

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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

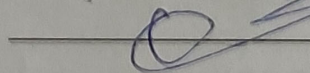
на тему:

«Система управління попередженням, виявленням та
нейтралізацією виробничих ризиків у товаристві
з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»

Виконав студент 2-го курсу магістратури,
групи 2МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

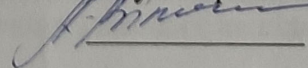

Бурмістров М.Д.

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ


Козловський В.О.

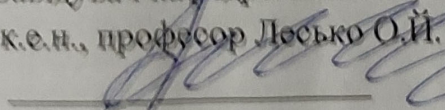
01 грудня 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та економіки Вінницького національного
технічного університету


Вітюк А.В.

«05» грудня 2023 р.

Доцущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Лесько О.Й.


Підпис
«07» 12 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

професор

О.Й.Лесько

16.10.2023 р

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ БУРМІСТРОВУ МАКСИМУ ДМИТРОВИЧУ

1. *Тема роботи:* «Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією виробничих ризиків у товаристві з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»».
керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Козловський В.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від 18.09.2023 р., № 247.

2. *Строк подання студентом роботи:* 01 грудня 2023 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а) Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. Економічний вісник, 2014. № 1, С. 38-49; б) Вербицька Л.Г. Сутність ризику і причини його виникнення в умовах міжнародних економічних відносин. Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2016, С. 22-29; в) Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці. Тернопіль, «Вісник ТНЕУ», № 4, 2008. С. 92-101; г) Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Грін Кул», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти управління ризиками на підприємстві.

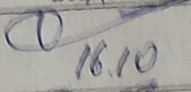
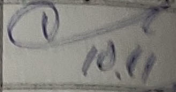
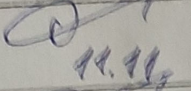
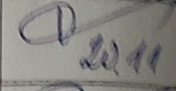
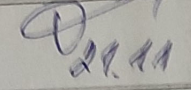
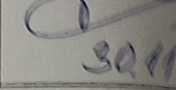
Розділ 2. Аналіз ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул».

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул».

Висновки. Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Мета і задачі, наукова новизна дослідження. Погляди вчених на сутність економічної категорії «ризик». Причини виникнення невизначеностей. Класифікація видів небезпек. Взаємозв'язок між поняттями «загроза», «невизначеність», «небезпека», «ризик», «міра ризику». Класифікація видів підприємницьких ризиків. Класифікація комп'ютер-ризиків. Класифікація видів виробничих ризиків. Основні види стратегій, моделей та методів управління виробничими ризиками. Порівняльний аналіз концепцій ризик-менеджменту. Алгоритми управління виробничими ризиками. Методи аналізування та оцінювання виробничого ризику. Економічні і фінансові результати діяльності ТОВ «Грін Кул». Розрахунок вагомості видів виробничих ризиків. Матриця SWOT-аналізу. Організаційна структура управління підприємством. Рекомендована стратегія управління виробничими ризиками на ТОВ «Грін Кул». План заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками. Розрахунок економічного ефекту та моделювання отриманих результатів.

Консультанти розділів роботи:

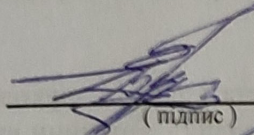
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Козловський В.О., професор кафедри ЕПОВ	 16.10	 10.11
Розділ 2	Козловський В.О., професор кафедри ЕПОВ	 14.11	 22.11
Розділ 3	Козловський В.О., професор кафедри ЕПОВ	 29.11	 30.11

Дата видачі завдання 16.10 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

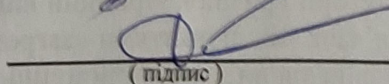
№	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти управління ризиками на підприємстві.	Жовтень	
2	Розділ 2. Аналіз ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул».	Жовтень-листопад	
3	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул».	Листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	Грудень	

Студент


(підпис)

Бурмістров М.Д.

Керівник роботи


(підпис)

Козловський В. О.

АНОТАЦІЯ

УДК 005.334:658.5

Бурмістров М.Д. Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією виробничих ризиків у товаристві з обмеженою відповідальністю «Грін Кул». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 - менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 107 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 97 назв; рис. : 34; табл. :25.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками. Проаналізовано зміст понять «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «міра ризику», «повна невизначеність». Запропоновано власне тлумачення терміну «ризик на підприємстві». Складено класифікацію основних видів ризиків, включаючи так звані комплаєнс-ризиків. Обгрунтовано вибір показників і методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємствах.

В практичній частині роботи проаналізовано економічні результати діяльності та ефективність управління виробничими ризиками у товаристві з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за 2020-2023 роки, розглянуто організаційну структуру управління підприємством та його виробничими ризиками; визначено основні види виробничих ризиків, які можуть становити найбільшу загрозу для діяльності підприємства.

Обгрунтовано вибір для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації діяльності» та стратегічні альтернативи її реалізації.

Складено план заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві на найближчі 3 роки та розраховано їх економічну ефективність. Проведено моделювання отриманих результатів.

Ключові слова: підприємство, загрози, небезпеки, невизначеність, ризики, міра ризику, управління, рентабельність, ефективність тощо.

ABSTRACT

Burmistrov M.D. Management system for prevention, detection and neutralization of industrial risks in the limited liability company "Green Cool". Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 107 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 97 titles; Fig. : 34; table :25.

The master's thesis examines theoretical and practical issues of industrial risk management at modern enterprises. The content of the concepts "threat", "danger", "uncertainty", "risk", "measure of risk", "complete uncertainty" was analyzed. A proper interpretation of the term "risks at the enterprise" is proposed. A classification of the main types of risks, including the so-called compliance risks, has been made. The selection of indicators and methods for assessing the level of production risk at enterprises is substantiated.

In the practical part of the work, the economic results of activity and the effectiveness of the management of production risks in the limited liability company "Green Cool" for 2020-2023 were analyzed, the organizational structure of the management of the enterprise and its production risks was considered; the main types of production risks that can pose the greatest threat to the enterprise's activity are determined.

The choice of a basic development strategy for the enterprise called "strategy of stabilization of activity" and strategic alternatives for its implementation are substantiated.

A plan of measures to increase the efficiency of the production risk management system at the enterprise for the next 3 years was drawn up and their economic efficiency was calculated. Simulation of the obtained results was carried out.

Key words: enterprise, threats, dangers, uncertainty, risks, measure of risk, management, profitability, efficiency, etc.

З М І С Т

В С Т У П	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Ризики на підприємстві: сутність, причини виникнення, види, класифікація	8
1.2 Виробничі ризики: сутність, види, стратегії управління, ризик-менеджмент.	26
1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві	42
1.4 Висновки до першого розділу	49
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРІН КУЛ»	52
2.1 Загальна характеристика діяльності та продукції підприємства ТОВ «Грін Кул»	52
2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки.	53
2.3 Розрахунок вагомості (важливості) основних видів виробничого ризику, що можуть мати місце в діяльності ТОВ «Грін Кул»	66
2.4 Аналіз організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» та системи управління виробничими ризиками.	73
2.5 Висновки до другого розділу	77
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРІН КУЛ»	80
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства, стратегій управління виробничою діяльністю і виробничими ризиками на найближчі 2-3 роки	80
3.2 Макетування нової організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» та системи управління виробничими ризиками.	86

3.3 Розробка рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»	89
3.4 Моделювання отриманих результатів	93
3.5 Висновки до третього розділу	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	108
Додаток Б. Технічне завдання	109
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2020 рік	110
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2021 рік	112
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2022 рік	114
Додаток Е. Баланс підприємства станом на 31.12.2020 р.	116
Додаток Ж. Баланс підприємства станом на 31.12.2021 р.	119
Додаток И. Баланс підприємства станом на 31.12.2022 р.	122
Додаток К. Ілюстративна частина	125

В С Т У П

Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються суттєвим збільшенням кількості підприємницьких ризиків, які впливають на роботу цих підприємств, що ставить перед ними нові, набагато складніші завдання у забезпеченні економічної ефективності своєї діяльності. Нові виклики зовнішнього середовища, особливо в період дії в Україні воєнного стану, спричинили появу абсолютно нових ризиків, що суттєво ускладнило діяльність більшості вітчизняних підприємств і посилило необхідність перебудови всієї системи управління цими ризиками, в тому числі – виробничими.

Актуальність теми. Незважаючи на те, що дослідженням питань, пов'язаних з управлінням виробничими ризиками, що виникають в діяльності підприємств, займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, окремі з цих питань і досі трактуються неоднозначно і суперечливо. Навіть сьогодні в економічній науці немає єдиної теоретико-методологічної бази, яка б давала універсальне визначення поняття ризику, класифікації його видів та підходу до процесу управління цими ризиками, включаючи виробничі ризики. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Мета і задачі магістерської кваліфікаційної роботи. Метою роботи є аналіз теоретичних і методологічних питань управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності системи управління цими ризиками.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі задачі:

- дослідити сутність поняття «ризик на підприємстві» та проаналізувати причини їх виникнення;
- встановити зміст понять і дослідити взаємозв'язок між поняттями «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «міра ризику», «повна невизначеність»;
- запропонувати власне тлумачення терміну «ризик на підприємстві»;
- скласти власну класифікацію основних видів ризиків, що можуть мати місце

на сучасному підприємстві, та пояснити їх зміст;

- визначити характерні види комплаєнс-ризиків, що можуть існувати на сучасних підприємствах, та проаналізувати їх зміст;
- проаналізувати сутність терміну «виробничі ризики», дослідити причини їх виникнення та визначити основні види виробничих ризиків;
- запропонувати власний підхід до трактування терміну «управління виробничими ризиками на підприємстві»;
- вивчити та встановити сутність терміну «ризик-менеджмент»;
- вивчити та проаналізувати сутність поняття «стратегія управління ризиками», визначити основні види стратегій управління ризиками та пояснити їх зміст;
- визначити основні моделі управління виробничими ризиками;
- проаналізувати основні правила ухвалення рішень в ризик-менеджменті;
- дослідити основні методи управління виробничим ризиком;
- дослідити існуючі алгоритми управління виробничими ризиками на підприємстві і проаналізувати зміст їх етапів;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки;
- розрахувати показники, які характеризують рівень виробничого ризику на підприємстві ТОВ «Грін Кул»;
- вивчити організаційну структур управління ТОВ «Грін Кул» та організаційну структуру управління попередженням, виявленням та зменшенням (нейтралізації) виробничих ризиків, що мають місце на підприємстві:
- обґрунтувати для ТОВ «Грін Кул» вибір базової стратегії розвитку та ефективні виробничу стратегію і стратегію управління виробничими ризиками;
- зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством;
- запропонувати план заходів з підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»;

- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів та зробити моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є виробничі ризики як економічна категорія, які є характерними в діяльності сучасних вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є розроблення рекомендацій з підвищення ефективності управління виробничими ризиками в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Грін Кул».

Методи дослідження. При вивченні економічних явищ і процесів використовувалися методи системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації отриманих результатів – таблицний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність управління виробничими ризиками на підприємстві, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є: навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Грін Кул», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що зроблені студентом теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані менеджерами інших вітчизняних підприємств та окремими підприємцями.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною науковою працею. Практична частина роботи зроблена на матеріалах підприємства ТОВ «Грін Кул».

Апробація результатів. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлено тези доповіді на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» на тему: «Підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві» [1].

Новизна одержаних результатів полягає у тому, що було уточнено тракту-

вання поняття «ризик на підприємстві», яке, на відміну від існуючих, рекомендується визначати так: *«ризик на підприємстві – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв’язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачувані втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним. Окрім того, пропонується поряд з терміном «ризик» використовувати терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». Так, «міра ризику» – це апріорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, яку можна розрахувати за допомогою *числових величин* та спрогнозувати. А «повна невизначеність ризику» – це оціночна ймовірність виникнення додаткових збитків, яку не можна спрогнозувати чи розрахувати.*

Було запропоновано концептуальний підхід до управління виробничими ризиками, який повинен полягати у: а) попередженні та виявленні можливих видів виробничих ризиків, а також наслідків дії цих ризиків на результати діяльності підприємства; б) розробленні та впровадженні заходів, які зможуть запобігти, зменшити (або нейтралізувати) можливі збитки від впливу цих ризиків; в) створенні на підприємстві спеціалізованої системи моніторингу та управління виробничими ризиками, яка б дозволила підприємству своєчасно попереджувати, виявляти та зменшувати (або нейтралізовувати) негативні наслідки від появи та можливої дії тих чи інших видів ризиків.

Пояснювальна записка МКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 97 джерел, та 8-ми додатків.

Текст пояснювальної записки викладений на 124-х сторінках (основний – на 107-ми сторінках), в 25-ти таблицях та на 34-х рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [2] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [3].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Ризики на підприємстві: сутність, причини виникнення, види, класифікація

Одним із перших, хто у своїх наукових працях звернув увагу на таку економічну категорію, як ризик в підприємстві, був англійський економіст французького походження Р.Кантільйон (1680-1734 рр.), який зазначив, що «підприємець – це людина, яка діє в умовах *ризик*у» (цит. по [4]). Інший всесвітньо відомий англійський економіст А. Сміт (1723-1790) у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» писав: «Підприємець – це власник капіталу, який здатен йти на *ризик* заради реалізації певної ідеї ... Причому прибуток є це платою за *ризик*». Тобто А Сміт звернув увагу на існуючу взаємозалежність між величиною отриманого підприємцем прибутку і рівнем ризику, на який підприємець пішов заради реалізації своєї підприємницької ідеї» [5].

Разом з тим, потрібно відзначити, що наведені вище висловлювання відомих вчених-економістів про ризик належать до того історичного періоду, який характеризується початком і активним розвитком підприємництва та ринкової економіки як основних рушіїв економічного розвитку.

В той же час потрібно наголосити, що етимологічно термін «ризик» зустрічається і значно раніше в різних мовах, і пов'язується це, насамперед, з невпевненістю та невизначеністю в різних сферах політичного і соціально-економічного буття людини та її господарської діяльності. Так, як підкреслюється в [6], ще у працях давньогрецького історика Геродота (490-425 рр. до н.е.) можна прочитати, що «великі справи завжди пов'язані із великим ризиком».

Проаналізувавши низку наукових праць (див. [6], [7], [8], [9], [10]), нами виокремлено основні етапи еволюції поглядів на поняття «ризик» і «ризик в підприємстві» (див. рис. 1.1), та складено таблицю, в якій відображено науковий внесок, що був зроблений відомими вченими в різні періоди часу при дослідженні сутності економічної категорії «ризик» (див. таблицю 1.1). При формуванні таблиці 1.1 нами були використані наукові праці та результати досліджень А.М. Андрейчикової [11], А.В.Хуторного [12] і В.С.Цирульнікова [13].

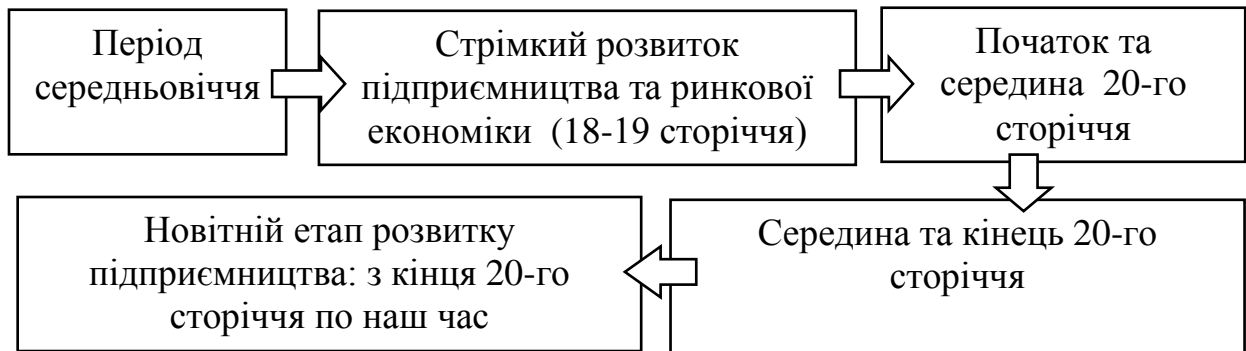


Рисунок 1.1 – Основні етапи еволюції поглядів на зміст поняття «ризик» (Власна розробка)

На кожному із зазначених на рис. 1.1 етапів еволюції поглядів на зміст поняття «ризик» працювало багато відомих дослідників, серед яких були А.Сміт, Джон С.Міллль, Н.В. Сеніор, А.С. Пігу, А. Маршал, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, Ф.Х.Хайт, В. Варкалло, Я. Дангель, Й.Н. Тетенс, Й.Г. Тютен, Х. Мангольд, Дж. Кларк, Ф.Б.Хоулі, Ф. Рамсей, Б. Фінетті, Д. Бернуллі, А. Гобсон, М. Фрідмен, В.Зомбарт, Дж.Хікс, А. Віллетт, Ф. Найт та багато інших [11] (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди деяких вчених на сутність поняття «ризик» в період до середини 20-го сторіччя (з використанням [11], [12], [13], [14])

Автор (и). Історичний період	Внесок у розвиток теорії ризику
1	2
Середньовіччя	Це реальна <i>небезпека</i> невиконання укладених договорів на поставки продукції, яка виникла у період Великих географічних відкриттів у таких сферах діяльності, як мореплавство і морська торгівля [8]
Адам Сміт (1723-1790)	Отримання прибутку не є гарантованим і завжди пов'язане з <i>ризиком</i> ..., який асоціюється з величиною очікуваних втрат...Банкрутство найчастіше відбувається саме в найбільш ризикованих галузях...[5]
Джон Граунт (1620-1674)	<i>Ризик</i> – це соціально-економічне явище [15]
Джон Мейнард Кейнс (1883-1946)	Увів термін «витрати ризику», до яких потрібно відносити можливі витрати підприємства, викликані непередбачуваними змінами ринкових цін, руйнуванням устаткування, відхиленнями обсягів реалізації продукції від запланованих тощо [16]
Френк Х. Найт (1885-1972)	Прибуток (підприємства) пов'язаний з елементом <i>невизначеності</i> Необхідно відокремлювати поняття ризику від невизначеності. <i>Ризик</i> – це кількісна міра невизначеності [17]
Вітольд Варкалло	<i>Ризик</i> – явище, яке спочатку виникло в теорії страхування, а вже потім – в економічній теорії (цит. по [18])
Франсуа Кене (1694-1774)	<i>Ризик</i> – це несприятлива подія, яка може відбутися або не відбутися...[19]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Оскар Моргенштерн (1902-1977)	Поведінку (підприємства) можна описати за допомогою стандартних методів математичного аналізу і теорії ймовірностей [20]
Йоганн Ніколаус Тетенс (1736-1807)	<i>Ризик</i> – це величина очікуваного збитку, який можна розраховувати (так звана міра ризику) як половину величини стандартного відхилення випадкової величини від її середнього значення [21]
Йоганн Генріх фон Тюнен (1783-1850)	Прибуток підприємства складається з двох частин: 1) плати за певні види <i>ризик</i> у (наприклад, за несподівану зміну ціни...), від яких неможливо застрахуватися; 2) результатів продуктивності праці організаторів виробництва..., від яких можна застрахуватися... Ризику, який не може бути застрахованим, має відповідати певна частка прибутку, яка є для підприємства платою за ймовірність зазнати банкрутства [22]
Ханс фон Мангольдт (1824-1868)	Прибуток (дохід) підприємства складається з трьох частин: 1) винагороди за ті види ризику, які не можна усунути шляхом страхування; 2) процентного доходу і заробітної плати підприємця; 3) підприємницької ренти... При оцінюванні величини ризику потрібно враховувати фактор часу... Чим тривалішим є час..., тим більшим є ризик можливих втрат або навпаки, більшою буде очікувана вигода... [23]
Джон Стюарт Мілль (1806-1873)	Прибуток підприємства має три складові: премію за <i>ризик</i> (за вкладений капітал, заробітну плату капіталіста за управління бізнесом і страхування премію за відшкодування можливих збитків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю... <i>Ризик</i> – це величина очікуваних втрат, які можуть виникнути у результаті реалізації ... того чи іншого рішення [24]
Альфред Маршалл (1842-1924)	Підприємець діє в умовах <i>невизначеності</i> ... Прибуток підприємця є випадковою величиною... При ухваленні рішень підприємець керується двома критеріями: розміром очікуваного прибутку та величиною його можливих коливань, надаючи перевагу рішенням з меншими коливаннями прибутку [25], [26]
Йозеф Шумпетер (1883-1950)	Премія за <i>ризик</i> не є для підприємства джерелом прибутку, а входить до витрат виробництва тому, що підприємство змушене вживати заходи по зменшенню <i>небезпеки</i> [27]
Даніель Бернуллі (1700-1782)	У <i>ризикових</i> операціях потрібно враховувати не всю суму вигоди, яка може бути отримана, а корисність вигоди, тобто співвідношення величини витрачених ресурсів і отриманої вигоди [28]
Мілтон Фрідмен (1912-2006)	За наявності <i>ризик</i> у... необхідна певна додаткова плата у вигляді компенсації за фактор <i>ризик</i> у [29]
Алан Віллетт	<i>Ризик</i> ... пов'язаний з поняттям <i>невизначеності</i> А ефект невизначеності спричиняють певні явища через недостатнє пізнання їх походження... (цит. за [11])
Вернер Зомбарт (1863-1941)	<i>Ризик</i> – обов'язковий атрибут підприємця, рисами якого є готовність до ризику, духовна свобода, багатство ідей, воля та наполегливість. ... <i>Ризик</i> – це необхідна умова успіху: прибуток без ризику неможливий [30]
Джон Бейтс Кларк (1847-1936)	<i>Ризик</i> виявляється у динамічних змінах, які постійно відбуваються (в суспільстві тощо) [31]
Вільям Шарп (нар. 1934)	<i>Ризик</i> може бути систематичний та специфічний [32]
А. Пігу (1877-1959)	<i>Ризик</i> – це ймовірність відхилення від поставлених цілей, причому ризик може означати як ймовірність отримання збитків, так і ймовірність отримання неочікуваних прибутків [33].

Аналізування висловлювань різних вчених на сутність та зміст економічної категорії «ризик на підприємстві» дозволяє зробити принаймні два основні висновки: 1) існує багато наукових підходів до характеристики цього складного явища; 2) наведений в таблиці 1.1 перелік висловлювань відомих вчених є далеко не повним, і з врахуванням суттєвих змін в економіці і організації підприємницької діяльності, які відбулися у другій половині 20-го сторіччя та на початку 21-го сторіччя, потребує свого доповнення.

Не випадково, як підкреслюється в [34], потреба вивчення феномену ризику особливо загострилася на перетині 20-го і 21-го сторіччя, що пов'язано з настанням непрогнозованих і несподіваних політичних подій, посиленням конкуренції на всіх ринках світу, глобалізацією економічних відносин, запровадженням більш жорсткого податкового регулювання, нестабільністю цін і курсів валют тощо, що самим несприятливим чином почало впливати на діяльність підприємств і розвиток підприємництва загалом.

Окрім того, сам термін «ризик» почав використовуватися для характеристики й інших проблем, що виникали в різних сферах суспільного життя, а також почав застосовуватися для пояснення різних природних, технічних, технологічних, економічних, екологічних та суспільних процесів і явищ. В результаті, термін «ризик» із сфери наукових досліджень окремих точних наук (математики, статистики та ін.) перейшов у сферу досліджень економіки, психології, біології, медицини, права, менеджменту та ін.

Не випадково, протягом останніх років кількість дослідників економічної категорії «ризик на підприємстві» суттєво зростає.

Проведений нами аналіз показав, що активно працюють і продовжують працювати у цьому напрямі такі дослідники ([11], [12], [13], [34] та багато інших), як: О.П. Альгін; І.Т. Балабанов; І. Бланк; В.В. Вітлінський; Г. Великоіваненко; М. Клапків; В. Кравченко; Л. Скамой; А. Старостіна; О. А.Устенко; Л. Шаршукова; О. Ястремський; В.В.Черкасов; С.З. Жизнін; Б.А. Райзберг; Ю. Осипов; Т. Боллерсельов; М.В. Грачова; Г. Гуптон; П. Зангарі; В.Е. Ковалів; А. Лі; М.А. Рогів; В.А.Чернов; Р.В.Чернова; Р.Енгель; Н.М. Гайдис; І.В. Гончаров; А.П. Дука; С.К.

Реверчук; Н.Й. Реверчук; І.Г. Скоморович; В. Бушуєва; Я.Я. Благодир; А.І. Граділь; С.П. Захарченков; О.В. Пернарівський; Л.Я. Слобода; І.А. Шубенко та багато-багато інших.

