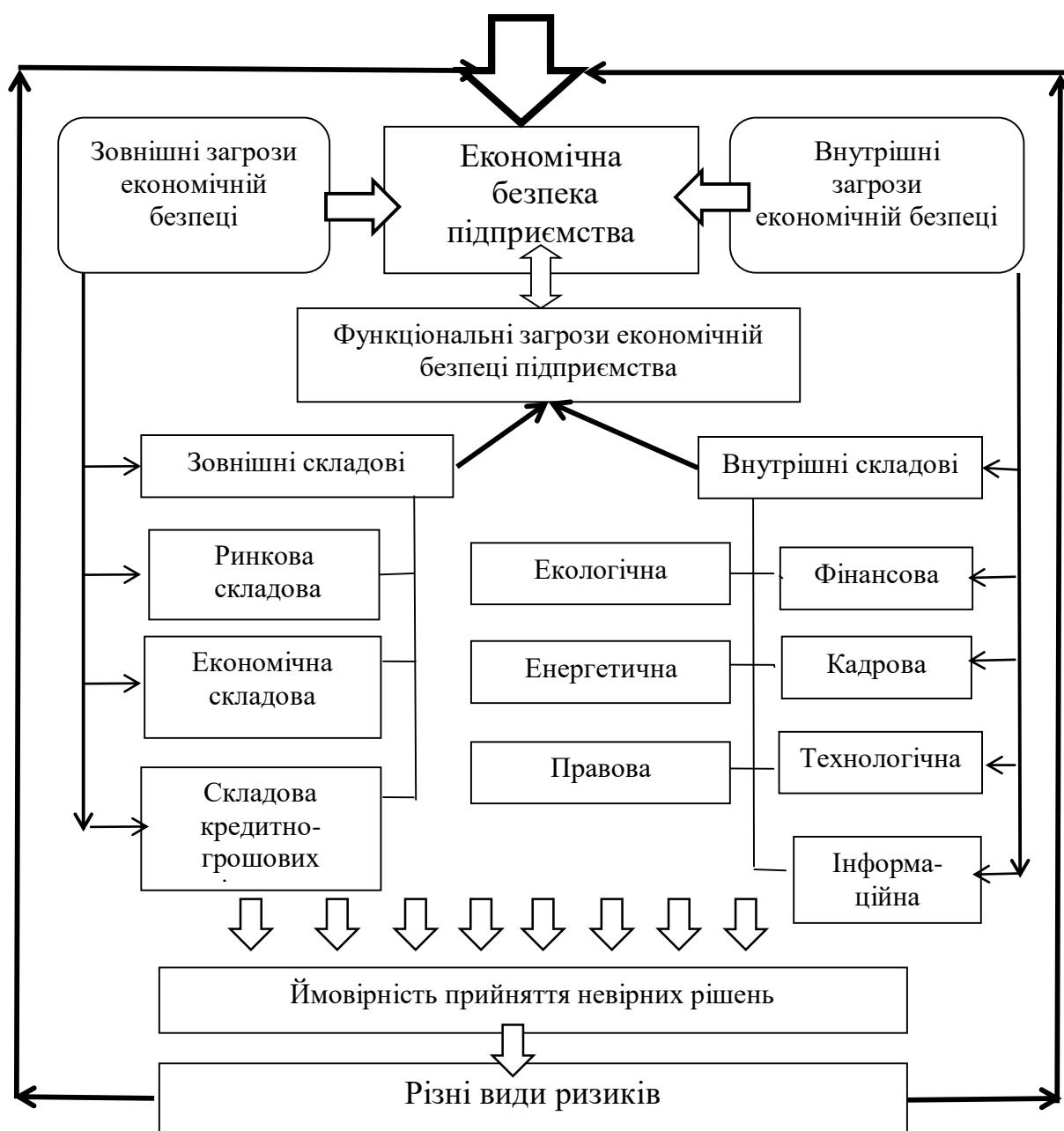


Рисунок 1.6 – Алгоритм взаємодії таких понять, як «загрози», «небезпеки» та «ризиків» (власна розробка)

Аналізуючи алгоритм взаємодії загроз, небезпек та ризиків (рис. 1.6), можна зробити висновок, що зовнішні та внутрішні загрози, які реально виникають під час роботи підприємства, створюють для підприємства певні небезпеки і примушують підприємство розробляти відповідні рішення та впроваджувати їх з метою нейтралізації цих загроз. А оскільки рішення завжди передбачають вибір тільки одного варіанта з декількох варіантів, то тут і виникають певні види ризиків, що можуть викликати для підприємства настання різних негативних наслідків (у випадку прийняття суб'єктом невірною рішення), включаючи банкрутство самого підприємства.

Далі зробимо пояснення значення основних складових загроз економічній безпеці підприємства.

До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства можна віднести: політичну та економічну нестабільність в країні; постійні і часто непередбачувані зміни законодавства; посилення монополізму на ринку; конфліктні ситуації з вітчизняними та закордонними партнерами; неконкурентоспроможність вітчизняної продукції; посилення конкуренції з боку іноземних експортерів продукції; промислове шпигунство; рейдерські атаки тощо. Також до зовнішніх небезпек варто віднести форс-мажорні обставини: стихійні лиха, катастрофи, військові конфлікти, що мають негативний вплив на рівень економічної безпеки підприємства [65].

Основними внутрішніми загрозами економічній безпеці підприємства є: недоліки в організації виробничого процесу; низькі ділові та професійні якості управлінського персоналу, свідоме чи несвідоме нанесення ним збитків підприємству; низький рівень кваліфікації працівників; конфлікти між засновниками (власниками) підприємства; слабка маркетингова політика; недостатнє використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу у діяльності підприємства; непередбачені витрати ресурсів або дефіцит у фінансуванні тощо.

Зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці здебільшого взаємопов'язані між собою і окремо та в сукупності негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства внаслідок неправильного або несвоєчасного реагування на них, що може привести до банкрутства підприємства.

Далі, детальніше зупинимося на внутрішніх складових загрозах, що можуть становити небезпеки для підприємства, включаючи його банкрутство. Зокрема, у працях Козаченка Г.В. та Новікової В.Ф. [62; 63] виділено сім складових загроз економічній безпеці підприємства: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-техно-логічну, політико-правову, екологічну, інформаційну та силову.

У праці Ісмаїлової Л.Л. [52] подається дещо ширший перелік внутрішніх загроз економічній безпеці: фінансова, ринкова, інтерфейсна, інтелектуальна, кадрова, технологічна, правова, екологічна, інформаційна, силова, енергетична, соціальна, ресурсна, техногенна.

Інші автори – Кавун С.В. та Носов В.В. [66] – групують усі складові економічної безпеки таким чином:

- 1) внутрішньо-виробничі складові, які включають фінансову, кадрову, технологічну, правову, інформаційно-аналітичну, екологічну та силову безпеку;
- 2) позавиробничі складові, які включають ринкову та інтерфейсну безпеку.

Так, *інформаційно-аналітична* складова економічної безпеки передбачає, насамперед, що підприємство має бути забезпечено якісною аналітичною інформацією, а також захищеним інформаційним середовищем. Наразі інформаційно-аналітична складова виступає однією з найважливіших складових економічної безпеки підприємства, оскільки саме вона має забезпечувати усі інші складові економічної безпеки надійними та достовірними інформаційно-аналітичними матеріалами.

*Фінансова* складова економічної безпеки має забезпечувати підприємство фінансовими ресурсами у достатньому обсязі і в потрібний час. Оцінювання стану фінансової складової економічної безпеки підприємства можна здійснити на основі аналізу його фінансово-господарської діяльності за допомогою таких

показників, як платоспроможність, фінансова незалежність, прибутковість, ділова активність, конкурентний стан підприємства на ринку тощо.

*Виробничо-технологічна* складова економічної безпеки підприємства реалізується через забезпеченість процесу виробництва необхідними оборотними, необоротними (в тому числі і нематеріальними) активами та їх раціональним використанням. Рівень техніко-технологічної бази має відповідати науково-технічному розвитку галузі та світовим стандартам.

*Кадрова* складова економічної безпеки залежить, насамперед, від інтелекту та кваліфікації працівників підприємства, а також від ефективного управління персоналом, яке передбачає організацію дієвої системи підбору та навчання працівників підприємства, проведення зрозумілої мотиваційної політики [67].

*Законодавчо-правова* складова економічної безпеки залежить від оптимальності нормативно-правового регламентування діяльності підприємства та дотримання ним чинного законодавства; ефективності роботи юридичного відділу підприємства, в тому числі щодо захисту прав інтелектуальної власності.

*Екологічна* складова економічної безпеки має бути забезпечена шляхом дотримання національних та міжнародних норм щодо вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотриманням всіх необхідних екологічних параметрів щодо продукції, яка виготовляється на підприємстві. До внутрішніх чинників, які спричиняють екологічну небезпеку, можна віднести помилкові дії, допущені на стадії розробки нової продукції чи впровадження нових технологій, шкідливих для здоров'я робітників та довкілля.

*Силова* складова економічної безпеки передбачає створення служби безпеки на підприємстві, яка б виконувала функції із забезпечення фізичної та моральної безпеки співробітників, гарантування безпеки майна підприємства, силовий захист інформаційних систем, охорона комерційної таємниці тощо.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що саме фінансова складова економічної безпеки підприємства є тим узагальнюючим показником, який об'єднує (акумуляує) в собі всі інші складові економічної безпеки, оскільки саме стабільний і достатній рівень фінансових ресурсів, які є на підприємстві,

дає змогу забезпечити підприємство всіма необхідними ресурсами, сучасними технічними засобами, кваліфікованими кадрами, пристойною заробітною платою персоналу, надійною охороною, тощо. В іншому випадку, гарантування економічної безпеки підприємства може стати проблематичним.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства і не допущення його банкрутства, на підприємстві потрібно, по-перше, розробити комплекс заходів з формування економічної безпеки підприємства на усіх етапах його життєвого циклу і, по-друге, опанувати механізми антикризової діагностики, оцінювання та протидії внутрішнім і зовнішнім, потенційним і реальним загрозам з метою недопущення погіршення фінансового стану підприємства і стабільності його розвитку.

Як зазначається в низці наукових видань [68], [69], *забезпечення економічної безпеки підприємства* – це системний процес, в якому поєднуються три основних компоненти: по-перше, це діагностика та оцінювання фінансово-економічних, виробничих та організаційних показників діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення джерел виникнення, видів і стадій розвитку небезпечних для діяльності підприємства загроз; по-друге, це своєчасне застосування релевантних (релевантність – відповідність отриманого результату бажаному) антикризових (стабілізаційних) заходів з нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, це розробка системи заходів щодо створення конкурентних переваг та забезпечення розвитку підприємства на усіх етапах його життєвого та операційного циклів [70].

Тому на кожному підприємстві, із врахуванням основних завдань, що стоять перед ним на цьому етапі розвитку, існуючого рівня конкурентної боротьби, специфіки бізнесу тощо формується механізм забезпечення економічної безпеки. Логічно, що побудова системи економічної безпеки має бути індивідуальною для кожного підприємства. Її повнота та ефективність багато в чому залежать від законодавчої бази держави, величини матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства.

*Початковий етап* створення системи економічної безпеки підприємства починається з дослідження стану зовнішнього середовища та економічного (внутрішнього) стану самого підприємства. При цьому чим повнішою та достовірнішою буде інформація, тим більше можливостей відкривається для прийняття об'єктивно обґрунтованих управлінських рішень із створення надійної системи економічної безпеки підприємства. З цією метою необхідно оцінити стан забезпечення підприємства різноманітними ресурсами, ступінь захисту об'єктів безпеки, надійність кадрового персоналу і перш за все тих, як підкреслює С.В. Довбня, хто має доступ до комерційної таємниці та може приймати ризикові управлінські рішення [61].

*Другим етапом* є розробка Концепції економічної безпеки підприємства. Концепція економічної безпеки підприємства являє собою систему ідей, цільових установок, а також систему заходів і шляхів досягнення поставлених цілей та створення сприятливих умов для досягнення мети підприємства в умовах невизначеності та постійного існування внутрішніх та зовнішніх загроз.

Концепція економічної безпеки підприємства має бути офіційно затверджена. Одним із найбільш важливих та водночас проблемних етапів під час розробки Концепції економічної безпеки підприємства є встановлення критеріїв оцінювання її рівня [28]. У цьому контексті заслуговує на увагу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства на трьох рівнях: тактичному, поточному та стратегічному (див. рис. 1.7).



### Рисунок 1.7 – Рівні економічної безпеки підприємства

На наш погляд, саме трирівнева структура економічної безпеки найкраще відображає теоретичну сутність економічної безпеки підприємства, а оціночні показники на кожному рівні – здатність підприємства до ефективного функціонування як в поточній ситуації, так і в майбутньому.

*Третім етапом* є формування загальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, яка повинна об'єднувати якісні параметри використання всіх ресурсів підприємства у поєднанні з його організаційно-функціональною структурою і взаємозв'язками структурних підрозділів, а також кількісні показники (або орієнтири) забезпечення стабільності функціональних складових економічної безпеки та економічної безпеки підприємства в цілому [28].

Далі, на основі прийнятої концепції, здійснюється розробка стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. Під час складання плану не тільки розробляється перелік заходів, але і визначається послідовність їх проведення, призначаються виконавці і, що не менш важливо, визначається величина коштів на реалізацію цих заходів. Окрім окремого стратегічного плану на підприємстві можуть розроблятися також інші тактичні та поточні плани.

На наш погляд, розробка та впровадження запропонованого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства потребує постійної та належної уваги з боку керівництва підприємства, наявності кваліфікованого персоналу, значних витрат ресурсів та чіткої організації самого процесу забезпечення економічної безпеки. Для реалізації основних положень забезпечення економічної безпеки підприємства на кожному підприємстві та в його підрозділах (при необхідності) доцільно розробляти індивідуальні моделі економічної безпеки.

Складовою частиною кожного стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства мають стати заходи, які потрібно реалізовувати на підприємстві у випадку виникнення тих чи інших ризиків, що з високою вірогідністю можуть викликати втрати підприємством свого майна, прибутку,

доходу тощо. Тому кожне підприємство зобов'язане прогнозувати шляхи зниження величини можливих ризиків. В економічній літературі можна знайти рекомендації щодо вибору підходів до зниження рівня ризиків [61], [71], один із варіантів яких згруповано нами в таблиці 1.5.



Таблиця 1.5 – Рекомендації щодо вибору підходів до зниження ризиків

Можливі втрати прибутку, ресурсів, майна тощо	Вірогідність виникнення кризової ситуації		
	Висока	Середня	Низька
1. Порівняні з сумою активів	Відкинути проєкт	Відкинути проєкт	Пошук шляхів зниження ризиків
2. Такі, що не перевищують суми розрахункової виручки	Превентивні заходи	Страхування ризиків	Страхування ризиків
3. Такі, що не перевищують суми розрахункового прибутку	Превентивні заходи	Запровадження резервування, самострахування	

Таким чином можна зробити висновок, що реальний стан підприємства не може на 100% відповідати бажаному результату. Причина цього полягає в тому, що підприємство функціонує в агресивному ринковому середовищі, яке постійно змінюється і постійно виводить підприємство зі стійкого стану. Тому підприємству необхідно розробити певну модель поведінки, орієнтовану на мінімізацію (запобігання) ризиків та наслідків їх впливу. Таку модель поведінки, орієнтовану на забезпечення бажаного рівня економічної безпеки, можна, на нашу думку, вважати складовою управління ризиками на підприємстві.

### **1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання рівня ризиків та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства**

У сучасних умовах успішне функціонування будь-якого підприємств значною мірою залежить від ефективного управління ризиками, яке передбачає їх виявлення, аналіз та розробку рекомендацій з їх нейтралізації, що в кінцевому випадку має забезпечити досягнення на підприємстві високого рівня економічної безпеки.

Сьогодні існує чимало авторських методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства [71], [72], [73], [74], [75], хоча загально визнаної методики оцінювання рівня впливу ризиків на стан економічної безпеки підприємства

немає.

Також існує питання про послідовність проведення розрахунків рівня ризиків та їх впливу на економічну безпеку підприємства. На наш погляд, цю послідовність можна представити так, як показано на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Алгоритм розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства (власна розробка)

Наведений на рис. 1.8 алгоритм виявлення та розрахунку рівня ризику, що виникає, та його впливу на стан економічної безпеки підприємства, на наше переконання, має певну новизну, оскільки дозволяє, на відміну від існуючих методик, більш точно управляти ризиками та своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення з їх нейтралізації.

Далі розглянемо сутність окремих етапів розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства, які раніше у виконаній нами роботі не розглядалися, а саме: сутність другого, третього, четвертого та шостого етапів.

*Другий етап* являє собою встановлення видів ризику, які можуть мати місце при виникненні певної небезпеки для діяльності підприємства. Як зазначається

в [46], сьогодні розроблено безліч методів виявлення ризику, кожен з яких дає можливість отримати достатньо повну інформацію про сутність ризику, що є характерним для певного виду діяльності. Так, в [46] пропонуються такі методи виявлення ризиків, як аналіз універсальних або спеціалізованих опитувальних листів, що їх складають експерти; аналіз ефективності функціонування організаційної структури управління підприємством; аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів; інспекційні відвідування різних ділянок виробництва; аналіз первинних облікових документів та документів фінансової звітності; консультації з експертами, проведення аудиту діяльності підприємства тощо.

*Третій етап* являє собою встановлення величини ризику, який виникає при виникненні певної загрози, яка може створити певну небезпеку для роботи підприємства. Наразі існує декілька підходів до розв'язання цієї задачі: проведення якісної та кількісної оцінки величини ризику.

Якісна оцінка ризиків – це процес проведення якісного аналізу ідентифікації ризиків. Така оцінка визначає ступінь важливості ризику, його приблизну величину та вибір прийняттого для підприємства способу реагування (нейтралізації). До основних методів якісного оцінювання ризиків належать такі методи, як метод експертних оцінок (метод мозкового штурму, метод Делфі та інш.); метод аналогії, метод критичних значень (коли величина можливих ризиків порівнюється з їх критичною величиною) та інші [46].

Для кількісної оцінки величини ризику можна використовувати критерії, запропоновані відомим американським експертом Б. Берлімером [76], а саме: збитки від окремих видів ризику незалежні один від одного; збитки за одним напрямом не обов'язково збільшують ймовірність збитків за іншими напрямками; максимально можливі збитки не повинні перевищувати фінансових можливостей підприємства.

Розрахунок величини ризику проводять у такій послідовності [77]:

а) виявляють внутрішні та зовнішні загрози, що можуть становити небезпеку для підприємства;

б) визначають найімовірніші (можливі) види ризиків, які при цьому виникають;

в) оцінюють величину можливих втрат (збитків)  $\Pi_o$ , що їх може отримати підприємство від тих чи інших видів ризику:

$$\Pi_o = \sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot \rho_i, \quad (1.1)$$

де  $\Pi_i$  – величина  $i$ -го виду можливих збитків від певного виду ризику, в абсолютному вимірі;

$\rho_i$  – ймовірність настання певного виду можливих збитків від певного виду ризику (яка визначається досвідним або експертним шляхом), у відносних одиницях;

$n$  – кількість встановлених видів ризику.

*Четвертий етап* (див. рис. 1.8) алгоритму розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства є, з нашої точки зору, одним із найважливіших, оскільки передбачає встановлення того, чи не можуть ризики, що виникли на певному етапі діяльності підприємства, призвести до банкрутства цього підприємства.

Як відомо, будь-яке підприємство в процесі своєї діяльності може зіштовхнутися з такими ризиками, які можуть не тільки погіршити його майновий або фінансовий стан, але й призвести до настання банкрутства. Саме тому сьогодні розроблено багато методик діагностики можливого настання банкрутства підприємства, застосування яких дозволяє своєчасно реагувати на ті чи інші ризики та ухвалювати кваліфіковані рішення з метою їх нейтралізації.

Розглянемо найдосконаліші світові моделі діагностики ймовірності настання банкрутства [78]: модель Альтмана, модель М. Спрінгейта, Модель Ліса, модель Тафлера і Тішоу.

Модель прогнозування банкрутства Альтмана є однією з найперших моделей аналізу ймовірності банкрутства підприємства і має такий вигляд [78]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5, \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/ всього активів;

$X_3$  – прибуток до сплати податків/ всього активів;

$X_4$  – власний капітал/ зобов'язання;

$X_5$  – чистий дохід/ всього активів.

При цьому підприємства, для яких  $Z > 2,9$ , потрапляють в число фінансово стійких; підприємства, для яких  $Z < 1,23$ , перебувають під загрозою настання банкрутства в найближчі 2-3 роки, а інтервал  $[1,23 < Z < 2,9]$  означає зону невизначеності, в якій перебуває підприємство.

Модель прогнозування банкрутства М. Спрінгейта була побудована в 1978 р. і має вигляд:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (1.3)$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – прибуток до сплати податків/ всього активів;

$X_3$  – прибуток до оподаткування/ поточні зобов'язання;

$X_4$  – чистий дохід/ всього активів.

Якщо  $Z < 0,862$ , то ризики, що виникли, є загрозовими для підприємства і з високою ймовірністю можуть призвести до банкрутства підприємства; якщо  $Z > 2,451$ , то загроза банкрутства від існуючих ризиків є мінімальною і підприємство є фінансово надійним.

Як стверджують фахівці, точність моделі М. Спрінгейта є досить високою і становить більше 90 % [78].

Модель прогнозування банкрутства Ліса має вигляд:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (1.4)$$

де  $X_1$  – оборотні активи/ всього активів;

$X_2$  – операційний прибуток/ всього активів;

$X_3$  – нерозподілений прибуток/ всього активів;

$X_4$  – власний капітал/ зобов'язання.

Як стверджують фахівці, ця модель не пристосована до українських підприємств, оскільки розроблена тільки для Англії [78].

Модель прогнозування банкрутства Таффлера і Тішоу має такий вигляд:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (1.5)$$

де  $X_1$  – операційний прибуток / поточні зобов'язання;

$X_2$  – оборотні активи / зобов'язання;

$X_3$  – поточні зобов'язання / всього активів;

$X_4$  – чистий дохід / всього активів.

Якщо  $Z > 0,3$ , то існуючі ризики не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства і у підприємства є гарні довгострокові перспективи для розвитку, а якщо  $Z < 0,2$ , то банкрутство підприємства від існуючих ризиків є дуже ймовірним.

*Шостий етап* (див. рис. 1.8) алгоритму розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства передбачає розрахунок того, як впливають ризики на стан економічної безпеки підприємства.

Так, С. Б. Довбня та Н. Ю. Гічова [61] пропонують здійснювати оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за допомогою методики, яка зводиться до оцінювання трьох рівнів економічної безпеки: поточного, тактичного і стратегічного.

Рівень поточної економічної безпеки  $\Pi$  можна розрахувати за формулою:

$$\Pi = \frac{\sum_1^m Z_j \cdot \left(\frac{K_j}{N_j}\right)^{1(-1)}}{\sum_1^m Z_j}, \quad (1.6)$$

де  $Z_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го показника поточної безпеки, що визначається експертним шляхом;

$K_j$  – фактичне значення  $j$ -го показника поточної безпеки;

$N_j$  – нормативне значення  $j$ -го показника поточної безпеки;

$m$  – кількість показників для оцінки рівня поточної безпеки;

«1» – якщо зростання значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки, та «-1», якщо навпаки.

Рівень тактичної «Т» або стратегічної «С» економічної безпеки підприємства розраховується за аналогічною формулою (ф. 1.6) за тим

винятком, що у формулу замість показників, що характеризують поточну безпеку, підставляються показники, що характеризують тактичну та стратегічну безпеку.

Загальний рівень економічної безпеки НБ за тривимірною оцінкою рівня економічної безпеки розраховується за формулою:

$$ЕБ = \frac{(1 - \Pi) + (\Pi - T) + (\Pi - T - C)}{1 + \Pi + (\Pi - T)}, \quad (1.7)$$

де  $\Pi$  – рівень поточної економічної безпеки підприємства;

$T$  – рівень тактичної економічної безпеки підприємства;

$C$  – рівень стратегічної безпеки підприємства.

Можна стверджувати, що запропонована С. Б. Довбнею, Н. Ю. Гічовою [61] тривимірна діагностика рівня економічної безпеки належить до програмно-цільового підходу, який базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки. Значну увагу при цьому приділяють відбору показників та визначенню методів їхнього інтегрування.

Інший дослідник О. І. Доценко [79] пропонує використовувати методику, що ґрунтується на переліку показників (індикаторів), у межах яких пропонується вибрати за допомогою експертного методу п'ять-шість найважливіших (найбільш значущих) показників, та на їх основі розраховувати інтегральний показник економічної безпеки.

Для цього випадку інтегральний показник економічної безпеки ІБ підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$ІБ = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(1 - \frac{X_{ij}}{X_{ij}^{сеп}}\right)^2}, \quad (1.8)$$

де  $X_{ij}$  – обраний експертами показник (індикатор) економічної безпеки;

$X_{ij}^{сеп}$  – середньогалузевий рівень економічної безпеки для цього показника;

$n$  – кількість обраних показників.

Наведена методика розрахунку інтегрального показника економічної безпеки підприємства базується на використанні експертного методу під час визначення

переліку найбільш значущих показників. Головним недоліком тут те, що отримані результати досить суб'єктивні і не можуть надати точну інформацію.

Інші група дослідників [80] пропонує систему показників (індикаторів) економічної безпеки підприємства, яка базується на реальних даних фінансової звітності підприємства, зокрема форму № 1. Для цього випадку інтегральний показник економічної безпеки підприємства  $K_{\text{БП}}$  пропонується розраховувати за формулою:

$$K_{\text{БП}} = \frac{\text{ОП} + \text{А}}{(\text{ВМ} + \text{ЗП} + \text{ІОВ}) \frac{I_i}{100} + \text{ФВ}}; \quad (1.9)$$

де ОП – фінансовий результат від операційної діяльності;

ВМ – матеріальні витрати;

ЗП – витрати на оплату праці та соціальні відрахування;

ІОВ – інші операційні витрати;

$I_i$  – відсоток інфляції в  $i$ -му періоді;

ФВ – фінансові витрати;

А – амортизація.

На наш погляд, зазначений показник оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є досить зручним, оскільки базується на реальній фінансовій звітності підприємства і дозволяє з достатньою точністю розрахувати стан економічної безпеки підприємства в конкретний момент часу.

#### **1.4 Висновки до першого розділу**

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено етимологію поглядів на феномен поняття «ризик» та сутність класичної та неокласичної теорій ризику; зроблено порівняльний аналіз понять «невизначеність» та «ризик»; запропоновано власне трактування поняття «ризик»; встановлено функції ризику та проаналізовано їх зміст; вивчено існуючі класифікації видів ризиків та запропоновано власну класифікацію видів ризику; встановлено види ризиків, які безпосередньо впливають на можливе банкрутство підприємств; досліджено сутність поняття «економічна безпека



підприємства»; проаналізувати взаємозв'язок понять «загроза» та «небезпека»; встановлено рівні економічної безпеки підприємства; розроблено рекомендації щодо вибору підходів до зниження рівня ризику на підприємствах; обґрунтовано вибір показників та методик оцінювання рівня ризиків та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства; запропоновано алгоритм розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства тощо.

Зокрема встановлено, що можна виокремити 5 основних етапів еволюції поглядів на феномен поняття «ризик», які так чи інакше пов'язувалися з можливістю або неможливістю отримання підприємством запланованого прибутку та з поняттям «невизначеність». Причому класична теорія вважає, що «ризик» і «невизначеність» є нетотожними поняттями, а неокласична – тотожними.

Було запропоновано нове тлумачення поняття «ризик», яке відрізняється від існуючих більш точним формулюванням відмінності від терміну «невизначеність». Так, ризик – це апіорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, яку можна розрахувати та спрогнозувати, на відміну від невизначеності (оціночної ймовірності), яка не може бути спрогнозована чи розрахована і яка також може спричинити виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, але разом з тим може привести і до отримання суб'єктом незапланованих доходів та прибутків.

Доведено, що невизначеність найтіснішим чином пов'язана з появою ризику, який, на відміну від невизначеності, може бути виявлений та розрахований. Підкреслено, що невизначеність є передумовою появи ризику.

Ретельно проаналізовано причини виникнення ризику та досліджено його функції, до яких віднесено інноваційну, регулятивну, захисну, аналітичну, соціальну функції.

Було вивчено існуючі класифікації видів ризику, зроблено їх порівняльний аналіз та дано тлумачення окремих видів ризику, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

Було зроблено висновок, що ризики завжди присутні на всіх етапах діяльності підприємства незалежно від сфери його функціонування; а повне уникнення ризиків неможливе через низку причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Окрім того, наявність ризиків, яка супроводжує діяльність будь-якого підприємства, не є недоліком ринкової економіки. Більш того, відсутність ризиків, тобто небезпеки виникнення непередбачуваних і небажаних для підприємства наслідків від його власних дій, як правило, шкодить економіці, оскільки підриває її динамічність і ефективність.

На підставі аналізу висловлювань вчених про сутність поняття «економічна безпека підприємства» було встановлено, що економічна безпека підприємства – це такий стан використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства, який запобігає виникненню ризиків та забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства в даний час та в майбутньому; це такий стан його виробничої, комерційної, фінансової та всіх інших підсистем, при якому забезпечується дотримання економічних інтересів підприємства, а також стійкість його розвитку шляхом своєчасного виявлення, попередження та нейтралізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків.

Зроблено висновок, що загрози – це будь-які обставини або події, які реально і об'єктивно існують незалежно від бажання підприємства. А небезпеки – це ті потенційні загрози, які при прийнятті підприємством невірних управлінських рішень з їх нейтралізації, можуть нанести шкоду підприємству, тобто є основою для виникнення тих чи інших ризиків.

Ретельно були проаналізовані зовнішні та внутрішні складові економічної безпеки підприємства: фінансова, виробнича, кадрова, правова, екологічна, силова, соціальна та інші.

Доведено, що саме фінансова складова економічної безпеки підприємства є тим узагальнюючим показником, який об'єднує (акумулює) в собі всі інші

складові економічної безпеки, оскільки саме стабільний і достатній рівень фінансових ресурсів, які є на підприємстві, дає змогу забезпечити підприємство всіма необхідними ресурсами, сучасними технічними засобами, кваліфікованими кадрами, пристойною заробітною платою персоналу, надійною охороною, тощо.

В іншому випадку, гарантування економічної безпеки підприємства може стати проблематичним.

В практичній діяльності підприємств було рекомендовано застосовувати три рівні економічної безпеки: стратегічну, тактичну та поточну.

Значну увагу в роботі було приділено розробці алгоритму розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства.

На основі аналізу алгоритму взаємодії загроз, небезпек та ризиків, зроблено висновок, що зовнішні та внутрішні загрози, які реально виникають під час роботи підприємства, створюють для підприємства певні небезпеки і примушують підприємство розробляти відповідні рішення та впроваджувати їх з метою нейтралізації цих небезпек. А оскільки рішення завжди передбачають вибір тільки одного варіанта з декількох варіантів, то тут і виникають певні види ризиків, що можуть викликати для підприємства настання різних негативних наслідків (у випадку прийняття підприємством невірної рішення), включаючи банкрутство самого підприємства.

В роботі запропоновано низку показників для оцінювання величини ризику, досліджено моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємств (модель Альтмана, модель М. Спрінгейта, Модель Ліса, модель Тафлера і Тішоу) та проаналізовано методики розрахунку інтегральних показників економічної безпеки підприємства.

Наведено формули для розрахунку зазначених показників.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

### 2.1 Галузь, підприємство, продукція

Свій початок ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» бере від 21 липня 1969 року, коли, було засновано Вінницький завод радіотехнічної апаратури, що спеціалізувався на випуску блоків живлення алфавітно-цифрових друкарських приладів для ЕОМ військово-промислового комплексу, а також зварювальних апаратів, трансформаторів, електричних обігрівачів для масового споживання [81, 82].

12 травня 2017 року підприємство було реорганізоване у приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк».

Юридична адреса: 21021, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145.

Основний вид діяльності за КВЕД 27.51 – «Виробництво побутових електроприладів».

Сьогодні підприємство виготовляє широкий спектр електричних обігрівачів побутового та промислового призначення в тому числі: електроолієві радіатори потужністю 1,25 - 2,8 кВт; електроконвектори напільні та настінні; електричні плитки; трьохфазні обігрівачі потужністю 9 кВт, 12кВт; тепловентилятори; радіатори опалювальні водяні; агрегати повітряно-опалювальні «Теплова завіса»; електричні опалювальні котли; електроолієві радіатори «Термія» та інші. Деякі зразки продукції, що її випускає підприємство, наведено на рис. 2.1.

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» випускає під торговою маркою «Термія». Вироби під торговою маркою «Термія» асоціюються з хорошою якістю, сучасним дизайном, передовими технічними рішеннями, помірною і доступною для споживачів ціною.

Підприємство постійно працює над підвищенням якості своїх виробів та зниженням їх ціни проти імпортних аналогів, постійно нарощує обсяги продажу своєї продукції на внутрішньому ринку: у Вінницькій, Київській, Дніпропетровській, Одеській областях, а також в країнах СНД.



Рисунок 2.1 – Види продукції, що її виготовляє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі з виробництва масляних електрорадіаторів, електроконвекторів. Серед конкурентних товарів на споживчому ринку слід відмітити такі торгові марки:

- по електричних конвекторах – «Atlantik», «Noirot», «Thermor» (Франція), «Вега», «Nobo» (Норвегія), «Росс», «Тепломаш» (Україна);
- по електричних радіаторах – «DeLohghi» (Італія), «EWT» (Чехія), «TESY» (Болгарія), «Element», «Clatronac», «Sharlett», «Verelly» (КНР);
- по радіаторах для опалення – «Regulus» (Польща), «Demrad» (Туреччина), «Korado» (Чехія), «Purmo» (Фінляндія).

На сьогодні продукція ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за своїми технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм. Підприємство має високий діловий імідж на ринку електротоварів, оскільки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

працює на ринку майже 50 років і завжди виготовляло високоякісні електротовари, які користувалися значним попитом на ринку.

## 2.2 Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2015, 2016, 2017 та 2018 роки [83].

Керуючися даними річних звітів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки, проаналізуємо динаміку зміни чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (млн грн)

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 / 2015 р.		2017 / 2016 р.		2018 / 2017 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	244,3	296,3	206,3	261,8	52	21	-90	-30	55,5	30
2. Валовий прибуток	40,7	41,7	41,9	52,1	1	2,5	0,2	0,005	10,2	24
3. Прибуток від операційної діяльності	27,9	18,9	28,6	22,8	-9	-3,2	9,7	51,3	-5,8	-20
4. Чистий прибуток	22,6	12,2	22,8	15,0	-10,4	-46	10,6	87	-7,8	-34

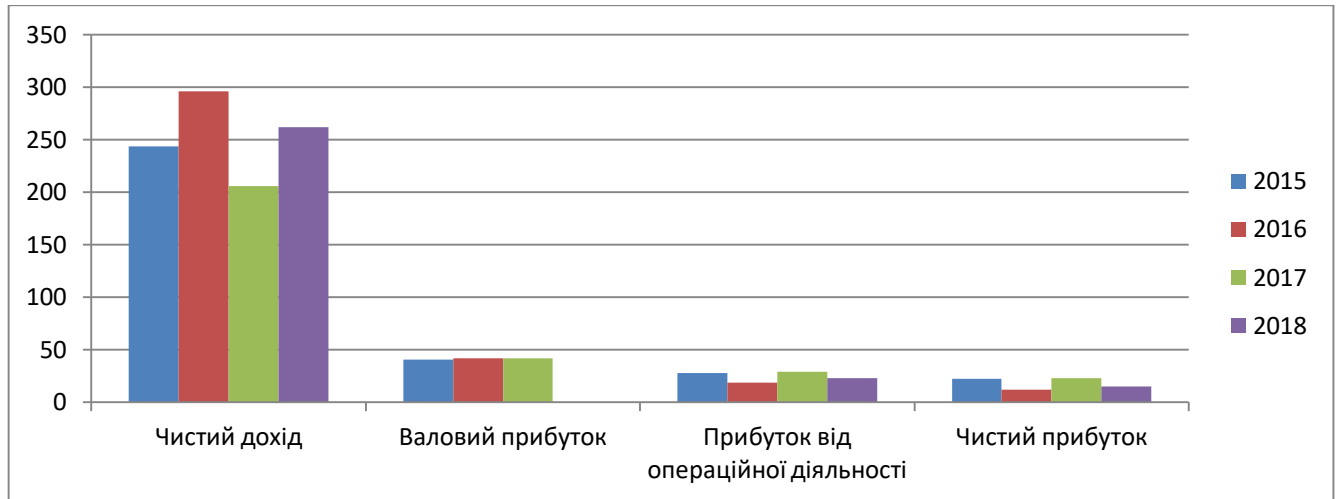


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.1 та графіків, зображених на рис. 2.2, показує, що протягом 2015-2018 років основні економічні показники діяльності підприємства є нестабільними. Так, чистий дохід підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс з величини 244,3 млн грн до 296,3 млн грн, або зріс на 52 млн грн, що складає 21%. Але вже в наступному 2017 році спостерігається значне зменшення чистого доходу підприємства до рівня 206,3 млн грн, або на 90 млн грн чи на 30%. В 2018 році чистий дохід, що його отримало підприємство, знову суттєво зріс до величини 261,8 млн грн, або зріс на 55,6 млн грн чи на 30%. Але величина чистого доходу підприємства у 2018 році так і не досягла рівня 2016 року (296,3 млн грн). Це свідчить про те, що підприємство відчуває певні складнощі з реалізацією своєї продукції на ринку електротоварів, посиленням конкуренції з боку інших виробників тощо.

Дещо іншою є тенденція зміни валового прибутку підприємства. Так, протягом 2015-2018 років величина валового прибутку постійно зростала: з 40,7 млн грн у 2015 році, до 41,7 млн грн у 2016 році, до 41,9 у 2017 році та до 52,1 млн грн у 2018 році. Загальне зростання валового прибутку підприємства за 4 роки становило  $52,1 - 40,7 = 11,4$  млн грн або 28%.

Нестабільною є динаміка зміни величини прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, що його отримувало підприємство. Так, величина прибутку від операційної діяльності у 2016 р. зменшилася порівняно з 2015 роком з 27,9 млн грн до 18,9 млн грн, або на 9 млн грн чи на 3,2%. Але вже

в наступному 2017 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства зросла до рівня 28,6 млн грн або на 9,7 млн грн чи на 51,3%. В 2018 році величина прибутку від операційної діяльності знову зменшилася до рівня 22,8 млн грн або на 5,8 млн грн чи на 20%.

Аналогічна ситуація спостерігається з величиною чистого прибутку підприємства. Величина чистого прибутку у 2016 році зменшилася порівняно з 2015 р. з 22,6 млн грн до 12,2 млн грн, або на 10,4 млн грн чи на 46%. Але вже в наступному 2017 році величина чистого прибутку зросла до рівня 22,8 млн грн або на 10,6 млн грн чи на 87%. В 2018 році величина чистого прибутку знову зменшилася до рівня 15 млн грн або на 7,8 млн грн чи на 34%. Така тенденція, на наш погляд, є тривожним сигналом для керівництва підприємства і підлягає більш поглибленому аналізу.

Детальніше відносні зміни показників чистого доходу підприємства, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за 2015-2018 роки наведено на рис. 2.3, що ще раз засвідчує нестабільну роботу підприємства.

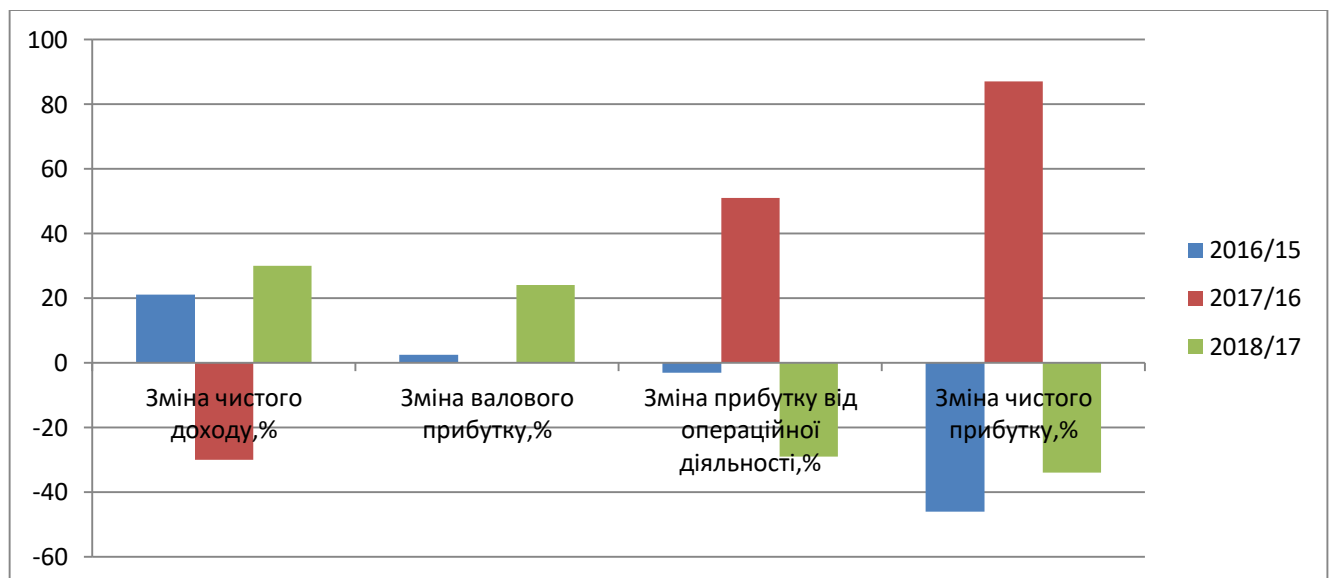


Рисунок 2.3 – Динаміка відносної зміни основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (%)

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких показників діяльності підприємства, які є витратними для підприємства, зокрема собівартість



реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, витрати на оплату праці, витрати на збут та «інші операційні витрати» [83] (див. табл. 2.2).

*Примітка.* До «інших операційних витрат» належать: а) собівартість реалізованої іноземної валюти, яка визначається перерахунком іноземної валюти в грошову одиницю України за курсом Національного банку України на дату продажу іноземної валюти; б) витрати, пов'язані з продажем іноземної валюти; в) це сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; г) це втрати підприємства від операційної курсової різниці (від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства); д) це втрати від знецінення запасів, нестачі й втрати від псування цінностей; е) це визнані у встановленому порядку штрафи, пеня, неустойки та інше.

Таблиця 2.2 – Основні статті витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за 2015-2018 роки), млн грн (округлено до цілих чисел)

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 /2015 р.		2017 /2016 р.		2018 /2017 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Собівартість реалізованої продукції	204	255	164	210	51	25	-91	-36	46	28
2. Матеріальні витрати	170	197	132	166	27	16	-65	-33	34	26
3. Адміністративні витрати	14	18	14	16	4	29	-4	-22	2	14
4.Витрати на оплату праці	39	49	47	60	10	26	-2	-4	13	28
5. Витрати на збут	7,3	9	9	9	1,7	23	0	0	0	0
6. Інші операційні витрати	15	20	15	17	5	33	-5	-25	2	13

На основі даних таблиці 2.2, побудуємо графіки зміни витратних статей діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», які наведено на рис. 2.4 та 2.5.