Висловлювання деяких із зазначених вище авторів щодо сутності поняття «ризиків на підприємстві» зведено в таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Тракткування поняття «ризиків на підприємстві» різними дослідниками (кінець 20-го та початок 21-го сторіччя)

Автор 1	Тракткування поняття «ризик» (на підприємстві) 2
Г.Б. Клейнер	<i>Вірогідність</i> втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або поява додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [35]
А.П. Альгін	<i>Ризик</i> – це подолання <i>невизначеності</i> , в процесі якого можна кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі або відхилення від мети (цит. по [13])
О.А. Устенко	<i>Це вірогідність</i> втрати підприємством (підприємцем) частини своїх доходів або ресурсів [36]
П.В.Грабовий	<i>Загроза</i> того, що підприємство (підприємець) зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, що були розраховані (цит. по [13])
О.М.Вакульчик	Наслідок дій або бездіяльності (підприємця), в результаті яких існує загроза отримання результатів, які як позитивно, так і негативно можуть впливати на економічну діяльність підприємства [37]
В.О.Козловський	<i>Ризик</i> – це ймовірність перевищення очікуваного рівня втрат, який був розрахований (запланований) підприємцем [38]
В.П.Буянов, К.А.Кирсанов, Л.М.Михайлов	Свідома діяльність або бездіяльність ..., різні варіанти економічної поведінки, яка може призвести до втрат (цит. по [13])
І.В.Зайцева, Є.А.Токарева	Це потенційна <i>загроза</i> того, що появиться збиток; це випадкова подія, яка настає незалежно від волі та бажання підприємця (цит. по [13])
Є.С.Стоянова	Це <i>небезпека</i> настання несприятливого кінця (цит. по [13])
І.В.Гончаров	<i>Ризик</i> – це ймовірність недосягнення бажаного результату (підприємницької) діяльності [39]
Колектив акторів	Це ймовірність виникнення збитків або недоотримання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується [40]
О.Д.Заруба	Це спосіб дії ...у невизначеній ситуації [41]
І.Ю.Івченко	Дія, що здійснюється в умовах вибору, коли в разі невдачі існує можливість опинитися в гіршому положенні, ніж це було до вибору [42])
В.Л.Рудашевський	Це можливість помилки або успіху в ситуації з декількома альтернативами (цит. по [13])
Т.В.Майорова	Це відхилення очікуваних результатів від середньої або очікуваної (запланованої) величини [43]
І.П.Мойсеєнко	Це можливість досягнення запланованих цілей ... (таких, як отримання певного прибутку або певного соціального ефекту), а також можливість отримання грошових збитків [44]

Продовження таблиці 1.2

К.О.Чигирик	<i>Ризик</i> – ситуативна характеристика виробничого підприємства, яка оцінює невизначеність його економічної діяльності і можливість настання несприятливих наслідків у разі невдачі [45]
Л.І.Донець	<i>Ризик</i> – це небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з розрахованим варіантом [46]
В.А.Ліпкан	<i>Ризик</i> – це можлива небезпека невдачі дій, що здійснюються підприємством, або самі дії пов'язані із такою небезпекою [47]

Аналізування наведених в таблиці 1.2 висловлювань різних дослідників щодо трактування поняття «ризик на підприємстві» показує, що на сьогодні існує багато різноманітних думок і міркувань з приводу визначення сутності поняття «ризик» і його природи. Це, на наш погляд, пов'язано з багатоаспектністю цієї складної економічної категорії, з неоднозначною оцінкою величини ризику у діяльності підприємств, неврегульованістю цього поняття в методичному плані тощо.

Разом з тим, потрібно зазначити, що, аналізуючи проблематику і феномен економічної категорії «ризик», переважна більшість вчених та практичних працівників використовують у своїх дослідженнях такі поняття, як «загроза», «невизначеність», «небезпека», доходи, збитки, прибутки та інші. Тому, на наш погляд, актуалізувалася проблема більш точнішого визначення поняття терміну «ризик» (стосовно його застосування до діяльності підприємств), що дозволить менеджерам підприємств ухвалювати більш ефективні управлінські рішення, реалізація яких дозволить суттєво зменшити (або загалом нейтралізувати) можливі негативні наслідки та можливі втрати підприємств у їх виробничо-господарській і фінансовій діяльності.

В результаті проведених досліджень та отриманих при цьому результатів ми пропонуємо визначати економічну категорію «ризик на підприємстві» так: *ризик на підприємстві* – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом взаємодії певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв'язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачені втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним.

Прийнявши наведене вище означення «ризик на підприємстві» за основу,

проаналізуємо сутність та зміст таких складових, що входять до цього означення, як «загроза», «невизначеність» та «небезпека».

Так, як зазначають д.е.н. І.П. Мігус та к.е.н. С.М. Лаптев, «окремі науковці схильні ототожнювати поняття «ризик» та «загрози» [48]. Такі дослідники, як О.М. Бандурка, В.Є. Духов, К.Я. Петрова та І.М. Черв'яков [49] розглядають загрозу як потенційну можливість появи ризику, який *виникає практично автоматично*, і може завдати шкоду діяльності підприємства, здатен порушити його стійкість та розвиток чи призвести до припинення його діяльності загалом. Аналогічної думки дотримується і С.Р. Дубецька [50].

На наш погляд, доцільніше стати на позицію тих авторів [48], які вважають, що під *загрозою* потрібно розуміти тільки ті реальні або потенційні події, процеси або явища, що відбулися або можуть відбутися, коли питання щодо їх впливу (негативного або позитивного) на розвиток підприємства були ретельно проаналізовані і ухвалені відповідні рішення. Часто може бути така ситуація, коли та чи інша подія, що відбулася або може відбутися, взагалі не впливає на діяльність підприємства і не є для нього ризиком, хоча, на перший погляд, є загрозовою за своєю сутністю і змістом. Тобто поява ризику в діяльності того чи іншого підприємства *не виникає автоматично*, а потребує додаткового ретельного обґрунтування.

Суттєвий вплив на встановлення, яким чином реальна чи потенційна загроза може впливати на діяльність підприємства і являти для нього певний ризик, мають так звані *невизначеності*.

Як зазначається в [51], поняття невизначеності є неоднозначним. У найбільш загальному вигляді *невизначеність* – це недостатність відомостей про умови, в яких підприємство буде здійснюватися свою діяльність, а також безліч варіантів можливих наслідків прийнятого рішення, коли для жодного із цих варіантів не можна розрахувати ймовірність появи того чи іншого результату. Тобто поняття невизначеності трактується досить широко – від відсутності достатньої інформації для прийняття підприємством управлінських рішень, до твердження, що невизначеність – це можливість отримання різних результатів від реалізації прийня-

тих рішень, ймовірність настання яких (тобто результатів) дуже важко оцінити або не можна оцінити загалом.

Невизначеності, що впливають на процес аналізування впливу тих чи інших загроз на діяльність підприємства, можуть бути самими різноманітними. Проаналізувавши низку наукових джерел (див. [7], [52], [53]), нами виокремлено основні причини виникнення цих невизначеностей, які можуть впливати на процес аналізування ризикованості тієї чи іншої події, яку менеджери можуть вважати загрозою для діяльності підприємства (див. рис. 1.2).

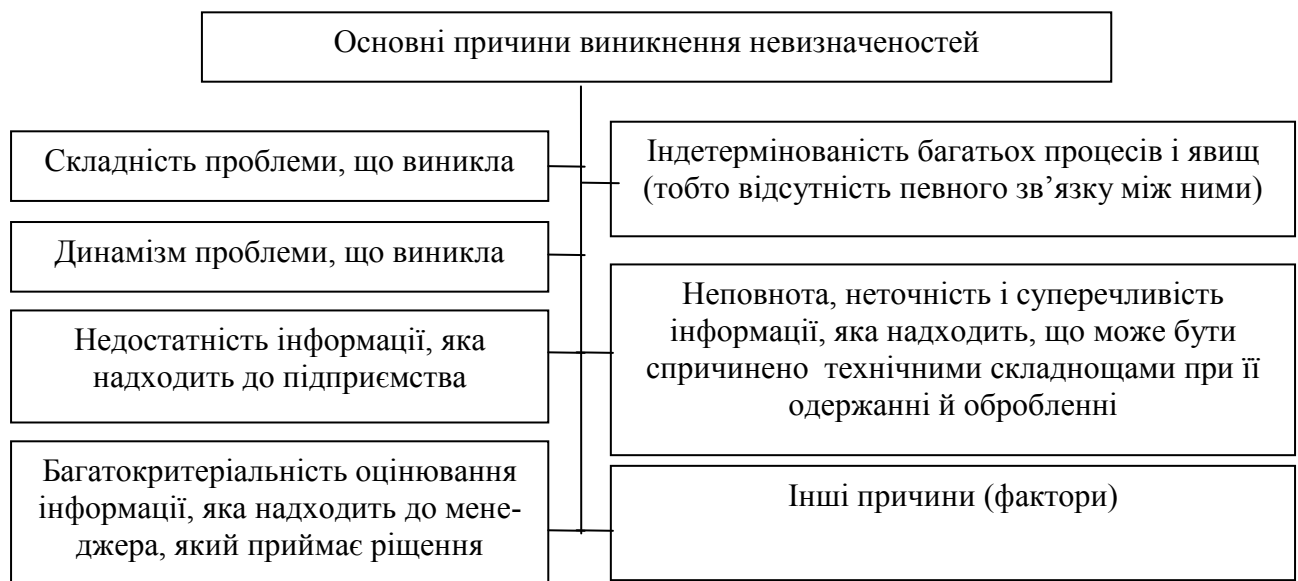


Рисунок 1.2 – Основні причини виникнення невизначеностей, які можуть впливати на процес аналізування ризикованості тієї чи іншої події, яку вважають загрозою для діяльності підприємства

Аналіз інформації, наведеної на рис. 1.2, показує, що причин виникнення невизначеностей при аналізуванні ризикованості настання тієї чи іншої події, яка вважається загрозою для діяльності підприємства, може бути дуже багато. Тому задача кожного менеджера якраз і полягає в тому, щоб вміти виявляти та враховувати ці невизначеності при виокремленні реальних небезпек, які можуть дійсно вплинути на діяльність конкретного підприємства.

Як зазначається в [54], *небезпеки* – це реальні явища, процеси, події, об'єкти, властивості тощо, які мають *якісну характеристику* (якісний вимір) і здатні за певних умов завдавати шкоди діяльності певному підприємству.

В економічній літературі існує багато класифікацій таких небезпек. Зокрема, в [55] пропонується така класифікація небезпек, яку (із значними нашими доповненнями) наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація видів небезпек, що можуть впливати на діяльність підприємства (Власна розробка з використанням [55])

В [13] пропонується інша класифікація небезпек, яку (із значними нашими доповненнями) наведено на рис. 1.4.

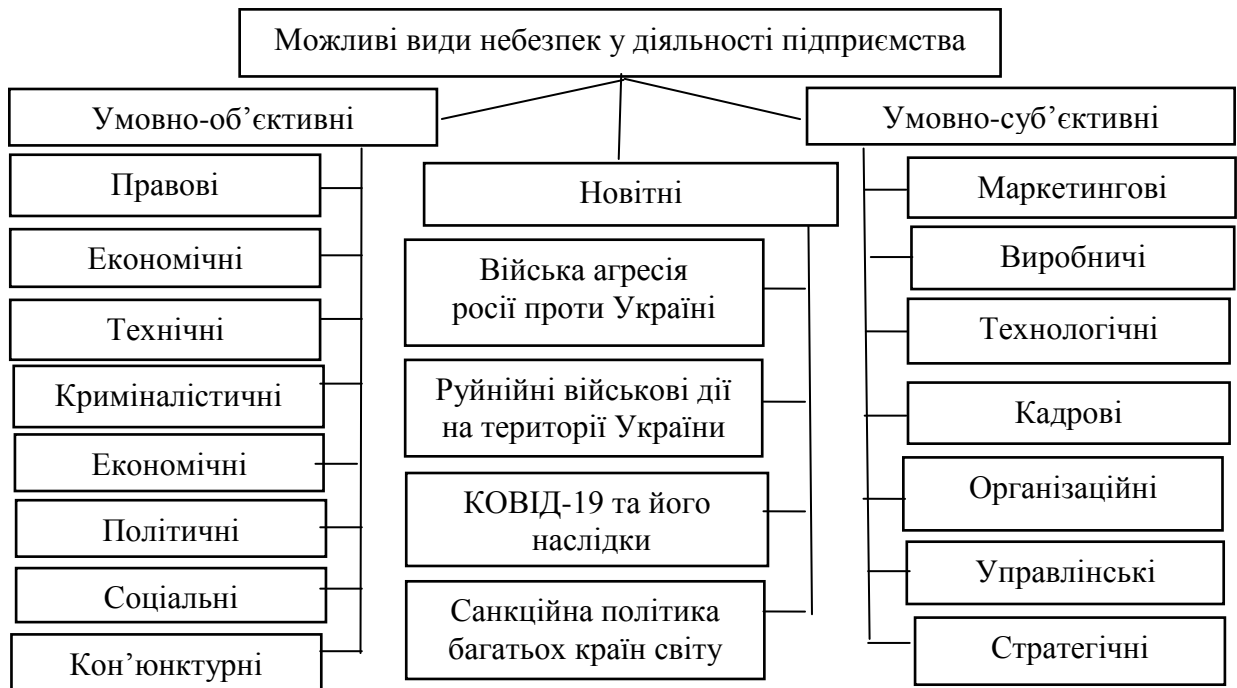


Рисунок 1.4 – Класифікація видів небезпек, що можуть впливати на діяльність сучасного підприємства (Власна розробка з використанням [13])

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.3 та рис 1.4, можна зробити висновки, що існує велика кількість небезпек, які можуть впливати на діяльність підприємств, і ці небезпеки, зазвичай, характеризуються якісними показниками (типу: значна небезпека, велика, руйнівна, слабка тощо).

Далі, проведемо дослідження взаємозв'язку понять «небезпека» та «ризик». Для цього звернемося до робіт відомого американського економіста Френка Гайнемана Найта (див. [17], [34]) який у своїй роботі «Ризик, невизначеність і прибуток» вперше висловив думку про *ризик як кількісну міру небезпеки, яку можна розрахувати*. А під «небезпекою» (або повною невизначеністю) розумів такі ситуації, *для яких неможливо* кількісно розрахувати ймовірність появи тієї чи іншої події. Саме Ф. Найт запропонував виділяти три види ймовірностей: апіорну, статистичну і оціночну. Під *апіорною* ймовірністю Ф.Найт розумів абсолютно однорідну класифікацію тих чи інших випадків (подій). *Статистична* ймовірність ґрунтується на статистичній класифікації певних випадків (подій). При *оціночній* ймовірності неможливо класифікувати (описати, ідентифікувати) ситуації (події), що можуть виникнути, оскільки кожна з них є надто унікальною, або їх кількість є недостатньою для того, щоб обчислити величину ймовірності.

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

Не випадково, всесвітньо визнані вчені А.Маршалл, А.Пігу і В.Зомбарт ([25], [26], [30], [31]) вважали, що ризик – це ймовірність відхилення від поставлених цілей, яка має бути обчислена за *допомогою числових величин*. Причому ризик може означати ймовірність як отримання збитків, так і ймовірність отримання неочікуваних прибутків. Окрім того, ризик в діяльності підприємств потрібно розглядати не тільки як негативний фактор в розвитку діяльності того чи іншого підприємства загалом, але і як необхідну умову успіху, адже прибуток без ризику просто неможливий.

У зв'язку з цим нами пропонується для характеристики економічної категорії «ризиків на підприємстві» поряд з терміном «ризик» (який був описаний вище) використовувати терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». Так, «міра ризику» – це апіорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків (перевищення очікуваного рівня втрат, недоотримання доходів тощо) порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, яку можна розрахувати за допомогою *числових величин* або кількісно спрогнозувати. А «повна невизначеність ризику» – це так звана оціночна ймовірність небезпеки, яку не можна математично розрахувати чи спрогнозувати, хоча вона також може спричинити для підприємства виникнення додаткових збитків (або перевищення очікуваного рівня втрат чи недоотримання доходів порівняно з варіантом, передбаченим суб'єктом (підприємцем)).

Окрім того, як «міра ризику», так і «повна невизначеність ризику» можуть характеризувати отримання підприємством незапланованих доходів і прибутків.

На підставі зроблених міркувань нами складено структурну схему взаємозв'язку між такими економічними категоріями, як «загроза», «невизначеність», «небезпека», «ризик», «міра ризику» та «повна невизначеність» (див. рис. 1.5).

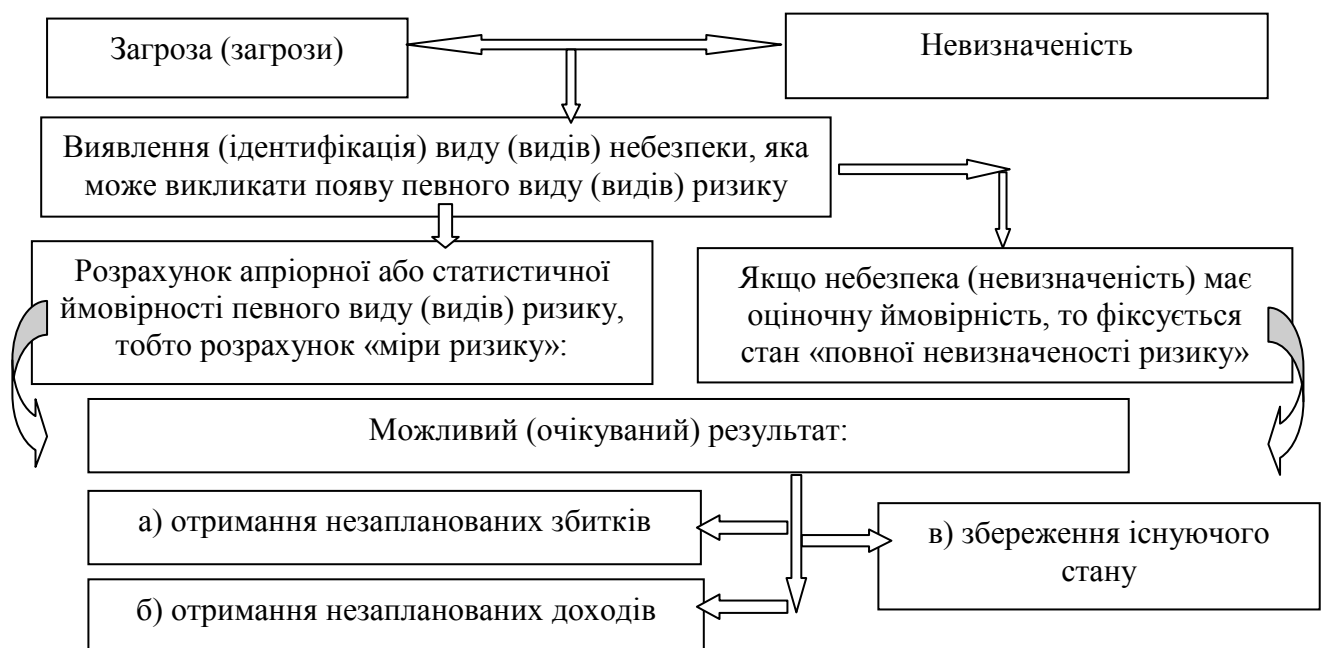


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок між поняттями «загроза», «невизначеність», «небезпека», «ризик», «міра ризику» та «повна невизначеність ризику» (Власна розробка)

Іншими словами: будь-яка небезпека, яку можна математично (або іншим способом, наприклад, емпірично) обрахувати, приймає *форму ризику*, і у менеджерів підприємства відкривається можливість шляхом ухвалення відповідних рішень *управляти цим ризиком* (зменшувати його, нейтралізувати тощо). Якщо небезпеку неможливо математично обрахувати чи спрогнозувати, вона приймає форму повної невизначеності ризику, і у менеджерів підприємства практично немає *можливості управляти цією небезпекою*.

На завершення розгляду цього питання проаналізуємо можливі види ризиків в діяльності підприємства, з якими можуть стикнутися менеджери підприємства під час діяльності цього підприємства. Існуючих класифікацій видів ризику є дуже багато: одні із них є невеликими за своїм обсягом, інші – достатньо змістовні.

Серед невеликих за обсягом класифікацій видів ризику можна назвати класифікацію, яку запропонував Дж. М. Кейнс [16]. Цей всесвітньо відомий вчений підійшов до питання класифікації ризиків *з боку самого підприємства*, виділивши три основних види ризиків: а) ризик *неодержання* підприємством очікуваного доходу від вкладених коштів; б) ризик *«позикодавця»*, тобто ризик неповернення виданого ним кредиту; та в) ризик *зміни вартості* грошової одиниці (або так званий валютний ризик), тобто ймовірність втрати підприємством коштів у результаті зміни курсу національної грошової одиниці.

Не менш відомий вчений сучасності Мілтон Фрідмен [29] запропонував класифікацію видів ризику за *їх величиною*, виокремивши: а) *невеликий* ризик, пов'язаний з заздалегідь відомим результатом; б) *помірний* ризик, тобто ризик без великих витрат (або доходів); та в) *великий* ризик, пов'язаний з великими витратами (або доходами).

В [54] пропонується класифікувати види ризику в діяльності підприємств за *ступенем допустимості*, виділивши: а) *несуттєвий* ризик (тобто ризик, який має настільки малий рівень, що він перебуває в межах допустимих або фонових відхилень); б) *прийнятний* ризик (тобто ризик, який підприємство може собі дозволити в існуючих соціально-економічних умовах свого розвитку; в) *допустимий* ризик (тобто ризик, який не може перевищувати певну встановлену підприємст-

вом величину, після настання якої на підприємстві можуть розпочатися певні негативні процеси); г) *надмірний* ризик (це ризик, при якому, якщо не вжити заходів щодо його зменшення або нейтралізації, у переважній більшості випадків можуть виникнути край негативні наслідки для діяльності підприємства).

Проаналізувавши низку наукових праць (див. [7], [11], [12], [13], [14], [38], [48], [54], [56]) нами розроблено власну *розширену* класифікацію видів ризиків в діяльності підприємств, яку наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Класифікація видів ризиків на підприємстві (Власна розробка)

Зрозуміло, що наведена на рис. 1.6 класифікація ризиків в діяльності підприємств також є далеко неповною, але, на наш погляд, вона більшою мірою віддзеркалює все різноманіття видів ризиків, з якими можуть стикатися сучасні підприємства.

Дамо коротку характеристику *деяких видів* ризиків. До *об'єктивних* ризиків належать такі, які не залежать від думки та розуміння ситуації менеджерами підприємства. *Суб'єктивні* ризики безпосередньо залежать від розуміння ситуації менеджерами підприємства. Але в обох випадках менеджери підприємства можуть ухвалювати рішення щодо повної чи часткової нейтралізації цих ризиків або зниження їх рівня.

Зовнішні ризики – ці такі ризики, які виникають поза межами прямого впливу підприємства (це непередбачувані природні процеси і явища; стихійні лиха; руйнівні соціальні процеси; зміни податкового, митного законодавства; зміна валютних курсів; новітні напрями розвитку науково-технічного прогресу тощо). На ці ризики менеджери підприємства практично не можуть здійснювати *прямого* впливу щодо їх зменшення або нейтралізації. *Внутрішні* ризики виникають в результаті діяльності конкретних працівників або менеджерів підприємства (це, наприклад, низька кваліфікація персоналу підприємства; невчасно модернізована матеріально-технічна база підприємства, неконтрольоване звільнення провідних фахівців, повільна автоматизація та діджиталізація виробництва тощо). На ці ризики менеджери підприємства можуть *безпосередньо* впливати, ухвалюючи відповідні управлінські рішення щодо їх зменшення або нейтралізації.

Загальноекономічні ризики – це ризики, які виникають під час зміни економічного курсу розвитку країни, проведення приватизації, роздержавлення, зміни форм власності тощо. *Регіональні* та *галузеві* ризики характеризують, відповідно, особливості регіону та галузі, в яких підприємства здійснюють свою діяльність.

Природні ризики обумовлені негативним (а іноді і позитивним) впливом на діяльність підприємства стихійних сил природи. *Економічні ризики* виникають під час діяльності, спрямованої на одержання прибутку від реалізації виготовленої продукції, надання послуг, виконання певних робіт тощо; здійснення товарно-

грошових, комерційних і фінансових операцій; реалізації науково-технічних проєктів тощо. *Політичні* ризики можуть виникнути при зміні суспільно-політичної ситуації в країні та/або регіоні. *Техногенні* ризики можуть виникнути в результаті тих чи інших виробничих катастроф. *Законодавчі* ризики обумовлені можливістю суттєвої зміни митного та податкового законодавства тощо. *Форс-мажорні* ризики можуть виникнути в результаті початку воєнних дій, повеней, землетрусів, посух тощо. *Криміногенні* ризики виникають під час здійснення рейдерських атак з метою захоплення того чи іншого підприємства, спроб фізичного знищення керівників підприємства тощо.

Велику групу ризиків у підприємстві складають ризики, що виникають під час здійснення певних видів діяльності. Так, *виробничі* ризики можуть виявлятися у зниженні запланованих обсягів виробництва продукції, збільшенні матеріальних або інших затрат, сплаті незапланованих штрафів, неустойок тощо.

Фінансові ризики – це ризики, які виникають у взаємовідносинах підприємства з комерційними банками та іншими фінансовими установами, і виявляються у можливому припиненні кредитування, зміні умов кредитування тощо, що може викликати призупинення процесу виробництва продукції.

Інвестиційні ризики можуть виникнути у випадку неправильного вибору місця вкладення капіталу (побудови нового підприємства тощо), що може спричинити втрати підприємства протягом значного періоду часу.

Валютні ризики характеризують вплив зміни курсу валют на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Кредитні ризики характеризують ймовірність невиконання дебітором своїх зобов'язань перед кредитором тощо.

Маркетингові ризики характеризують зниження обсягу реалізації продукції підприємства внаслідок зміни кон'юнктури ринку, збільшення закупівельних цін на матеріали і сировину, втрату продукції при її транспортуванні, складуванні тощо. *Страхові* ризики – це ймовірність зазнати прямих збитків через появу випадкової події, яка може загалом унеможливити діяльність підприємства.

Транспортні ризики характеризують вірогідність втрати продукції, майна, транспортних засобів тощо як самим підприємством, так і замовником, який користується послугами цього підприємства.

Організаційні ризики можуть бути обумовлені недосконалою організацією виробничого процесу, неефективним використанням матеріальних та трудових ресурсів підприємства, низьким рівнем менеджменту і маркетингу, помилками в управлінні підприємством тощо. *Ділові* ризики – це ризики, пов’язані з можливістю погіршення процесу укладання підприємством угод з партнерами, зниження обсягу замовлень продукції підприємства, зміна ділової орієнтації партнерів тощо. *Юридичні* ризики – це ризики, пов’язані з тим, що не були враховані вимоги чинного законодавства, або це законодавство змінилося в період діяльності підприємства, що може призвести до отримання цим підприємством додаткових втрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Допустимі ризики – це ймовірність втрати прибутку підприємства; *критичні* ризики – це ймовірність втрати доходу підприємства; і *катастрофічні* ризики – це ймовірність втрати всього майна (активів) підприємства (внаслідок крадіжки, диверсії, халатності і т.п.).

Чисті ризики означають ймовірність отримання певного результату (наприклад, збитків), розрахованого в абсолютних або відносних кількісних значеннях. *Спекулятивні* ризики виражаються в ймовірності отримання певного результату при здійсненні операцій, що постійно здійснюються на біржовому ринку (гра так званих «биків» та «ведмедів»).

Первинні ризики – це ризики, які безпосередньо пов’язані з настанням певної події. *Вторинні* ризики – це ризики, які обумовлені наслідками від настання першої події. *Статичні* ризики – це ризики, що не залежать від часу (наприклад, ризики землетрусів тощо). *Динамічні* ризики – ризики, які постійно змінюються в часі (наприклад, ризики від можливих аварій обладнання тощо). *Спонтанні* ризики – це ризики, які виникають несподівано і часто є неконтрольованими.

Масові ризики – це ризики, які характерні для великої кількості однотипних об’єктів (наприклад, ризики автомобільних катастроф). *Індивідуальні* ризики –

ризика, що зустрічаються тільки в окремих випадках і тільки для окремих підприємств.

Загальні ризики – ризики, що одночасно впливають на всі сторони діяльності підприємства. *Конкретизовані ризики* – ризики, що виявляються в окремих сторонах діяльності підприємства (або в конкретні періоди часу).

Систематичні ризики – це ризики, які з’являються в діяльності підприємства постійно (систематично) при настанні певних умов. *Випадкові* ризики – це ризики, які часто з’являються в діяльності підприємства випадково (спонтанно) і важко піддаються прогнозуванню (наприклад, вимкнення світла).

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.6, детальніше зупинимося на так званих *комплаєнс-ризиках*. Сучасні дослідники визначають *комплаєнс-ризиками* ризики втрати прибутку або отримати збитки внаслідок виникнення в колективі підприємства конфлікту інтересів, невідповідності дій працівників зовнішнім та внутрішнім документам тощо (див. [57], [58], [59] та інші).

Як зазначає к.е.н., доцентка Кобелева Т.О. [58], причинами виникнення комплаєнс-ризиків можуть бути: недотримання працівниками підприємства законодавства України та внутрішніх документів підприємства; наявність конфлікту інтересів у співробітників підприємства; недосконалість організаційної структури управління підприємством; несприятливі зовнішні обставини; неефективність внутрішнього контролю; об’єктивна неспроможність підприємства адаптувати продукцію, що випускається, до нових вимог споживачів тощо.

Все це викликає появу низки ризиків, які можуть спричинити суттєве погіршення роботи певного підприємства і навіть привести його до банкрутства ([57],[58], [59]).

Проаналізувавши низку наукових джерел, нами зроблено систематизацію існуючих комплаєнс-ризиків, які можуть виникати на сучасних підприємствах, та складено класифікацію характерних та поширених видів комплаєнс-ризиків, яку наведено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Класифікація деяких характерних видів комплаєнс-ризиків (Власна розробка)

Наявність на підприємстві (рис. 1.7) значних комплаєнс-ризиків (а головне – відсутність боротьби з ними) може призвести до погіршення ділової репутації підприємства, падіння довіри до нього з боку партнерів, зменшення можливостей для ведення бізнесу, скорочення клієнтської бази тощо.

Аналізуючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що:

1) ризики присутні завжди на всіх етапах діяльності підприємства, при цьому відмінність може полягати тільки в часі і достовірності вияву того чи іншого виду ризику та його впливу на результати діяльності підприємства;

2) наявність ризиків, які супроводжують діяльність підприємств, не є недоліком. Саме наявність ризику отримання для підприємств небажаних наслідків примушує їх шукати нові ефективні рішення для виходу із ситуації, що склалася, забезпечуючи всій економіці динамічність і ефективність розвитку;

3) задача кожного менеджера підприємства – навчитися правильно визначати та управляти ризиками, зменшуючи або нейтралізуючи їх можливий негативний вплив на результати діяльності підприємства.

1.2 Виробничі ризики: сутність, види, стратегії управління, ризик-менеджмент

Як було зазначено в підрозділі 1.1 цієї роботи (див. рис. 1.6), одним із основних видів ризику у підприємстві є *виробничий ризик*. Проведеним нами аналіз економічної літератури показує, що сучасні дослідники розглядають виробничий ризик з різних сторін. Зокрема, виробничий ризик розглядається з позицій підприємства, яке виробляє певну продукцію, з позицій охорони праці, з позицій медицини, з позицій соціального страхування тощо.

Спочатку в наших дослідженнях ми будемо розглядати виробничий ризик який один із видів ризику, що може мати місце набудь-якому підприємстві.

Так, в [60], [61] *виробничий ризик* визначається як ймовірність *отримання незапланованих збитків або понесення додаткових витрат*, пов'язаних із зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини або роботи персоналу і т. п. В іншому дослідженні (див. [62]), *виробничий ризик* визначається як можливі втрати підприємства, які пов'язані з недовиробництвом продукції, товарів і послуг; із порушеннями при здійсненні будь-яких видів виробничої діяльності тощо, з нераціональним використанням сировини, підвищенням собівартості продукції, збільшенням втрат робочого часу тощо.

Ще в одному дослідженні [63] підкреслюється, що *виробничі ризики* – це непередбачені ситуації, які можуть негативно позначитися на результатах діяльності підприємства. Ці ситуації можуть виникати як при здійсненні самого виробничого процесу, під час випробувань нових видів продукції, при реалізації продукції, її транспортуванні, обслуговуванні різних виробничих об'єктів, при використанні сировини низької якості тощо.

Важливим є також те, що виробничі ризики, які можуть виникати на підприємствах, дуже часто пов'язані як між собою, так і з іншими видами підприємницьких ризиків, що певною мірою ускладнює процес їх попередження, виявлення та зменшення (або нейтралізації).

Причини виникнення на підприємстві виробничих ризиків можуть бути самими різними. Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [60], [61], [63]),

нами складено класифікацію деяких основних причин виникнення виробничого ризику, яку наведено на рис. 1.8.

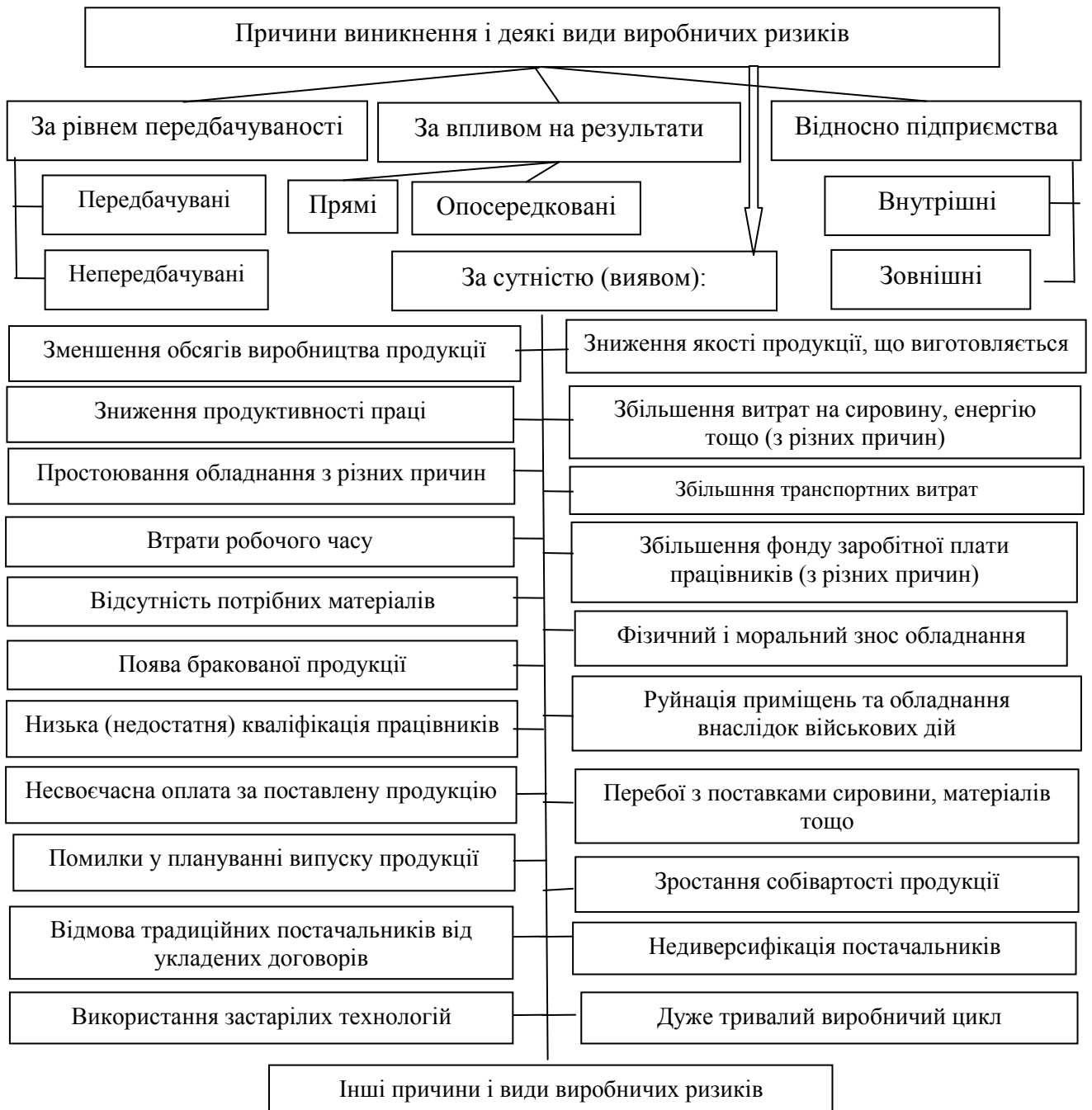


Рисунок 1.8 – Класифікація деяких поширених видів виробничих ризиків (Власна розробка з використанням [60], [61])

Дамо коротку характеристику окремих видів виробничих ризиків, наведених на рисунку 1.8.

Так, виробничі ризики поділяються на передбачувані і непередбачувані. *Передбачувані* – це такі види виробничих ризиків, які в принципі є відомими для менеджменту підприємства, який має постійно відслідковувати ситуацію, що

складається на виробництві, і у випадку появи загроз виникнення цих ризиків швидко ухвалювати рішення щодо їх зменшення або нейтралізації, оскільки досвід подолання цих ризиків у менеджерів підприємства практично є. *Непередбачувані* – це такі виробничі ризики, які можуть виникнути стихійно, несподівано, спонтанно, що може суттєво ускладнити процедуру прийняття менеджерами підприємства управлінських рішень щодо їх зменшення (або нейтралізації).

Внутрішні виробничі ризики – це ризики, які безпосередньо виникають в результаті діяльності цього підприємства і виявляються саме на цьому підприємстві (наприклад, скорочення обсягів виробництва продукції, погіршення якості виготовленої продукції, відсутність необхідних матеріалів тощо), в той час, як *зовнішні* ризики формуються поза межами підприємства (несприятлива зміна кон'юнктури ринку; падіння попиту на продукцію підприємства; зміна податкового законодавства у напрямі збільшення величини сплачуваних податків; невиконання постачальниками матеріалів і сировини своїх договірних зобов'язань, можливість руйнації інфраструктури підприємства у зв'язку з військовими діями тощо).

Прямі ризики – це такі виробничі ризики, які безпосередньо і однозначно можуть вплинути на результати діяльності підприємства (наприклад, аварія обладнання, помилки при прийнятті управлінських рішень, зниження ціни про продукцію підприємства через погіршення її якості або з інших причин тощо). *Опосередковані* ризики – це такі виробничі ризики, які можуть впливати на результати діяльності підприємства через виникнення і дію інших (супутніх) виробничих ризиків. Наприклад: зменшення обсягу виготовленої продукції може спричинити зменшення доходу підприємства, а це, у свою чергу, може викликати зменшення закупівлі потрібної сировини і матеріалів, а це може спричинити зупинку на підприємстві роботи деяких інших видів технологічного обладнання і т.п.

В [62] наводиться дещо інша класифікація видів виробничих ризиків, яка охоплює не тільки ризики у виробничій сфері, але й ризики у дотичних до виробництва сферах діяльності підприємства: дослідно-конструкторській, науково-технічній, реалізації продукції, післяреалізаційного обслуговування продукції підприємства тощо. Цю класифікацію наведено на рис. 1.9.

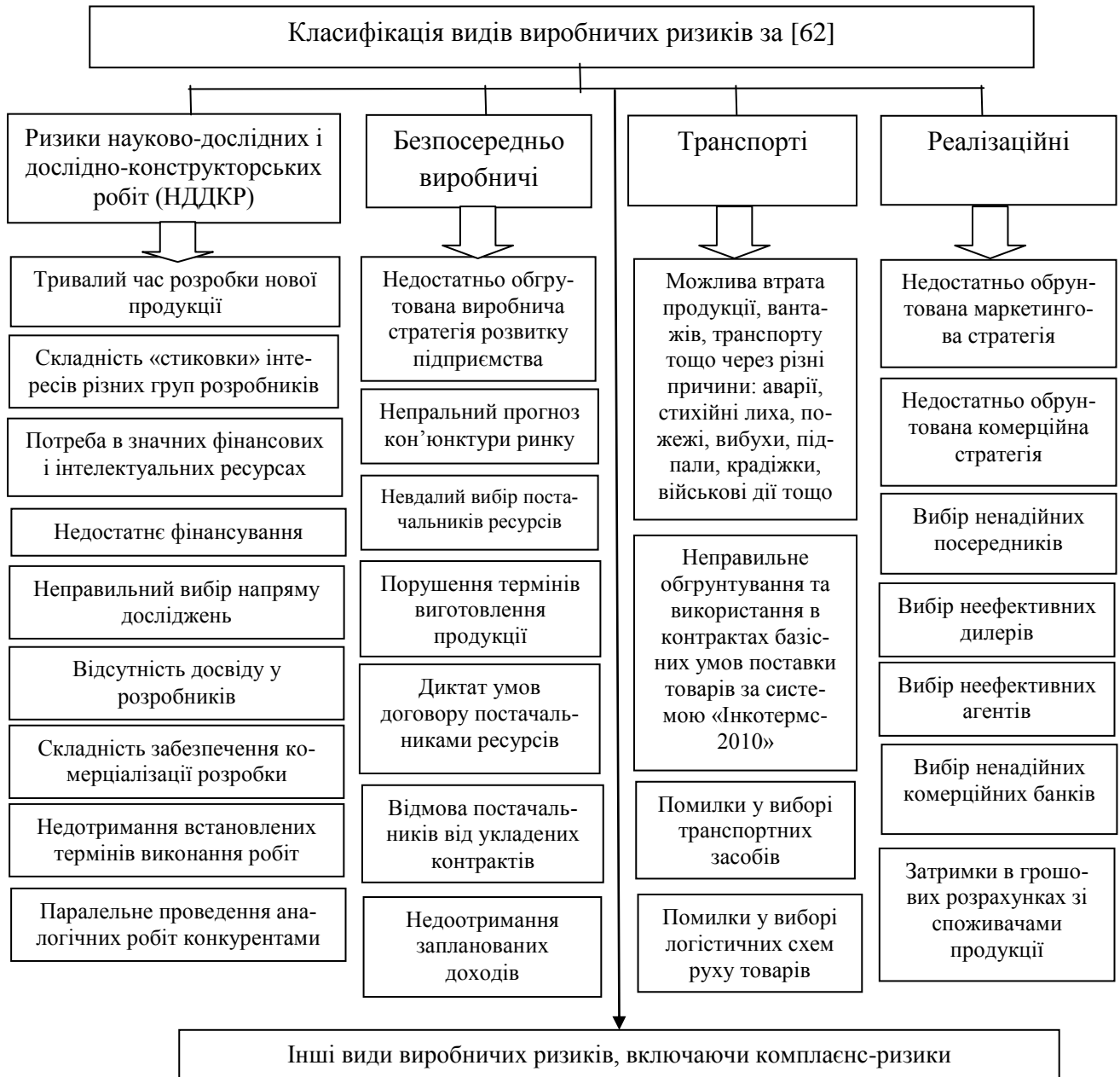


Рисунок 1.9 – Класифікація деяких видів виробничих ризиків (Власна розробка з використанням [62])

Аналіз інформації, наведеної на рис. 1.8 та рис. 1.9, показує, що на даний час існує дуже багато видів виробничих ризиків, що спонукає кожне підприємство створювати спеціальну власну систему управління, тобто систему попередження, виявлення та нейтралізації цих ризиків, яка б відповідала специфіці діяльності цього підприємства, враховувала існуючі в країні інституційні правила, звичаї, традиції тощо.

Сьогодні на практиці існує багато рекомендацій щодо зменшення або нейтралізації негативного впливу виробничих ризиків на діяльність підприємства.

Деякі рекомендації з цього приводу наведено нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Деякі рекомендації щодо зменшення (нейтралізації) виробничих ризиків, які було запроваджено підприємствами, що досліджувалися

Джерело	Сутність виробничого ризику	Рекомендації щодо його зменшення або нейтралізації
[61]	<i>Не укладення договорів з постачальниками на придбання потрібних матеріалів (продукції), що може зменшити обсяги виробництва і падіння обсягу реалізації продукції підприємства. Неможливість закупити потрібні матеріали (продукцію) на світовому ринку тощо</i>	Диверсифікація поставок шляхом розширення ділових відносин та контактів з іншими потенційними постачальниками; вертикальна інтеграція з реальними постачальниками (наприклад, шляхом придбання пакету їх акцій); налагодження особистих контактів з постачальниками; створення страхового резерву критично важливих матеріалів тощо
	<i>Зрив укладених договорів з постачальниками про поставку матеріалів через нестабільність соціально-економічної ситуації в країні, зростання цін в окремих галузях, інфляцію, порушення логістичних зв'язків через руйнацію інфраструктури тощо</i>	Диверсифікація поставок; розширення складу постачальників; створення фінансових резервів; організація «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат; розроблення системи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників тощо
	<i>Не укладення договорів на реалізацію виготовленої підприємством продукції через її низьку якість, заміщення продукцією інших виробників, зміну попиту, зменшення доходів споживачів (населення), появу нових технологій тощо</i>	Диверсифікація виробництва і збуту продукції; активне використання всіх форм маркетингу, реклами тощо; впровадження нових технологій виготовлення продукції тощо
	<i>Не отримання своєчасної оплати за поставлену продукцію через кризовий стан взаємних платежів, низьку правову культуру менеджерів підприємств; слабкість господарського арбітражу тощо</i>	Запровадження попередньої оплати (передоплати) за продукцію, яка буде поставлятися; укладання договорів зі споживачами на постачання продукції з застереженнями про накладання штрафних санкцій за несвоєчасну оплату; страхування укладених угод тощо
	<i>Не вірне прогнозування ринкової ситуації і отримання недостовірної початкової інформації про ринок, постачальників, споживачів тощо</i>	Запровадження системи стратегічного планування; створення дієвої інформаційної системи збирання та аналізування вхідної інформації; підвищення кваліфікації менеджерів підприємства; запрошення професійних консультантів тощо
[63]	<i>Повернення або відмова від продукції підприємства споживачами через недостатню якість продукції, перехід споживачів на продукцію конкурентів</i>	Підвищення індивідуальної відповідальності менеджерів за зниження якості готової продукції; організація ефективної системи мотивування працівників підприємства за досягнення високої якості продукції тощо
	<i>Несподіваний вихід із ладу виробничого обладнання, що може призвести до травмування працівників підприємства тощо</i>	Впровадження системи інженерного та адміністративного контролю, що буде слідкувати за станом обладнання; встановлення в приміщенні і на обладнанні відповідних датчиків, знаків, звукової сигналізації тощо.

Наведені в таблиці 1.3 деякі види виробничих ризиків, що можуть мати місце на сучасних підприємствах, а також рекомендації щодо їх зменшення (нейтралізації), показують, що таких видів виробничих ризиків та способів управління ними є дуже багато.

Примітка. Окрему групу виробничих ризиків складають ризики, які визначаються станом машин, механізмів, устаткування тощо, і які безпосередньо впливають на здоров'я, працездатність та життя працівників. Тут виокремлюють не-

припустимі, терпимі, припустимі і незначні види виробничого ризику. Так, *неприпустимий* виробничий ризик характеризується невідповідністю машин, механізмів, устаткування вимогам нормативних документів з охорони праці, що може спричинити втрату працівниками свого здоров'я та навіть їх смерть; *терпимий* виробничий ризик характеризується відповідністю машин, механізмів, устаткування вимогам нормативних документів з охорони праці, але допускає певні відхилення від цих документів, що компенсується наданням працівникам певних пільг та компенсацій; *припустимий* виробничий ризик характеризується повною відповідністю машин, механізмів, устаткування вимогам нормативних документів з охорони праці, а наявність важких і шкідливих умов праці компенсується працівникам згідно чинного законодавства; *незначний* виробничий ризик характеризується повною відповідністю машин, механізмів, устаткування вимогам нормативних документів з охорони праці і вимагає від працюючих тільки дотримання вимог правил безпеки. Детальніше ці види ризиків вивчаються в охороні праці.

В численних наукових публікаціях кінця 20-го сторіччя була поставлена задача об'єднати зусилля багатьох дослідників і розробити більш-менш загальну теорію та методику управління на підприємствах всіма видами ризиків, включаючи і виробничі ризики. Ця задача знайшла свої розв'язання у формуванні нового напрямку менеджменту – так званого ризик-менеджменту.

Становлення ризик-менеджменту як нового напрямку у менеджменті розпочалося в 90-х роках ХХ століття з публікації роботи під назвою «Internal Control – Integrated Framework» (Внутрішній контроль – комплексна структура), розробленої організацією COSO – Committee Sponsoring Organization Treadway Commission (цит. по [64]). В цьому документі йде мова про необхідність усвідомлення всіма працівниками підприємства суті та значення необхідності зменшення (або) нейтралізації різних видів ризику, що можуть виникнути і негативно впливати на діяльність підприємства.

Сучасні дослідники дають різні тлумачення поняття «ризик-менеджмент» (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи авторів до визначення поняття «ризик-менеджмент»

Автори	Визначення ризик-менеджменту
В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко	Це різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють ...наскільки це можливо прогнозувати можливість настання ризикованих подій і домагатися зниження величини ризиків (що мають місце на підприємстві) до допустимих меж [9]
Л.І. Донець	Галузь менеджменту, яка потребує спеціальних знаньаналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань [46]
І.Ю. Івченко	Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють ... прогнозувати настання (на підприємстві) ризикових подій і реалізовувати заходи щодо їхнього зменшення [42]
В.В. Лук'янова, Т.Н. Головач	Комплекс управлінських дій та заходів..., який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків і доведення їх впливу до оптимально можливих меж [65]

Отже, більшість фахівців визначають ризик-менеджмент як систему управління підприємством, спрямовану на визначення шляхів зниження всіх видів ризику, включаючи виробничі. Або: ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів, управлінських дій у діяльності підприємства, спрямованих на виявлення ризику й зниження його рівня.

Низка дослідників вважає, що управління ризиком повинно охоплювати не тільки зниження його рівня, а розроблення стратегії управління ризиком для кожного конкретного виду ризикової ситуації [66].

Тому, на наш погляд, концептуальний підхід до управління ризиками (включаючи виробничі) в діяльності підприємства, повинен полягати у: а) попередженні та виявленні можливих видів виробничих ризиків, а також наслідків дії цих ризиків на результати діяльності підприємств; б) розробленні та впровадженні заходів, які зможуть запобігти, зменшити (або нейтралізувати) можливі збитки від впливу цих ризиків на діяльність підприємства; в) створенні на підприємстві спеціалізованої системи моніторингу та управління ризиками, яка б дозволила підприємству своєчасно попереджувати, виявляти та зменшувати (або нейтралізувати) негативні наслідки від появи та дії тих чи інших ризиків (включаючи виробничі) в діяльності підприємства.

Не випадково, як зазначається в [67], на початку 21-го сторіччя концепція ризик-менеджменту дещо змінилася і прийняла вигляд, наведений в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльний аналіз концепцій ризик-менеджменту [67]

Традиційна концепція	Сучасна концепція
1. Періодичність застосування	
<i>Епізодичний ризик-менеджмент.</i> Управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери вважають це необхідним	<i>Безперервний ризик-менеджмент.</i> Процес управління ризиками не припиняється
2. Суб'єкти управління	
<i>Частковий ризик-менеджмент.</i> Кожний підрозділ підприємства (відповідно до своїх функцій) самостійно управляє ризиками	<i>Загальний ризик-менеджмент.</i> Управління ризиками координується керівником підприємства. Кожен працівник розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
3. Об'єкти впливу (управління)	
<i>Обмежений ризик-менеджмент.</i> Виявляються ризики, які підлягають зменшенню (або нейтралізації) або страхуванню	<i>Розширений ризик-менеджмент.</i> Виявляються всі ризики і можливості їх зменшення (нейтралізації) або страхування

Тому сьогодні можна стверджувати, що *ризик-менеджмент* – це частина менеджменту підприємства, яка являє собою систему попередження, виявлення (ідентифікації), вимірювання і контролю за всіма видами ризиків, включаючи виробничі, що можуть мати місце на підприємстві, з метою їх зменшення або повної нейтралізації.