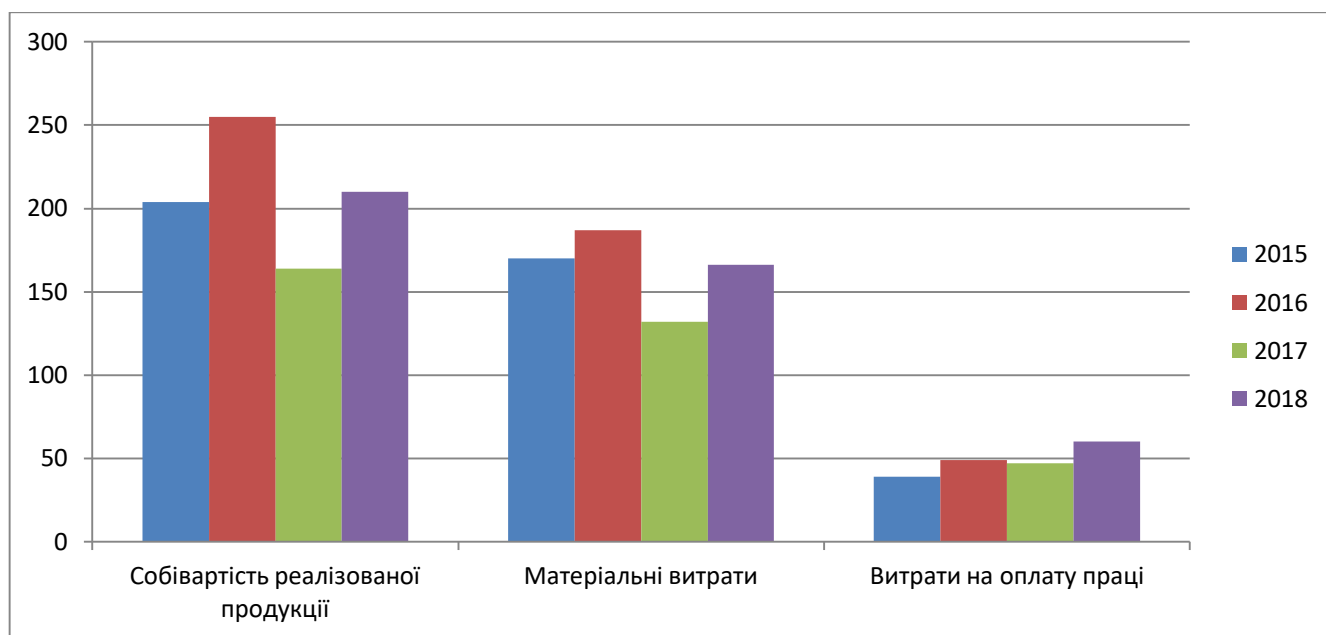


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат та витрат на оплату праці у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2015-2018 р. (млн грн)

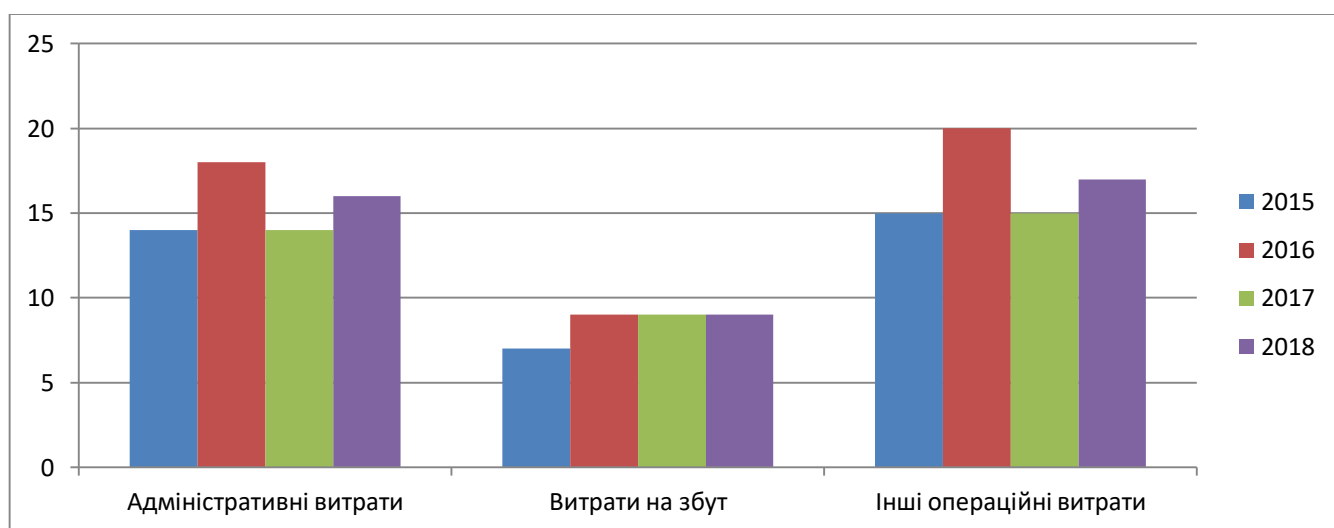


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.4 та 2.5, показує, що динаміка зміни таких витрат, як собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, інші операційні витрати є нестабільною і має коливальний характер. Так, собівартість реалізованої продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 204 млн грн до 255 млн грн або на 51 млн грн чи на 25%. Але вже в наступному 2017 році собівартість реалізованої продукції

суттєво знизилася (через падіння обсягів реалізації та освоєння нових видів продукції) до величини 164 млн грн або на 91 млн грн чи на 36%. В 2018 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до 210 млн грн або на 46 млн грн чи на 28% і практично вийшла на рівень 2015 року (204 млн грн).

Аналогічна тенденція відслідковується і з матеріальними витратами. Так, величина матеріальних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 170 млн грн до 197 млн грн або на 27 млн грн чи на 16%. Але вже в наступному 2017 році величина матеріальних витрат суттєво знизилася до величини 132 млн грн або на 65 млн грн чи на 33%. В 2018 році величина матеріальних витрат знову зросла до 166 млн грн або на 36 млн грн чи на 26% і практично вийшла на рівень 2015 року (170 млн грн). Такі стрибкоподібні коливання собівартості реалізованої продукції та величини матеріальних витрат свідчать про складнощі, що виникають на підприємстві під час реалізації продукції.

Окрім того, однією із основних причин зростання на підприємстві величини матеріальних витрат є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке мало місце в Україні у 2014-2017 роках.

Більш рівномірною є динаміка зміни адміністративних витрат та інших операційних витрат, хоча і для них також спостерігається певна нестабільність. Так, величина адміністративних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 14 млн грн до 18 млн грн або на 4 млн грн чи на 29%. Але вже в наступному 2017 році величина адміністративних витрат знизилася до величини 14 млн грн або знизилася на 4 млн грн чи на 22%. В 2018 році величина адміністративних витрат знову зросла до 16 млн грн або на 2 млн грн чи на 14%.

Величина інших операційних витрат у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла з 15 млн грн до 20 млн грн або на 5 млн грн чи на 33%. Але вже в наступному 2017 році величина інших операційних витрат знизилася до величини 15 млн грн або на 5 млн грн чи на 25%. В 2018 році величина інших операційних витрат знову зросла до 17 млн грн або на 2 млн грн чи на 13%.

Стабільну тенденцію до зростання протягом 2015-2018 років демонструють тільки витрати на оплату праці та витрати на збут продукції. Так, витрати на

збут продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли з 7,3 млн грн до 9 млн грн або на 1,7 млн грн чи на 23%, В подальшому, тобто у 2017 та 2018 роках величина витрат на збут продукції залишалася на одному і тому ж рівні 9 млн грн.

Позитивною тенденцією можна вважати постійне зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, якщо у 2015 році витрати на оплату праці становили 39 млн грн, у 2016 році – 49 млн грн, у 2017 році – 47 млн грн, то у 2018 році – вже 60 млн грн. Тобто у 2018 році витрати на оплату праці порівняно з 2015 роком зросли на 21 млн грн або на 54%.

Далі детальніше проаналізуємо динаміку зміни середньої заробітної плати працюючих на підприємстві та динаміку зміни продуктивності праці працівників підприємства.

Продуктивність праці одного працівника ПР (грн/міс) будемо розраховувати за формулою:

$$ПР = \frac{ЧД}{12 \cdot \bar{Ч}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід, який отримало підприємство у цьому році, грн;

12 – число місяців у році;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працюючих у цьому році, осіб.

Заробітну плату одного працівника ЗП (грн/міс) будемо розраховувати за формулою:

$$ЗП = \frac{ВОП}{12 \cdot \bar{Ч}}, \quad (2.2)$$

де ВОП – витрати підприємства на оплату праці у цьому році, грн.

Початкові дані, які необхідні для проведення розрахунків [83], а також самі розрахунки зведено нами в таблицю 2.3 та показано на рис. 2.6.

Таблиця 2.3 – Продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата одного працівника в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2015-2018 роках (округлено)

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018

1. Чистий дохід, млн грн	244	296	206	262
2. Чисельність працюючих	790	794	705	582
3. Продуктивність праці, грн/особа-місяць	25 738	31 066	24 350	37 514
4. Витрати на оплату праці, млн грн	39	49	47	60
5. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	4 114	5 143	5 555	8 591

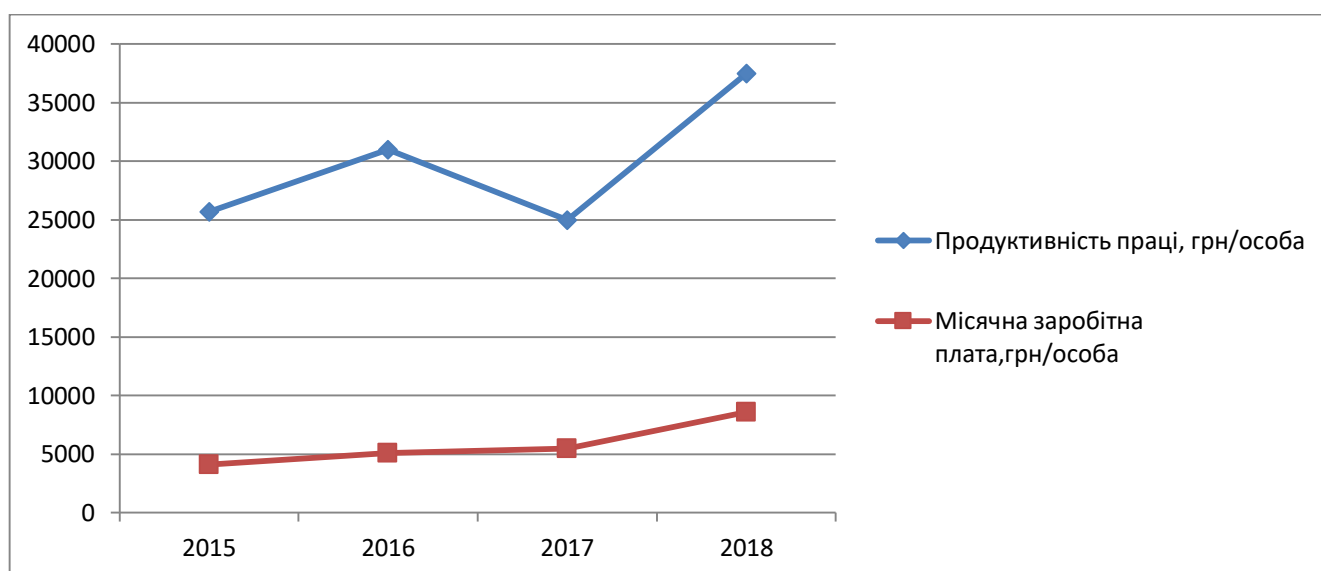


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2015- 2018 роках

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.3 та показаних на графіках рисунку 2.6, свідчить, що протягом 2015-2018 років продуктивність праці одного працівника підприємства зростала (за винятком 2017 року, коли на підприємстві відбувався перехід на виготовлення нових видів продукції тощо). Так, у 2016 році порівняно з 2015 роком продуктивність праці одного працівника зросла з рівня 25738 грн до 31066 грн або на 16%. У 2017 році продуктивність праці (з

об'єктивних причин) дещо знизилася до рівня 24350 грн, або на 21,6%. Але вже у 2018 році продуктивність праці знову зросла і досягла рівня 37 514 грн/місяць, тобто зросла на 54%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2016 році порівняно з 2015 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросла з 4114 грн до 5143 грн, або зросла на 1029 грн чи на 25%. У 2017 році середньомісячна заробітна плата знову зросла і досягла величини 5555 грн, тобто зросла на 412 грн або на 8%. У 2018 році відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати до рівня 8591 грн або зростання на 3036 грн чи на 54,6%. Загалом за 2015-2018 роки середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства зросла з 4114 грн до 8591 грн, тобто зросла на 4477 або більше ніж у два рази.

Далі проаналізуємо співвідношення темпів зростання продуктивності праці одного працівника відносно темпів зростання середньомісячної заробітної плати. Так, у 2015 році співвідношення ПЕР між величиною продуктивності праці одного працівника та середньомісячної заробітної плати одного працівника становило:

$$\text{ПЕР}_{2015} = \frac{\text{ПР}_{2015}}{\text{ЗП}_{2015}} = \frac{25738}{4114} = 6,25, \quad (2.3)$$

у 2016 році:

$$\text{ПЕР}_{2016} = \frac{\text{ПР}_{2016}}{\text{ЗП}_{2016}} = \frac{31066}{5143} = 6,04,$$

у 2017 році:

$$\text{ПЕР}_{2017} = \frac{\text{ПР}_{2017}}{\text{ЗП}_{2017}} = \frac{24350}{5555} = 4,38,$$

у 2018 році:

$$\text{ПЕР}_{2018} = \frac{\text{ПР}_{2018}}{\text{ЗП}_{2018}} = \frac{37514}{8591} = 4,37.$$

В результаті можна зробити висновок, що з отриманих доходів підприємство у 2017-2018 роках стало більше коштів (у відносному виразі) витратити на



1. Активи	112,3	145,4	160,9	165,9	33,1	29,4	15,5	11	5	3
2. Оборотні активи	79	111,3	126,5	132,7	32,3	40,8	15,2	14	6,2	4,9
3. Необоротні активи	33,3	35,2	34,4	33,2	1,9	5,7	-0,8	-2,3	-1,2	-3,5
4. Основні засоби (основний капітал)	22,7	24,8	22,9	20,4	2,1	9,3	-1,9	-7,7	-2,5	-11

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.5, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки. Побудовані графіки наведено на рис. 2.7.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.4 та графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом останніх 4-х років значення всіх вищенаведених статей активу бухгалтерського балансу або зростало (активи та оборотні активи), або практично знаходилося на одному рівні (необоротні активи та основний капітал), що може свідчити про незначну активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість активів підприємства зросла з 112,3 млн грн у 2015 році до 165,9 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 53,6 млн грн або в 1,5 разів. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(145,4 - 112,3) = 33,1$  млн грн, або зросло на 29,4%.

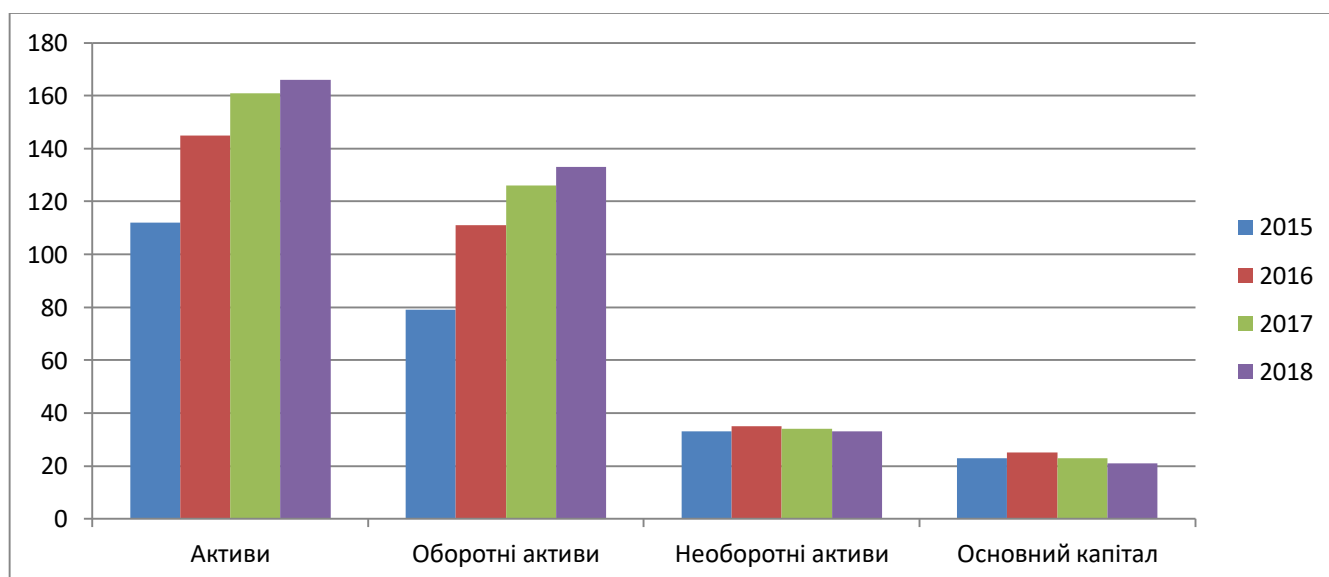




Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних статей активу бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналогічна тенденція відбувається і з оборотними активами підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість оборотних активів підприємства зросла з рівня 79 млн грн у 2015 році до 132,7 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 53,7 млн грн або у 1,68 разів. Найбільше зростання вартості оборотних активів підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім 2015 роком становило  $(111,3-79) = 32,3$  млн грн, або зросло на 40,8%.

Децю іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Для цих статей активу балансу підприємства характерна відносна стабілізація їх вартості. Так, протягом 2015-2018 років вартість необоротних активів підприємства практично знаходиться на одному і тому ж рівні: це 33,3 млн грн у 2015 році і 33,2 млн грн у 2018 році. Незначні коливання вартості необоротних активів відмічалися на підприємстві у 2016 та 2017 роках і становили приблизно  $\pm 2$  млн грн або  $\pm 2-5\%$ .

Подібною є ситуація з основними засобами підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість основних засобів підприємства також практично знаходиться на одному і тому ж рівні: це 22,7 млн грн у 2015 році і 20,4 млн грн у 2018 році. Незначні коливання вартості основних засобів відмічалися на підприємстві у 2016 та 2017 роках і становили приблизно  $\pm 2,5$  млн грн або  $\pm 7-11\%$ .

Проаналізуємо динаміку зміни вартості основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2015-2018 років детальніше. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [83], складемо відповідну таблицю (табл. 2.6). Значення показників у таблиці 2.6 наведено на кінець року.

Таблиця 2.6 – Вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (млн грн), округлено

Вартість основних засобів (на кінець року), млн грн	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Основні засоби	23	26,6	19,2	21,5
2. Первісна вартість основних засобів	52,1	57,3	40,9	49,2
3. Знос основних засобів	29	30,1	21,7	27,7

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.6, побудуємо діаграми, що характеризують динаміку зміни вартість основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (див. рис. 2.8).

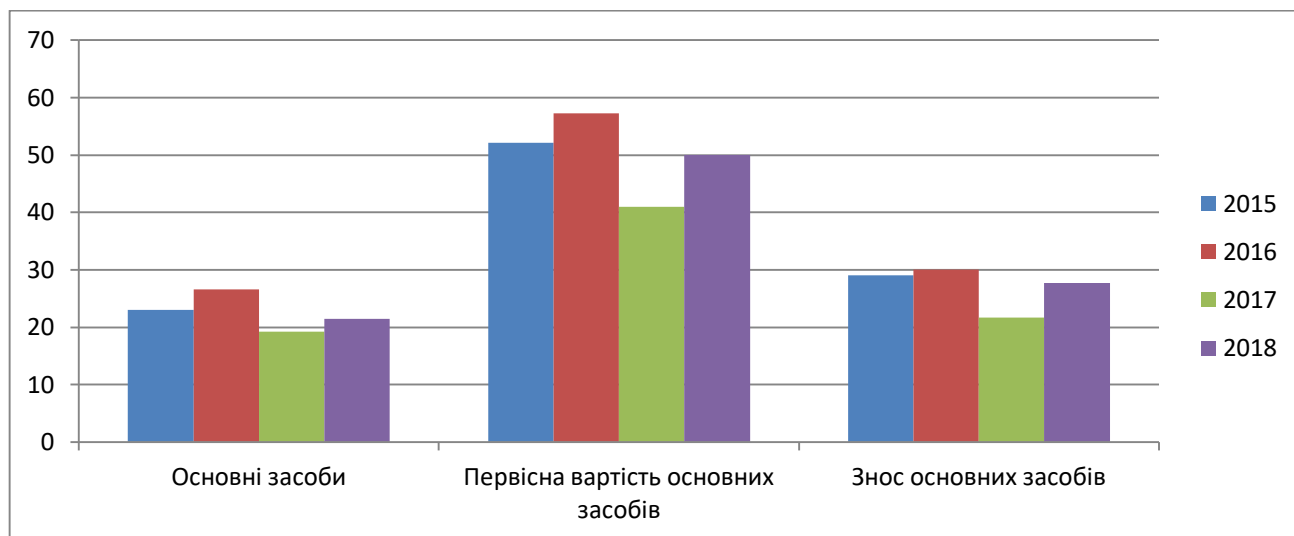


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни вартості основних засобів у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.6 та на діаграмах рисунку 2.8, показує, що основні засоби, які використовуються на підприємстві, мають дуже великий рівень зношеності, який складає приблизно 50-55%.

Наприклад, у 2015 року зношеність основних засобів становила  $(29 : 52,1) = 55,6\%$ , у 2016 році –  $(30,1 : 57,3) = 52,5\%$ , у 2017 році –  $(21,7 : 40,9) = 53,0\%$ , у 2018 році –  $(27,7 : 49,2) = 56,3\%$ . І хоча у 2017 році на підприємстві було виведено із експлуатації значну частину застарілих основних засобів, яка становила величину  $(57,3 - 40,9) = 16,4$  млн грн, рівень зношеності основних засобів залишається ще досить великим (див. рис. 2.9).

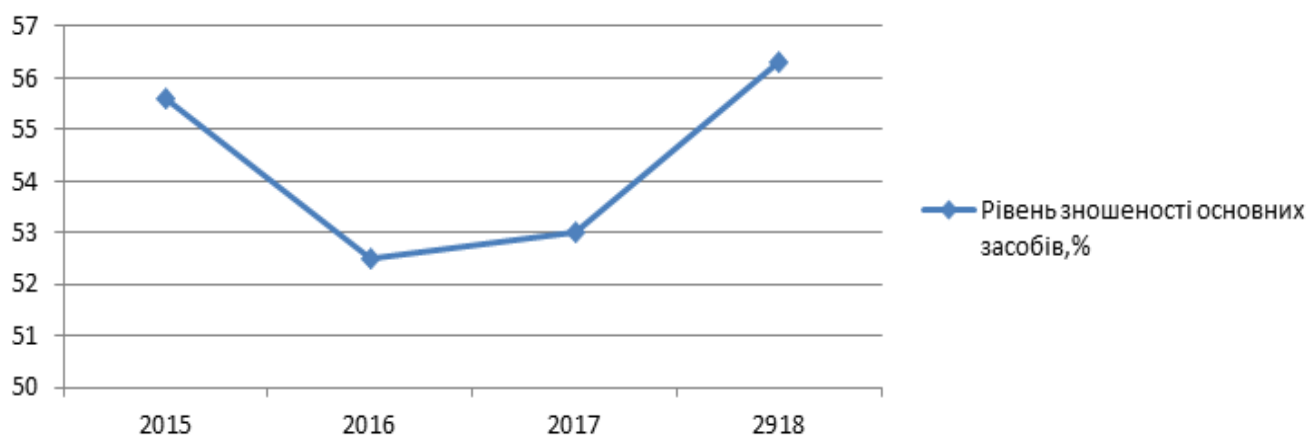


Рисунок 2.9 – Рівень зношеності основних засобів у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2015-2018 р. (%)

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2015-2018 роки. Мета аналізу – з'ясувати, за допомогою яких джерел здійснюється фінансування діяльності підприємства, якими є фінансові зобов'язання та фінансові можливості підприємства, як змінюється їх динаміка. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [83], випишемо значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного року та занесемо їх у таблицю 2.7.

На підставі складеної таблиці 2.7 сформуємо таблицю 2.8, в якій розрахуємо величину абсолютних та відносних відхилень досліджуваних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства відносно попереднього року.

Зроблені розрахунки покажемо у вигляді діаграм на рис. 2.10.