Сам ризик-менеджмент, являючись *частиною* загального менеджменту підприємства, є *самостійною* багатоваріантною системою управління, має дуже динамічний характер, є гнучким і часто не має готових рецептів розв'язання проблем, що постійно виникають у край мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство; часто базується на інтуїції менеджерів, їх досвіді й інсайті тощо.

Сучасний ризик-менеджмент складається із відповідних стратегій, тактик, моделей, методів, етапів, правил, алгоритмів управління тощо, які потребують свого окремого розгляду і аналізування.

Спочатку розглянемо можливі *стратегії управління* виробничими ризиками. Так, один із всесвітньо відомих фахівців з менеджменту Г. Мінцберг (див. [68]) охарактеризував сутність будь-якої стратегії так, як це показано на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 – Характеристика сутності стратегії за Г.Мінцбергом [68]

Проведений нами аналіз показав, що сьогодні дослідники висувають різні підходи до означення терміну «стратегія управління ризиком», деякі з яких нами зведено в таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Підходи до визначення терміну «стратегія управління ризиком»

Автори	Визначення стратегії управління ризиком
І.Ю. Івченко	Мистецтво керування ризиком у нестабільній ... ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження [42]
Л.І. Донець	Це знання стандартних прийомів управління ризиком, уміння швидко і правильно оцінювати конкретну ситуацію, здатність швидко знайти вдалий, якщо не єдиний, вихід із ситуації [46]
Т.В.Лук'янова, Т.В. Головач	Розроблення довгострокових планів; ...визначення обсягу та видів діяльності, принципів управління [65]
В.М.Кочетков, Н.А.Сирочук	План дій у конкретній ризиковій ситуації, спрямований на вибір такого варіанта рішення, який сприяє ...забезпеченню конкурентоспроможності підприємства [69]
І.В.Федулова	Напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети – (зменшення або нейтралізації ризику) [70]

На основі аналізу наведених в таблиці 1.6 підходів до означення терміну «стратегія управління ризиком» нами пропонується дати таке означення терміну «стратегія управління виробничим ризиком»: *стратегія управління виробничим ризиком* – це напрям дій у менеджменті, спрямований на попередження, виявлення, вимірювання та зниження (нейтралізацію) виробничих ризиків, що можуть виникнути на підприємстві.

В [69] пропонується використовувати такі стратегії управління ризиками: ігнорування, обережного поводження, ліквідації наслідків, запобігання та пом'якшення ризику; в [71] – прийняття, передача, уникнення, скорочення; в [72] – попередження, уникнення, передача, зниження та прийняття ризику.

На основі аналізу вищенаведених стратегій нами складено власну класифікацію видів стратегій управління виробничими ризиками разом з їх стратегічними альтернативами (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Основні види стратегій управління виробничими ризиками з їх можливими стратегічними альтернативами (Власна розробка)

Слід зазначити, що наведений на рис. 1.1 перелік основних видів стратегій управління виробничими ризиками з їх стратегічними альтернативами не є повним, оскільки на підприємствах можуть виникнути й інші, часто непередбачувані види ризику і ситуації, які потребують свого окремого дослідження і розв'язання.

Тому, на наш погляд, доцільним має бути обґрунтування обрання певної моделі реалізації тієї чи іншої стратегії управління виробничим ризиком.

Проаналізувавши низку наукових розробок, доцільним, на наш погляд, є використання моделей, наведених І.Ф. Федуловою [70], в основу яких покладено співвідношення «результату (зазвичай, прибутку підприємства) та рівня виробничого ризику, на який погоджується йти підприємство».

Перша модель передбачає досягнення підприємством максимального результату (наприклад, максимального прибутку) « $ПР_{\text{макс}}$ » при забезпеченні рівня виробничого ризику « P », який би не перевищував допустимий, тобто мають виконуватися такі умови:

$$ПР \rightarrow \text{макс.}; \quad P \leq P_{\text{допуст.}}$$

Тобто менеджери підприємства спочатку повинні встановити (розрахувати) максимальний рівень допустимого ризику, на який може піти підприємство, а потім сформулювати систему заходів щодо отримання підприємством максимального результату (прибутку).

Друга модель передбачає отримання підприємством мінімального результату (прибутку) « $ПР_{\min}$ » в ситуації, коли рівень виробничого ризику « P » (з певних причин) може перевищувати значення допустимого рівня ризику, тобто мають виконуватися такі умови:

$$ПР \rightarrow \min.; \quad P \geq P_{\text{допуст.}}$$

Тобто менеджери підприємства спочатку повинні встановити (розрахувати) мінімальний рівень результату (прибутку), який влаштовує підприємство, а потім вже визначити, при якому допустимому рівні виробничого ризику цей результат (прибуток) може бути отриманий. При цьому також мають розроблятися заходи, які мають забезпечити підприємству *не переростання* рівня виробничого ризику в критичний або катастрофічний (див. рис. 1.6).

Прийнятністю цих моделей управління виробничими ризиками є те, що вони повною мірою відповідають відомому твердженню: «чим більшим є обгрунтований ризик, на який може йти підприємство, тим більший результат (наприклад, прибуток) може бути отриманий підприємством. І навпаки, чим меншим є обгрунтований ризик, на який може йти підприємство, тим на менший прибуток можуть розраховувати менеджери цього підприємства».

При розробленні та ухваленні управлінських рішень в сучасному ризик-менеджменті доцільно керуватися певними правилами, які були розроблені фахівцями в цій галузі знань (див. [42], [46], [65] та інші). Оскільки, як було зазначено вище, стратегія ризик-менеджменту — це мистецтво управління ризиками в нестабільній та невизначеній господарській ситуації, то сучасними дослідниками було обгрунтовано використання низки правил, на основі яких мають прийматися управлінські рішення щодо попередження, виявлення та зниження (або нейтралізації) різних видів виробничого ризику.

Перелік цих правил зведено в таблицю 1.12.

Недоцільно ризикувати більшим заради меншого	Недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал	Постійно прогнозувати та аналізувати можливі наслідки ризику, порівнюючи очікуваний позитивний результат з витратами
З можливих варіантів рішень вибирають те, яке забезпечує максимальний позитивний результат (правило максимізації виграшу)	Оптимальне поєднання можливого позитивного результату з рівнем ризику	З можливих варіантів рішень вибирається те, при якому ймовірності виграшу чи програшу для самого ризикового рішення мають найменший розрив (правило оптимального коливання результату)
З усіх варіантів, що забезпечують однаковий рівень ризику, вибирають той, у якого співвідношення доходу і втрат (збитків) є найбільшим (правило оптимального співвідношення виграшу і величини ризику)	З усіх варіантів, які забезпечують однакову ймовірність одержання позитивного результату, вибирають той, що забезпечує максимальний виграш (правило оптимізації ймовірності результату).	Завжди існує декілька варіантів ризик-рішень
	Позитивне ризик-рішення приймається тільки при відсутності сумніву	При наявності сумніву ризик-рішення не приймаються

Рисунок 1.12 – Основні правила ухвалення рішень у ризик-менеджменті (Власна розробка з використанням [67])

Користуючись переліком правил ухвалення рішень в ризик-менеджменті, наведеними на рис. 1.12, а також аналізуючи співвідношення величини можливого виграшу (наприклад, зростання прибутку) підприємства з можливістю певних втрат підприємства від настання тієї чи іншої ризикованої події, менеджери підприємства повинні визначити *стратегію управління виробничими ризиками*, які можуть виникнути (чи вже виникли) на підприємстві, а також обґрунтувати вибір *моделі реалізації* цієї стратегії. Потрібно також розробити на підприємстві систему заходів щодо попередження, виявлення та зменшення (або повної нейтралізації) можливих або/та реальних виробничих ризиків.

Узагальнення методів (способів) щодо попередження, виявлення та зменшення (або повної нейтралізації) виробничих ризиків, які доцільно застосовувати при реалізації тієї чи іншої стратегії управління ризиками, було зроблено багатьма вченими, серед яких можна виділити В.В. Вітлінського, Г.І. Великоіваненко [9], І.Ю. Івченко [42] та інш. [63], [73], [74]. Напрацювання цих авторів з цього питання наведено нами на рис. 1.13.

<i>Лімітування</i> , тобто обмеження витрат на ті чи інші проекти, заходи тощо	<i>Диверсифікація вигоди</i> , тобто розподіл джерел вигоди (постачальників, ресурсів, коштів тощо) між декількома рівнозначними центрами	<i>Самострахування</i> , тобто створення на підприємстві власних резервів і запасів ресурсів, коштів тощо
<i>Здобуття та постійний аналіз додаткової інформації</i> про події, процеси тощо, які можуть викликати появу загроз для підприємства	<i>Диверсифікація ризиків</i> , тобто страхування в страховій компанії виробничого ризику тільки одного виду	<i>Страхування</i> , тобто передача ризиків страховій компанії за певну плату
<i>Неттинг</i> – узгоджений і взаємний залік вимог та зобов'язань контрагентів	<i>Метчинг</i> – щоденна звірка всіх покупок і продажів ... за цінами і кількістю контрактів у кожній укладеній угоді	

Рисунок 1.13 – Деякі поширені методи попередження, виявлення та зменшення (або повної нейтралізації) виробничих ризиків (Власна розробка з використанням [67])

А деякі види виробничих ризиків, які доцільно страхувати у страхових компаніях або здійснювати самострахування, зведено нами в таблицю 1.7.

Таблиця 1.7 – Виробничі та пов'язані з ними ризики підприємства, які доцільно страхувати у страхових компаніях або шляхом самострахування

Види виробничих ризиків, які підлягають страхуванню	Засоби зменшення негативних наслідків	Види виробничих ризиків, які підлягають самострахуванню	Засоби зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум вірогідних збитків	Неоптимальний розподіл ресурсів	Правильне визначення пріоритетів
Автомобільні аварії	Страхування транспортних засобів	Зміни в запитах клієнтів і споживачів	Правильні маркетингові дослідження
Знищення або псування вантажу і товарів при транспортуванні	Страхування вартості вантажу і товарів	Невдоволеність працюючих працівників підприємства, що знижує її продуктивність	Запровадження продуманих соціально-економічних програм
Недбалість працівників підприємства	Страхування вартості можливих збитків	Відсутність потрібних сировини, матеріалів	Створення страхових запасів
Зниження ділової активності підприємства (з різних причин)	Страхування суми можливих втрат за весь період зниження	Відсутність потрібного інструменту	Створення страхових запасів
Можливість захворювання, смерть або нещасний випадок з ключовими працівниками підприємства	Страхування життя і здоров'я працівників підприємства	Нестача фінансових ресурсів при реалізації декількох проектів	Передача частини фінансових ресурсів іншим субпідрядникам
Різні форс-мажорні обставини (політичні, законодавчі, посухи, землетруси тощо)	Страхування вартості можливих збитків	Падіння ціни на продукцію підприємства	Нові технології, нові види продукції
Руйнація приміщень, обладнання тощо	Страхування вартості можливих збитків	Помилки менеджерів	Підвищення кваліфікації менеджерів
		Не виконання плану виготовлення продукції	Покращення системи планування тощо

На завершення розглянемо та проаналізуємо існуючі алгоритми управління виробничими ризиками, що мають місце на підприємствах. Проведений аналіз показує, що існують різні підходи до вирішення цього питання. Так, в [69] наводиться алгоритм управління попередженням, виявленням та зменшенням виробничого ризику, який показаний на рис. 1.14.



Рисунок 1.14 – Алгоритм управління виробничим ризиком (за [69])

В іншому дослідженні (див. [75]) наводиться інший алгоритм управління виробничими ризиками, який показано на рис. 1.15.

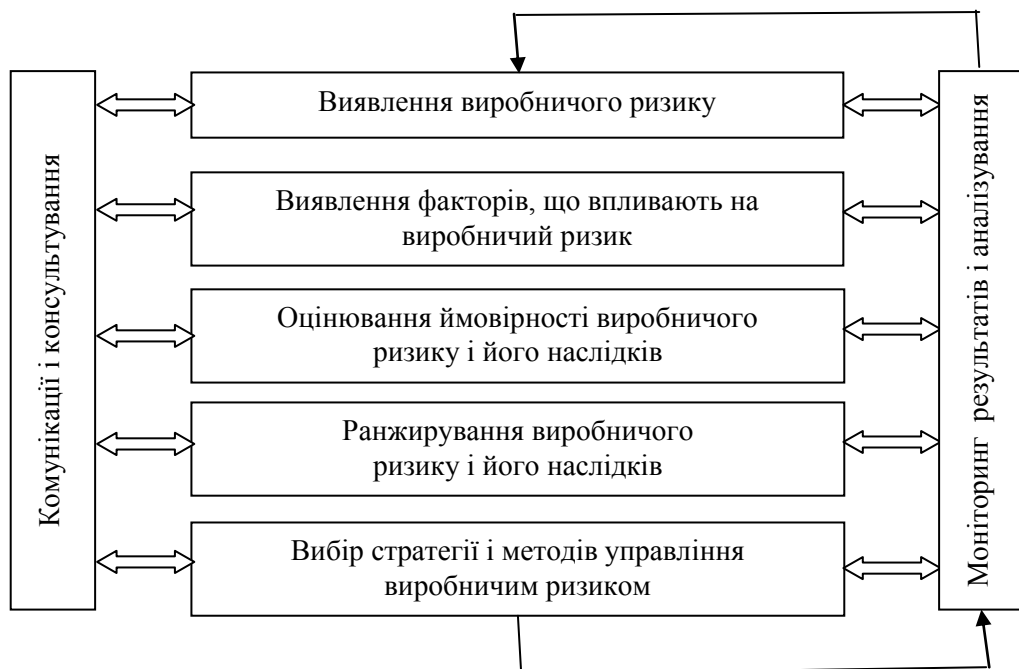


Рисунок 1.15 – Алгоритм управління виробничими ризиками (за [75])

В економічній літературі існують і більш розгорнуті алгоритми управління попередженням, виявленням та зменшенням виробничого ризику. Один із таких

алгоритмів наведено на рис. 1.16 [76]. Цей алгоритм передбачає проведення 5-ти основних етапів робіт (див. рис. 1.16).

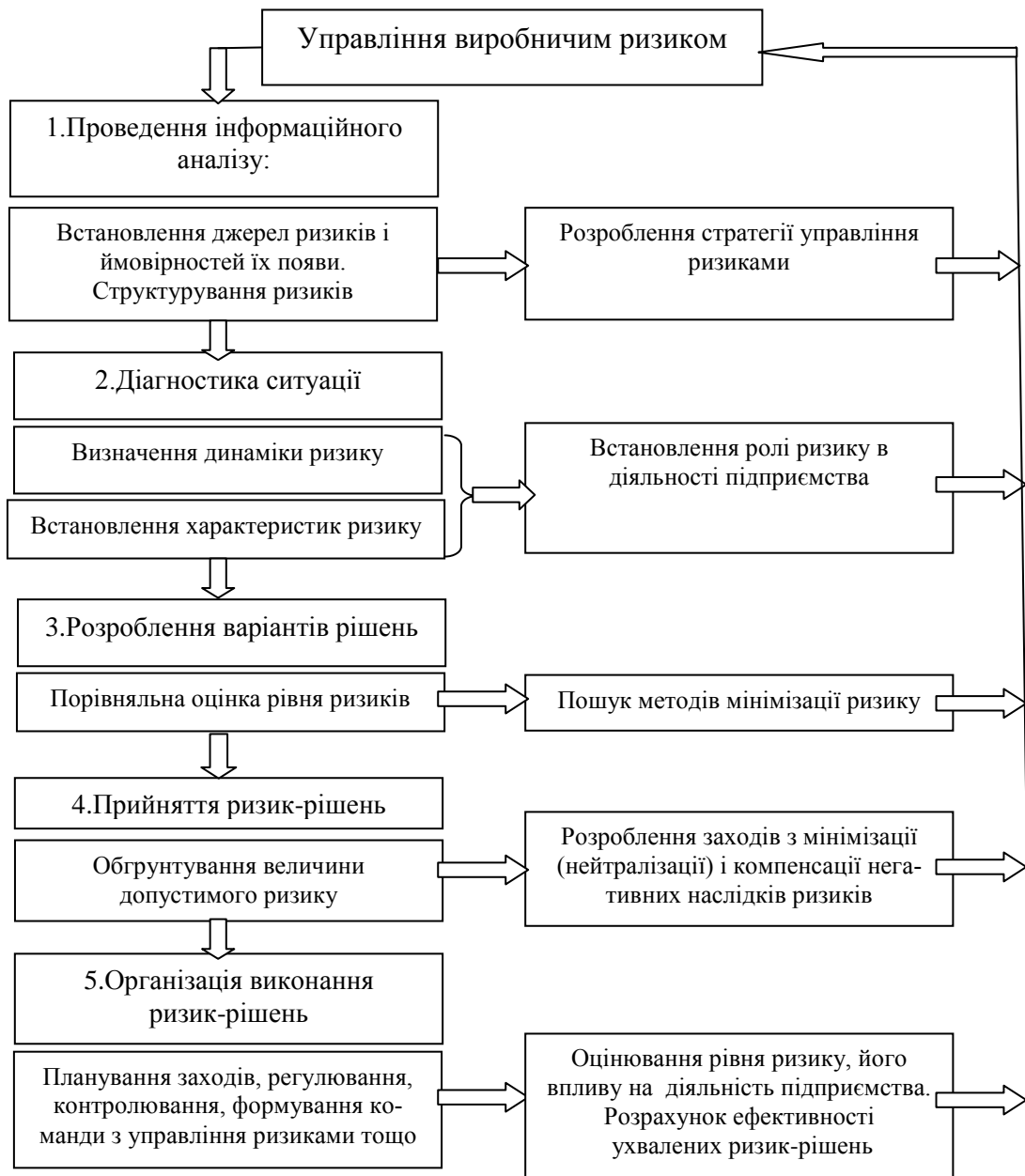


Рисунок 1.16 – Алгоритм управління виробничими ризиками (за [76])

Зробимо коротке пояснення змісту окремих етапів алгоритму управління виробничими ризиками.

1-й етап: інформаційний аналіз. На цьому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому працює підприємство, виявляються можливі джерела і чинники ризиків, які, у свою чергу, залежить від конкретних умов, в яких підприємство здійснює свою діяльність.

2-й етап: діагностика ситуації. На цьому етапі встановлюються причин, які можуть викликати або вже викликали появу тих чи інших видів виробничих ризиків, здійснюється ранжирування ризиків і оцінюються можливі втрати (або вигоди), яких може зазнати підприємство (при настанні певних обставин). При цьому використовуються різні методи вимірювання і оцінювання ризиків (математичні, статистичні, інтуїтивні тощо).

3-й етап: розроблення варіантів ризик-рішень. Цей етап повинен включати: результати ідентифікації всіх видів ризиків; перелік основних показників ризиків кожного виду; результати рейтингової оцінки показників ризику, які відображають їх значимість в діяльності підприємства. Оцінювання варіантів ризик-рішень здійснюється за всіма змістовними характеристиками: економічними, соціальними, екологічними, організаційними, іміджевими, правовими тощо.

4-й етап: прийняття ризик-рішення. Цей етап передбачає обґрунтування як самого рішення, так і прийняття разом з ним параметрів допустимого ризику.

5-й етап: організація виконання ризик-рішення. На цьому етапі здійснюється розроблення заходів з мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків від виявлення дії тих чи інших виробничих ризиків, підраховується ефективність запропонованих заходів тощо.

Підсумовуючи все сказане вище, можна зробити висновок, що управління виробничими ризиками – це складний, динамічний, багатоваріантний процес, який вимагає творчого підходу менеджерів на всіх рівнях управління підприємством. Кінцевий результат цього процесу носить ймовірнісний характер і визначається особливостями діяльності самого підприємства та його продукції; станом конкуренції в галузі; мінливим внутрішнім і зовнішнім середовищем; кваліфікацією управлінських кадрів і багатьма іншими обставинами. Тому на кожному підприємстві потрібно створювати свою систему управління ризиками, так званий ризик-менеджмент, який би являв собою частину загального менеджменту підприємства і забезпечував своєчасне попередження, виявлення та зменшення (або повну нейтралізацію), виробничих ризиків, що можуть виникати в діяльності сучасних підприємств.

1.3 Обґрунтування вибору показників і методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві

Аналіз економічної літератури, який було нами проведено, показав, що сьогодні існує значна кількість рекомендацій щодо обґрунтування показників і методик оцінювання (розрахунку) рівня (або величини) виробничого ризику, що має місце на підприємствах. На основі опрацювання низки наукових праць (див. [7], [67], [75], [77], [78], [79] та інш.) нами виокремлено деякі основні методи аналізування і оцінювання рівня виробничого ризику, які зведені на рис. 1.17.



Рисунок 1.17– Основні методи аналізування і оцінювання виробничого ризику (Власна розробка з використанням [75])

В результаті проведення якісного аналізування виробничих ризиків відбувається ідентифікація причин появи і видів виробничого ризику. Кількісне аналізування дає можливість математично визначити величину окремих видів виробничих ризиків (тобто так звану «міру ризику») і оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства в цілому.

При проведенні як якісного, так і кількісного аналізування виробничих ризиків доцільно керуватися порадами відомого американського експерта Б.Берлімера про те, що: а) збитки від різних видів виробничого ризику незалежні один від одного; б) збитки від виробничого ризику за одним напрямом не обов'язково збіль-

шують ймовірність появи збитків за іншими напрямками (цит. за [38]). Зрозуміло, що така ситуація виглядає *ідеальною* і часто не відповідає реаліям, але без такого припущення аналізування виробничих ризиків буде край ускладнено.

Якісне аналізування виробничих ризиків завершується встановленням тих видів ризику, які можуть вплинути (або вже впливають) на результати роботи підприємства. Приблизний перелік цих видів ризику нами було визначено раніше (підрозділ 1.2) і наведено на рис. 1.8 та рис. 1.9.

На відміну від якісного аналізування, кількісне оцінювання виробничих ризиків полягає у цифровому визначенні рівня збитків, що його можуть завдати ці ризики, ймовірності виникнення певних видів ризиків тощо. Деякі основні методи кількісного оцінювання виробничих ризиків наведено на рис. 1.17.

Зробимо короткий аналіз цих методів.

Розрахункові (аналітичні) методи являють собою розрахунок величини можливих збитків, яких може зазнати підприємство від настання того чи іншого виду виробничого ризику. Величина можливих збитків у абсолютному вимірі розраховується за формулою (1.1):

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

де Π_i – величина i -го виду можливих збитків, в абсолютному вимірі;

β_i – питома вага даного виду можливих збитків у загальній сумі можливих збитків, у відн. одиницях;

n – кількість видів можливих збитків, шт.

При цьому має бути дотримане співвідношення (формула 1.2):

$$\sum_{i=1}^n \beta_i = 1. \quad (1.2)$$

Переваги та недоліки цього методу наведено в табл. 1.8.

Експертні методи оцінювання рівня виробничого ризику базуються на висновках експертів з подальшою математичною обробкою результатів цього опитування і застосовуються за умови, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані для здійснення розрахунків іншими методами.

До групи експертних методів можливо віднести: метод бальних оцінок, рейтинговий метод, метод ранжування (або метод попарних порівнянь) та інші. Ці

методи доцільно використовувати за умови, якщо обсяг інформації, що є в наявності, її повнота і якість недостатні для застосування інших методів.

Метод *бальних оцінок* полягає у тому, що кожному експерту пропонується оцінити рівень можливого ризику, опираючись на певну бальну шкалу. Чим більший бал отримує той чи інший вид ризику, тим більше уваги на підприємстві потрібно приділяти зменшенню саме цього виду ризику. *Рейтинговий* метод передбачає наявність системи оціночних показників, кожному з яких присвоюється певний рейтинг. Для кожного виду виробничого ризику експерти спочатку визначають характерні показники, а потім оцінюють ці показники за допомогою встановленої шкали рейтингів. Далі, за спеціальними (досить складними) методиками (див. [80]) встановлюється підсумковий рейтинг того чи іншого виду ризику. Чим більшу суму рейтингів набере той чи інший вид ризику, тим більше уваги йому потрібно приділяти. Метод *ранжування* являє собою попарне порівняння між собою різних видів виробничого ризику за допомогою використання математичних знаків (менше $<$, більше $>$, рівноцінні $=$) з наступною математичною обробкою отриманих результатів і встановленням більш важливих видів виробничих ризиків, що можуть негативно вплинути на роботу підприємства.

Переваги та недоліки цих методів наведено в табл. 1.8.

Економіко-статистичні методи передбачають розрахунок рівня виробничого ризику на основі аналізу статистичних даних про виникнення тих чи інших видів втрат (збитків), що їх зазнавало підприємство у попередніх періодах, та ймовірностей виникнення цих втрат (збитків).

Відомо, що для великої кількості однотипних подій розподіл ймовірностей певного рівня втрат (збитків) від їх середньої величини підпорядковується нормальному закону розподілу (закону Гауса) і має вигляд, наведений на рис. 1.18. По осі ОХ відкладається значення певного рівня втрат X_i (в абсолютних одиницях), а по осі ОУ – ймовірність виникнення цього рівня втрат ρ_i .

Якщо інтервали, через які фіксуються втрати, рівні, то ймовірність даного рівня втрат ρ_i умовно дорівнює частоті виникнення втрат (збитків) даного рівня і розраховується за формулою (1.3):

$$\rho_i = \frac{N_i}{N_o}, \quad (1.3)$$

де N_i – кількість випадків, коли було зафіксовано даний рівень втрат, шт.;
 N_o – загальна кількість досліджуваних випадків втрат певного рівня, шт.

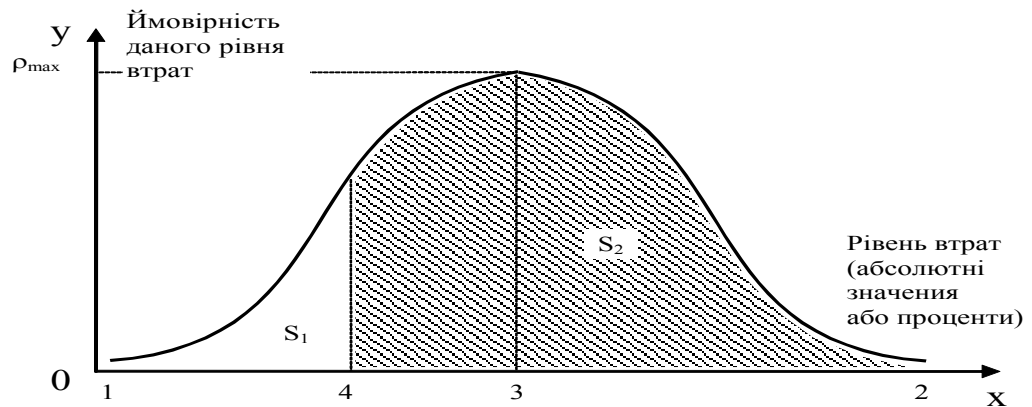


Рисунок 1.18 – Розподіл ймовірностей певного рівня втрат (збитків) (за [38])

Після побудови кривої Гауса вибирається прийнятний для менеджерів підприємства рівень можливих втрат (збитків), наприклад, це буде точка «4». Тоді величина *виробничого ризику* R може бути розрахована за формулою (1.4):

$$R = \frac{S_2}{S_1 + S_2} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де S_1 – величина площі, яка дорівнює незаштрихованій частині графіка (рис. 1.18);

S_2 – величина площі, яка дорівнює заштрихованій частині графіка (рис. 1.18).

Якщо величина виробничого ризику R перебуває в інтервалі $30\% < R < 70\%$, то такий виробничий ризик вважається обґрунтованим і у підприємства є реальні можливості для його подолання. Якщо величина виробничого ризику $R > 70\%$, то підприємство має бути готовим до можливих великих незапланованих втрат і нейтралізувати цей ризик буде дуже складно. Якщо величина виробничого ризику $R < 30\%$, то підприємство може бути впевненим, що воно успішно нейтралізує (або суттєво зменшить) цей ризик.

При використанні економіко-статистичних методів доцільно розрахувати середньоквадратичне відхилення рівня втрат від очікуваного (можливого) рівня втрат (збитків), що їх може зазнати підприємство від настання того чи іншого виду виробничого ризику, а також розрахувати коефіцієнт варіації.

Середньоквадратичне відхилення σ від очікуваного (можливого) рівня втрат (збитків) Π_0 розраховується за формулою (1.5):

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\Pi_i - \Pi_0)^2 \cdot \rho_i} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (\Pi_i - \Pi_0)^2 \cdot \frac{N_i}{N_0}}, \quad (1.5)$$

де Π_i – конкретне значення величини втрат для i -го випадку спостережень;
 Π_0 – можливе (очікуване) значення величини втрат (збитків);
 N_i – кількість випадків, коли було відмічено цей рівень втрат (збитків), шт.;
 N_0 – загальна кількість аналізованих випадків, шт.

Чим менше значення буде мати величина σ , тим гострішою буде крива Гауса, тим меншим буде середньоквадратичне відхилення втрат (збитків) від очікуваного рівня втрат (збитків). А це, в свою чергу, свідчить, що розрахована величина виробничого ризику більшою мірою відповідає реальності.

Коефіцієнт варіації – це відношення середньоквадратичного відхилення випадкової величини до очікуваного значення цієї величини. Коефіцієнт варіації α розраховується за формулою (1.6):

$$\alpha = \frac{\sigma}{\Pi_0}. \quad (1.6)$$

Якщо коефіцієнт варіації $\alpha < 0,1$ [38], то мінливість результату дуже слабка, і отриманий результат вважається надійним. Якщо коефіцієнт варіації знаходиться в межах $0,1 < \alpha < 0,25$, то мінливість результату помірна. При $\alpha > 0,25$ мінливість результату буде високою, що свідчить про низьку надійність зроблених висновків щодо величини (рівня) того чи іншого виду виробничого ризику.

Економіко-статистичні методи оцінки ризику мають свої переваги і недоліки, які відображено в таблиці 1.8.

Аналогові методи кількісного оцінювання рівня виробничого ризику дозволяють визначити величину (рівень) тих чи інших видів виробничого ризику за окремими виявами цих ризиків та подіями, що відбувалися раніше (за аналогією). Тобто, ті рішення, які були прийняті раніше щодо зменшення або нейтралізації тих чи інших видів ризику, автоматично (або з деяким коригуванням) переносяться на нові ситуації, що виникли. При цьому може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід зменшення (нейтралізації) цих ризиків.

Переваги і недоліки аналогових методів кількісного оцінювання виробничих ризиків відображено в таблиці 1.8.

Методи сценаріїв дозволяють розробити найбільш вірогідні, песимістичні і оптимістичні варіанти впливу тих чи інших видів виробничого ризику на величину отриманих підприємством можливих збитків. Оцінювання ризику в цьому випадку реалізується в планових завданнях, які розробляються і ухвалюються на підприємствах. Ці завдання можуть бути напруженими, якщо вони відповідають оптимістичному сценарію; реальними, якщо відповідають найбільш вірогідному сценарію; та заниженими, якщо вони відповідають песимістичному сценарію.

Переваги і недоліки методу сценаріїв відображено в таблиці 1.8.

Методи «дерево рішень» передбачають оцінювання найбільш ймовірних значень (рівнів) виробничих ризиків залежно від оптимістичного, песимістичного та вірогідного варіантів розвитку подій. «Дерево рішень» – це графічний метод, що дозволяє пов'язати моменти прийняття управлінських рішень, спрямованих на зменшення або нейтралізацію виробничого ризику [81], з дією можливих факторів та умов зовнішнього середовища. Метод базується на побудові мережевих графіків, які відображають послідовність прийняття рішень зі зменшення (нейтралізації) того чи іншого виду виробничого ризику, час настання відповідних подій, оцінювання проміжних результатів від впровадження ухвалених рішень, вірогідність отримання позитивного кінцевого результату тощо.

Використання методу «дерево рішень» дає можливість оцінити всі можливі варіанти зменшення величини того чи іншого виду виробничого ризику і досягти кінцевого результату, який є найбільш оптимальний.

Переваги і недоліки методу «дерево рішень» відображено в таблиці 1.8.

Перелік наведених вище (див. рис. 1.17) методів кількісного аналізування і оцінювання величини (рівня) виробничого ризику та його окремих видів не є повним, але, на наш погляд, дає можливість встановити більш-менш достовірну, оперативну і зрозумілу картину про наявність на підприємстві тих чи інших виробничих ризиків та зробити достовірне оцінювання можливих збитків (втрат), які вони можуть нанести підприємству у випадку їх ігнорування.

Таблиця 1.8 – Переваги та недоліки деяких наведених вище кількісних методів оцінювання рівня виробничого ризику

Методи кількісного оцінювання ризику	Переваги методу	Недоліки методу
Розрахункові (аналітичні)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяють розрахувати значення абсолютних втрат, яких може зазнати підприємство від настання того чи іншого виду виробничого ризику. 2. Відносно прості в реалізації. 3. Відносно висока швидкість проведення розрахунків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Базується тільки на нормальному законі розподілу випадкових величин. 2. Неможливість застосування нелінійних інструментів. 3. Вірогідність наявності помилок у розрахунках через застосування ймовірнісних оцінок
Експертні (метод бальних оцінок, рейтинговий метод, метод ранжування)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можуть бути використані в умовах відсутності достовірної інформації і статистичних даних. 2. Дозволяють враховувати специфічні особливості конкретної ризикової ситуації. 3. Не потребують для аналізування великих масивів даних (інформації). 4. Прості і доступні для широкого кола користувачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Експерти можуть бути недостатньо кваліфіковані. 2. Значні витрати коштів на оплату експертів. 3. Отримані результати носять суб'єктивний характер. 4. Можуть бути не враховані допоміжні (супроводжувальні) фактори ризику.
Економіко-статистичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільш точні й обґрунтовані за умов наявності статистичної інформації за значний проміжок часу. 2. Порівняно низькі витрати на проведення оцінювання величини ризику. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна трудомісткість робіт з оцінювання величини ризику. 2. Оцінюють існуючий, а не прогнозований стан ризику. 3. Не враховують всі фактори виникнення виробничого ризику.
Методи аналогій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота використання. 2. Незначні витрати на оцінювання. 3. Доступність сприйняття переважною більшістю працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обов'язковою умовою є наявність аналогів. 2. Невисока точність оцінювання. 3. Неврахування, що причини виникнення певного виду ризику також можуть змінюватися.
Методи сценаріїв	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяють отримати достатньо реальну картину розвитку підприємства для різних варіантів і видів ризику. 2. Дають можливість вводити додаткові змінні, що дозволяє підвищити ефективність оцінювання величини ризику. 3. Дають більш чітке уявлення про можливі варіанти розвитку того чи іншого виду ризику, його можливості і загрози. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потребують розробки декількох варіантів сценарію, що вимагає значних витрат часу і ресурсів. 2. Кожен сценарій повинен давати можливість для точного прогнозування розвитку підприємства, що на практиці є малоімовірним. 3. Наявність невизначеності і неузгодженості між сценаріями
Методи «дерево рішень»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяють розглядати різні напрями розвитку подій, які обумовлені впливом багатьох факторів ризику. 2. Контролюють виконання попередніх рішень і визначають напрями подальшого розвитку підприємства. 3. Висока точність оцінювання і наочність отриманих результатів. 4. Дозволяють детально врахувати практично всі або переважно більшість факторів ризику. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимагають значних витрат часу на проведення дослідження, побудову «дерева рішення», проведення розрахунків тощо. 2. Складність виокремлення окремих видів виробничого ризику і оцінювання їх впливу на зростання або зменшення загальної величини (рівня) виробничого ризику.

Використання наведених вище методів оцінювання величини (рівня) виробничого ризику дозволить менеджерам підприємства точніше встановлювати сутність тих чи інших видів виробничого ризику та оцінювати (розраховувати) величину конкретних збитків (втрат), які можуть виникнути на підприємстві у випадку несвоєчасного зменшення або нейтралізації цих ризиків.

1.4 Висновки до першого розділу

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами було досліджено сутність поняття «ризик», що мають місце на підприємстві та проаналізовано причини їх виникнення; встановлено зміст понять і досліджено взаємозв'язок між поняттями «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «міра ризику», «повна невизначеність»; складено власну класифікацію основних видів ризиків, що мають місце на підприємстві, та пояснено їх зміст; визначено характерні види комплаєнс-ризиків, що можуть існувати на сучасних підприємствах, та проаналізовано їх зміст і вплив на діяльність підприємств.

Так, запропоновано визначати економічну категорію ризику так: *ризик на підприємстві* – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом взаємодії певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв'язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачені втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним.

Запропоновано також використовувати терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». Так, «міра ризику» – це апріорна або статистична ймовірність виникнення на підприємстві додаткових збитків порівняно з передбаченим варіантом, які можна розрахувати за допомогою *числових величин* або кількісно спрогнозувати. А «повна невизначеність ризику» – це оціночна ймовірність небезпеки, яку не можна математично розрахувати чи спрогнозувати, хоча вона також може спричинити виникнення додаткових збитків порівняно з варіантом, передбаченим підприємством. Окрім того, як «міра ризику», так і «повна невизначе-

ність ризику» можуть характеризувати отримання підприємством незапланованих доходів і прибутків.

Тобто, будь-яка небезпека, яку можна математично або емпірично обрахувати, приймає *форму ризику*, і у підприємства відкривається можливість *управляти цим ризиком* (зменшувати його, нейтралізувати тощо). Якщо небезпеку неможливо математично обрахувати чи спрогнозувати, вона приймає форму абсолютної невизначеності, і у менеджерів підприємства практично немає *можливості управляти цією небезпекою*.

Зроблено висновок, що ризики присутні завжди на всіх етапах діяльності підприємства, при цьому відмінність може полягати тільки в часі і достовірності вияву того чи іншого виду ризику та його впливу на результати діяльності підприємства. Сама наявність ризиків не є недоліком, оскільки примушує менеджерів підприємства шукати нові ефективні рішення для виходу із ситуації, що склалася, забезпечуючи всій економіці динамічність і ефективність розвитку.

В роботі було проаналізовано сутність терміну «виробничий ризик», досліджено причини його виникнення та встановлено основні види виробничих ризиків; проаналізовано сутність терміну «ризик-менеджмент»; запропоновано власний підхід до трактування терміну «управління виробничими ризиками на підприємстві»; вивчено та проаналізовано сутність поняття «стратегія управління ризиком»; визначено основні види стратегій управління ризиками та пояснено їх зміст; визначено основні моделі управління ризиком; проаналізовано основні правила ухвалення рішень в ризик-менеджменті; вивчено основні методи управління виробничим ризиком; наведено існуючі алгоритми управління виробничими ризиками на підприємствах і проаналізовано зміст їх етапів.

Зокрема, виокремлено основні причини виникнення виробничого ризику, які можна згрупувати у 4 групи за такими ознаками: за рівнем передбачуваності, за впливом на результати, за сутністю, відносно підприємства. Зроблено висновок, що концептуальний підхід до управління виробничими ризиками повинен полягати у: а) попередженні та виявленні можливих видів виробничих ризиків, а також наслідків дії цих ризиків на результати діяльності підприємств; б) розроб-

ленні та впровадженні заходів, які зможуть запобігти, зменшити (або нейтралізувати) можливі збитки від впливу цих ризиків; в) створенні на підприємстві спеціалізованої системи моніторингу та управління ризиками, яка б дозволила підприємству своєчасно попереджати, виявляти та зменшувати (або нейтралізовувати) негативні наслідки від появи тих чи інших видів ризиків (включаючи виробничі) і їх впливу на діяльність підприємства.

Встановлено, що *ризик-менеджмент* – це частина менеджменту підприємства, яка являє собою систему попередження, виявлення (ідентифікації), вимірювання і контролю за всіма видами ризиків (включаючи виробничі), що можуть мати місце на підприємстві, з метою їх зменшення або повної нейтралізації. Ризик-менеджмент, являючись частиною загального менеджменту підприємства, є самостійною багатоваріантною системою управління, має дуже динамічний характер, є гнучким і часто не має готових рецептів розв'язання проблем, що постійно виникають у край мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство.

В роботі доведено, що сучасний ризик-менеджмент складається із відповідних стратегій, тактик, моделей, методів, етапів, правил, алгоритмів управління тощо, які було розглянуто і проаналізовано. Зокрема, до основних видів стратегій віднесено стратегії ігнорування, попередження, уникнення, передавання, зниження та прийняття.

Зроблено висновок, що управління виробничими ризиками – це складний, динамічний, багатоваріантний процес, який вимагає творчого підходу менеджерів на всіх рівнях управління підприємством. Тому на кожному підприємстві потрібно створювати свою систему управління ризиками, так званий ризик-менеджмент, який би забезпечував своєчасне попередження, виявлення та зменшення (або повну нейтралізацію), виробничих ризиків, що можуть виникати в діяльності сучасних підприємств.

Було обгрунтовано вибір показників і методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємствах, до яких віднесено розрахункові, експертні, економіко-статистичні, аналогові методи та методи сценаріїв і методи «дерево рішень».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРІН КУЛ»

2.1 Загальна характеристика діяльності та продукції підприємства ТОВ «Грін Кул»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» зареєстроване 06.05.2016 року і розташоване за адресою: Україна, 21034, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Немировське шосе, будинок 213. [82]. Директором підприємства є Коваленко В.М., а кінцевим бенефіціаром Гуменний І.Г. Величина статутного капіталу підприємства становить 114 524 495 грн. Код ЄДРПОУ – 40469992.

Основний вид діяльності – 28.25 – Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Інші види діяльності:

23.41 Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів.

28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення.

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту та інші.

При будівництві підприємства використовувалися найсучасніші енергозберігаючі технології, тому воно отримало назву «GreenCool» – зелений холод.

Підприємство ТОВ «Грін Кул» спеціалізується на виробництві промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Підприємство реалізує холодильне обладнання різних видів і модифікацій, холодильні шафи-вітрини, морозильні вітрини, бонети, морозильні ларі тощо.

Основними покупцями продукції підприємства є великі торговельні мережі, виробники безалкогольних напоїв, пива а також виробники морозива та полуфабрикатів в Україні. Основними факторами, які дозволяють ТОВ «Грін Кул» підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у боротьбі з іншими виробниками аналогічного за своїми характеристиками холодильного обладнання, є близькість розташування до споживачів, відносно невеликі вартості транспортних і митних послуг та робочої сили.

Незважаючи на надскладний військовий стан, підприємство впроваджує нові інноваційні технології, розробляє нові види продукції та підвищує її якість тощо.

2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки

Проаналізуємо динаміку зміни деяких основних економічних показників діяльності ТОВ «Грін Кул» за останні 3 роки – 2020-й, 2021-й та 2022-й. Спочатку проаналізуємо динаміку зміни величини чистого доходу підприємства, динаміку зміни собівартості реалізованої продукції та динаміку зміни матеріальних витрат. Інформацію з цього приводу візьмемо з даних бухгалтерського балансу підприємства (див. [84]). Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на графіках рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн. (Округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.	
				Абс.знач.	%	Абс.знач.	%
1. Чистий дохід	439	657	835	+218	+50	+178	+27
2. Собівартість реалізованої продукції	378	595	709	+217	+57	+114	+19
3. Матеріальні витрати	290	360	696	+70	+24	+336	+94

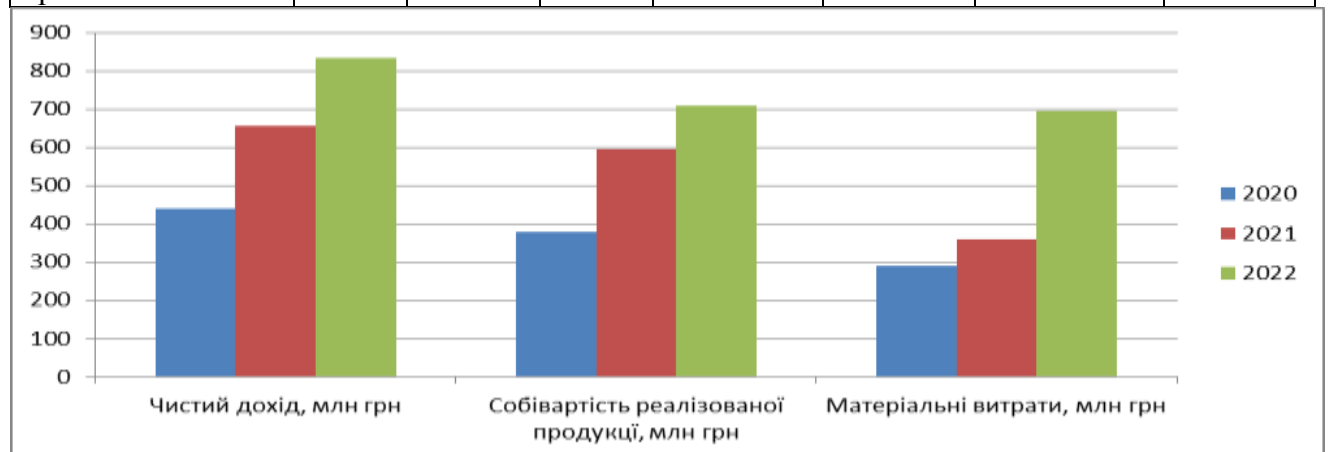


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни деяких основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн

Аналіз графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.1, показує, що протягом 2020-2022 років величини чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат підприємства постійно зростали. Так, чистий дохід підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 439 млн грн до 835 млн грн, тоб-

то зріс на $(835 - 439) = +396$ млн грн або на 90,2%. Це, за певних обставин, може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла з 378 млн грн до 709 млн грн або зросла на $(709 - 378) = + 331$ млн грн чи на 87,6%. Тобто динаміка зміни собівартості реалізованої продукції практично повторює динаміку чистого доходу підприємства.

Більш того, динаміка зміни матеріальних витрат на підприємстві також практично синхронно повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції, Так, величина матеріальних витрат у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла з 290 млн грн до 696 млн грн, тобто зросла на $(696 - 290) = 406$ млн грн чи зросла на 140% або в 2,4 рази або

А це вже свідчить, що зростання чистого доходу підприємства більше ніж на 100% (а саме – на 140%) відбувається переважно за рахунок зростання цін на матеріальні ресурси.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які найповніше характеризують економічну ефективність (кінцевий фінансовий результат) діяльності підприємства, а саме: величини валового прибутку підприємства, величини прибутку від операційної діяльності та величини чистого прибутку підприємства (див. [84]).

Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на графіках рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн, (Округлено)

Показники	Роки		Відхилення				
	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Валовий прибуток	61,4	61,8	126,7	+0,4	+0,6	+64,9	+105
2.Прибуток від операційної діяльності	9,4	20,8	122,6	+11,4	+121	+101,8	+489
3.Чистий прибуток	9,6	30	28,9	+20,4	+212	-1,1	-3,7

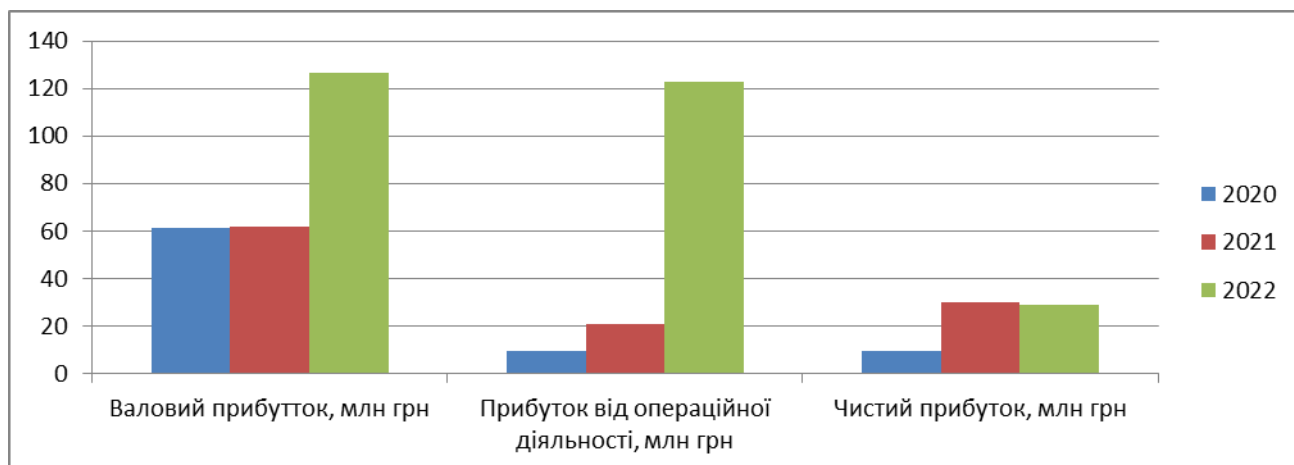


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках, млн грн

Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.2, вказує на *неоднакову* динаміку їх змін. Так, якщо величина валового прибутку підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 роком зросла з 126,7 млн грн до 61,4 млн грн, тобто зросла на $(126,7 - 61,4) = 65,3$ млн грн чи на 106% (причому протягом 2020-го та 2021-го років величина валового прибутку практично не змінювалася), то величина прибутку від операційної діяльності підприємства щорічно стрімко зростала: з 9,4 млн грн у 2020 році до 122,6 млн грн у 2022 році, тобто за 3 роки зросла на $(122,6 - 9,4) = +113,2$ млн грн або зросла на 1200% чи в 13 разів.

Дещо іншою є динаміка зміни чистого прибутку підприємства. Якщо чистий прибуток підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 9,6 млн грн до 28,9 млн грн, тобто зріс на $(28,9 - 9,6) = 19,3$ млн грн чи на 201%, хоча в 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігалось незначне падіння величини чистого прибутку підприємства, який у 2021 році становив 30 млн грн.

Таку ситуацію, на наш погляд, можна пояснити кардинальними змінами в структурі продукції, що її виготовляє підприємство, у зміні логістичних схем доставки продукції та іншими непередбачуваними обставинами, викликаними оголошенням в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких важливих витратних показників діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул», а саме: динаміку зміни витрат на оплату праці працівників підприємства, динаміку зміни адміністративних витрат та

витрат на збут продукції [84]. Результати проведено дослідження та відповідні розрахунки показано в таблиці 2.3 та на графіках рисунка 2.3.