Таблиця 2.7 – Розрахунок середньорічних значень статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства, млн грн (округлено)

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість посивів	$(95,6+128,9)/2=$ =112,3	$(126,9+163,9)/2=$ = 145,4	$(163,9+157,8)/2=$ = 160,9	$(157,8+174,1)/2=$ = 165,9
2. Середньорічна вартість власного капіталу	$(79,1+101,4)/2=$ =90,3	$(101,4+108,9)/2=$ = 105,2	$(108,9+139,5)/2=$ = 124,2	$(139,5+154,5)/2=$ = 147,0
3. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	$(16,5+26,8) / 2=$ =21,7	$(26,8+54,4) / 2=$ =40,6	$(54,4+18,3) / 2=$ =36,4	$(18,3+19,5) / 2=$ =18,9
4. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	$(0+0,72) / 2=$ = 0,36	$(0,72+0,63) / 2=$ = 0,68	$(0,63+0) / 2=$ = 0,32	$(0+0) / 2=$ = 0

Таблиця 2.8 – Середньорічні значення основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (млн грн)

Показники «Пасиву» балансу	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
1. Пасиви	112,3	145,4	160,9	165,9	33,1	29,4	15,5	11	5	3

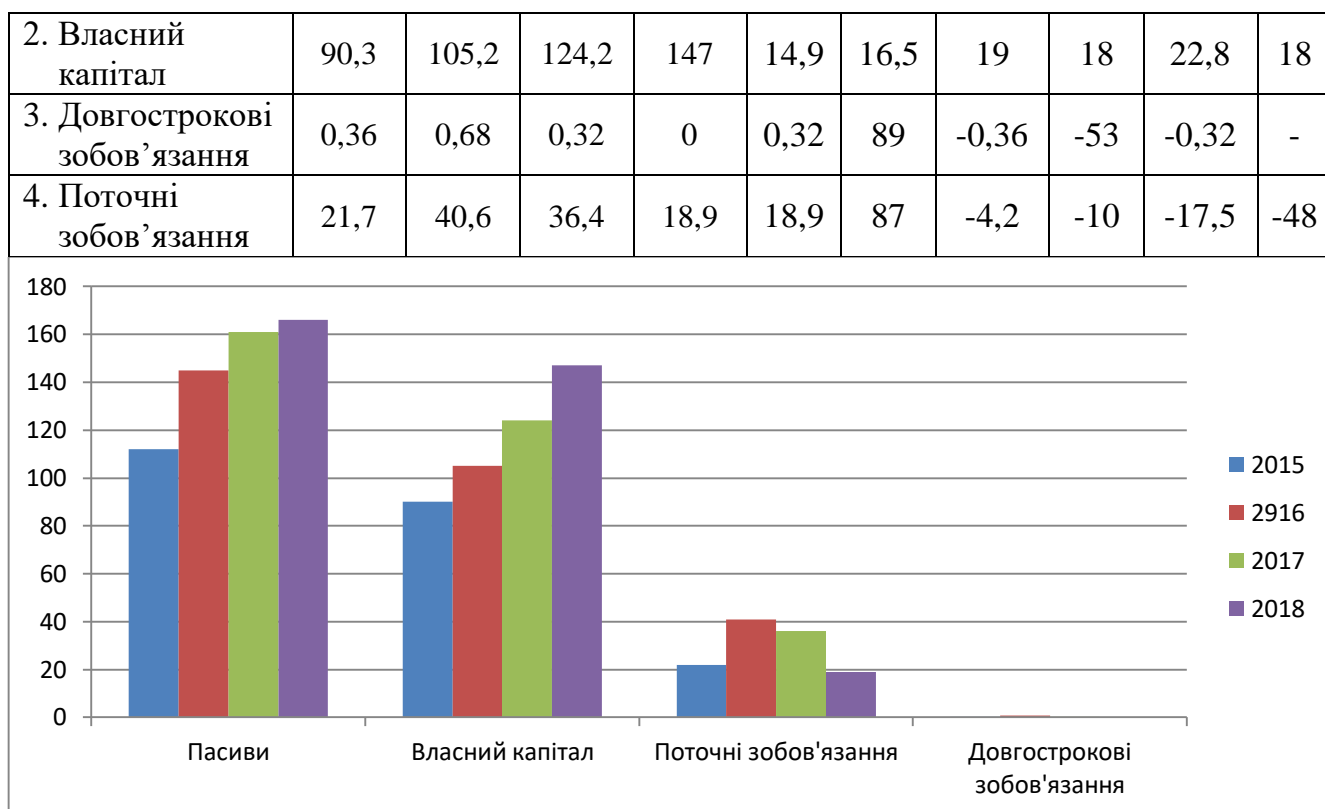


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2015-2018 р. (млн грн)

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.8 та графіків, показаних на рис. 2.10, свідчить, що протягом останніх 4-х років вартість пасивів та власного капіталу підприємства зростали. Так, протягом 2015-2018 років вартість пасивів підприємства зросла з 112,3 млн грн у 2015 році до 165,9 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 53,6 млн грн або в 1,5 разів. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(145,4 - 112,3) = 33,1$  млн грн, або зросло на 29,4%.

Практично симетрично зі зростанням пасивів підприємства зростала вартість власного капіталу. Так, протягом 2015-2018 років вартість власного капіталу підприємства зросла з 90,3 млн грн у 2015 році до 147 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 56,7 млн грн або у 1,63 разів. Найбільше зростання вартості власного капіталу підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(105,2 - 90,3) = 14,9$  млн грн, або зросло на 16,5%.

Нестабільною є ситуація з поточними зобов'язаннями підприємства. Так, поточні зобов'язання підприємства у 2016 р. порівняно з 2015 р. зросли з 21,7 млн

грн до 40,6 млн грн, або зросли на 18,9 млн грн чи на 87%. У 2017 році поточні зобов'язання підприємства зменшилися до рівня 36,4 млн грн або зменшилися на 4,2 млн грн чи на 10%. У наступному, 2018 році поточні зобов'язання підприємства ще зменшилися до рівня 18,9 млн грн, або зменшилися на 17,5 млн грн чи на 48%. Це може свідчити, що за даний період підприємство має суттєві складнощі з реалізацією своєї продукції, що обмежує можливості підприємства придбавати необхідні сировину, матеріали та комплектуючі для виробництва нової продукції.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2015-2018 років підприємство практично не має значних довгострокових зобов'язань, Так, протягом 2015-2017 років величина довгострокових зобов'язань підприємства знаходилася на рівні 0,3-0,68 млн грн (що складає 0,4% від величини пасивів), а в 2018 році всі довгострокові зобов'язання підприємства були погашені.

Важливим є встановлення питомої ваги власного капіталу у структурі пасивів підприємства. Інформацію з цього приводу та відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.9 та показано на рис. 2.11.

Таблиця 2.9 – Частка вартості власного капіталу у структурі пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 р. (млн грн)

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Пасиви – П	112,3	145,4	160,9	165,9
2. Власний капітал – ВК	90,3	105,2	124,2	147
3. Частка власного капіталу в структурі пасивів підприємства $\beta$ : $\beta = \frac{ВК}{П} \cdot 100\%$	80,4	72,4	77,6	88,6

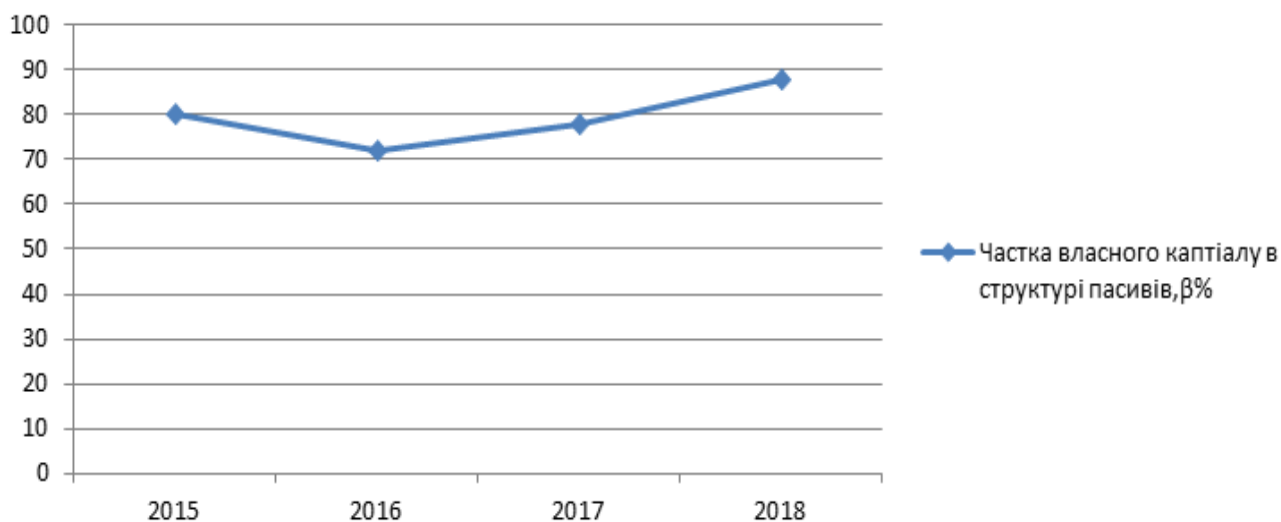


Рисунок 2.11 – Частка власного капіталу підприємства (в %) в структурі пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.9 та показаних на рис. 2.11 свідчить, що протягом останніх 4-х років (2015...2018 рр.) частка власного капіталу підприємства в структурі його пасивів зростає, досягнувши у 2018 році рівня 88,6% проти 80,4% у 2015 році. З одного боку, це можна вважати позитивним фактом, оскільки покращуються показники ліквідності, а з іншого боку, – негативним, оскільки мистецтво управляти для менеджерів полягає у тому, щоб для досягнення успіху у бізнесі більшою мірою потрібно залучати не власні, а запозичені ресурси.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою [84]:

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

$A_{\text{сеп}}$  – середньорічна величина активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу  $P_{\text{вк}}$  підприємства розраховується [84]:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де  $\text{ВК}_{\text{сер}}$  – середньорічна величина власного капіталу підприємства у цьому році

Рентабельність основного капіталу  $P_{\text{ок}}$  підприємства розраховується [84]:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОК}_{\text{сер}}} \cdot 100\%,$$

(2.6)

де  $\text{ОК}_{\text{сер}}$  – середньорічна вартість основного капіталу у цьому році.

Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Інформація для розрахунку показників рентабельності, млн грн

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів	112,3	145,4	160,9	165,9
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	90,3	105,2	124,2	147
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	22,7	24,8	22,9	20,4
4. Чистий прибуток підприємства	22,6	12,2	22,8	15,0

Тоді для 2015-2018 років рентабельність активів  $P_a$  підприємства становила (ф.2.4):

$$P_a^{2015} = \frac{22,6}{112,3} \cdot 100\% = 20\%; \quad P_a^{2016} = \frac{12,2}{145,4} \cdot 100\% = 8,4\%;$$

$$P_a^{2017} = \frac{22,8}{160,9} \cdot 100\% = 14,2\%; \quad P_a^{2018} = \frac{15}{165,9} \cdot 100\% = 9\%.$$

Для 2015-2018 років рентабельність власного капіталу  $P_{\text{вк}}$  підприємства була (ф.2.5) така:

$$P_{\text{БК}}^{2015} = \frac{22,6}{90,3} \cdot 100\% = 25\%; \quad P_{\text{БК}}^{2016} = \frac{12,2}{105,2} \cdot 100\% = 11,6\%;$$

$$P_{\text{БК}}^{2017} = \frac{22,8}{124,2} \cdot 100\% = 18,4\%; \quad P_{\text{БК}}^{2018} = \frac{15}{147} \cdot 100\% = 10,2\%.$$

Для 2015-2018 років рентабельність основного капіталу  $P_{\text{ок}}$  підприємства становила (ф.2.6) становила:

$$P_{\text{ок}}^{2015} = \frac{22,6}{22,7} \cdot 100\% = 100\%; \quad P_{\text{ок}}^{2016} = \frac{12,2}{24,8} \cdot 100\% = 49,2\%;$$

$$P_{\text{ок}}^{2017} = \frac{22,8}{22,9} \cdot 100\% = 100\%; \quad P_{\text{ок}}^{2018} = \frac{15}{20,4} \cdot 100\% = 73,6\%.$$

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.12:

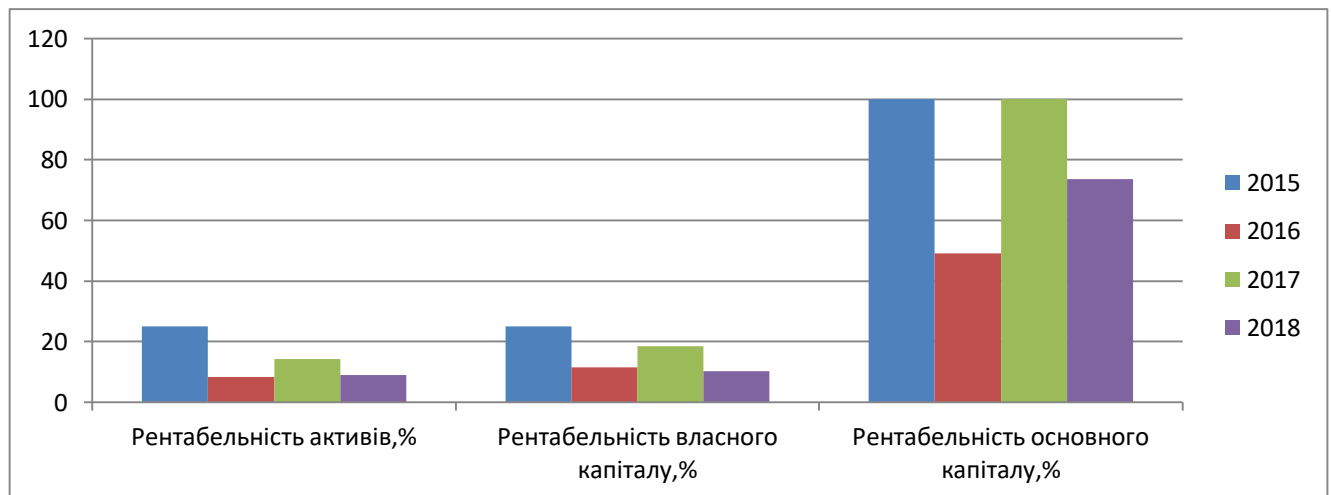


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.12, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 8,4% у 2016 році до 20% у 2015 році. Рентабельність власного капіталу підприємства коливається в межах від 10,2% у 2018 році до 25% у 2015 році. Рентабельність основного капіталу підприємства коливається в межах від 49,2% у 2016 році до 100% у 2015 та 2017 роках. Тобто найбільш ефективно підприємство працювало у 2015 та 2017 роках, а найменш ефективно – у 2016 році.



На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2015-2018 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [1, 84], і візьмемо для аналізу 4 фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості. Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів	112,3	145,4	160,9	165,9
2. Середньорічна вартість пасивів	112,3	145,4	160,9	165,9
3. Середньорічна вартість поточних активів	79	111,3	126,5	132,7
4. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	21,7	40,6	36,4	18,9
5. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	0,36	0,68	0,32	0
6. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	90,3	105,2	124,2	147

Коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{зл}$  розраховується за формулою [1, 84]:

$$K_{зл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2015-2018 р. коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{зл}$  підприємства становив:

$$K_{зл}^{2015} = \frac{79}{21,7} = 3,6; \quad K_{зл}^{2016} = \frac{111,3}{40,6} = 2,7;$$

$$K_{зл}^{2017} = \frac{126,5}{36,4} = 3,7; \quad K_{зл}^{2018} = \frac{132,7}{18,9} = 7,0.$$

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта  $K_{зл}$  за 2015-2018 рр. значно перевищують нормативне значення ( $K_{зл} > 2$ ), то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства  $K_{\text{плат}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.8)$$

де ВК – середньорічна вартість власного капіталу підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Зазначений коефіцієнт вимірює фінансовий ризик, з яким може стикнутися підприємство. Високий коефіцієнт платоспроможності відображає мінімальний фінансовий ризик і хороші можливості для залучення додаткових коштів для розвитку підприємства.

Для 2015-2018 років коефіцієнт платоспроможності  $K_{\text{пл}}$  підприємства становив:

$$\begin{aligned} K_{\text{плат}}^{2015} &= \frac{90,3}{21,7 + 0,36} = 4,1; & K_{\text{плат}}^{2016} &= \frac{105,2}{40,6 + 0,68} = 2,55; \\ K_{\text{плат}}^{2017} &= \frac{124,2}{36,4 + 0,32} = 3,38; & K_{\text{плат}}^{2018} &= \frac{147}{18,9 + 0} = 7,8. \end{aligned}$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $K_{\text{пл}} > 2$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати задовільною.

Коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{ст}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{ст}} = \frac{ВК + ДЗ}{П}, \quad (2.9)$$

де ВК – середньорічна величина власного капіталу підприємства;

П – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2015-2018 рр. коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{ст}}$  підприємства становив:

$$\begin{aligned} K_{\text{ст}}^{2015} &= \frac{90,3 + 0,36}{112,3} = 0,81; & K_{\text{ст}}^{2016} &= \frac{105,2 + 0,68}{145,4} = 0,73; \\ K_{\text{ст}}^{2017} &= \frac{124,2 + 0,32}{160,9} = 0,77; & K_{\text{ст}}^{2018} &= \frac{147 + 0}{165,9} = 0,89. \end{aligned}$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт  $K_{ст} > (0,5...0,9)$ , а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень  $K_{ст} = 0,73...0,89$ , то це свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб}$  розраховують за формулою:

$$K_{заб} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А} \quad (2.10)$$

де ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства;

А – середньорічна величина активів підприємства.

Для 2015-2018 років коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб}$  становив:

$$K_{заб}^{2015} = \frac{21,7 + 0,36}{112,3} = 0,20; \quad K_{заб}^{2016} = \frac{40,6 + 0,68}{145,4} = 0,28;$$

$$K_{заб}^{2017} = \frac{36,4 + 0,32}{160,9} = 0,23; \quad K_{заб}^{2018} = \frac{18,9 + 0}{165,9} = 0,11.$$

Оскільки у 2015-2018 роках коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб} < 0,5$ , то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства.

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс і став  $K_{заб} > 0,5$ , то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок позикових коштів. Таке високе відношення позикових коштів до активів може свідчити про низьку ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, знижує фінансову гнучкість підприємства.

Розраховані за формулами 2.7, 2.8, 2.9 та 2.10 фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.13.

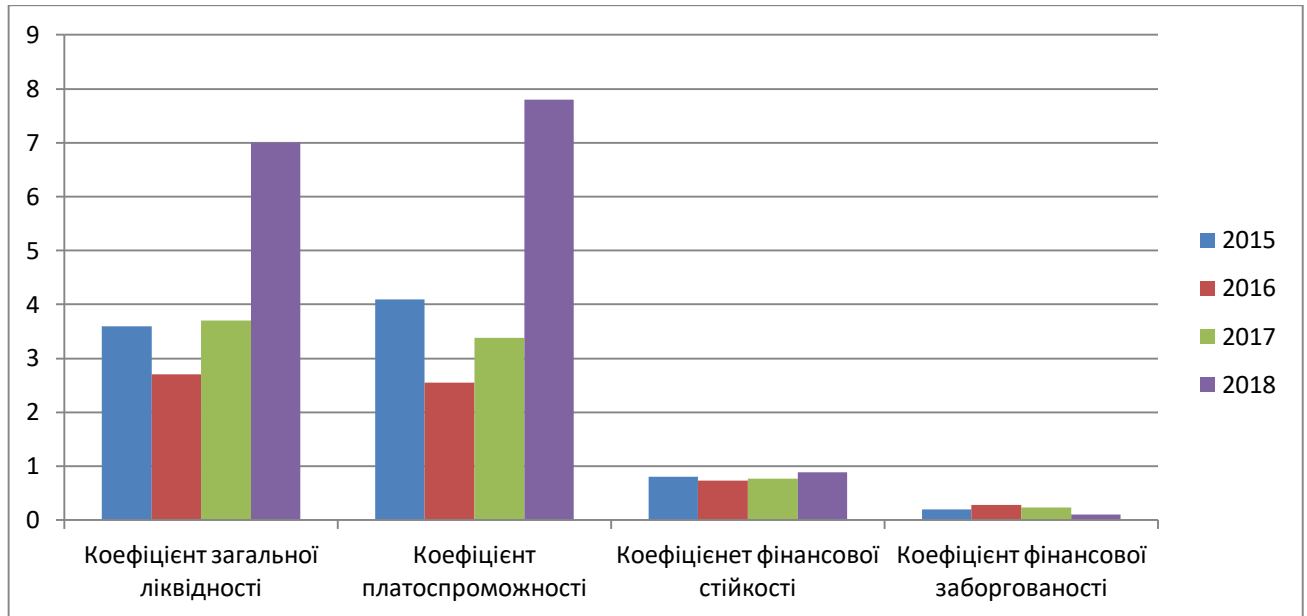


Рисунок 2.13 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за 2015-2018 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.13, показує, що протягом 2015-2018 років коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової заборгованості були більш-менш стабільними або мали позитивну динаміку і знаходилися в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобор'язання, а значна частина активів підприємства фінансується (формується) за рахунок власних коштів тощо. В нормативних межах знаходиться і коефіцієнт фінансової стійкості, що свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Все це можна вважати позитивними моментами у роботі підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

Разом з тим, такий фінансовий коефіцієнт, як коефіцієнт фінансової стійкості не є оптимальним, що свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі, а також про те, що здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу підприємства є недостатньою.

### 2.3 Аналіз ефективності управління ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Перед ним, як проаналізувати ефективність управління ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», визначимо основні види загроз, які можуть становити для підприємства небезпеку, що у свою чергу, може викликати (при ухваленні неправильних рішень), ризик (ймовірність) втрати підприємством запланованого доходу, прибутку тощо, і навіть ймовірність банкрутства.

Зрозуміло, що для розв'язання поставленої задачі потрібно мати великий обсяг аналітичної інформації як досвідного, так і статистичного характеру. Оскільки зібрати таку інформацію (яка часто складає комерційну таємницю) практично не є можливим, тому для розв'язання цієї задачі будемо керуватися переважно експертними методами, для чого будемо використовувати існуючі на підприємстві офіційні звітні документи та поради фахівців.

В результаті якісного опрацювання отриманої інформації, нами складено таблицю 2.12, в яку занесено основні можливі загрози і небезпеки, а також види ризиків, які при цьому можуть виникнути у випадку неприйняття відповідних заходів щодо нейтралізації небезпек, які виникли.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.12, показує, що наразі для підприємства найбільш значущими є фінансовий, маркетинговий, податковий, виробничий, загально-економічний та організаційний види ризику. За тривалістю дії ці ризики можна віднести до довгострокових, тобто їх не можна нейтралізувати миттєво; за впливом на подальшу діяльність підприємства – допустимими (тобто некритичними), за причинами виникнення – як внутрішні (переважно об'єктивні), так і зовнішні, на які підприємство вплинути не може.