Таблиця 2.3 – Деякі значення важливих показників витрат підприємства ТОВ «Грін Кул» (за 2020-2022 роки), млн грн (Округлено)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 /2020 р.		2022 /2021 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Витрати на оплату праці	54,7	88,1	83,4	+33,4	+61	-4,7	-5,3
2. Адміністративні витрати	12,5	20	21,3	+7,5	+60	+1,3	+6,5
3. Витрати на збут	15,4	34,6	69,0	+19,2	+125	+34,4	+99

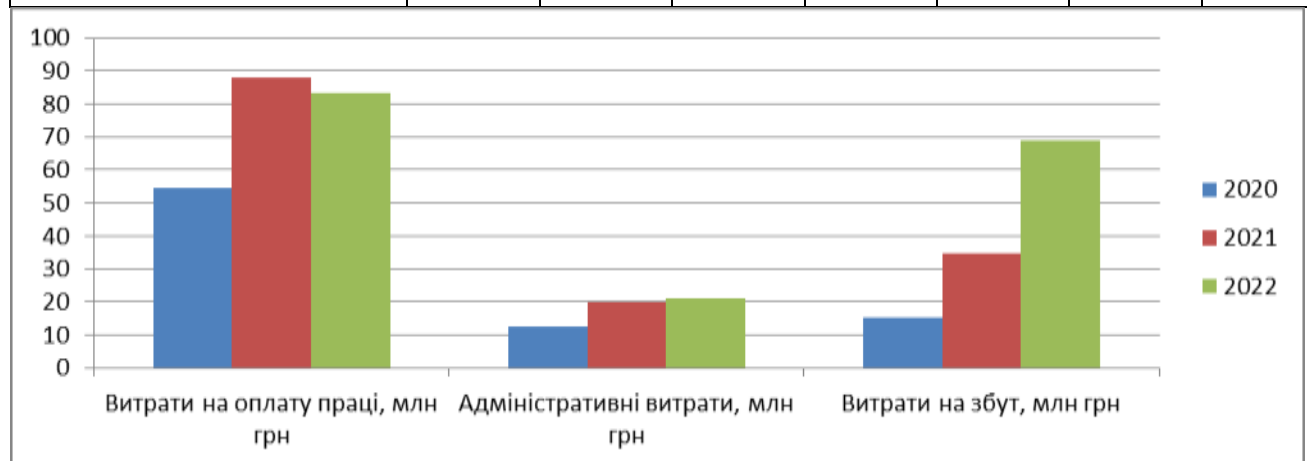


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни витрат на оплату праці, адміністративних витрат та витрат на збут у ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 р., млн грн

Аналізування графіків, наведених на рис. 2.3, показує, що протягом останніх 3-х років (2020-2022 роки) витрати на оплату праці працівників підприємства зросли з 54,7 млн грн до 83,4 млн грн, тобто зросли на $(83,4 - 54,7) = +28,7$ млн грн чи на 52,4%, хоча у 2022 році порівняно з 2021-м роком спостерігалось деяке зменшення витрат на оплату праці працівників підприємства, які у 2021 році становили величину у 88,1 млн грн. Однозначно це пов'язано з запровадженням в Україні у 2022 році воєнного стану, що суттєво зменшило фінансові можливості підприємства покращувати матеріальний стан своїх працівників.

Протягом 2020-2022 років адміністративні витрати підприємства повільно зростали: з 12,5 млн грн до 21,3 млн грн, тобто зросли на $(21,3 - 12,5) = +8,8$ млн

грн чи на 70%. Що ж стосується витрат на збут, то ці витрати зростали значно більшими темпами: з 15,4 млн грн у 2020 році до 69 млн грн у 2022 році, тобто зросли на $(69 - 15,4) = +53,6$ млн грн або на 348%. Така тенденція, на наше переконання, ще раз свідчить про порушення логістичних зв'язків при придбанні матеріальних (та енергетичних) ресурсів та реалізації продукції підприємства, викликаних руйнівними військовими діями на території України.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки. Для цього, керуючись формулою 2.1, спочатку розрахуємо середньорічне значення таких показників, як активи підприємства, оборотні активи підприємства та основні засоби підприємства. Середньорічне значення СР кожного із цих показників будемо розраховувати за формулою (2.1):

$$CP = \frac{ЗКПА_{\text{поч}} + ЗКПА_{\text{кін}}}{2}, \quad (2.1)$$

де $ЗКПА_{\text{поч}}$ – кількісне значення конкретного показника активу на початок року;
де $ЗКПА_{\text{кін}}$ – кількісне значення цього ж показника активу на кінець року.

Розраховані за формулою 2.1 показники середньорічної вартості наведених вище статей активу бухгалтерського балансу підприємства за 2020-2022 роки [84] (з відповідними округленнями) зведено в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Середньорічні значення статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки (млн грн та %).

(Округлено)

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020 / 2021 р.		2022/2021 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	$(481+569)/2=525$	$(569+797)/2=683$	$(797+961)/2=879$	+158	+30	+196	+29
2. Оборотні активи	$(236+322)/2=279$	$(322+540)/2=431$	$(540+718)/2=625$	+152	+55	+194	+45
3. Основні засоби	$(243+239)/2=241$	$(239+237)/2=238$	$(237+241)/2=239$	-3	-1,2	+1	+0,4

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.4, побудуємо графіки, що характеризують зміну середньорічних значень обраних для аналізування статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки (див. рис. 2.4).

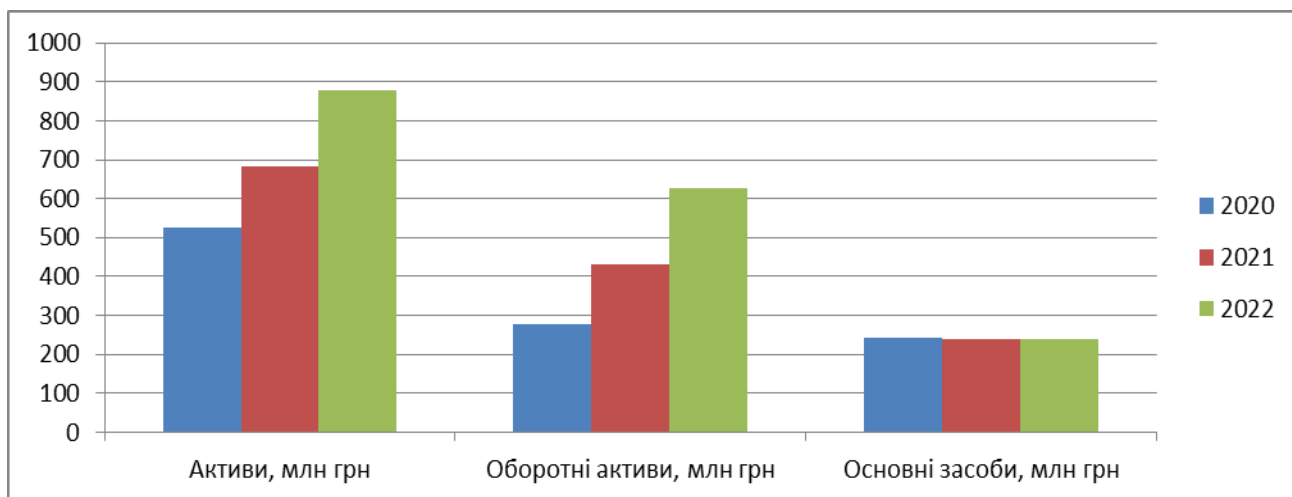


Рисунок 2.4– Динаміка зміни середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках, млн грн

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом останніх 3-х років середньорічне значення вартості активів та необоротних активів підприємства стабільно зростало, що може свідчити або про активізацію ділової активності підприємства, або про зростання цін на матеріальні ресурси, в той час, як середньорічна вартість основних засобів підприємства практично залишалася без змін.

Так, середньорічне значення вартості активів підприємства зросло з 525 млн грн у 2020 році до 879 млн грн у 2022 році, тобто зросло на $(879 - 525) = +354$ млн грн або на 67,4%. Середньорічна вартість оборотних активів підприємства зросла з величини 279 млн грн у 2020 році до 625 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(625 - 279) = 346$ млн грн або зросла на 124%. Що ж стосується середньорічної вартості основних засобів підприємства, то вона практично перебувала на одному і тому ж рівні (241, 238, 239 млн грн), що може свідчити про те, що підприємство має достатньо нові засоби виробництва, які забезпечують досить високий технічний рівень виробництва.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, взявши для аналізу такі показники, як пасиви підприємства, власний капітал підприємства, поточні та довгострокові зобов'язання підприємства. Для цього, керуючись формулою 2.1, спочатку розрахуємо середньорічні значення обраних для аналізу статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства.

Розраховані за формулою 2.1 показники середньорічної вартості статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства за 2020-2022 роки та їх динаміка ведено в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Середньорічні абсолютні і відносні значення статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках, млн грн та % (округлено)

Статті пасиву балансу	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020 / 2021 р.		2022/2021 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	$(481+569)/2=525$	$(569+797)/2=683$	$(797+961)/2=879$	+158	+30	+196	+29
2. Власний капітал	$(112+120)/2=116$	$(120+150)/2=135$	$(150+176)/2=163$	+19	+16	+28	+20
3. Поточні зобов'язання	$(347+305)/2=326$	$(305+413)/2=359$	$(413+469)/2=441$	+33	+10	82	+23
4. Довгострокові зобов'язання	$(23+145)/2=84$	$(145+234)/2\approx 190$	$(234+314)/2=274$	+106	+126	+84	+44

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.5, побудуємо графіки, що характеризують зміну середньорічних значень обраних для аналізу статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (див. рис. 2.5).

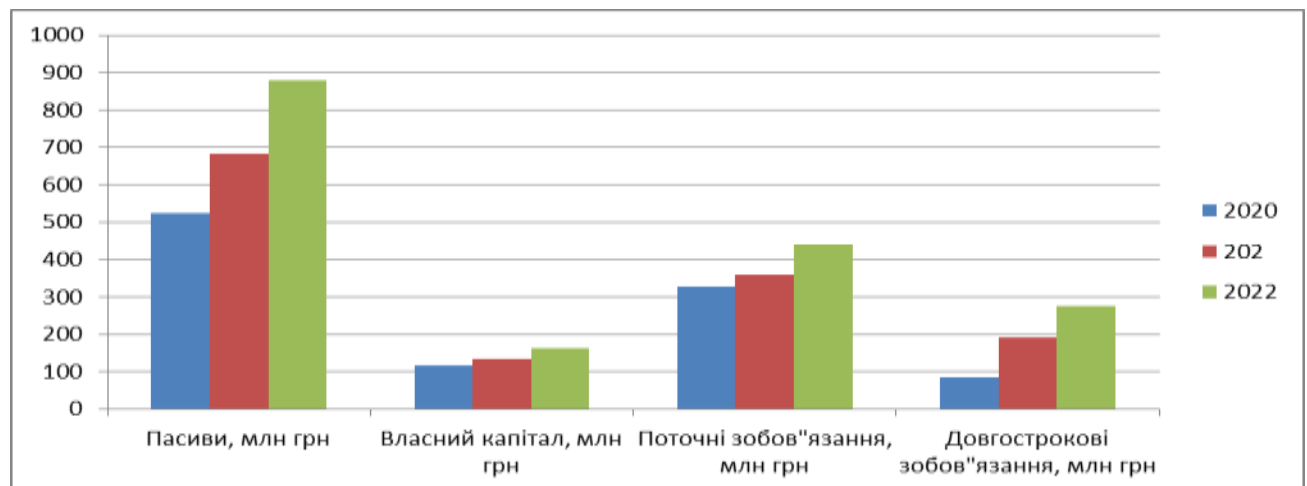


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середньорічної вартості статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом останніх 3-х років середньорічна вартість пасивів, власного капіталу, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства поступово і стабільно зростала.

Так, середньорічна вартість пасивів підприємства зросла з рівня 525 млн грн у 2020 році до 879 млн грн у 2022 році, тобто росла на $(879-525) = +354$ млн грн

або на 67,4%. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства зростала значно повільніше: з 116 млн грн у 2020 році до 163 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(163 - 116) = +47$ млн грн або зросла на 40,5%.

Середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства зросла з 326 млн грн у 2020 році до 441 млн грн у 2022 році або зросла на $(441-326) = +115$ млн грн чи зросла на 35%.

Найбільшими темпами зростала середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства, яка зросла з 84 млн грн у 2020 році до рівня 274 млн грн у 2022 році, тобто зросла на $(274 - 84) = 190$ млн грн чи на 226%. Таке велике зростання величини довгострокових зобов'язань підприємства може свідчити про залучення керівництвом підприємства значних коштів для розширення діяльності підприємства, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення основних видів продукції підприємства тощо.

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують рентабельність (або ефективність) окремих сторін діяльності ТОВ «Грін Кул».

В економічній літературі є багато методик розрахунку показників рентабельності (див. [85], [86], [87], [88], [89], [90]). Проаналізувавши ці економічні джерела, ми визначили, що рентабельність будь-якої виду діяльності підприємства (а ми плануємо визначити рентабельність активів ρ_A підприємства, рентабельність власного капіталу ρ_{BK} та рентабельність основних засобів $\rho_{OЗ}$) можна розрахувати за формулою 2.2:

$$\rho_{(A)(BK)(OЗ)} = \frac{\overline{ЧП}}{(\overline{A})(\overline{BK})(\overline{OЗ})} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $\overline{ЧП}$ – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

\overline{A} – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році;

\overline{BK} – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році;

$\overline{OЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів підприємства у цьому році.

Інформацію, яку необхідно мати для розрахунку наведених вище показників рентабельності (активів, власного капіталу та основних засобів), взято із попередніх таблиць 2.2, 2.4 і 2.5 і зведено у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Інформація для розрахунку показників рентабельності окремих видів діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул», млн грн

Показники	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів	525	683	879
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	116	135	163
3. Середньорічна вартість основних засобів підприємства	241	238	239
4. Чистий прибуток підприємства	9,6	30	28,9

Тоді рентабельність активів ρ_A підприємства по роках становила:

$$\rho_A^{2020} = \frac{9,6}{525} \cdot 100\% \approx 1,8\%; \quad \rho_A^{2021} = \frac{30}{683} \cdot 100\% \approx 4,4\%; \quad \rho_A^{2022} = \frac{28,9}{879} \cdot 100\% \approx 3,3\%.$$

Рентабельність власного капіталу ρ_{BK} підприємства по роках становила:

$$\rho_{BK}^{2020} = \frac{9,6}{116} \cdot 100\% \approx 8,3\%; \quad \rho_{BK}^{2021} = \frac{30}{135} \cdot 100\% \approx 22,2\%; \quad \rho_{BK}^{2022} = \frac{28,9}{163} \cdot 100\% \approx 17,7\%.$$

Рентабельність основних засобів $\rho_{OЗ}$ підприємства по роках становила:

$$\rho_{OЗ}^{2020} = \frac{9,6}{241} \cdot 100\% \approx 4\%; \quad \rho_{OЗ}^{2021} = \frac{30}{238} \cdot 100\% \approx 12,6\%; \quad \rho_{OЗ}^{2022} = \frac{28,9}{239} \cdot 100\% \approx 12,1\%.$$

Динаміку зміни розрахованих показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства показано на рис. 2.6.

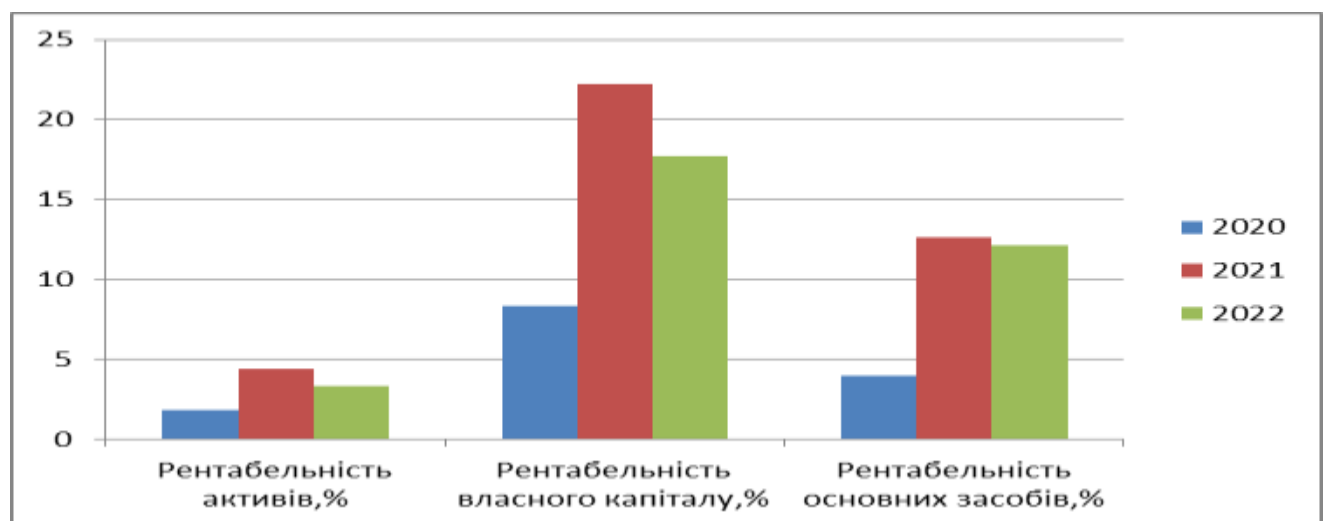


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки (%)

Аналіз графіків, які наведено на рис. 2.6, показує, що протягом 2020-2021 років динаміка показників рентабельності, що характеризують ефективність окремих сторін діяльності підприємства, мала нестійку тенденцію змін. Причому особливо кидається у вічі, що протягом 2020-2021 років всі досліджувані показники рентабельності зростали, а протягом 2021-2022 років – зменшувалися, що наочно характеризує негативний вплив на діяльність підприємства оголошеного в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Так, рентабельність активів підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з 1,8% до 4,4%, а вже в 2022 році знизилася до рівня 3,3%. Рентабельність власного капіталу підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з величини 8,3% до 22,2%, а вже у 2022-у році знизилася до рівня 17,7%. Так, рентабельність основних засобів підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з 4,0% до 12,6%, а вже в 2022 році знизилася до рівня 12,1%.

Потрібно також відмітити, що рентабельність власного капіталу підприємства постійно перевищувала рентабельність основних засобів [у 2020 році це перевищення становило $(8,3\% - 4\%) = 4,3$ пр.п, у 2021 році – $(22,2\% - 12,6\%) = 9,6$ пр.п., а у 2022 році – $(17,7\% - 12,1\%) = 5,6$ пр.п]. Тобто повною мірою підтверджується народна мудрість, що «своя сорочка завжди ближче до тіла».

Далі проведено аналіз динаміки зміни основних фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. На основі опрацювання низки наукових праць (див. [91], [92], [93], [94]), нами було обрано для аналізування такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості.

Інформацію, яка потрібна для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів, було розраховано раніше (див. табл. 2.4 і 2.5) на основі даних бухгалтерського балансу підприємства [84].

Потрібну для розрахунків фінансових коефіцієнтів інформацію згруповано в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Початкова інформація для розрахунку обраних для аналізування фінансових коефіцієнтів підприємства ТОВ «Грін Кул», млн грн

Показники	2020	2021	2022
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	525	683	879
2. Середньорічна вартість оборотних активів	279	431	625
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	326	359	441
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	84	190	274
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	116	135	163

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{ЗАГ}$ розраховується за формулою 2.3:

$$K_{ЗАГ} = \frac{\overline{ОА}}{\overline{ПЗ}}, \quad (2.3)$$

де $\overline{ОА}$ – середньорічна величина оборотних активів підприємства;

$\overline{ПЗ}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт загальної ліквідності $K_{ЗАГ}$ підприємства становив:

$$K_{ЗАГ}^{2020} = \frac{279}{326} \approx 0,86; \quad K_{ЗАГ}^{2021} = \frac{431}{359} = 1,2; \quad K_{ЗАГ}^{2022} = \frac{625}{441} \approx 1,4.$$

Нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{Н-ЗАГ} > 2$.

Коефіцієнт платоспроможності $K_{ПЛАТ}$ розраховується за формулою 2.4:

$$K_{ПЛАТ} = \frac{\overline{А}}{\overline{ПЗ} + \overline{ДЗ}}, \quad (2.4)$$

де $\overline{А}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$\overline{ДЗ}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт платоспроможності $K_{ПЛАТ}$ становив:

$$K_{ПЛАТ}^{2020} = \frac{525}{326 + 84} \approx 1,3; \quad K_{ПЛАТ}^{2021} = \frac{683}{359 + 190} \approx 1,2; \quad K_{ПЛАТ}^{2022} = \frac{879}{441 + 274} \approx 1,2.$$

Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $K_{Н-ПЛАТ} > 2$.

Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{ФС}$ розраховується а формулою 2.5:

$$K_{ФС} = \frac{\overline{ВК}}{\overline{ПЗ} + \overline{ДЗ}}, \quad (2.5)$$

де $\overline{ВК}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової стабільності $K_{ФС}$ (або коефіцієнт фінансування) становив:

$$K_{ФС}^{2020} = \frac{116}{326 + 84} \approx 0,28; \quad K_{ФС}^{2021} = \frac{135}{359 + 190} \approx 0,25; \quad K_{ФС}^{2022} = \frac{163}{441 + 274} \approx 0,23.$$

Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності становить $K_{Н-ФС} = (0,67 \dots 1,5) \approx 1,085$.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ФСТ}$ розраховується за формулою 2.6:

$$K_{ФСТ} = \frac{\overline{ВК} + \overline{ДЗ}}{\overline{П}}, \quad (2.6)$$

де $\overline{П}$ – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ФСТ}$ підприємства становив:

$$K_{ФСТ}^{2020} = \frac{116 + 84}{525} \approx 0,38; \quad K_{ФСТ}^{2021} = \frac{135 + 190}{683} \approx 0,48; \quad K_{ФСТ}^{2022} = \frac{163 + 274}{879} \approx 0,5.$$

Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості становить: $K_{Н-ФСТ} = (0,7 \dots 0,9) \approx 0,8$.

Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$ (або коефіцієнт автономії) розраховується за формулою 2.7:

$$K_{ФН} = \frac{\overline{ВК}}{\overline{П}}. \quad (2.7)$$

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$ становив:

$$K_{ФН}^{2020} = \frac{116}{525} \approx 0,22; \quad K_{ФН}^{2021} = \frac{135}{683} \approx 0,2; \quad K_{ФН}^{2022} = \frac{163}{879} \approx 0,19.$$

Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить: $K_{Н-ФН} > 0,5$.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{ЗАБ}$ розраховується за формулою 2.8:

$$K_{ЗАБ} = \frac{\overline{ПЗ} + \overline{ДЗ}}{\overline{А}}. \quad (2.8)$$

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{ЗАБ}$ становив:

$$K_{ЗАБ}^{2020} = \frac{326 + 84}{525} \approx 0,78; \quad K_{ЗАБ}^{2021} = \frac{359 + 190}{683} \approx 0,8; \quad K_{ЗАБ}^{2022} = \frac{441 + 274}{879} \approx 0,81.$$

Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості становить: $K_{Н-ЗАБ} = (0,4..0,6) \approx 0,5$.

Примітки. Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $K_{ФН}$ та фінансової заборгованості $K_{ЗАБ}$ повинна дати 1.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти зведено в таблицю 2.8 і показано на графіках рисунка 2.7.

Таблиця 2.8 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{ЗАГ}$	0,86	1,2	1,4
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{ПЛАТ}$	1,3	1,2	1,2
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{ФС}$	0,28	0,25	0,23
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ФСТ}$	0,38	0,48	0,5
5. Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$	0,22	0,2	0,19
6. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{ЗАБ}$	0,78	0,8	0,81

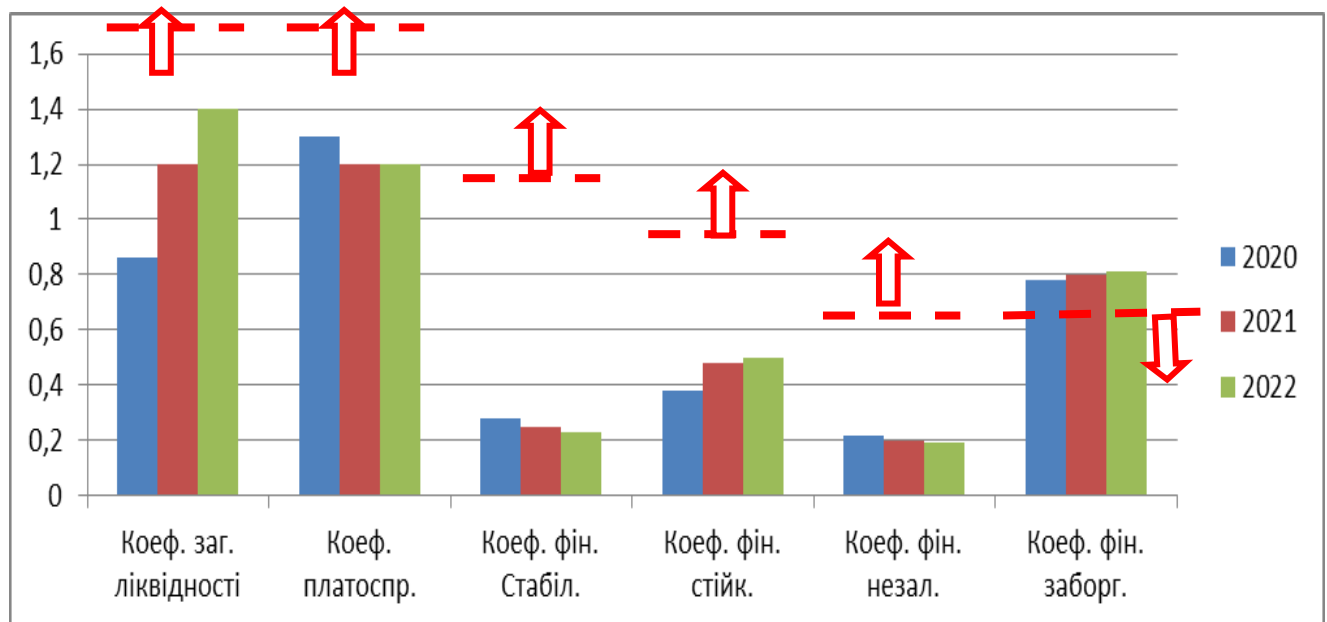


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2020-2022 років всі фінансові коефіцієнти, що аналізувалися, перебували поза межами своїх нормативних значень, хоча коефіцієнти загальної ліквідності і фінансової стійкості мали незначну тенденцію до зростання (позитивний момент), а коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості мали незначну динаміку до погіршення, яка не є критичною.