Таблиця 2.12 – Якісна оцінка видів ризиків, що існують в цей час

Загрози	Небезпеки для підприємства	Вид ризику (якісна оцінка)	Кількісна оцінка збитку
Посилення конкуренції з боку інших	Втрата частки покупців, необхідність більше коштів	Маркетинговий	Втрата частини доходу та

виробників	витратити на втримання власної частини ринку		прибутку від операційної діяльності
Збільшення податкового тиску	Зменшення можливостей для удосконалення виробництва	Податковий	Втрата частини чистого прибутку
Високі темпи інфляції	Знецінення активів підприємства	Фінансовий	Можливість банкрутства
Високі відсотки за отримані кредити	Складність залучення фінансових ресурсів, неможливість провести диверсифікацію виробництва	Фінансовий	Втрата частини валового прибутку
Зростання вартості енергоносіїв, подорожчання матеріалів та сировини	Збільшення собівартості продукції, що у свою чергу, призведе до збільшення ціни продукції і зменшення обсягів продажів	Виробничий	Втрата частини доходу та чистого прибутку
Нова хвиля економічної кризи в країні та в світі загалом	Зниження купівельної спроможності населення	Загально-економічний	Втрата частини доходу та чистого прибутку
Трудова міграція	Втрата кваліфікованих кадрів	Організаційний	Втрата частини доходу

Більш складною є кількісне оцінювання того чи іншого виду ризику, тобто встановлення ймовірності збитку, який може отримати підприємство у випадку не реагування на небезпеки, що виникли.

Як було зазначено раніше, найбільш точно можна розрахувати ризик (ймовірність) банкрутства підприємства від дії сукупності небезпек, які не було нейтралізовано. Для цього використовуються перевірені практикою моделі банкрутства, зокрема, модель Альтмана, модель М. Спрінгейта, модель Тафлера і Тішоу. Перевагою цих моделей є те, що інформацію для їх розрахунку можна взяти із офіційних річних звітів підприємства.

Модель прогнозування банкрутства Альтмана має такий вигляд [78] (ф. 1.2):

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5,$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/ всього активів;

$X_3$  – прибуток до сплати податків/ всього активів;

$X_4$  – власний капітал/ зобов'язання;

$X_5$  – чистий дохід/ всього активів.

При цьому підприємства, для яких  $Z > 2,9$ , потрапляють в число фінансово стійких; підприємства, для яких  $Z < 1,23$ , перебувають під загрозою настання банкрутства в найближчі 2-3 роки, а інтервал  $[1,23 < Z < 2,9]$  означає зону невизначеності, в якій перебуває підприємство.

Модель прогнозування банкрутства М. Спрінгейта має вигляд (ф.1.3):

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4,$$

де  $X_1$  – власний оборотний капітал/ всього активів;

$X_2$  – прибуток оподаткування/ всього активів;

$X_3$  – прибуток до оподаткування/ поточні зобов'язання;

$X_4$  – чистий дохід/ всього активів.

Якщо  $Z < 0,862$ , то ризики, що виникли, є загрозовими для підприємства і з високою ймовірністю можуть призвести до банкрутства підприємства; якщо  $Z > 2,451$ , то загроза банкрутства від існуючих ризиків є мінімальною і підприємство практично є фінансово надійним.

Модель прогнозування банкрутства Таффлера і Тішоу має вигляд (ф.1.5):

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

де  $X_1$  – операційний прибуток / поточні зобов'язання;

$X_2$  – оборотні активи / зобов'язання;

$X_3$  – поточні зобов'язання / всього активів;

$X_4$  – чистий дохід/ всього активів.

Якщо  $Z > 0,3$ , то існуючі ризики не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства і у підприємства є гарні довгострокові перспективи для розвитку, а якщо  $Z < 0,2$ , то банкрутство підприємства від існуючих ризиків є дуже

ймовірним.

Для розрахунку ризику (ймовірності) банкрутства підприємства за вищенаведеними моделями, випишемо спочатку значення необхідних показників (статей балансу підприємства) за 2015-2018 роки [83] і занесемо цю інформацію в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Початкова інформація для розрахунку ризику (ймовірності) банкрутства підприємства (млн грн) (на кінець року)

Показники	2015	2016	2017	2018
1.Оборотний капітал	95,5	126,9	126,0	139,4
2.Нерозподілений прибуток	78,2	88,3	124,6	139,4
3.Операційний прибуток	27,9	18,4	28,6	22,8
4.Прибуток до оподаткування	28,2	18,9	27,9	18,5
5.Власний капітал	101,4	108,9	139,5	154,2
6.Зобов'язання	26,8+0,7	54,4+0,6	18,3+0	19,5+0
7.Поточні зобов'язання	26,87	54,4	18,3	19,5
8.Чистий дохід	244,3	296,3	206,3	261,8
9.Активи	128,9	163,9	157,8	174,0

Тоді ризик (ймовірність) банкрутства  $Z$  за моделлю Альтмана за 2015-2018 роки становив (див. рис. 2.14):

$$Z^{2015} = 0,717 \cdot \frac{95,5}{128,9} + 0,847 \cdot \frac{78,2}{128,9} + 3,107 \cdot \frac{28,2}{128,9} + 0,42 \cdot \frac{101,4}{26,8+0,7} + 0,998 \cdot \frac{243,3}{128,9} = 5,15;$$

$$Z^{2016} = 0,717 \cdot \frac{126,9}{163,9} + 0,847 \cdot \frac{88,3}{163,9} + 3,107 \cdot \frac{18,9}{163,9} + 0,42 \cdot \frac{108,9}{54,4+0,6} + 0,998 \cdot \frac{296,3}{163,9} = 4,00;$$

$$Z^{2017} = 0,717 \cdot \frac{126,0}{157,8} + 0,847 \cdot \frac{124,6}{157,8} + 3,107 \cdot \frac{27,9}{157,8} + 0,42 \cdot \frac{139,5}{18,3+0} + 0,998 \cdot \frac{206,3}{157,8} = 6,31;$$

$$Z^{2018} = 0,717 \cdot \frac{139,4}{174,0} + 0,847 \cdot \frac{139,4}{174,0} + 3,107 \cdot \frac{18,5}{174,0} + 0,42 \cdot \frac{154,2}{19,5+0} + 0,998 \cdot \frac{261,8}{174,0} = 6,4;$$



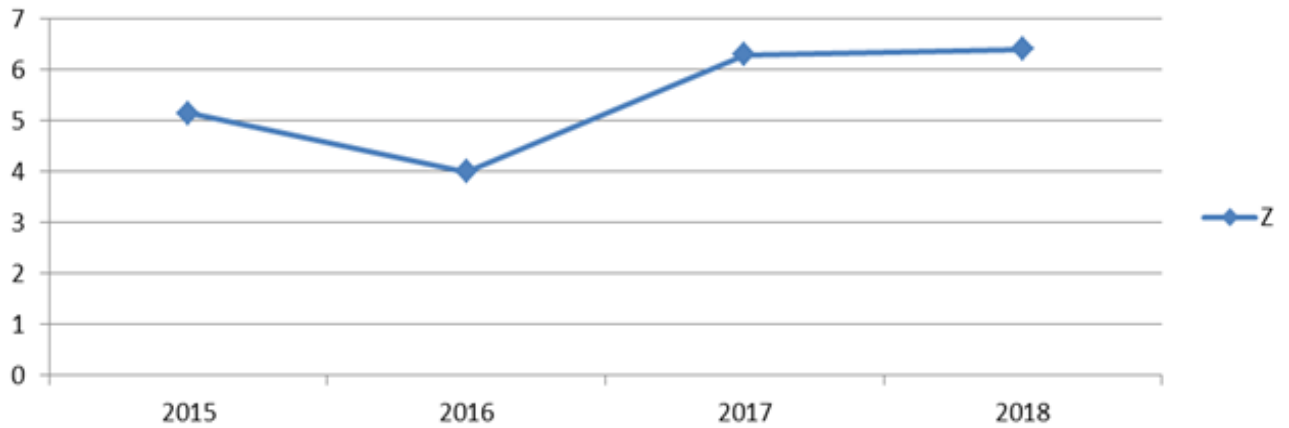


Рисунок 2.14 – Ризик банкрутства підприємства за моделлю Альтмана

Оскільки протягом 2015-2019 років індекс  $Z > 2,9$ , то це свідчить, що підприємство протягом цього періоду є фінансово стійким, а значить ефективність управління ризиками на підприємстві є високою.

Далі розрахуємо ризик (ймовірність) банкрутства  $Z$  підприємства за моделлю М. Спрінгейта (див. рис. 2.15):

$$Z^{2015} = 1,03 \cdot \frac{95,5}{128,9} + 3,07 \cdot \frac{28,2}{128,9} + 0,66 \cdot \frac{28,2}{28,87} + 0,4 \cdot \frac{244,3}{128,9} = 2,86;$$

$$Z^{2016} = 1,03 \cdot \frac{126,9}{163,9} + 3,07 \cdot \frac{18,9}{163,9} + 0,66 \cdot \frac{18,9}{54,4} + 0,4 \cdot \frac{296,3}{163,9} = 2,09;$$

$$Z^{2017} = 1,03 \cdot \frac{126,0}{157,8} + 3,07 \cdot \frac{27,9}{157,8} + 0,66 \cdot \frac{27,9}{18,3} + 0,4 \cdot \frac{206,3}{157,8} = 2,88;$$

$$Z^{2018} = 1,03 \cdot \frac{139,4}{174} + 3,07 \cdot \frac{18,5}{174} + 0,66 \cdot \frac{18,5}{19,5} + 0,4 \cdot \frac{261,8}{174} = 2,38.$$

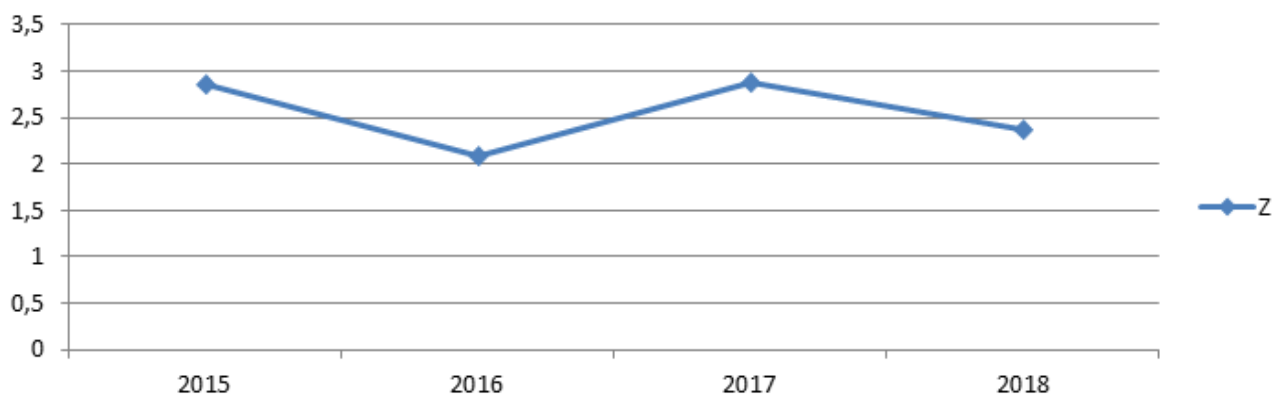


Рисунок 2.15 – Ризик банкрутства підприємства за моделлю Спрінгейта

Оскільки у 2015 та у 2017 роках індекс  $Z > 2,451$ , а у 2016 та 2018 роках індекс  $Z$  практично наближався до цього рівня, то це свідчить, що підприємство протягом цього періоду практично є фінансово стійким, а значить ефективність управління ризиками на підприємстві є досить високою.

Далі розрахуємо ризик (ймовірність) банкрутства  $Z$  підприємства за моделлю Таффлера і Тішоу (див. рис. 2.16).

$$Z^{2015} = 0,53 \cdot \frac{27,9}{26,87} + 0,13 \cdot \frac{95,5}{27,5} + 0,18 \cdot \frac{26,87}{128,9} + 0,16 \cdot \frac{244,3}{128,9} = 1,337;$$

$$Z^{2016} = 0,53 \cdot \frac{18,4}{54,4} + 0,13 \cdot \frac{126,9}{55} + 0,18 \cdot \frac{54,4}{163,9} + 0,16 \cdot \frac{296,3}{163,9} = 0,83;$$

$$Z^{2017} = 0,53 \cdot \frac{28,6}{18,3} + 0,13 \cdot \frac{126}{18,3} + 0,18 \cdot \frac{18,3}{157,8} + 0,16 \cdot \frac{206,3}{157,8} = 1,95;$$

$$Z^{2018} = 0,53 \cdot \frac{22,8}{19,5} + 0,13 \cdot \frac{139,4}{19,5} + 0,18 \cdot \frac{19,5}{174} + 0,16 \cdot \frac{261,8}{174} = 1,81.$$

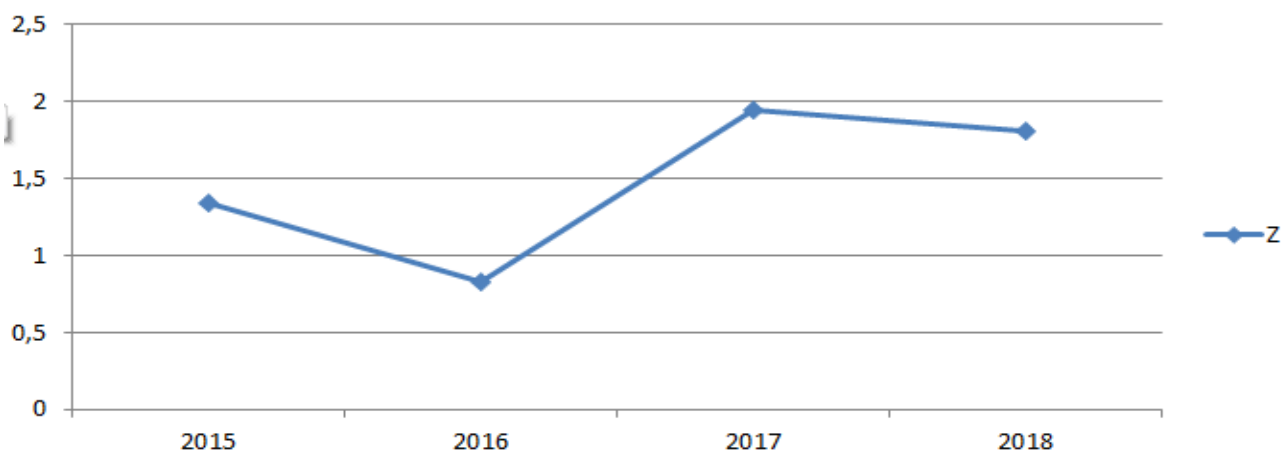


Рисунок 2.16 – Ризик банкрутства підприємства за моделлю Таффлера і Тішоу

Оскільки отримали, що для всіх років  $Z > 0,3$ , то існуючі на сьогодні ризики не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства і у підприємства є гарні довгострокові перспективи для розвитку.

І на завершення, розрахуємо, як змінюється за 2015-2018 роки інтегральний індекс економічної безпеки підприємства. Як було зазначено раніше [80], інтегральний показник (індекс) економічної безпеки підприємства  $K_{БП}$  можна

розраховувати за формулою (1.9):

$$K_{\text{БП}} = \frac{\text{ОП} + \text{А}}{(\text{ВМ} + \text{ЗП} + \text{ІОВ}) \frac{I_i}{100} + \text{ФВ}};$$

де ОП – фінансовий результат від операційної діяльності; ВМ – матеріальні витрати; ЗП – витрати на оплату праці та соціальні відрахування; ІОВ – інші операційні витрати;  $I_i$  – відсоток інфляції в  $i$ -му періоді; ФВ – фінансові витрати; А – амортизація.

За рекомендаціями, які наведено в [86], при  $K_{\text{БП}} < 0,05$  індекс економічної безпеки вважається підтримуючим, тобто підприємство знаходиться на межі економічної безпеки, оскільки при навіть незначному зменшенні величини прибутку може її втратити.

При  $[0,06 < K_{\text{БП}} < 0,1]$  підприємство знаходиться в економічній безпеці в найближчі 2-3 роки. При  $[0,1 < K_{\text{БП}} < 0,19]$  підприємство знаходиться в економічній безпеці в середньостроковому періоді, але може її втратити в довгостроковому періоді. При  $K_{\text{БП}} > 0,19$  підприємство має всі шанси зберегти економічну безпеку в довгостроковому періоді.

Для розрахунку зазначеного індексу спочатку складемо таблицю 2.14, в яку занесемо необхідну для проведення розрахунків інформацію [83].

Таблиця 2.14 – Початкова інформація для розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки підприємства (млн грн)

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Операційний прибуток	27,9	18,4	28,6	22,8
2. Матеріальні витрати	170	197	132	166
3. Витрати на оплату праці	39	49	47	60
4. Витрати на соціальне страхування	11,4	10,5	10,2	12,9
5. Інші операційні витрати	15	20	15	17
6. Амортизація	2,5	3,7	2,8	4,1
7. Процент інфляції*	143,3	112,4	113,7	109,8
8. Фінансові витрати	1,5	1,4	1,9	3,7

\*) Офіційна інформація Міністерства фінансів України

В результаті проведення розрахунків отримаємо (див. рис. 2.17):

$$K_{\text{ІБП}}^{2015} = \frac{27,9 + 2,5}{(170 + 39 + 11,4 + 15) \cdot \frac{143,3}{100} + 1,5} = 0,09;$$

$$K_{\text{ІБП}}^{2016} = \frac{18,4 + 3,7}{(197 + 49 + 10,5 + 20) \cdot \frac{112,4}{100} + 1,4} = 0,07;$$

$$K_{\text{ІБП}}^{2017} = \frac{28,6 + 2,8}{(132 + 47 + 10,2 + 15) \cdot \frac{113,7}{100} + 1,9} = 0,13;$$

$$K_{\text{ІБП}}^{2018} = \frac{22,8 + 4,1}{(166 + 60 + 12,9 + 17) \cdot \frac{109,8}{100} + 3,7} = 0,09.$$

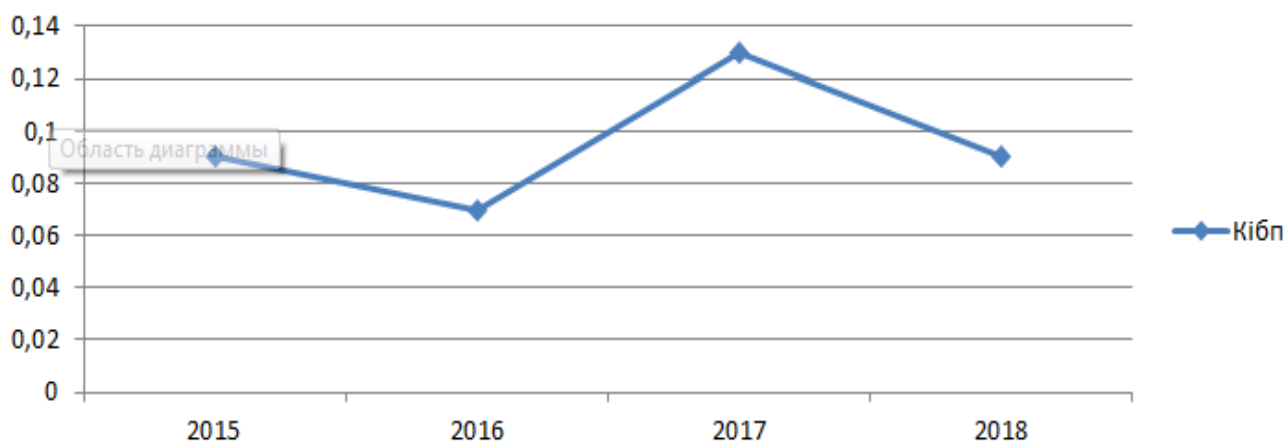


Рисунок 2.17 – Інтегральний коефіцієнт економічної безпеки підприємства

Аналіз графіка, наведеного на рис. 2.17, свідчить, що оскільки індекс економічної безпеки підприємства знаходиться в інтервалі  $0,06 < K_{\text{ІБП}} < 0,1$  (за винятком 2017 року), то високою є ймовірність, що підприємство практично буде знаходитися в економічній безпеці в найближчі 2-3 роки. Але не потрібно забувати, що в умовах стрімкої зміни зовнішнього середовища, що є характерною ознакою сьогодення, постійно з'являються нові і нові загрози, які можуть створювати небезпеки для роботи підприємства. Тому питання підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства

залишаються актуальними і мають постійно знаходитися в центрі уваги керівництва підприємства.

#### 2.4 Аналіз системи управління діяльністю на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» має складну організаційну структуру управління, спрощений вигляд якої наведено на рис. 2.18.

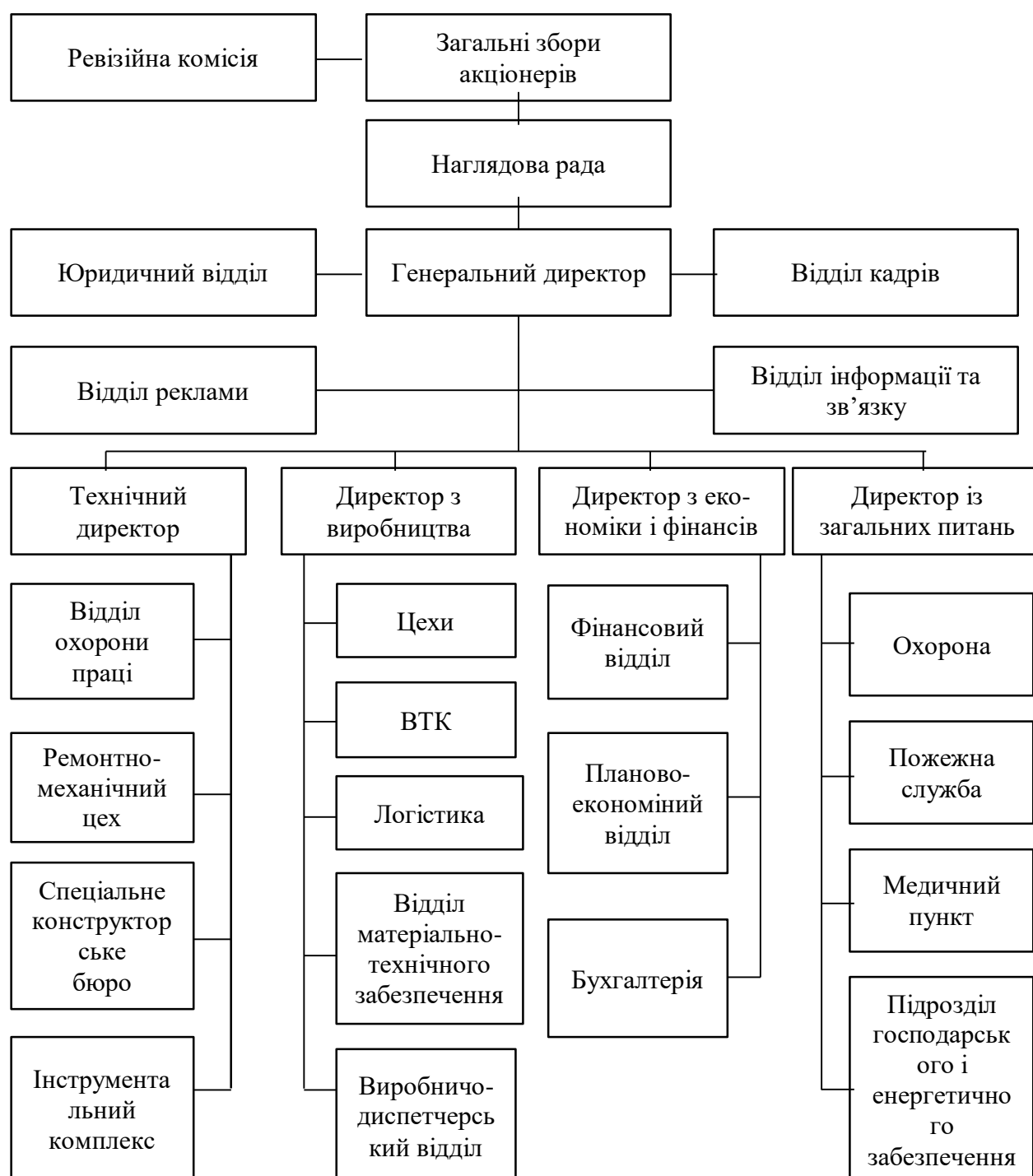


Рисунок 2.18 – Укрупнена організаційна структура управління підприємства

Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показує, що вона є традиційною для суб'єктів, що використовують організаційно-правову форму господарювання у вигляді акціонерного товариства. Головним законодавчим органом управління підприємством є загальні збори акціонерів. У проміжках між загальними зборами ці функції виконує наглядова рада. Виконавчі функції з управління підприємством покладаються на Дирекцію.

До компетенції Дирекції належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Дирекція підзвітні загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Дирекція діє від імені товариства у межах, встановлених статутом товариства і законом.

Дирекція (в інших документах – Правління) складається з 7 членів і обирається наглядовою радою Товариства на строк до 5 років. До складу Правління входять: Голова Правління – генеральний директор ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та члени правління: технічний директор, директор з виробництва, директор з економіки і фінансів, головний бухгалтер, помічник генерального директора з загальних питань, начальник спеціального конструкторсько-технологічного бюро [81, 82].

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має лінійно-функціональну структуру управління, в якій процес управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності між працівниками за функціями управління по вертикалі. Переваги цієї структури полягають в тому, що лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. При цьому лінійні керівники безпосередньо не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню

ефективності роботи функціональних підрозділів, уможлиблює швидкий маневр усіма видами ресурсів.

Разом з тим, лінійно-функціональна структура управління має і свої недоліки: відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами; недостатньо чітка відповідальність виконавців, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не бере участі; постійна загроза до надмірної централізації управління тощо.

Аналізуючи стан управління ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», можна констатувати, що, незважаючи на те, що ефективність управління ризиками у діяльності підприємства є досить високою, разом з тим ця система управління має певні недоліки. Зокрема, в організаційній структурі управління підприємством відсутній так званий ризик-менеджер, задачею якого є виявлення та ідентифікація всіх ризиків, що можуть виникнути в роботі підприємства, та координація зусиль всіх підрозділів підприємства з метою нейтралізації цих ризиків. Сьогодні всі ці функції розпорошені по окремих підрозділах підприємства, що значно знижує ефективність управління ризиками в діяльності підприємства.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови системи управління з метою її покращення та підвищення ефективності управління ризиками, що постійно виникають в процесі діяльності підприємства.

#### **2.4 Висновки до другого розділу**

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2015-2018 роки.

Встановлено, що протягом 2015-2018 років величини чистого доходу підприємства, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку є нестабільними і носять коливальний характер. Так, чистий дохід підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс з величини 244,3 млн грн до 296,3 млн грн, в наступному 2017 році спостерігається значне зменшення чистого доходу підприємства до рівня 206,3 млн грн, а в 2018 році чистий дохід знову суттєво

зріс до величини 261,8 млн грн, але так і не досягнув рівня 2016 року. Це свідчить про те, що підприємство відчуває певні складнощі з реалізацією своєї продукції

Дещо іншою виглядає ситуація з динамікою зміни чистого прибутку підприємства. У 2016 році величина чистого прибутку зменшилася порівняно з 2015 р. з 22,6 млн грн до 12,2 млн грн, в наступному 2017 році величина чистого прибутку зросла до рівня 22,8 млн грн, в 2018 році величина чистого прибутку знову зменшилася до рівня 15 млн грн або на 7,8 млн грн. Така тенденція є тривожним сигналом для керівництва підприємства.

Динаміка зміни таких статей витрат підприємства, як собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, є нестабільною і носить коливальний характер. Так, собівартість реалізованої продукції у 2016 р. порівняно з 2015 р. зросла з 204 млн грн до 255 млн грн, в наступному 2017 році собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася до величини 164 млн грн, а в 2018 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до 210 млн грн і практично вийшла на рівень 2015 року.

Стабільну тенденцію до зростання протягом 2015-2018 років демонструють тільки витрати на збут продукції та витрати оплати праці. Так, витрати на збут продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зросли з 7,3 млн грн до 9 млн грн або на 1,7 млн, в 2017 та 2018 роках величина витрат на збут продукції залишалася на одному і тому ж рівні 9 млн грн.

Позитивною тенденцією можна вважати постійне зростання витрат на оплату праці працівників підприємства. Так, якщо у 2015 році витрати на оплату праці становили 39 млн грн, у 2016 році – 49 млн грн, у 2017 році – 47 млн грн, то у 2018 році – вже 60 млн грн. Тобто у 2018 році витрати на оплату праці порівняно з 2015 роком зросли на 21 млн грн або на 54%.

Аналіз основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2015-2018 роки показує, що стабільну тенденцію до зростання мають активи та оборотні активи підприємства. Так, вартість активів підприємства зросла з 112,3 млн грн у 2015 році до 165,9 млн грн у 2018



році, тобто зросла на 53,6 млн грн або в 1,5 разів. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім роком становило  $(145,4-112,3) = 33,1$  млн грн, або зросло на 29,4%.

Аналогічна тенденція відбувається і з оборотними активами підприємства. Так, протягом 2015-2018 років вартість оборотних активів підприємства зросла з рівня 79 млн грн у 2015 р. до 132,7 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 53,7 млн грн або у 1,68 разів. Найбільше зростання вартості оборотних активів підприємства відбулося у 2016 році, коли це зростання порівняно з попереднім 2015 роком становило  $(111,3-79) = 32,3$  млн грн, або зросло на 40,8%.

При проведенні аналізу встановлено, що основні засоби, які використовуються на підприємстві, мають дуже великий рівень зношеності, який складає приблизно 50-55%.

Аналіз основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу показав, що протягом 2015-2018 років суттєво зросла середньорічна величина власного капіталу підприємства: з 90,3 млн грн у 2015 році до 147 млн грн у 2018 році, тобто зросла на 56,7 млн грн або на 63%. Нестабільними є поточні зобов'язання підприємства, які коливаються в межах від 18,9 млн грн (2018) до 40,6 млн грн (2016 р.).

Позитивним можна вважати також той факт, що протягом 2015-2017 років підприємство практично не мало значних довгострокових зобов'язань, а в 2018 році всі довгострокові зобов'язання були погашені.

Всі показники рентабельності, які досліджувалися, є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 8,4% у 2016 році до 20% у 2015 році. Рентабельність власного капіталу підприємства коливається в межах від 10,2% у 2018 році до 25% у 2015 році. Рентабельність основного капіталу підприємства коливається в межах від 49,2% у 2016 році до 100% у 2015 та 2017 роках. Тобто найбільш ефективно підприємство працювало у 2015 та 2017 роках, а найменш ефективно – у 2016 році.

Протягом 2015-2018 років коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової заборгованості були більш-менш стабільними або мали позитивну динаміку і знаходилися в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання, а значна частина активів підприємства фінансується (формується) за рахунок власних коштів тощо.

Для підприємства найбільш значущими є фінансовий, маркетинговий, податковий, виробничий, загально-економічний та організаційний види ризику. За тривалістю дії ці ризики можна віднести до довгострокових, тобто їх не можна нейтралізувати миттєво; за впливом на подальшу діяльність підприємства – допустимими (тобто некритичними), за причинами виникнення – як внутрішні (переважно об'єктивні), так і зовнішні, на які підприємство вплинути не може.

Розрахунки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделей Альтмана, М. Спрінгейта, і Тішоу показали, що існуючі на сьогодні ризики не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства і у підприємства є гарні довгострокові перспективи для розвитку.

Розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки підприємства показав, що високою є ймовірність, що підприємство практично буде знаходитися в економічній безпеці в найближчі 2-3 роки. Але в умовах стрімкої зміни зовнішнього середовища питання підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства мають постійно знаходитися в центрі уваги керівництва підприємства.

Аналіз організаційної структури управління на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що підприємство має складну і розгалужену організаційну структуру управління. Незважаючи на те, що ефективність управління ризиками у діяльності підприємства є досить високою, разом з тим ця система управління має певні недоліки. Зокрема, в організаційній структурі управління підприємством відсутній так званий ризик-менеджер, задачею якого є виявлення та

ідентифікація всіх ризиків, що можуть виникнути в роботі підприємства, та координація зусиль всіх підрозділів підприємства з метою нейтралізації цих ризиків. Сьогодні всі ці функції розпорошені по окремих підрозділах підприємства, що значно знижує ефективність управління ризиками в діяльності підприємства.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови системи управління з метою її покращення та підвищення ефективності управління ризиками, що постійно виникають в процесі діяльності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»**

#### **3.1 Обґрунтування вибору загальної стратегії розвитку підприємства**

Як було зазначено в підрозділі 2.1, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» – є одним із провідних підприємств в Україні з виготовлення широкої номенклатури електричних та газових обігрівачів побутового та промислового призначення.

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» випускає під торговою маркою «Термія». Вироби під торговою маркою «Термія» асоціюються з хорошою якістю, сучасним дизайном, передовими технічними рішеннями, помірною і доступною для споживачів ціною.

Підприємство постійно працює над підвищенням якості своїх виробів та зниженням їх ціни проти імпортних аналогів, постійно нарощує обсяги продажу своєї продукції на внутрішньому ринку: у Вінницькій, Київській, Дніпропетровській, Одеській областях, а також в країнах СНД.

На сьогодні продукція ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за своїми технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм. Підприємство має високий діловий імідж на ринку електротоварів, оскільки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» працює на ринку майже 50 років і завжди виготовляє високоякісні електротовари, які користуються значним попитом на ринку.

Щоб оцінити перспективи подальшого розвитку підприємства та обрати стратегію його розвитку, а також керуючись [1, 87, 88], ще раз (див. підрозділ 2.3) проаналізуємо стан зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює підприємство, визначимо ключові фактори успіху підприємства, основні ринкові загрози та сприятливі можливості, які відкриваються перед підприємством, тобто складемо так звану таблицю SWOT-аналізу.

Таблицю проведеного SWOT-аналізу, в якій відображені як сильні, так і слабкі сторони діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а також визначені сприятливі можливості та потенційні загрози, наведено на рис. 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Тривалий період (50 років) присутності на ринку та високий діловий імідж	Недостатній рівень автоматизації виробництва
Висока якість продукції та її привабливий дизайн	Наявність застарілого обладнання. Висока зношеність основних засобів
Широка номенклатура продукції та її ціновий діапазон	Невисока заробітна плата працівників, що стримує розвиток їх ініціативи
Високий рівень кваліфікації працівників	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
Наявність компетентних керівників, відданих своїй справі	Наявність шкідливого виробництва
Низька ймовірність банкрутства	Слабка мережа посередників, що реалізують продукцію
Наявність експериментальної бази	Збільшення собівартості продукції у зв'язку зі зростанням цін на енергетичні ресурси
Можливість надання клієнтам додаткових послуг	Не ефективна реклама продукції підприємства, що стримує придбання продукції підприємства зацікавленими особами (через їх необізнаність)
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Уведення в дію угоди про зону вільної торгівлі з країнами ЄС	Нестабільність економічної політики уряду
Зростання ціни на енергоресурси, що збільшує потребу в економних газових та	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних

електричних котлах для опалення приміщень	виробників аналогічної продукції
Поява нових матеріалів та технологій	Складність залучення іноземних інвестицій
Розвиток інформаційних технологій	Нестабільний і непрогнозований курс гривні
Тісні ділові зв'язки з фахівцями ВНТУ	Висока вартість кредитних ресурсів
Наявність нових закордонних ринків для збуту продукції	Трудова міграція кваліфікованих працівників за кордон
Відкритість кордонів	Постійна поява нових загроз, що створює небезпеки для підприємства та викликає появу нових ризиків

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що підприємство має багато сильних сторін, що дозволяє йому успішно працювати на ринку електричних та газових обігрівачів побутового та промислового призначення, але в той же час кількість потенційних загроз та ризиків також є достатньо великою. Нагадаємо, що основними для підприємства є фінансовий, маркетинговий, податковий, виробничий, загально-економічний та організаційний види ризику, яким потрібно постійно протидіяти, зменшуючи їх негативний вплив.

Разом з тим, потрібно зауважити, що наведені в таблиці 3.1 небезпеки (загрози) є далеко не повними. Сьогодні в провідних країнах світу провідні менеджери відомих компаній зазначають, що останнім часом у світі набувають стрімкого поширення нові, нетрадиційні види ризиків, які, якщо ще не в повному обсязі виявляються у нас, але у найближчій перспективі обов'язково дадуть про себе знати саме з негативного боку [89].

Такими новими ризиками є: криза на ринку кредитування; невідповідність законодавства країни реаліям життя; поглиблення рецесійних процесів; радикальна екологізація; посилення конкуренції з боку нетрадиційних для цієї галузі учасників; необхідність суттєво знижувати витрати на виробництво продукції за рахунок нетрадиційних підходів; посилення боротьби за

талановитих виконавців (!); ускладнення процесу укладання угод в межах дії різних економічних союзів та угруповань; репутаційні ризики тощо [89].

Тому менеджменту підприємства, щоб протидіяти цим новим ризикам, в першу чергу потрібно підсилювати сильні сторони підприємства, саме: підтримувати високий діловий імідж підприємства, забезпечувати високу якість продукції, залучати нові висококваліфіковані кадри, розширювати співпрацю з провідними науково-дослідними організаціями тощо.

Зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо так звану матрицю SWOT-аналізу, з якої можна буде зробити висновок, в яких напрямках доцільно розвиватися підприємству в майбутньому (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства (SO-стратегії)</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози (ST-стратегії)</i>
1. Удосконалювати власну продукцію з врахуванням запитів покупців, підвищувати її якість	1. Підвищувати якість продукції за рахунок використання досвіду наявних висококваліфікованих інженерних кадрів
2. Пропонувати споживачам сервісне обслуговування	2. Отримати переваги над конкурентами завдяки нижчим цінам на якісну продукцію
3. Збільшити експорт продукції на нові закордонні ринки	3. Для залучення іноземних інвестицій створювати на ринку імідж підприємства як стабільного та успішного
4. Поглиблювати співпрацю з науковцями, що дасть змогу удосконалювати технологію виготовлення продукції	4. Своєчасно виявляти нові ризики та ефективно протидіяти ним.
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (WO-стратегії)</i>	<i>Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше (WT-стратегії)</i>
1. Невисока заробітна плата спонукає до звільнення висококваліфікованих фахівців та робітників	1. Посилення інфляційних процесів через економічну нестабільність та інші об'єктивні політичні події може викликати банкрутство підприємства
2. Слабка мережа посередників стримує залучення нових покупців	2. Зростання цін на ресурси може призвести до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів
3. Недостатній рівень автоматизації виробництва стримує процеси диверсифікації продукції	3. Поява нетрадиційних ризиків може виявитися несподіваною для менеджменту підприємства і викликати незаплановані збитки

Аналіз даних таблиць 3.1 та 3.2 показує, що завдяки наявності низки сильних сторін ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має можливість не тільки успішно працювати на ринку електричних та газових обігрівачів побутового та промислового призначення, але й збільшити його частку, покращувати свій

діловий імідж, виготовляти нові високоефективні види продукції, які будуть задовольняти попит потенційних споживачів.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має всі можливості для свого подальшого розвитку і може обрати для свого розвитку *стратегію обмеженого зростання*, суть якої полягає не тільки в закріпленні існуючого стану підприємства на ринку електротехнічних товарів, а в подальшому зростанні обсягів виробництва та розширенні присутності підприємства на цьому ринку. Цілі підприємства в цьому випадку повинні встановлюватися «від досягнутого» і передбачають незначне, але поступове зростання основних економічних показників і коригуються залежно від змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

### **3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства**

Як зазначається в [89], управління ризиками – це можливість підприємства використовувати різні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованої події і за рахунок прийняття управлінських рішень добиватися зниження її впливу на діяльність підприємства.

В економічній літературі є багато пропозицій щодо розв’язання питань, пов’язаних з управлінням ризиками в діяльності підприємства. Зокрема, ці питання певною мірою розглядаються у [90], [90] [91], [92] та багато інших.

На основі опрацювання вищенаведеної літератури нами пропонується впровадити на підприємстві систему ризик-менеджменту, основні складові якої наведено нами на рис. 3.1.





Рисунок 3.1 – Система ризик-менеджменту, яку пропонується запровадити на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Дамо пояснення окремих складових ризик-системи управління ризиками.

Так, сама ризик-система, як підкреслюється в [46], – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та оперативно вживати заходи щодо їх нейтралізації. При цьому наголошується, що ризик-система – це специфічна галузь менеджменту, що потребує знань предметної діяльності підприємства, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань тощо. Виконання цієї функції покладається на так званих «ризик-менеджерів» – фахівців з управління ризиковими ситуаціями.

Термін «ризик-менеджмент» використовується у широкому та вузькому значенні. У широкому змісті управління ризиком виступає мистецтвом і наукою, які спрямовані на забезпечення умов успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах ризикованого ринкового середовища; у вузькому – це процес розробки і реалізації заходів, які мають зменшити (або нейтралізувати загалом) негативні наслідки на діяльність підприємства тих чи інших ризикових подій.

Складовою частиною ризик-менеджменту є розробка стратегії управління ризиками на підприємстві. Стратегія управління ризиками – це спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети (тобто управління ризиками) за допомогою використання певного набору правил і обмежень.

Як відомо, існує декілька основних стратегій управління ризиками [90] [91]:

- стратегія ухиляння від ризику;
- стратегія перекладання ризику;
- стратегія зниження ризику;
- стратегія прийняття ризику.

Проаналізуємо можливість і доцільність використання підприємством ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» цих видів стратегій.

Так, *стратегія ухиляння від ризику* в умовах стрімкої зміни зовнішнього середовища є практично нереальною, і підприємству важко буде застосувати її у своїй діяльності. Реалії сьогодення є такими, що в світі постійно виникають нові загрози, на які підприємство просто вплинути не може.

Стратегія *перекладання ризику* передбачає матеріалізацію ризику та відповідальності за нього на третю сторону (так званий аутсорсинг), причому сама небезпека, що провокує виникнення ризику, не усувається. Для нашого випадку ризик практично завжди буде перекладатися на покупців продукції підприємства. Зрозуміло, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» ні в якому разі не може використовувати таку стратегію, оскільки це зашкодить його діловому іміджу, що в умовах жорсткої конкуренції просто недопустимо, оскільки підірве довіру покупців до продукції підприємства.

Стратегія *зниження ризику* – є більш прийнятною для підприємства і передбачає розробку і прийняття рішень щодо зниження ймовірності настання певних несприятливих подій, протидії або повної нейтралізації ризиків, що виникли. Ця стратегія має два різновиди:

- а) стратегія превентивного впливу на ризики;
- б) стратегія подальшого впливу на ризики.

Стратегія *превентивного впливу* на ризики передбачає створення умов, що виключають появу причин виникнення ризиків, тобто розробляються такі заходи, які спрямовуються на зменшення ймовірності виникнення ризиків і отримання підприємством незапланованих збитків (втрат).

Стратегія *подальшого впливу* на ризики передбачає створення умов для зменшення (мінімізації) впливу наслідків ризикової події, яка вже настала, на подальшу діяльність підприємства.

Стратегія *прийняття ризику* – не передбачає будь-яких спеціальних дій щодо впливу на той чи інший вид ризику. Тобто підприємство свідомо йде на ризик і здійснює свою діяльність доти, поки збитки від наслідків, що можуть настати від ризиків, не викличуть появу певних (часто значних) втрат. Подібна стратегія не представляється оптимальною в силу того, що підприємство в результаті продовження своєї діяльності в обраному напрямі, може отримати негативний кінцевий результат – зменшення прибутку або взагалі отримання збитків. І для покриття можливих збитків підприємству доведеться створювати відповідні фінансові резерви, здійснювати страхування можливих ризиків тощо.

Підсумовуючи все вищесказане, ми вважаємо, що для підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» найбільш прийнятною є обрання стратегії управління ризиками під назвою «стратегія зниження ризику» з двома її різновидами: «стратегії превентивного впливу на ризики» та «стратегії подальшого впливу на ризики».

Далі розглянемо основні етапи управління ризиками на підприємстві. Так, низка авторів [46] пропонує укрупнений алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства, який наведено на рис. 3.2.

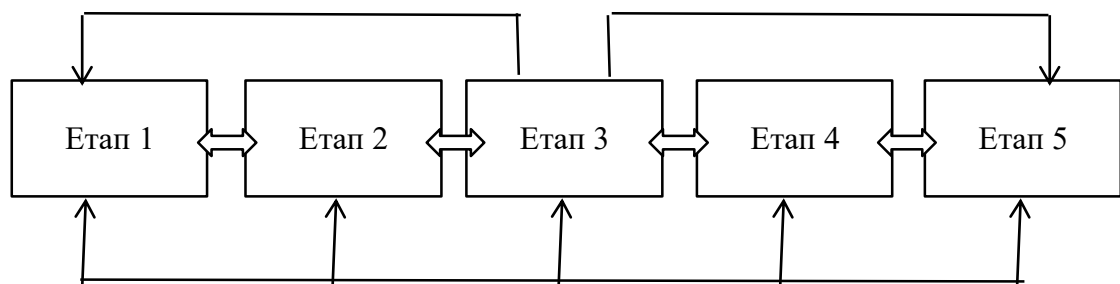


Рисунок 3.2 – Укрупнений алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства [46]

Дамо характеристику наведених вище етапів.