2.3 Розрахунок вагомості (важливості) основних видів виробничого ризику, що можуть мати місце в діяльності ТОВ «Грін Кул»

Як було зазначено в підрозділі 1.3, на кожному підприємстві доцільно проводити кількісний та якісний аналіз виробничих ризиків, які можуть виникати на підприємстві і впливати на його діяльність шляхом завдання певних збитків. В результаті проведення якісного аналізування виробничих ризиків відбувається ідентифікація причин появи і видів виробничого ризику, а кількісне аналізування дає можливість математично визначити величину окремих видів виробничих ризиків (так звану «вагомність» кожного виду ризику), що дозволить менеджерам підприємства більшу увагу зосереджувати на виявленні, попередженні та зменшенні можливих потенційних збитків від настання саме тих ризиків, які мають найбільшу питому вагу або вагомність (важливість).

При розрахунку вагомості (важливості) основних видів виробничого ризику, що можуть мати місце на підприємстві, будемо користуватися методикою, яку наведено в [95]. Ця методика передбачає виконання низки кроків.

Перший крок: визначимо *основні види* виробничого ризику, які можуть виникнути на підприємстві. Для цього, керуючись інформацією, яку наведено на рисунках 1.8 та 1.9, а також, враховуючи інформацію, яку було надано провідними менеджерами підприємства, виокремимо 7 основних видів виробничого ризику, який може виникнути на підприємстві і завдати збитків його роботі. Ці види ризику позначимо літерами української абетки:

«А» – руйнація приміщень та обладнання підприємства внаслідок військових дій;

- «Б» – стрімке зростання витрат на сировину, матеріали та енергію;
- «В» – незаплановане простоювання обладнання (з різних причин);
- «Г» – відмова традиційних постачальників ресурсів та споживачів продукції підприємства від укладених договорів;
- «Д» – втрата підприємством кваліфікованих робітників (з різних причин);
- «Е» – зниження якості продукції підприємства і як наслідок – зменшення обсягів реалізації продукції;
- «Ж» – несподівана заміна продукції підприємства продукцією конкурентів.

Другий крок: 2-й крок: запросимо 5 провідних менеджерів підприємства, які з власного досвіду визначають *ранг* кожного із видів виробничого ризику, що може мати місце на підприємстві, тобто проведемо так званий якісний аналіз виробничих ризиків.

Примітка. Прізвища менеджерів, що виступають експертами, не розголошуємо, а позначимо їх літерами англійської абетки: V, W, F, Q, G.

Ранжування видів ризиків здійснюється за такою методикою: найважливішому виду ризику встановлюється ранг «1»; наступному – менш важливому, встановлюється ранг «2» і т.п. Якщо експерт вважає види ризику рівноцінними, то їм проставляється однаковий ранг. Наприклад, при рівності 3-го та 4-го видів виробничого ризику кожному із них проставляється ранг 3,5 (тобто це $(3+4)/2$).

Результати аналізування і якісного оцінювання рангів видів виробничих ризиків зведено у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Висновки менеджерів-експертів щодо ранжування видів виробничих ризиків

Види виробничого ризику	Ранги r_i , що їх виставили експерти				
	V	W	F	Q	G
«А»	3,5	2	3	2	1,5
«Б»	2	3	4	3	3
«В»	7	7	1,5	6,5	6,5
«Г»	1	1	1,5	1	1,5
«Д»	6	5,5	7	5	6,5
«Е»	5	5,5	5	4	5
«Ж»	3,5	4	6	6,5	4
Разом	28	28	28	28	28

Третій крок: здійснюємо математичну обробку висновків менеджерів-експертів на предмет довіри чи недовіри до встановлених ними рангів. Для цього:

а) розрахуємо суму рангів R_i для кожного виду виробничого ризику:

$$R_i = \sum_1^m r_i, \quad (2.9)$$

де r_i – ранг, встановлений кожним менеджером-експертом для i -го виду виробничого ризику;

m – кількість менеджерів-експертів;

б) розраховуємо середню суму рангів $R_{\text{сеп}}$ для кожного виду виробничого ризику:

$$R_{\text{сеп}} = \frac{\sum_1^n R_i}{n}, \quad (2.10)$$

де n – кількість видів виробничих ризиків.

в) визначаємо відхилення Δi_i суми рангів R_i для кожного виду виробничого ризику від середньої суми рангів $R_{\text{сеп}}$:

$$\Delta i_i = R_i - R_{\text{сеп}}. \quad (2.11)$$

г) розрахуємо квадрат відхилень Δi_i^2 для кожного виду виробничого ризику та загальну суму квадратів відхилень .

Всі розрахунки зведемо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Обробка висновків менеджерів-експертів щодо ранжування видів виробничих ризиків

Види виробничого ризику	Ранги r_i , що їх виставили експерти					R_i	Δi	Δi^2
	V	W	F	Q	G			
«А»	3,5	2	3	2	1,5	12	-8	64
«Б»	2	3	4	3	3	15	-5	25
«В»	7	7	1,5	6,5	6,5	28,5	8,5	72,25
«Г»	1	1	1,5	1	1,5	6	-14	196
«Д»	6	5,5	7	5	6,5	30	10	100
«Е»	5	5,5	5	4	5	24,5	4,5	20,25
«Ж»	3,5	4	6	6,5	4	24	4	16
Разом	28	28	28	28	28	140	0	493,5

Для нашого випадку: $R_{\text{сер}} = 140/7 = 20$; $\Delta i_1^2 = 493,5$.

Четвертий крок: розрахуємо коефіцієнт узгодженості W думок експертів:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \Delta i_i^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)}. \quad (2.12)$$

Для нашого випадку отримаємо:

$$W = \frac{12 \cdot 493,5}{5^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0,705.$$

Оскільки допустимим вважається значення коефіцієнта $W > 0,66$, а у нас за розрахунками $W = 0,705$, то висновки менеджерів-експертів можна вважати узгодженими.

П'ятий крок: визначимо пріоритетні види виробничих ризиків із кожної пари порівнюваних. Для цього складемо всі пари виробничих ризиків і послідовно будемо порівнювати ранги цих видів ризиків. Наприклад, візьмемо першу пару виробничих ризиків «А» та «Б» та порівняємо їх ранги. Бачимо, що менеджери-експерти W , F , Q та G оцінили ранг виробничого ризику «А» вище, ніж ранг виробничого ризику «Б». Тому в таблиці пріоритетів (таблиця 2.11) у відповідних клітинках проставляється знак «>», тобто «більше». А один менеджер-експерт V оцінив ранг виробничого ризику «А» нижче, ніж ранг виробничого ризику «Б». Тому в таблиці пріоритетів (таблиця 2.11) у відповідній клітинці проставляється знак «<», тобто «менше».

Далі візьмемо наступну пару видів виробничих ризиків «А» та «В» і порівняємо ранги цих видів ризику. Бачимо, що експерти V , W , Q і G оцінили ранг виробничого ризику «А» вище, ніж ранг виробничого ризику «В», тому у відповідних клітинках таблиці пріоритетів ставимо знак «>», тобто «вище». А один експерт F оцінив ранг виробничого ризику «А» нижче, ніж ранг виробничого ризику «В». Тому у відповідній клітинці таблиці пріоритетів ставимо знак «<», тобто «менше». Якщо ранги виробничих ризиків однакові, то у відповідних клітинках таблиці пріоритетів ставиться знак «=», тобто «рівність».

Результати попарного порівняння рангів досліджуваних видів виробничого ризику зведено до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Таблиця пріоритетів порівнюваних попарно рангів досліджуваних видів виробничих ризиків

Види виробничих ризиків, які порівнюються	Пріоритет у експертів				
	V	W	F	Q	G
«А» і «Б»	<	>	>	>	>
«А» і «В»	>	>	<	>	>
«А» і «Г»	<	<	<	<	=
«А» і «Д»	>	>	>	>	>
«А» і «Е»	>	>	>	>	>
«А» і «Ж»	=	>	>	>	>
«Б» і «В»	>	>	<	>	>
«Б» і «Г»	<	<	<	<	<
«Б» і «Д»	>	>	>	>	>
«Б» і «Е»	>	>	>	>	>
«Б» і «Ж»	>	>	>	>	>
«В» і «Г»	<	<	=	<	<
«В» і «Д»	<	<	<	>	=
«В» і «Е»	<	<	>	<	<
«В» і «Ж»	<	<	<	=	<
«Г» і «Д»	>	>	>	>	>
«Г» і «Е»	>	>	>	>	>
«Г» і «Ж»	>	>	>	>	>
«Д» і «Е»	<	=	<	<	<
«Д» і «Ж»	<	<	<	>	<
«Е» і «Ж»	<	<	>	>	<

Шостий крок: кількісно оцінимо пріоритет кожного виду виробничого ризику. Спочатку проведемо *попереднє оцінювання*, яке полягає в тому, що підраховується кількість пріоритетів у кожного виду виробничого ризику, який входить до пари видів ризику, взятих для порівняння. У випадку *більшої кількості пріоритетів певного рівня ризику* йому виставляється оцінка 0,75. У випадку меншої кількості пріоритетів цьому рівню ризику виставляється оцінка $(1 - 0,75) = 0,25$. Наприклад, при порівнянні першого виду виробничого ризику «А» з другим видом виробничого ризику «Б» видно, що 4 експерти (W, F, Q і G) віддали перевагу ризику «А», тому цьому виду виробничого ризику виставляється оцінка 0,75. А один експерт V віддав перевагу ризику «Б», тому ризику «Б» буде виставлена оцінка $(1 - 0,75) = 0,25$.

Далі проведемо *остаточне кількісне* оцінювання пріоритету кожного виду виробничих ризиків. Так, якщо *всі експерти* віддали перевагу одному виду ризику, то остаточна кількісна оцінка залишається такою ж, як і попередня, наприклад, 0,75 та 0,25. Якщо ж один із експертів висловив протилежну думку, то більше число 0,75 буде зменшено до величини $(0,75 - 0,1) = 0,65$, а менше число буде збільшено до величини $(0,25 + 0,1) = 0,35$.

Якщо ж два експерти висловили протилежну думку, то вищезазначені співвідношення коригуються на величину 0,2. Тобто, більше число 0,75 буде зменшено до величини $(0,75 - 0,2) = 0,55$, а менше число буде збільшено до величини $(0,25 + 0,2) = 0,45$. При рівності рангів того чи іншого виду виробничого ризик коригування їх кількісної оцінки здійснюється на величину 0,05. Тобто, більше число 0,75 буде зменшено до величини $(0,75 - 0,05) = 0,7$, а менше число буде збільшено до величини $(0,25 + 0,05) = 0,3$.

Всі зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінювання попарного пріоритету видів виробничого ризику

Види виробничих ризиків, які порівнюються	Пріоритет у експертів					Оцінка попарного пріоритету рангів видів виробничого ризику	
	V	W	F	Q	G	Попередня	Остаточна
«А» і «Б»	<	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«А» і «В»	>	>	<	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«А» і «Г»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«А» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«А» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«А» і «Ж»	=	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,70 та 0,3
«Б» і «В»	>	>	<	>	>	0,75 та 0,25	0,65 та 0,35
«Б» і «Г»	<	<	<	<	<	0,25 та 0,75	0,25 та 0,75
«Б» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Б» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Б» і «Ж»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«В» і «Г»	<	<	=	<	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«В» і «Д»	<	<	<	>	=	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«В» і «Е»	<	<	>	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«В» і «Ж»	<	<	<	=	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«Г» і «Д»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Г» і «Е»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Г» і «Ж»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«Д» і «Е»	<	=	<	<	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«Д» і «Ж»	<	<	<	>	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«Д» і «Е»	<	=	<	<	<	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«Д» і «Ж»	<	<	<	>	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65

Сьомий крок: розраховуємо вагомість (важливість) β кожного із видів виробничого ризику. Для цього складемо спеціальну матрицю (таблиця 2.13), в яку запишемо кількісні пріоритети рангів видів виробничого ризику, визначені в таблиці 2.12. Далі, за методикою, наведеною в таблиці 2.13, розрахуємо вагомість (важливість) β кожного із видів виробничого ризику.

Таблиця 2.13 – Розрахунок вагомості (важливості) видів виробничого ризику

	Кількісна оцінка пріоритету виду виробничого ризику							Сума оцінок F_i	$\beta = \frac{F_i}{D}$
	«А»	«Б»	«В»	«Г»	«Д»	«Е»	«Ж»		
«А»		0,65	0,65	0,3	0,75	0,75	0,7	3,8	$3,8 : 21 = 0,18$
«Б»	0,35		0,65	0,25	0,75	0,75	0,75	3,5	$3,5 : 21 = 0,17$
«В»	0,35	0,35		0,3	0,4	0,35	0,3	2,05	$2,05 : 21 = 0,10$
«Г»	0,7	0,75	0,7		0,75	0,75	0,75	4,4	$4,4 : 21 = 0,20$
«Д»	0,25	0,25	0,6	0,25		0,3	0,35	2,0	$2,0 : 21 = 0,10$
«Е»	0,25	0,25	0,65	0,25	0,7		0,35	2,45	$2,45 : 21 = 0,12$
«Ж»	0,3	0,25	0,7	0,25	0,65	0,65		2,8	$2,8 : 21 = 0,13$
Всього – D								21	$\sum_1^7 \beta_i = 1$

Аналіз результатів розрахунків вагомості (важливості) видів виробничих ризиків (див. таблицю 2.13), які можуть мати місце на підприємства ТОВ «Грін Кул», показує, що найбільшу небезпеку для підприємства на момент проведення оцінювання мали такі види виробничих ризиків:

1. Ризик «Г», який становить 20%, тобто можлива відмова традиційних постачальників ресурсів (матеріалів, комплектуючих тощо) та споживачів продукції підприємства від укладених договорів.

2. Ризик «А», який становить 18%, тобто можлива руйнація приміщень та обладнання підприємства внаслідок військових дій.

3. Ризик «Б», який становить 17%, тобто можливе стрімке зростання цін та витрат на сировину, матеріали та енергію, які потрібні для організації нормального перебігу виробничого процесу на підприємстві.

4. Ризик «Ж», який становить 13%, тобто несподівана заміна продукції підприємства продукцією конкурентів.

Саме на ці види виробничих ризиків підприємство має звертати першочергову увагу при розробці системи управління попередженням, виявленням та зменшенням (або нейтралізації) виробничих ризиків на підприємстві.

2.4 Аналіз організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» та системи управління виробничими ризиками

Як і будь-яке підприємство, ТОВ «Грін Кул» для здійснення своєї підприємницької діяльності має розгалужену організаційну структуру управління. Укрупнений вигляд цієї організаційної структури управління наведено на рис. 2.8.

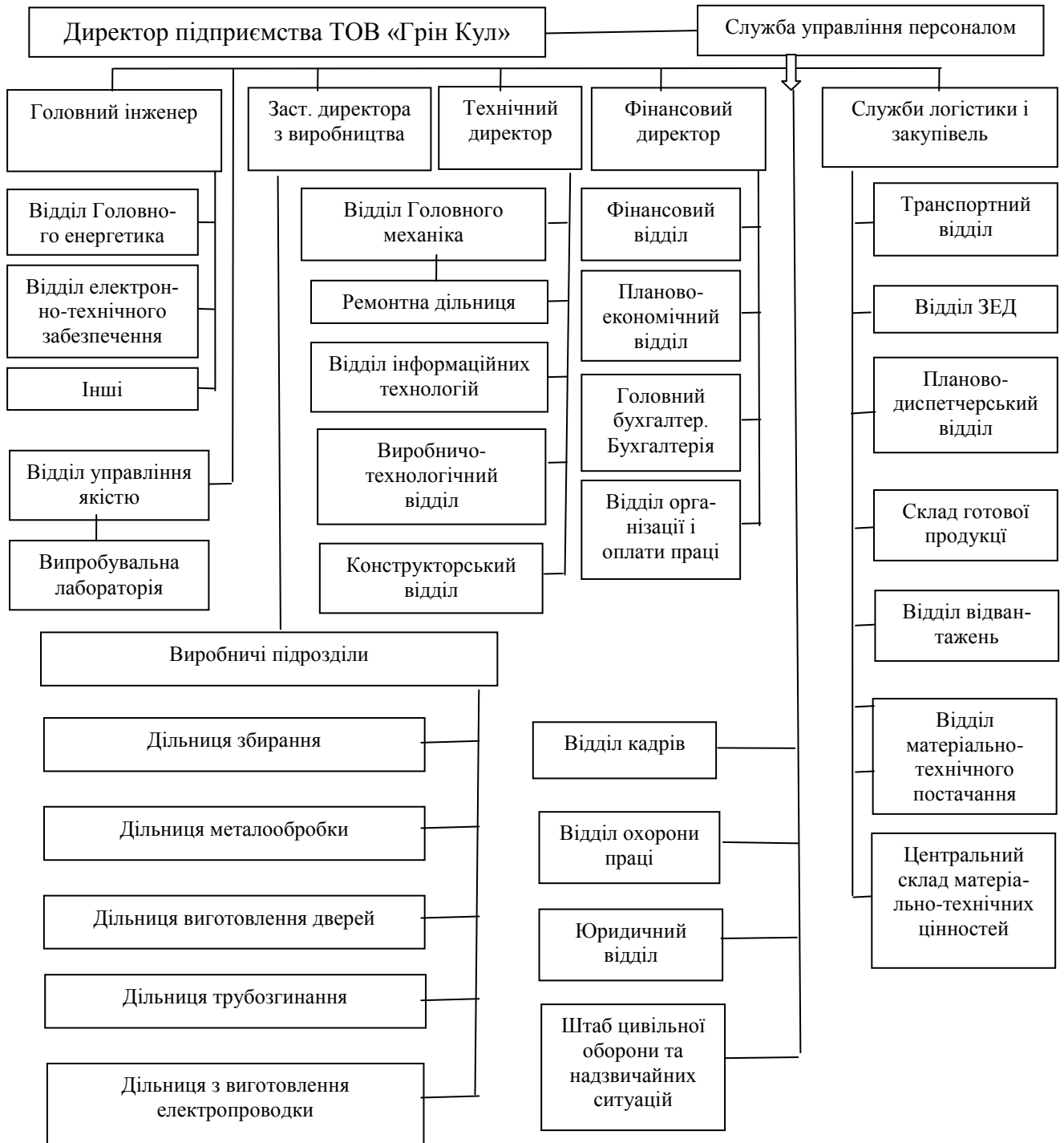


Рисунок 2.8 – Укрупнена та спрощена організаційна структура управління підприємства ТОВ «Грін Кул»

Аналіз наведеної на рис. 2.8 організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» показує, що її очолює директор, якому безпосередньо підпорядковуються головний інженер, технічний директор, фінансовий директор, заступник директора з виробництва, служба управління персоналом, служби логістики і закупівель тощо.

Така організаційна структура управління діяльністю підприємства являє собою симбіоз лінійної та функціональної структур управління, тобто формується так звана лінійно-функціональна структура управління, де директор підприємства, який наділений правами єдиновладності, здійснює централізоване керівництво всім підприємством. Разом з тим, єдиновладність директора як керівника підприємства базується не тільки на його бажаннях і «забаганках», а ґрунтується на розроблених і обґрунтованих пропозиціях, які розробляють провідні фахівці, лінійні і функціональні керівники підрозділів підприємства.

При цьому на підприємстві існує чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами підприємства та провідними фахівцями, а також визначаються права та відповідальність керівників кожного структурного підрозділу підприємства та профільних провідних фахівців за розроблення тих чи інших управлінських рішень, що входять в перелік їх обов'язків.

Так, головний інженер ТОВ «Грін Кул» відповідає та визначає напрями науково-технічної політики та перспективи розвитку підприємства, забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва та зростання рівня його прогресивності і ефективності, розробляє перспективні та поточні плани технічного розвитку підприємства, обґрунтовує необхідність реконструкції або модернізації підприємства та його підрозділів тощо.

Служба головного енергетика підприємства (із своїми структурами), яка перебуває у прямому підпорядкуванні головного інженера, забезпечує безаварійну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного устаткування, безперебійне постачання електроенергії на підприємство тощо.

Значні обов'язки покладаються на технічного директора підприємства, який несе відповідальність за розробку нових видів продукції, підготовку потрібної

конструкторської і технологічної документації, за організацію роботи відділу інформаційних технологій тощо.

Фінансовий директор керує економічними підрозділами підприємства: фінансовим відділом, планово-економічним відділом, бухгалтерією, відділом організації і оплати праці. Фінансовий директор визначає облікову політику та обґрунтовує бюджет підприємства, здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства тощо. Головний бухгалтер (та його структури) відповідає за правильність ведення бухгалтерського обліку, облік, складання фінансової звітності підприємства, управління готівковими коштами підприємства, його банківськими рахунками, розрахунком та сплатою податків, нарахуваннями та видачою заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Важливе місце в організаційній структурі управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» займає служба управління персоналом, яка представлена відділом кадрів, відділом охорони праці, юридичним відділом, відділом цивільної оборони та надзвичайних ситуацій. На ці структури підприємства покладається відповідальна роль у забезпеченні підприємства висококваліфікованими робітничими кадрами та спеціалістами, зниженні плинності кадрів, зміцненні трудової дисципліни, охорони праці працівників тощо.

Значну роль в організаційній структурі управління діяльністю підприємства відіграє служба управління якістю (з її структурами). Пояснюється це не тільки тим, що підприємство працює на внутрішньому ринку в умовах жорсткої конкуренції, і однією із умов успішного існування підприємства на ринку є висока якість продукції, а і тим, що значну частину своєї продукції підприємство відправляє на експорт, де конкуренція є ще більш жорсткішою.

В організаційній структурі управління підприємством значне місце займають служби логістики і закупівель. До їх функцій належить пошук перспективних постачальників сировини, енергії та матеріалів для виробництва холодильного та іншого обладнання; організація роботи транспортного цеху; відвантаження та доставка продукції підприємства до споживачів, зберігання готової продукції на складі, планування всіх цих видів робіт тощо.

Безпосередня відповідальність за виробництво всієї продукції підприємства покладається на заступника директора з виробництва, у прямому підпорядкуванні якого є виробничі цехи та дільниці, в яких виконуються всі технологічні операції з виготовлення холодильного обладнання та інших видів продукції.

Аналізуючи організаційну структуру управління підприємством нами було встановлено, що на підприємстві розроблено і використовується певний алгоритм встановлення цілей і завдань підрозділам та виконавцям для забезпечення ефективної роботи підприємства. Вигляд цього алгоритму наведено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Алгоритм (укрупнений і спрощений) розробки цілей і завдань структурним підрозділам і виконавцям для забезпечення ефективної роботи підприємства ТОВ «Грін Кул»

Впроваджений у ТОВ «Грін Кул» алгоритм розробки цілей за завдань структурним підрозділам і виконавцям для забезпечення ефективної роботи підприємства ТОВ «Грін Кул» показав його високу ефективність. Не випадково, сьогодні підприємство спрямовує свої зусилля на постійне покращення якості своєї продукції та здобуття високих позицій на світовому ринку, виготовляючи свою продукцію в безпечних виробничих умовах з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище.

Але в той же час проведений аналіз показав, що на підприємстві не створено окремого спеціалізованого підрозділу, який би постійно займався питаннями попередження, виявлення та зменшення (нейтралізації) виробничих ризиків, які постійно виникають і за прогнозами будуть ще більше виникати в діяльності підприємства. Ігнорування цієї обставини може у будь-який момент часу спричинити отримання підприємством таких збитків, які можуть край негативно вплинути на подальшу роботу цього підприємства. Тому, на наш погляд, на підприємстві є потреба удосконалити організаційну структуру управління діяльністю підприємства у напрямі посилення ефективності управління виробничими ризиками, які можуть стати загрозою для діяльності цього підприємства (див. підрозд. 2.4).

2.5 Висновки до другого розділу

В цьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки; обрано методику та розраховано показники, які характеризують рівень окремих видів виробничого ризику на підприємстві; вивчено організаційну структуру управління діяльністю ТОВ «Грін Кул».

Встановлено, що підприємство ТОВ «Грін Кул» спеціалізується на виробництві промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Вся виготовлена продукція проходить тестування і випробування на надійність у спеціалізованій та сертифікованій лабораторії, яка працює на базі підприємства.

Протягом 2020-2022 років величини чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат підприємства постійно зростали. Так, чис-

тий дохід підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 439 млн грн до 835 млн грн, тобто зріс на $(835 - 439) = +396$ млн грн або на 90,2%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства.

Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства показав, якщо величина валового прибутку підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 роком зросла з 61,4 млн грн до 126,7 млн грн, тобто зросла на 65,3 млн грн чи на 106%, то величина прибутку від операційної діяльності підприємства щорічно зростала значно вищими темпами: з 9,4 млн грн у 2020 році до 122,6 млн грн у 2022 році, тобто за 3 роки зросла на 113,2 млн грн чи в 13 разів.

Разом з тим, величина чистого прибутку підприємства практично не змінювалася, залишаючись протягом 2021 і 2022 років на рівні (28,9...30) млн грн.

Протягом останніх 3-х років середньорічне значення вартості активів та оборотних активів підприємства стабільно зростало, що може свідчити або про активізацію ділової активності підприємства, або про зростання цін на матеріальні ресурси, в той час, як середньорічна вартість основних засобів підприємства практично залишалася без змін.

Протягом останніх 3-х років середньорічна вартість пасивів, власного капіталу, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства також поступово і стабільно зростали. Найбільшими темпами зростала середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства, яка зросла з 84 млн грн у 2020 році до рівня 274 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 190 млн грн чи на 226%. Це може свідчити про залучення керівництвом підприємства значних коштів для розширення діяльності підприємства, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення основних видів продукції підприємства тощо.