Етап 1 – ідентифікація й аналіз ризику, тобто виявлення ризиків, особливостей їх впливу на діяльність підприємства тощо.

Етап 2 – пропонування можливих методів управління ризиком. Основне завдання цього етапу – дослідження тих інструментів, за допомогою яких можна перешкодити вияв ризику і вплив його негативних наслідків на діяльність підприємства. В результаті визначають можливі процедури управління ризиками, якими можуть бути: ухилення від ризику; скорочення ризику; передача ризику тощо.

Етап 3 – аналіз ефективності обраних методів управління ризиком та обрання найкращого. При обранні найкращого методу користуються певними критеріями: фінансово-економічними, технічними, соціальними тощо. Окрім того, обрання того чи іншого методу визначається тією стратегією управління ризиками, яку було ухвалено на підприємстві.

Етап 4 – застосування обраного методу управління ризиком в практичній діяльності підприємства. При цьому, залежно від специфіки ситуації, що виникла, застосовуються інші специфічні методи, які доповнюють обраний.

Етап 5 – моніторинг результатів, отриманих в результаті застосування тих чи інших методів управління ризиками, аналіз нової інформації, оцінювання ефективності від реалізації пропонованих заходів, коригування ухвалених раніше рішень тощо.

Існує й інший механізм (алгоритм) управління ризиками в діяльності підприємства [93], який наведено на рис. 3.3.

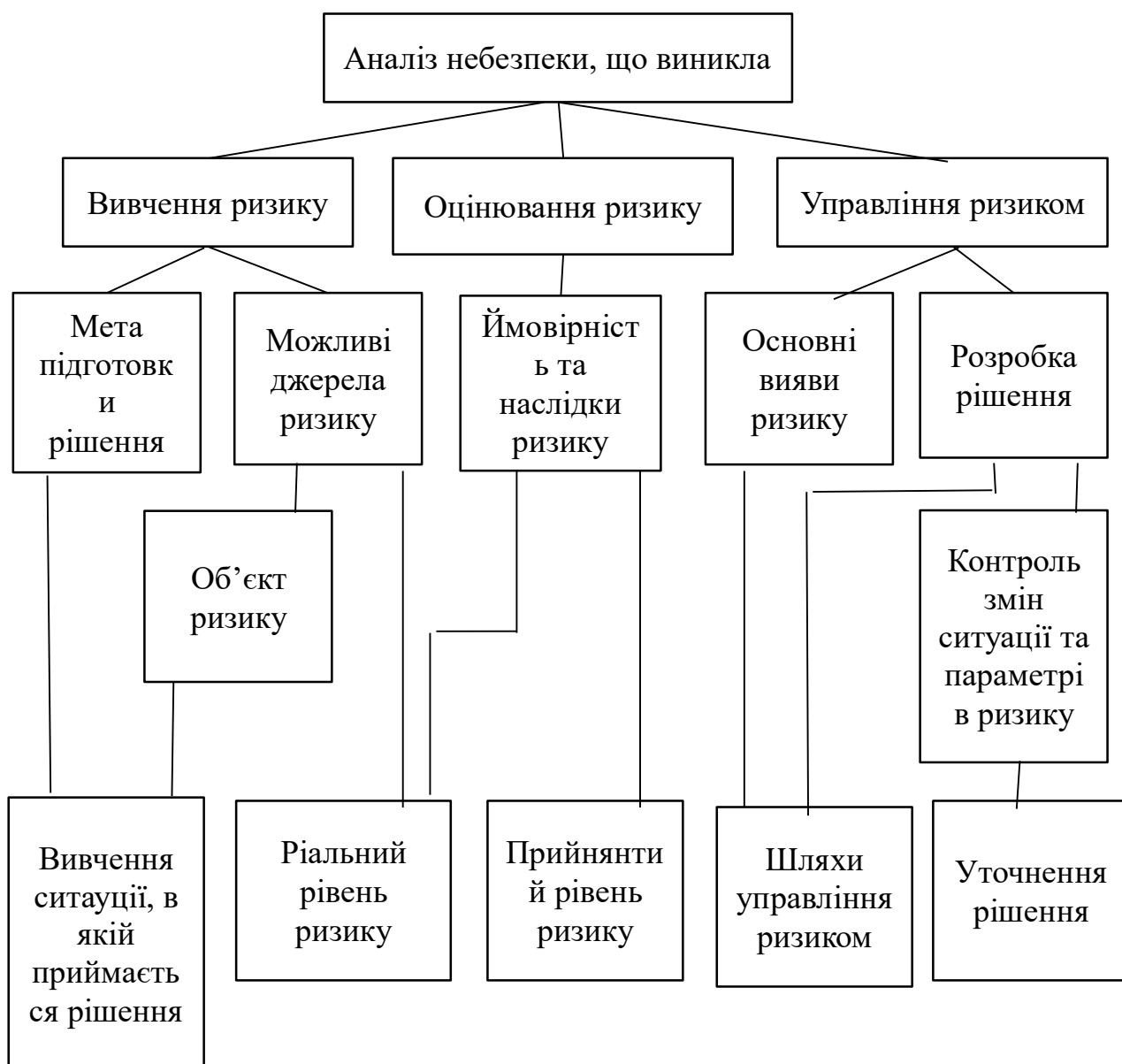


Рисунок 3.3 – Алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства [93]

Аналіз алгоритму управління ризиками в діяльності підприємства, наведеного на рис. 3.3, показує, що головними завданнями управління ризиками в діяльності підприємства є: виявлення потенційних небезпек, що можуть вплинути на результати діяльності підприємства; оцінювання величини ризику; аналіз прийнятності рівня ризику для підприємства; розробка заходів попередження або зниження рівня ризику; у випадку, коли ризикова подія сталася, вживання заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку.

Конкретні методи і прийоми, які використовуються при прийнятті і реалізації рішень в умовах ризику, значною мірою залежать від специфіки діяльності підприємства, прийнятої стратегії досягнення поставлених цілей, конкретної економічної ситуації, що склалася, тощо.

Управління ризиками на підприємстві перш за все передбачає їх оцінювання, результати якого дозволяють обрати найбільш оптимальний спосіб зниження ризику. Процес управління ризиками передбачає здійснення в логічній послідовності взаємопов'язаних управлінських рішень з використанням спеціальних управлінських засобів і методів впливу на персонал, зайнятий у виробничій та комерційній діяльності підприємства.

У свою чергу, нами розроблено і пропонується впровадити на підприємстві інший алгоритм управління ризиками, представлений на рис. 3.4.

На цій схемі (див. рис. 3.4) ліва сторона відображає основні стадії процесу вироблення і реалізації ризикових рішень. Так, інформаційний аналіз містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення можливих джерел ризиків і класифікація відомих чинників, вияв яких залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, які постійно змінюються.

Діагностика ситуації визначається специфікою завдання, яке потрібно розв'язати. Основний наголос тут робиться на встановленні причин, що викликають ризики, їх зміні, їх ранжируванні тощо, а також на оцінюванні можливих втрат для підприємства при настанні певних критичних ситуації. На цій стадії використовуються різні методи виміру і оцінювання ризиків (математичні, статистичні, інтуїтивні, експертні тощо).

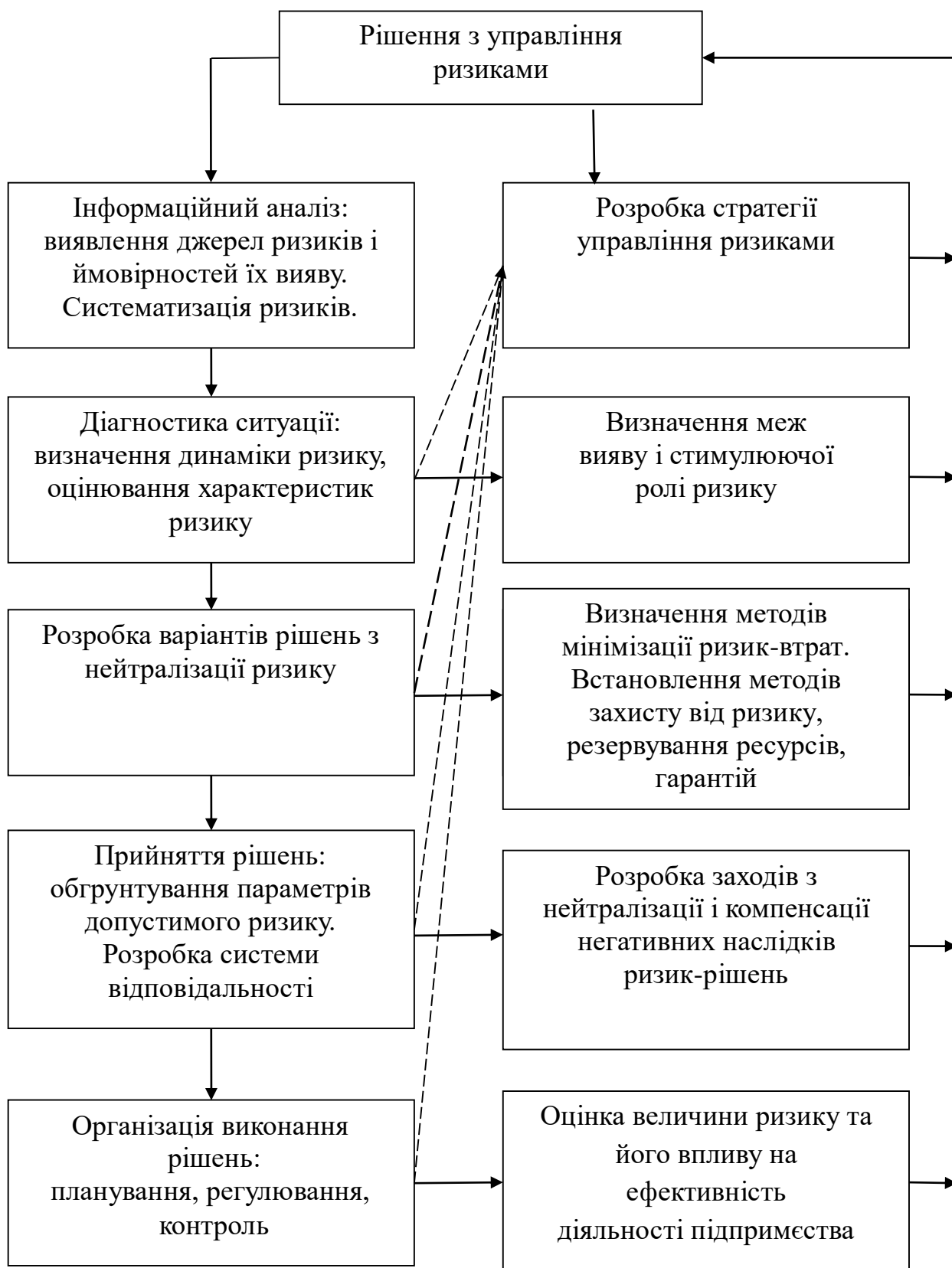


Рисунок 3.4 – Пропонований алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства (власна розробка)

Розробка варіантів управлінських рішень характеризується тим, що для кожного варіанту вирішення розглядаються межі можливого негативного вияву ризику. Оцінювання здійснюється за всіма змістовними аспектами ризику: економічному, соціальному, екологічному, організаційному, іміджевому, правовому тощо.

Критерії вибору ризик-рішення передбачають розробку меж ризиків, динаміку зміни втрат (збільшення, зниження) залежно від обсягів продажів продукції, розміру витрат, змін цін, інфляції і т.п.

Організація і реалізація управлінського рішення включає планування, організування та контроль реалізації ухвалених ризик-рішень. Своєчасність реакції на ризик та своєчасність дій ризик-менеджера – головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози непередбачуваних втрат.

Оцінка ефективності реалізованих ризик-рішень включає розрахунок ефективності цього рішення як відношення втрат, яких могло б зазнати (але не зазнало) підприємство до витрат на управління цим ризиком.

Розробка заходів з нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, а також заходів із мінімізації втрат від дії тих чи інших ризиків здійснюється тією чи іншою мірою на кожній стадії робіт з управління ризиком.

І на завершення, здійснюється оцінювання меж (кордонів) вияву ризику, які залишилися після того, як були реалізовані ухвалені рішення щодо нейтралізації впливу виявлених ризиків. Результати оцінювання дають підставу для коригування окремих елементів процесу управління ризиком. При управлінні конкретними ризиками цей процес деталізується з урахуванням тенденцій розвитку ризиків і особливостей їх вияву, вірогідних наслідків та внутрішніх і зовнішніх чинників, які прямо або опосередковано впливають на характер цих ризиків.

Для практичної реалізації запропонованого алгоритму управління в діяльності підприємства пропонується увести в апарат управління підприємства посаду ризикового менеджера (ризик-менеджера), на якого покладається задача



координації діяльності всіх служб підприємства при управлінні ними основними видами ризиків.

### **3.3 Макетування нової організаційної структури управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»**

Як було зазначено у попередніх розділах роботи (див. підрозділ 2.3) ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має лінійно-функціональну структуру управління, в якій процес управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності між працівниками та функціями управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, умож-ливлує швидкий маневр усіма видами ресурсів.

Разом з тим, аналізуючи стан управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», було зазначено, що, незважаючи на те, що ефективність управління ризиками у діяльності підприємства є досить високою, разом з тим ця система управління має певні недоліки. Зокрема, в організаційній структурі управління підприємством відсутній так званий ризик-менеджер, задачею якого є виявлення та ідентифікація всіх ризиків, що можуть виникнути в роботі підприємства, та координація зусиль всіх підрозділів підприємства з метою нейтралізації цих ризиків. Сьогодні всі ці функції розпорошені по окремих підрозділах підприємства, що значно знижує ефективність управління ризиками в діяльності підприємства.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві певної перебудови системи управління з метою її покращення та підвищення ефективності управління ризиками, що постійно виникають в процесі діяльності підприємства, а саме: пропонується увести в апарат управління підприємства посаду ризикового менеджера (ризик-менеджера), на якого покладається задача координації діяльності всіх служб підприємства при управлінні ними основними видами ризиків (див. рис. 3.5).

У надзвичайних випадках, коли загрози, що виникли, можуть створити для підприємства серйозну небезпеку, може бути створений так званий

антикризовий центр, до якого окрім ризик-менеджера можуть увійти й інші фахівці (наприклад, маркетологи, фінансисти тощо), які потрібні для розв'язання проблемної ситуації. Після розв'язання проблемної ситуації запрошені фахівці повертаються до роботи у свої підрозділи.

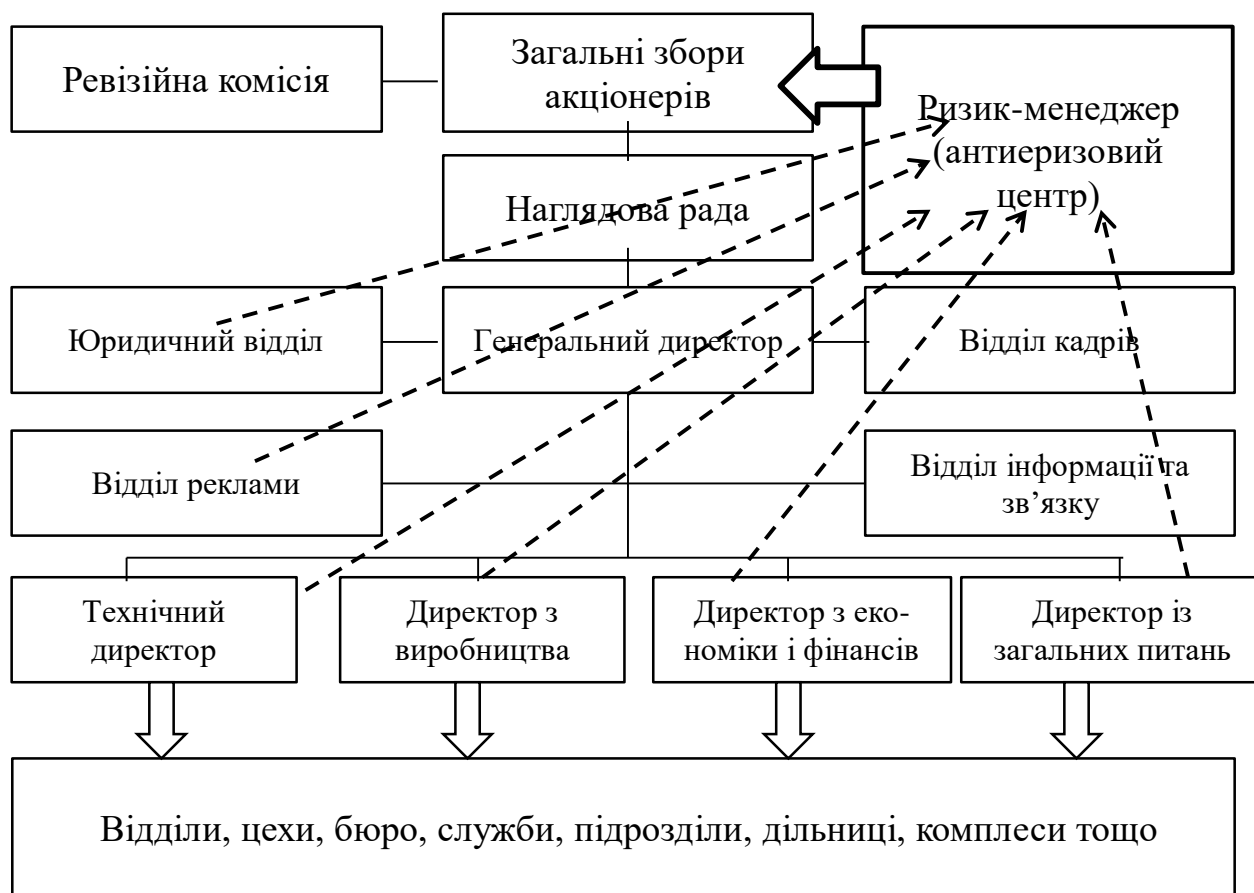


Рисунок 3.5 – Змакетована укрупнена організаційна структура управління ризиками на підприємстві (Власна розробка)

Завдання ризик-менеджера: отримання і аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище; здійснення контролю; підготовка проектів рішень; поточне інформування і консультування керівника підприємства тощо. Головна увага ризик-менеджера повинна бути спрямована на спостереження за параметрами ризиків до моменту розробки і прийняття управлінського рішення, на швидке реагування у випадках відхилення параметрів ризику від допустимих значень, на вживання заходів зі зниження негативних наслідків ризиків. Ризик-менеджер (або його антикризовий центр) повинен надавати керівнику

підприємства рекомендації щодо прийняття тих чи інших рішень з нейтралізації дії ризиків, що можуть загрожувати підприємству.

Далі зупинимося на принципах та функціях ризик-менеджера.

Так, вивчення літературних джерел показало [46, 91, 92], що при обранні конкретного способу нейтралізації ризику ризик-менеджер повинно дотримуватися таких принципів (або правил):

- 1) не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- 2) не можна ризикувати великим заради малого;
- 3) обов'язково потрібно передбачати можливі наслідки впливу ризиків на результати діяльності підприємства.
- 4) позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;
- 5) при наявності сумнівів приймаються негативні рішення;
- 6) не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення. Завжди є й інші.

Врахування на практиці цих принципів означає, що завжди необхідно розрахувати *максимально можливий збиток* для виявленого виду ризику, потім зіставляти його з обсягом фінансових ресурсів підприємства, що підпадають під вплив цього ризику, і встановити, чи не призведе втрата цих фінансових ресурсів до банкрутства підприємства. І лише після цього потрібно ухвалювати відповідні рішення щодо нейтралізації або протидії ризикам, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

Для реалізації вищенаведених принципів (правил) на ризик-менеджера може бути покладено виконання таких *функцій* [46]:

- виявлення ризику, ведення статистичної та реєстраційної обробки ризиків та наслідків їх впливу на підприємство;
- розробка та контроль за реалізацією заходів з нейтралізації впливу ризиків,
- здійснення страхової діяльності, укладання угод зі страхування;
- розробка стратегії управління ризиками на підприємстві;
- прогнозування розвитку підприємства на основі аналізу можливого впливу ризику на його діяльність;
- розробка основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;

- забезпечення узгодженості роботи всієї команди ризик-менеджменту;
- мотивація працівників усіх ланок управління ризиком;
- контроль функціонування системи ризик-менеджменту та коригування відхилень від намічених результатів тощо.

Але для того, щоб ризик-менеджери мали змогу ефективно виконувати вищенаведені функції, вони повинні своєчасно отримувати достовірну та повну інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, про зміни в попиті на продукцію підприємства, про дії конкурентів тощо.

Тому нами пропонується провести на підприємстві активну роботу з запровадження сучасної інформаційної системи управління підприємством, придбання необхідного програмного забезпечення, удосконалення внутрішнього документообороту тощо. Рекомендований склад бази даних ризиків на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 –Рекомендований склад бази даних ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Елементи	Опис
Ідентифікаційний номер ризику	Унікальний ідентифікатор ризику.
Найменування ризику	Короткий опис негативної ситуації, що фігурує в звітах.
Спосіб опису ризику	Коротка інструкція з опису сутності ризику
Ранг ризику	Автоматичне розташування ризиків за зменшенням ступеня впливу з присвоєнням відповідного рангу у вигляді чисел
Опис ризику	Повний опис негативної ситуації та її можливого впливу на рівень економічної безпеки підприємства
Ймовірність виникнення	Поточна оцінка ймовірності виникнення ризику.
Величина втрат	Поточна оцінка величини можливих втрат.
Дата ідентифікації	Дата, коли ризик був ідентифікований.
Період впливу	Період часу, коли очікуються втрати від ризику.
Відповідальний	Працівник, відповідальний за обробку ризику.

План дій	Опис дій в разі вияву ризику.
----------	-------------------------------

### 3.4 План рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства та розрахунок їх ефективності

В результаті проведених досліджень нами складено план рекомендацій з впровадження на підприємстві низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – План рекомендацій з впровадження на підприємстві низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Витрати
1	2	3	4
<b>Управлінсько-організаційні заходи</b>			
1. Уведення посади ризик-менеджера	Директор	Постійно	Щорічно по 150 тис.грн
2. Проведення навчання ризик-менеджера та членів його команди	Директор	2 місяці	50 тис грн
3. Розробка нових посадових інструкцій для фахівців, що увійдуть до антикризового центру	Директор	2 місяці	20 тис. грн
<b>Технічні заходи</b>			
1. Удосконалення існуючої на підприємстві інформаційної системи	Директор	Постійно	Щорічно 300 тис грн
2. Придбання (або розробка) сучасного програмного забезпечення	Директор, ризик-менеджер	Постійно	Щорічно 200 тис грн
3. Упорядкування документообороту	Ризик-менеджер	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
<b>Наукові заходи</b>			
1. Поглиблення співпраці з науково-дослідними інституціями та консалтинговими фірмами	Ризик-менеджер	Постійно	Щорічно по 50 тис грн
<b>Економічні заходи</b>			
1. Розробка системи матеріального стимулювання працівників, які брали участь у розробці та реалізації вдалих ризик-рішень з нейтралізації впливу ризиків	Плановий відділ, бухгалтерія, ризик-менеджер	Протягом 2-х місяців	Одноразові витрати 30 тис грн

Всього	100 тис грн одноразово та по 750 тис грн щороку
--------	--

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2020 року) запропонованих рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» потрібно: у 2020 році –  $(100+750) = 850$  тис грн, а в 2021 та 2022 роках – по 750 тис. грн щороку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво зменшити вплив ризиків та діяльність підприємства і зменшити рівень незапланованих втрат, що у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Оскільки величина чистого прибутку підприємства в середньому становить щороку по 20 млн грн, то за висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може досягти щороку від 10% до 20% (до попереднього року), тобто у 2020 р. – чистий прибуток може зрости на 1,5 млн грн, у 2021 році – на 2,5 млн грн, а у 2022 році – на 3,5 млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених пропозицій  $E_{\text{абс}}$  становитиме [1]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, що їх здійснює підприємство на управління ризиками, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ПП(ПВ)} = \sum_1^t \frac{\Delta\Pi_i(\Delta B_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де  $\Delta\Pi_i$  – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$\Delta B_i$  – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

$t$  – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки;

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку  $\tau = 0,08$  (8%);

$t$  – період часу (роки) від моменту здійснення платежів до розрахункової точки, за яку вибирають початок впровадження рекомендацій.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП за 3 роки складе:

$$\text{ПП} = \frac{1500}{(1+0,08)^1} + \frac{2500}{(1+0,08)^2} + \frac{3500}{(1+0,08)^3} \approx 1389 + 2143 + 2778 = 6310 \text{ тис грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = \frac{850}{(1+0,08)^1} + \frac{750}{(1+0,08)^2} + \frac{750}{(1+0,08)^3} \approx 787 + 643 + 595 = 2025 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 6310 - 2025 = 4285 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну ефективність  $E_v$  вкладених коштів. Для цього скористаємося формулою (3.4):

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 4285$  тис. грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; ПВ = 2025 тис. грн;

$T_{\text{ж}}$  – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки;  $T_{\text{ж}} = 3$  роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{4285}{2025}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 2,116} - 1 = \sqrt[3]{3,116} - 1 = 1,445 - 1 = 0,445 \approx 44,5\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність вкладних коштів  $E_v = 44,5\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління ризиками в діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

### 3.5 Висновки до третього розділу

В цьому розділі роботи було обґрунтовано обрання для підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання». Для реалізації цієї базової стратегії розвитку було

обґрунтовано обрання підприємством стратегії управління ризиками під назвою «стратегія зниження ризику» з двома її різновидами: а) стратегії превентивного впливу на ризики; б) стратегії подальшого впливу на ризики.

Було зроблено рекомендації щодо впровадження на підприємстві системи ризик-менеджменту, яка являє собою сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та оперативно вживати заходи щодо їх нейтралізації.

Для реалізації на підприємстві системи ризик-менеджменту було запропоновано запровадити відповідний алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства та наведено характеристику його окремих блоків.

Окрім того, для практичної реалізації запропонованого алгоритму управління ризиками в діяльності підприємства було запропоновано увести в апарат управління підприємства посаду ризикового менеджера (ризик-менеджера), на якого покладається задача координації діяльності всіх служб підприємства при управлінні ними основними видами ризиків.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, сформульовано основні принципи (правила) роботи ризик-менеджера та його функції. При цьому було підкреслено, що для того, щоб ризик-менеджери мали змогу ефективно виконувати свої функції, вони повинні своєчасно отримувати достовірну та повну інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, про зміни в попиті на продукцію підприємства, про дії конкурентів тощо.

Тому було запропоновано провести активну роботу з запровадження сучасної інформаційної системи управління підприємством, придбання необхідного програмного забезпечення, удосконалення внутрішнього документообороту тощо. Розроблено рекомендований склад бази даних для ризиків, що можуть мати місце на підприємстві.

Складено план рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства та розраховано їх економічну ефективність.



Зокрема доведено, що внутрішня норма ефективності вкладених в реалізацію рекомендацій коштів становитиме 44,5%, що свідчить про їх ефективність.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи її мета була досягнута, а поставлені задачі в основному виконані.

Було досліджено етимологію поглядів на феномен поняття «ризик» та сутність класичної та неокласичної теорій ризику; запропоновано власне трактування поняття «ризик»; встановлено функції ризику та проаналізовано їх зміст; запропоновано власну класифікацію видів ризику; досліджено сутність поняття «економічна безпека підприємства»; обґрунтовано вибір показників та методик оцінювання рівня ризиків та їх впливу на стан економічної безпеки підприємства; запропоновано алгоритм розрахунку рівня ризику та його впливу на стан економічної безпеки підприємства тощо.

Було запропоновано нове тлумачення поняття «ризик», яке відрізняється від існуючих більш точним формулюванням відмінності від терміну «невизначеність». Так, ризик – це апіорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, яку можна розрахувати та спрогнозувати, на відміну від невизначеності (оціночної ймовірності), яка не може бути спрогнозована чи розрахована і яка також може спричинити виникнення додаткових збитків, або перевищення очікуваного рівня втрат, або недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, але разом з тим може привести і до отримання суб'єктом незапланованих доходів та прибутків.

Ретельно проаналізовано причини виникнення ризику та досліджено його функції, до яких віднесено інноваційну, регулятивну, захисну, аналітичну, соціальну функції. Було зроблено висновок, що ризики завжди присутні на всіх етапах діяльності підприємства незалежно від сфери його функціонування; а повне уникнення ризиків просто неможливе.

Було встановлено, що економічна безпека підприємства – це такий стан використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємства,

який запобігає виникненню ризиків та забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства сьогодні та в майбутньому.

Зроблено висновок, що загрози – це будь-які обставини або події, які реально і об'єктивно існують незалежно від бажання підприємства. А небезпеки – це ті потенційні загрози, які при прийнятті підприємством невірних управлінських рішень з їх нейтралізації, можуть нанести шкоду підприємству, тобто є основою для виникнення тих чи інших ризиків.

Доведено, що саме фінансова складова економічної безпеки підприємства є тим узагальнюючим показником, який об'єднує (акумулює) в собі всі інші складові економічної безпеки, оскільки саме стабільний і достатній рівень фінансових ресурсів, які є на підприємстві, дає змогу забезпечити підприємство всіма необхідними ресурсами, сучасними технічними засобами, кваліфікованими кадрами, пристойною заробітною платою персоналу, надійною охороною, тощо.

Зроблено висновок, що зовнішні та внутрішні загрози, які реально виникають під час роботи підприємства, створюють для підприємства певні небезпеки і примушують підприємство розробляти відповідні рішення та впроваджувати їх з метою нейтралізації цих небезпек. А оскільки рішення завжди передбачають вибір тільки одного варіанта з декількох варіантів, то тут і виникають певні види ризиків, що можуть викликати для підприємства настання різних негативних наслідків, включаючи банкрутство самого підприємства.

Запропоновано низку показників для оцінювання величини ризику, досліджено моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємств та проаналізовано методики розрахунку інтегральних показників економічної безпеки підприємства.

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2015-2018 роки.

Встановлено, що протягом 2015-2018 років величини чистого доходу підприємства, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку є нестабільними і носять коливальний характер.

Динаміка зміни таких статей витрат підприємства, як собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, також є нестабільною і носить коливальний характер. Стабільну тенденцію до зростання протягом 2015-2018 років демонструють тільки витрати на збут продукції та витрати оплати праці.

Стабільну тенденцію до зростання мають активи та оборотні активи підприємства. При проведенні аналізу встановлено, що основні засоби, які використовуються на підприємстві, мають дуже великий рівень зношеності, який складає приблизно 50-55%.

Протягом 2015-2018 років суттєво зросла середньорічна величина власного капіталу підприємства. Позитивним можна вважати також той факт, що протягом 2015-2017 років підприємство практично не мало значних довгострокових зобов'язань, а в 2018 році всі довгострокові зобов'язання були погашені.

Всі показники рентабельності, які досліджувалися, є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової заборгованості були більш-менш стабільними або мали позитивну динаміку і знаходилися в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання, власним капіталом покривати поточні та довгострокові зобов'язання, а значна частина активів підприємства фінансується (формується) за рахунок власних коштів тощо.

Розрахунки ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделей Альтмана, М. Спрінгейта, і Тішоу показали, що існуючі на сьогодні ризики не мають суттєвого впливу на діяльність підприємства і у підприємства є гарні довгострокові перспективи для розвитку.

Аналіз організаційної структури управління на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що незважаючи на те, що ефективність управління ризиками у діяльності підприємства є досить високою, разом з тим ця система управління має певні недоліки. Зокрема, в організаційній структурі управління підприємством відсутній так званий ризик-менеджер, задачею якого є виявлення та ідентифікація всіх ризиків, що можуть виникнути в роботі підприємства, та координація зусиль всіх підрозділів підприємства з метою нейтралізації цих ризиків.

Було обгрунтовано обрання для підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання», а для управління ризиками – «стратегії зниження ризику» з двома її різновидами: стратегії превентивного впливу на ризики; стратегії подальшого впливу на ризики.

Було зроблено рекомендації щодо впровадження на підприємстві системи ризик-менеджменту. Для реалізації системи ризик-менеджменту було запропоновано запровадити відповідний алгоритм управління ризиками в діяльності підприємства та наведено характеристику його окремих блоків.

Окрім того, для практичної реалізації запропонованого алгоритму управління ризиками в діяльності підприємства було запропоновано увести в апарат управління підприємства посаду ризикового менеджера (ризик-менеджера), на якого покладається задача координації діяльності всіх служб підприємства при управлінні ними основними видами ризиків.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, сформульовано основні принципи (правила) роботи ризик-менеджера та його функції. При цьому було підкреслено, що для того, щоб ризик-менеджери мали змогу ефективно виконувати свої функції, вони повинні своєчасно отримувати достовірну та повну інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, про зміни в попиті на продукцію підприємства, про дії конкурентів тощо. Тому було запропоновано провести активну роботу з

запровадження сучасної інформаційної системи управління підприємством, придбання необхідного програмного забезпечення.

Складено план рекомендацій з підвищення ефективності управління ризиками в діяльності підприємства та розраховано їх економічну ефективність. Зокрема доведено, що внутрішня норма ефективності вкладених в реалізацію рекомендацій коштів становитиме 44,5%, що свідчить про їх ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» і «Виробнича діяльність»/ Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 75 с.
2. Еволюція поглядів на феномен ризику [сайт]. Режим доступу [<https://works.doklad.ru/view/EUDZseUHТOЕ.html>] (дата звернення 20 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
3. Еволюція поглядів на феномен ризику [сайт]. Режим доступу: [<https://studopedia.info/1-118656.html>] (дата звернення 22 вересня 2019 року). Назва з екрана.
4. Глібчук В.М. Сутність ризику як економічної категорії. – І.-Франківськ, інститут мменеджменту та економіки «Галицька академія», 2007. – С. 102-107.
5. Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці – Тернопіль, «Вісник ТНЕУ», № 4, 2008. – С. 92-101.
6. Глібчук В.М. Сутність ризику як економічної категорії // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. № 599 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.102-107.
7. Вербицька Л.Г. Сутність ризику і причини його виникнення в умовах міжнародних економічних відносин – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2016, – С, 22-29.
8. Вітлінський В.В., Веливоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Александрова М.М., Уллубієва К.К. Розвиток теорії ризиків в економічній науці: еволюційний підхід – Житомир, ЖДТУ, 2009, № 1(47) – С. 217-220.
10. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ.; у 3-х т. / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – Т. 2. – 594 с., – С. 89, 297. Режим доступу: [<http://www.library.fa.ru/files/Marshall.pdf>] (дата звернення 22 вересня 2019 р.).
11. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ.; у 3-х т. / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – Т. 3. – С. 23. Режим доступу: [<http://www.library.fa.ru/files/Marshall.pdf>] (дата звернення 22 вересня 2019 р.).
12. Цветкова Е.В. Риски в экономической деятельности / Е.В. Цветкова, И.О. Арлюкова – СПб: 2002. – 78 с.
13. Челноков, А. Ю. Теория игр : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Ю. Челноков. – М. : Издательство Юрайт, 2018. — 223 с. — (Высшее образование). —Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: [<https://biblio-online.ru/bcode/413138>] (дата звернення: 22 вересня 2019).

14. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин – М.: Мысль, 1989. – 22 с. [сайт]. Режим доступа: [<https://cryspro.ru/bezopasnost-zhiznedejatelnosti-i-ohrana-truda/algina-p-risk-i-ego-rol-v-obshhestvennoj-zhizni/>] (дата звернення 22 вересня 2019 р.). Назва з екрана.
15. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / В.А. Чернов / Под ред. М.И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 1998. – 63 с.
16. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст]: пер. с англ./Ф. Х. Найт. – М. : Дело, 2003. – 360 с., [сайт]. Режим доступа: [[https:// iambinarytrader.ru/books/17%20-%20Risk%20neopredelennost% 20i% 20 pribyl.pdf](https://iambinarytrader.ru/books/17%20-%20Risk%20neopredelennost%20i%20pribyl.pdf)] (назва з екрана). Дата звернення 23 вересня 2019 р.
17. Масло А.І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарноуринку – ТоОВ «ДКС Центр», Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Електронний Журнал «Ефективна економіка», № 1, 2016 р.
18. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія/за ред. Л.О. Примостки. – К.: КНЕУ, 2014. – 424 с.
19. Вернер Зомбар. Буржуа. – М.: «Терра Книжный клуб», 2009. – 576 с.
20. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование / В.В. Глущенко // М. - 1999. 124 с.
21. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов – М.: «Финансы и статистика», 1996. – 43 с.
22. Лапушта М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапушта – М.: ИНФРА – М, 1998. – 67 с.
23. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий / Г. Клейнер // Российский экономический журнал, 1994. – 9 С.
24. Устенко О.Л. Теория экономического риска/О.Л.Устенкою– К. 1997. с 48.
25. Гранатуров В.М. Экономический риск и методы его определения. / В.М. Гранатуров / Экономика связи. Учебник для ВУЗов. Под ред. Орлова В.Н., Потаповой – Синько Н. Е., Одесса, УГАС, 1998. – 185с.
26. Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент (управление финансами фирмы) / В.А. Лялин – СПб: Юность, 2000. – 210 с.
27. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый – М.: Аланс, 1994. – 18с.
28. Вакульчик О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О. Вакульчик, Д. Дубицький // Економіст. – 2009. – С. 40.
29. Козловський В.О. Основи підприємництва. Курс лекцій, Част. 2. – Вінниця: ВНТУ. 2006. – 184 с.



30. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология: управление рисками. – М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
31. Жизнин С.З. Предпринимательство и деньги. – М.: Майнор советник, 1990. – 127 с.
32. Зайцева И.В., Токарева Е.А. Оценка экономических рисков. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2001. – 84 с.
33. Стоянова Е.С. (ред.) Финансовый менеджмент: теория и практика. 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2010. – 656 с.
34. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. – Харків: ХПУ, 2003. – 150 с.
35. Ризикологія в економіці та підприємстві: Зб. наук. пр. за матеріалами міжнародної науково-практичної конф. 27-28 березня 2001 року / Київський національний економічний ун-т; Академія державної податкової служби України / О.Д. Шарапов (голов. ред.). – К., 2001. – 452 с.
36. Заруба О.Д. Банківський менеджмент та аудит. – К.: Лібра, 1996 – 224 с.
37. Івченко І. Ю. Економічні ризики. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
38. Рудашевский В.Д. Риск, конфликты, неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование. – М.: Экономика, 1990. – 254 с.
39. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. – К.: ЦУЛ, 2003. – 376 с.
40. Чалый-Прилуцкий В.А. Рынок и риск. – М.: НИУР, Центр Синтек, 1994. – 213 с.
41. Мойсеєнко І. П. Інвестування. – К.: Знання, 2006. – 490 с.
42. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
43. Чигирик К.О. Формування механізму регулювання економічних ризиків підприємств / К.О. Чигирик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – С. 59.
44. Синкли Дж. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. – М., 1994. – 236 с.
45. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
46. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О. та інші. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
47. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II –Внниця : ВНТУ, 2017. – 116 с.
48. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека. – Київ: Хай-Тек прес, 2008. – 400 с.
49. Щербак В.Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового

підприємства / В.Г. Щербак, О.В. Щербак // Актуальні проблеми економіки. - 2010. – С. 156 -161.

50. Лук'янова В.В, Головач Т.В. Економічний ризик – К.: Альма-Матір, 2007, – 464 с.

51. Романов В.С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков / В.С. Романов // Инвестиции в России — 2000. – 9 с.

52. Ісмаїлова Л.Л. Економічна безпека: сутність та основні її види / Л.Л. Ісмаїлова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 10. С. 126-129

53. Гранатуров В.М. Экономический риск и методы его определения. / В.М. Гранатуров / Экономика связи. Учебник для ВУЗов. Под ред. Орлова В.Н., Потаповой – Синько Н. Е., – Одесса, УГАС, 1998. – 185 с.

54. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-полі-графічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187–192.

55. Коваленко, В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія/ В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. — Одеса:, 2013. — 381 с.

56. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов/ В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. И. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998, – 240 с.

57. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 252с.

58. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник – К.: Знання, 2011. – 598 с.

59. Шкарлет С.М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: Автореф. / С.М. Шкарлет - К.:Лібра, 2008. – 24 с.

60. Кириченко О.А. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах довгострокового кредитування / О.А. Кириченко, М.В. Коніжай // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №11.- С. 83-99

61. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова //Фінанси України. – 2008. №4. – С.88-97.

62. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко - К: Лібра, 2003. – 280 с.

63. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізми забезпечення / Монографія / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко - Донецьк: КІНД ІЕПНАНУ, 2006.– 408с.

64. Семенютіна Т.В., Економічні ризики, небезпеки, загрози: сутність та взаємозв'язок – Ж-л «Економічний простір», № 68, 2012. – С. 106-113.

65. Ніколаюк С.І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: Курс лекцій / С.І. Ніколаюк – Київ: КНТ. – 2005. – 320 с

66. Кавун С.В. Інформаційна безпека: навч. посіб., Ч.2 / С.В. Кавун, В.В. Носов, О.В. Манжай – Харків: ХНЕУ, 2008 . – 196 с.

67. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. / М.І. Камлик – К.: Атіка, 2005. – 432с.

68. Бесчастний А.В. Економічна безпека України у контексті світової економічної кризи / А. В. Бесчастний // Економіка та держава. – 2009. № 5. – С. 67-70.

69. Живко М.О. Основні чинники інформаційної безпеки підприємства / М. О. Живко, Х. З. Босак // Актуальні проблеми економіки. – 2009. № 8. – С. 67-74.

70. Управління ризиками в логістиці. Навчальний посібник /Балуєва О.В., Гончаров В.М., Ларіна Р.Р. – К.: Магнолія, 2012. – 254 с.

71. Арєф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О. В. Арєф'єва, Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – С. 98-103.

72. Корецький Б. Діагностика економічної безпеки суб'єктів господарювання в транзитивній економіці / Б. Корецький // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 28-34.

73. Корчевська Л. О. Аналіз методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства / Л.О. Корчевська, А. М. Деменська // Економіка Криму. – 2011. – № 1 (34). – С. 346-352.

74. Полозова Т. В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства: проблемні аспекти / Т.В. Полозова, М. Ю. Журавель // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 355-358.

75. Доценко О.І. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. – Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова – 2013. т. 18, с. 69-78.

76. Менеджмент. Аналіз ринку: необхідність, принципи, види, організація робіт [сайт]. Режим доступу: [<http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14202/>]. (дата звернення 28 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

77. Козловський, В.О. Основи підприємництва : навчальний посібник. у 2-х частинах. Частина II / В.О. Козловський – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 116 с.

78. Методи аналізу імовірності настання банкрутства на підприємстві [сайт]. Режим доступу [<https://naub.oa.edu.ua/>

79. Доценко О.І. Обґрунтування підходів до визначення рівня економічної безпеки суб'єктів фінансового ринку [сайт]. Режим доступу:

[<http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/156-160.htm>] (дата звернення 27 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

80. Оцінка та механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [сайт]. Режим доступу [<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=607690>] (дата звернення 27 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

81. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»: [сайт]. Режим доступу: [<http://vinmayak.pat.ua>] (дата звернення 30 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

82. Завод «Маяк» (Вінниця): [сайт]. Режим доступу: [<https://uk.wikipedia.org/wiki/>] (дата звернення 30 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

83. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Річні звіти за 2015-2018 рік. Фінансові результати: [сайт]. Режим доступу: [<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/>]. (дата звернення 30 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

84. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал– К.: «Центр учбової літератури», 2017,– 480 с.

85. Пурыжова Л. В. Оценка эффективности предпринимательской деятельности: основные подходы // Молодой ученый. – 2015.– № 10.2, С. 76-78.

86. Живко З.Б. Аналіз типових підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства – Збірник праць «Управління проектами та розвиток виробництва», – Сєвєродонецьк: 2014, № 1(49), С. 124-136.

87. Бізнес планування: навчальний посібник – / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак – К.: Знання, 2013, – 173 с.

88. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування, Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та перер., – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 241 с.

89. Стратегия управления рисками в новых условиях [сайт]. Режим доступу: [<https://medium.com/@tsockol>] (дата звернення 30 вересня 2019). Назва з екрана.

90. Зверук Л.А., Давиденко Л.М. Антикризисное управление предприятием в условиях инновационного развития – Міжнародний економ. журнал «Інтернаука», 2017, № 1(23), том. 2, С. 69-75.

91. Швец С.К. Стратегии управления рисками в компании [сайт]. Режим доступу [<http://www.ibl.ru/konf/151211/strategii-upravlenija-riskami.html>] (дата звернення 30 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

92. Стратегия управления рисками предприятия. Построение и совершенствование системы управления рисками [сайт]. Режим доступу: [<https://creativesopomy.ru/lib/6134>] (дата звернення 30 вересня 2019 р.) Назва з екрана.

93. Менеджмент [сайт]. Режим доступу: [<http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14202/>] (дата звернення 30 вересня 2019 р.). Назва з екрана.