Протягом 2020-2021 років динаміка показників рентабельності, що характеризують ефективність окремих сторін діяльності підприємства, мала нестійку тенденцію змін. Причому протягом 2020-2021 років всі досліджувані показники рентабельності зростали, а протягом 2021-2022 років – зменшувалися, що наочно характеризує негативний вплив на діяльність підприємства оголошеного в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Так, рентабельність активів підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з 1,8% до 4,4%, а вже в 2022 році знизилася до рівня 3,3%. Рентабельність власного капіталу підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з величини 8,3% до 22,2%, а вже у 2022-у році знизилася до рівня 17,7%. Рентабельність основних засобів підприємства у 2021 році зросла порівняно з 2020-м роком з 4,0% до 12,6%, а вже в 2022 році знизилася до рівня 12,1%.

Протягом 2020-2022 років всі фінансові коефіцієнти, що аналізувалися, перебували поза межами своїх нормативних значень, хоча коефіцієнти загальної ліквідності і фінансової стійкості мали незначну тенденцію до зростання (позитивний момент), а коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості мали незначну динаміку до погіршення, яка не є критичною.

Проведений аналіз показав, що найбільшу небезпеку для підприємства на момент проведення оцінювання мали такі види виробничих ризиків: а) можлива відмова традиційних постачальників ресурсів (матеріалів, комплектуючих тощо) та споживачів продукції підприємства від укладених договорів (20%); б) можлива руйнація приміщень та обладнання підприємства внаслідок військових дій (18%); в) можливе стрімке зростання цін та витрат на сировину, матеріали та енергію, які потрібні для організації нормального перебігу виробничого процесу (17%); г) несподівана заміна продукції підприємства продукцією конкурентів (13%). Саме на ці види виробничих ризиків підприємство має звертати першочергову увагу.

Аналіз організаційної структури управління діяльністю підприємства показав, що на підприємстві не створено окремого підрозділу управління, який би постійно займався питаннями попередження, виявлення та зменшення виробничих ризиків, які систематично виникають і за прогнозами будуть ще більше виникати в діяльності підприємства. Тому, на наш погляд, на підприємстві є потреба удосконалити організаційну структуру управління діяльністю підприємства у напрямі посилення ефективності управління виробничими ризиками, які, якщо ними не управляти, можуть стати загрозою для діяльності цього підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРІН КУЛ»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства, стратегії управління виробничою діяльністю і виробничими ризиками на найближчі 2-3 роки

Оголошення в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану та розгортання руйнівних військових дій на досить значній частині території країни, призупинення роботи низки підприємств-суміжників, які були традиційними постачальниками сировини, матеріалів, енергії тощо, а також інші несприятливі причини поставили перед підприємством нові складні завдання щодо перспектив і напрямів розвитку ТОВ «Грін Кул» на найближчі 2-3 роки.

Це потребувало обґрунтування вибору нової базової стратегії розвитку підприємства, а також відповідної стратегії управління його виробничою діяльністю і стратегії управління виробничими ризиками, яка має охоплювати попередження, виявлення та зниження (або нейтралізацію) найбільш руйнівних виробничих ризиків, що можуть мати місце в діяльності підприємства.

Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства на найближчі 2-3 роки здійснимо за рекомендаціями, наведеними в [3] (див. рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Алгоритм обґрунтування обрання базової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Грін Кул» на найближчі 2-3 роки (Власна розробка)

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства нами було проведено так званий SWOT-аналіз (див. [3] та інші).

Для цього спочатку було складено таблицю SWOT-аналізу, до якої було включено як сильні, так і слабкі сторони (показники) діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул», які було виявлено раніше під час проведення економічного і фінансового аналізу діяльності підприємства за 2020-2022 роки, а також було визначено, які сприятливі можливості та потенційні небезпеки, що існують у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, можуть сприяти або загрожувати подальшому розвитку підприємства протягом наступних 2-3-х років.

Аналіз інформації про наявність у підприємства сильних сторін та слабких сторін діяльності, яку зведено в таблицю 3.2, показує, що підприємство ТОВ «Грін Кул», незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, має достатньо сильних сторін, які дозволять йому успішно працювати в цих нових, ще не до кінця зрозумілих умовах господарювання.

Таблиця 3.2 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивна ділова репутація на ринку	Недостатньо висока прибутковість
Достатньо висока якість холодильної продукції	Недостатньо високі темпи оновлення продукції
Наявність висококваліфікованого менеджменту	Залежність собівартості продукції від цін на сировину, матеріали, енергію тощо
Наявність висококваліфікованого колективу працівників	Невисока оплата праці працівників підприємства
Позитивні тенденції зростання основних фінансових показників	Невідповідність основних фінансових коефіцієнтів нормативним вимогам
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Наявність постійного попиту на продукцію підприємства	Неконтрольоване зростання цін на сировину, матеріальні та енергетичні ресурси
Можливість опанування нових ринків, включаючи закордонні, збуту своєї продукції	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та закордонних виробників аналогічної продукції
Розвиток автоматизації, роботизації, діджиталізації тощо	Складність залучення кредитів та їх висока вартість
Турбота держави та місцевої влади про збереження та розвиток підприємства	Зниження купівельної платоспроможності постійних клієнтів і купівельної спроможності населення
Фінансова підтримка засновників	Руйнування інфраструктури підприємства через можливі обстріли з боку агресора
Наявність надлишків робочої сили в регіоні	Можлива відмова від укладених контрактів із постійними постачальниками та споживачами (з різних причин)

Далі, зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями для розвитку підприємства та потенційними загрозами для нього, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, спираючись на сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати деякі потенційні загрози</i>
<p>За рахунок позитивної ділової репутації збільшити попит по продукцію підприємства; за рахунок фінансової підтримки засновників підвищувати якість продукції; використовуючи позитивний досвід керівництва підприємства активізувати рекламування своєї продукції в соціальних мережах та Інтернеті; за рахунок надлишків робочої сили в регіоні створити конкуренцію на ринку праці; опанувати нові ринку збуту своєї продукції, в тому числі і закордонні; через збільшення попиту на продукцію підприємства добиватися більшої фінансової підтримки з боку засновників тощо</p>	<p>Позитивна ділова думка про підприємство може зменшити тиск конкурентів; за рахунок своєї високої ділової репутації підприємство може активно залучати до співпраці потенційних інвесторів; позитивні тенденції збільшення фінансових показників можуть зменшити залежність підприємства від зовнішнього кредитування; наявність висококваліфікованих менеджерів підприємства може удосконалити систему перспективного та оперативного управління діяльністю підприємства тощо</p>
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
<p>Недостатність фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства; невідповідність фінансових коефіцієнтів нормативним вимогам може зменшити бажання потенційних інвесторів співпрацювати з підприємством; залежність собівартості продукції від зростання цін на сировину може збільшити ціну і зменшити величину попиту на продукцію підприємства; невисока оплата праці працівників підприємства може спричинити втрату підприємством деяких кваліфікованих працівників тощо</p>	<p>Неконтрольоване зростання цін на сировину та матеріали може призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства, до втрати опанованих ринків збуту, посилення тиску з боку конкурентів тощо. Зниження платоспроможності постійних клієнтів і купівельної спроможності населення може призвести до відмови (розриву) раніше укладених договорів. Недостатньо висока прибутковість може перешкоджати побудові захисних засобів і споруд, що підсилює загрозу руйнування підприємства та його інфраструктури внаслідок військових дій тощо</p>

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.3, показує, що підприємство ТОВ «Грін Кул» може за рахунок своїх сильних сторін дещо зменшити негативний вплив окремих потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також скористатися сприятливими можливостями для забезпечення свого подальшого розвитку.

У зв'язку з цим, нами пропонується обрати для підприємства ТОВ «Грін Кул» на найближчий період (2...3) роки для свого подальшого розвитку базову стратегію стабілізації діяльності, суть якої викладено на рис. 3.2.

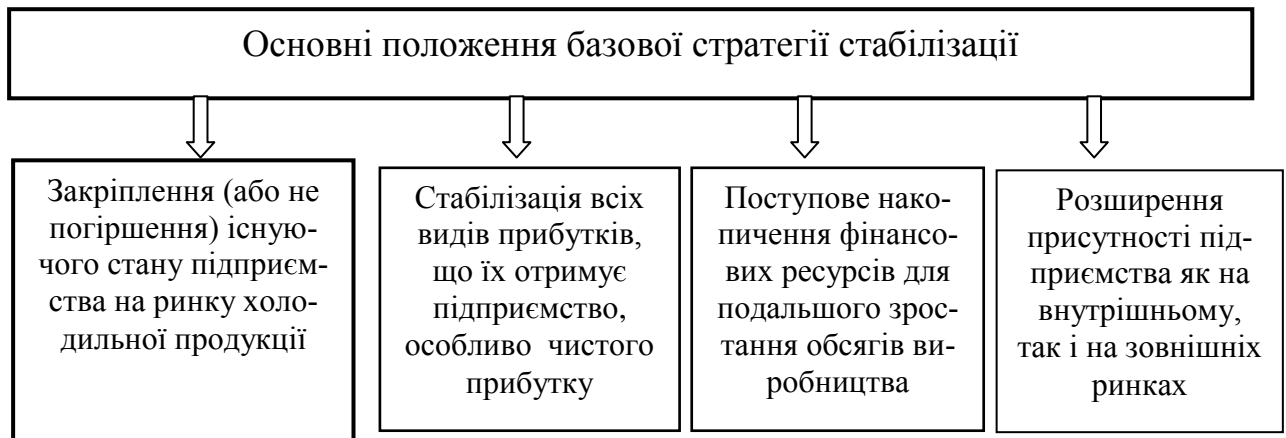


Рисунок 3.2 – Основні положення пропонованої базової стратегії розвитку підприємства ТОВ «Грін Кул» на найближчі 2-3 роки (Власна розробка)

Для успішної реалізації обраної базової стратегії стабілізації підприємству потрібно обрати відповідні стратегію виробничої діяльності та стратегію управління виробничими ризиками, тобто собою стратегію управління попередженням, виявленням та зменшенням (або нейтралізації) негативного впливу на діяльність підприємства виробничих ризиків.

Так, керуючись рекомендаціями фахівців (див. [96], [97] та інші), нами пропонується обрати для підприємства на найближчі 2-3 роки стратегію виробничої діяльності, яка складається з 2-х стратегічних альтернатив, які потрібно виконувати паралельно. Першою стратегічною альтернативою є виробнича стратегія під назвою «загальна орієнтація виробництва», яка передбачає а) постійне підвищення якості продукції підприємства, б) задоволення поточного попиту споживачів на продукцію підприємства та в) вирівнювання виробничих потужностей підприємства. Другою виробничою стратегією є стратегія «досягнення розумного співвідношення між величиною попиту на продукцію підприємства та величиною очікуваного прибутку», яка передбачає постійну «модифікація виробництва» з метою спрямування діяльності підприємства на отримання (в нинішніх умовах господарювання) достатнього рівня прибутку при середньому рівні попиту на продукцію

підприємства, що може бути досягнуто шляхом постійного впровадження нових оригінальних ідей та створенням холодильного обладнання з якісно новими характеристиками (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Рекомендована для впровадження у ТОВ «Грін Кул» виробнича стратегія (разом з її стратегічними альтернативами)

На завершення розгляду цього питання зробимо обґрунтування вибору для підприємства ТОВ «Грін Кул» стратегії управління виробничими ризиками, що постійно виникають і можуть виникнути в діяльності підприємства у цей нестабільний та складний час. Керуючись низкою наукових джерел (див. [69], [71], [72]) та зробленими в них рекомендаціями, а також на основі ретельно проведеного нами аналізу результатів діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки та зробленими висновками щодо застосування можливих видів стратегій управління виробничими ризиками (див. підрозділ 1.2 цієї роботи), які згруповано на рисунку 1.11, нами пропонується в сучасних умовах господарювання обрати для підприємства таку стратегію управління виробничими ризиками зі її стратегічними альтернативами, яку наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Стратегія управління виробничими ризиками на підприємстві та її можливі стратегічні альтернативи (Власна розробка)

Слід зазначити, що наведені на рис. 3.4. основні види стратегічних альтернатив управління виробничими ризиками, тобто їх попередженням, виявленням уникненням, зниженням не є повними і остаточними, оскільки на підприємстві можуть виникати й інші, часто непередбачувані види виробничого ризику і ситуації, які потребують свого окремого дослідження і розв'язання.

Підсумовуючи все сказане вище, можна зробити висновок, що запропоновані нами для підприємства ТОВ «Грін Кул» стратегія виробничої діяльності та стратегія управління виробничими ризиками дозволять, на наше переконання, успішніше реалізовувати базову стратегію розвитку під назвою «стратегія стабілізація діяльності» та успішніше протидіяти викликам нестабільного зовнішнього середовища, особливо в умовах посилення конкуренції на всіх ринках в умовах дії в Україні воєнного стану (з 24 лютого 2022 року) та продовження, на жаль, руйнівних військових дій в деяких регіонах України.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «ГРІН КУЛ» та системи управління виробничими ризиками

У підрозділі 2.4 нами було зроблено висновок, що на підприємстві ТОВ «Грін Кул» створено достатньо ефективну систему управління діяльністю підприємства. Але в той же час на підприємстві не створено окремого спеціалізованого підрозділу управління, який би в нинішніх складних економічних умовах займався питаннями попередження, виявлення та зменшення (нейтралізації) виробничих ризиків, які постійно виникають і за прогнозами будуть ще більше впливати на діяльність підприємства. Не врахування цієї обставини може спричинити отримання підприємством великих збитків, що може край негативно вплинути на подальшу роботу цього підприємства. Тому, на наш погляд, доцільно удосконалити організаційну структуру управління діяльністю підприємства у напрямі посилення ефективності управління виробничими ризиками (див. підрозділ 3.2).

Розв'язання в нинішніх умовах цієї проблеми, на наш погляд, потребує:

- удосконалення організаційної структури управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» шляхом створення в її складі так званого *штабу управління виробничими ризиками*;

- розроблення та впровадження спеціального алгоритму управління виробничими ризиками, що можуть виникати в діяльності підприємства в умовах посилення економічної нестабільності та дії воєнного стану.

Змодельовану нову організаційну структуру управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» наведено нами на рис. 3.5.

Особливістю змакетованої нової організаційної структури управління діяльністю підприємства є те, що до її структури уведено «Штаб управління виробничими ризиками», завданням якого є постійний моніторинг за виникненням можливих загроз (ризиків) для діяльності підприємства, їх аналізуванні, розробці заходів щодо їх усунення (зменшення або повної нейтралізації) та контроль за реалізацією цих заходів.

У штабі буде штатно *працювати один працівник* – керівник штабу, який повинен організувати постійне надходження потрібної інформації від усіх структу-

рних підрозділів підприємства, налагодити безперебійний зв'язок з керівниками всіх основних структурних підрозділів підприємства, регулярно (або терміново) провозити відповідні наради з розв'язання проблем, що виникли, оперативно готувати проєкти рішень та подавати їх на затвердження директору підприємства, якому керівник штабу безпосередньо підпорядковується (див. рис. 3.5).

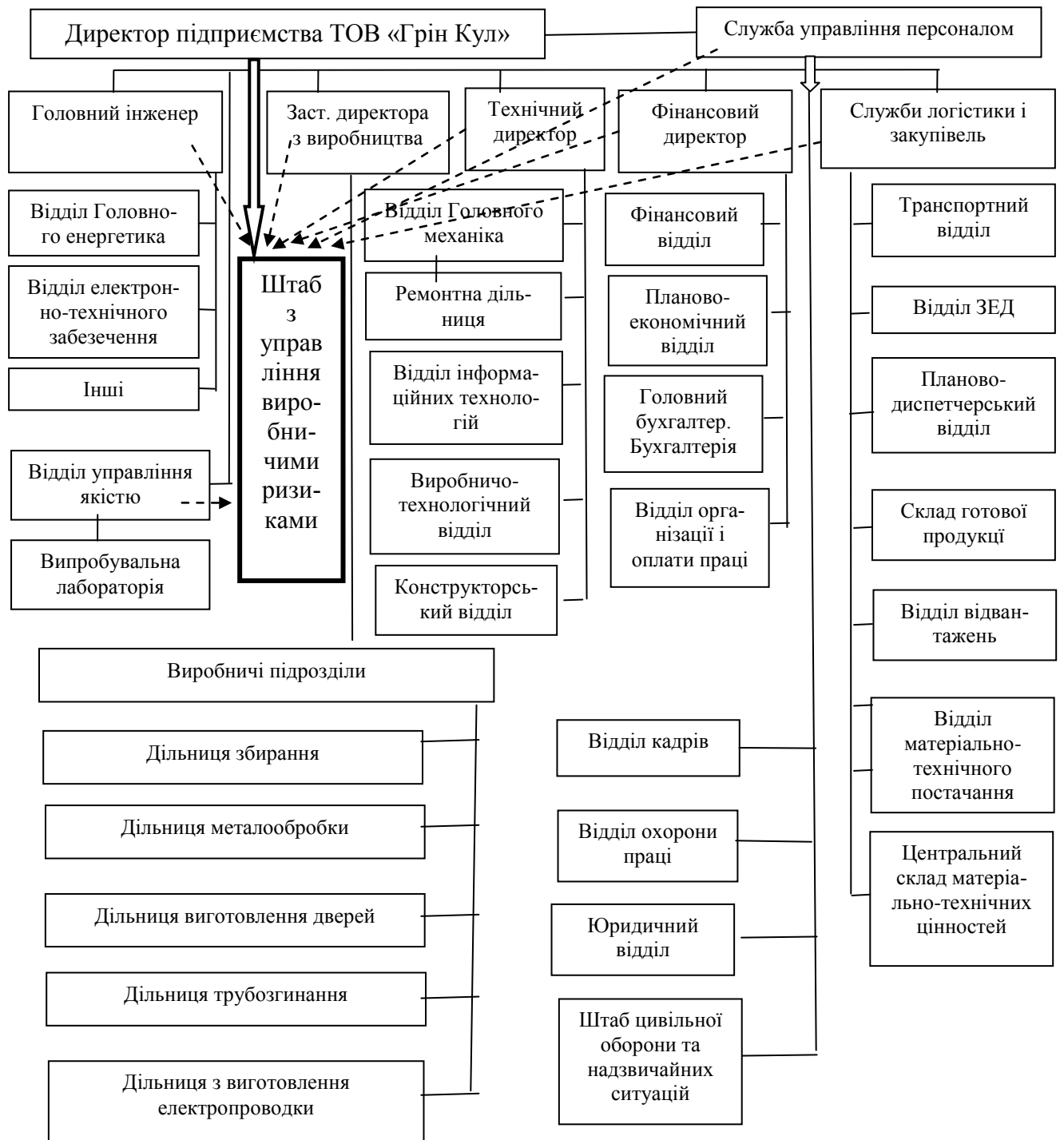


Рисунок 3.5 – Нова змакетована організаційна структура управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул» (Власна пропозиція)

Для організації більш чіткої роботи *штабу* з управління виробничими ризиками нами розроблено алгоритм оперативного управління виробничими ризиками, що можуть виникати в діяльності підприємства в умовах посилення економічної нестабільності, який наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Пропонований алгоритм попередження, виявлення та зменшення (нейтралізації) виробничих ризиків на підприємстві ТОВ «Грін Кул» (Власна розробка)

На наш погляд, запропоновані нами рекомендації з удосконалення організаційної структури управління діяльністю підприємством ТОВ «Грін Кул» та розроблений алгоритм управління виробничими ризиками відповідають реаліям нинішнього конкурентного ринку і викликам зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

3.3 Розробка рекомендації з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»

В попередніх розділах нашої роботи було зроблено обґрунтування обрання для підприємства низки стратегій та їх стратегічних альтернатив, які передбачають постійне підвищення якості продукції підприємства; проведення модернізації виробництва; створення нових видів продукції з якісно новими характеристиками, проведення постійного моніторингу результатів діяльності підприємства, дій конкурентів тощо; розподіл виробничого ризику підприємства між іншими суб'єктами (партнерами, субпідрядниками тощо), проведення диверсифікації продукції підприємства, постачальників ресурсів, каналів збуту продукції підприємства, споживачів продукції підприємства тощо.

Було встановлено, що найбільшу небезпеку для підприємства на *момент проведення оцінювання* мали такі види виробничих ризиків, як можлива відмова традиційних постачальників ресурсів (матеріалів, комплектуючих) та споживачів продукції підприємства від укладених договорів; можлива руйнація приміщень та обладнання підприємства внаслідок військових дій; можливе стрімке зростання цін та витрат на сировину, матеріали та енергію, які потрібні для організації нормального перебігу виробничого процесу; несподівана заміна продукції підприємства продукцією конкурентів та інше. Саме на ці види виробничих ризиків підприємство має звертати першочергову увагу.

Окрім того, було доведено, що на підприємстві є потреба в удосконаленні організаційної структури управління діяльністю підприємства у напрямі посилення ефективності управління виробничими ризиками, які можуть за певних умов стати загрозою для діяльності цього підприємства.

Саме ці напрями роботи і були покладені нами у розроблення плану рекомендацій та заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві.

Розроблений нами рекомендаційний план заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул» на найближчі 3 роки наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендації та заходи з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на ТОВ «Грін Кул» на 2024-2026 рр.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1. Створення на підприємстві «Штабу з управління виробничими ризиками». Розробка Положення про роботу штабу та посадових інструкцій членів Штабу	Директор	Постійно	Одноразові – 50 тис грн. Щорічні – по 100 тис. грн
2. Постійне розроблення нових видів продукції, підвищення їх якості та конкурентоспроможності	Головний інженер. Технічний директор	Постійно	Щорічно – по 500 тис грн
3. Постійна модернізація існуючого технологічного обладнання, устаткування тощо		Постійно	Щорічно – по 500 тис грн
4. Автоматизація, роботизація та діджиталізація основних та допоміжних виробничих процесів			
5. Забезпечення підприємства якомога повною інформацією про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому працює підприємство	Відділ інформаційних технологій	Постійно	Щорічно – по 200 тис грн
6. Постійний моніторинг за діями конкурентів та за рішеннями, які ухвалюють органи державної влади і управління, а також місцеві органи влади			
7. Проведення робіт з диверсифікації постачальників та каналів надходження ресурсів, каналів збуту продукції підприємства, споживачів продукції тощо	Служба логістики і закупівель	Постійно	Щорічно – по 100 тис грн
8. Активне використання всіх форм маркетингу, реклами тощо			
9. Запровадження попередньої оплати за поставлену споживачам продукцію	Фінансовий директор	Постійно	Щорічно – по 100 тис грн
10. Страхування значних ризиків в спеціалізованих страхових компаніях			
11. Постійне підвищення кваліфікації всіх працівників підприємства: робітників, спеціалістів, менеджерів	Служба управління персоналом	Постійно	Щорічно – по 200 тис грн
12. Впровадження системи інженерного та адміністративного контролю за станом обладнання; встановлення в приміщеннях і на обладнанні відповідних датчиків, знаків, звукової сигналізації тощо	Головний інженер та його служби	Постійно	Щорічно по 200 тис грн
13. Розробка плану функціонування підприємства в умовах загострення економічної та військової ситуації, пошуку альтернативних постачальників ресурсів і споживачів продукції тощо	Служба логістики і закупівель	Постійно	Одноразові – 50 тис грн. Щорічні – по 50 тис грн
Всього	100 тис грн одноразово та по 1950 тисяч грн щороку		

Початком виконання нашої роботи можна вважати 1.09.2023 року, а практичну реалізацію запропонованих рекомендацій та заходів можна здійснювати з 01.01.2024 року. Тобто економічний ефект від реалізації розроблених рекомендацій планується отримувати у 2024-му, 2025-му і 2026-му роках.

Тоді початкові витрати на впровадження наших рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками підприємства ТОВ «Грін Кул» (в цінах 2023 року) становитимуть 100 тисяч грн, щорічні – приблизно по 1950 тисяч грн, а загальні $ZB = (100 + 1950 \times 3) = 5950$ тисяч грн

За інформацією провідних менеджерів та спеціалістів підприємства ТОВ «Грін Кул» та їх власного досвіду, реалізація запропонованих рекомендацій може дозволити зменшити втрати від негативного впливу на діяльність підприємства тих чи інших видів виробничих ризиків приблизно на 15% від величини чистого прибутку, що його отримало підприємство в 2022 році.

Тобто, якщо у базовому році (який було взято як основу для розрахунків) чистий прибуток підприємства становив 28,9 млн грн [84], то тоді прогнозований по роках рівень чистого прибутку ЧП підприємства та величина приросту Δ ЧП цього чистого прибутку становитимуть:

$$\text{2024-й рік: } \text{ЧП}^{2024} = 28,9 + (0,15 \times 28,9) \approx 33,235 \text{ млн грн;}$$

$$\Delta \text{ ЧП}^{2024} = 33,235 - 28,9 = 4,335 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2025 рік: } \text{ЧП}^{2025} = 33,235 + (0,15 \times 33,235) = 38,22 \text{ млн грн;}$$

$$\Delta \text{ ЧП}^{2025} = 38,22 - 33,235 = 4,985 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2026-й рік: } \text{ЧП}^{2026} = 38,22 + (0,15 \times 38,22) = 43,953 \text{ млн грн;}$$

$$\Delta \text{ ЧП}^{2026} = 43,953 - 38,22 = 5,733 \text{ млн грн.}$$

Тоді абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених нами рекомендацій $E_{\text{абс}}$ становитиме [3]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПЧ} - \text{ЗВ}, \quad (3.1)$$

де ПЧ – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство протягом 2024-2026 років від реалізації зроблених рекомендацій, грн;

ЗВ – загальні витрати на розробку та впровадження рекомендацій, грн.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПЧ підприємства розраховується за формулою [3]:

$$ПЧ = \sum_1^t \frac{\Delta ПЧ^t}{(1 + \tau_1)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta ПЧ^t$ – збільшення величини чистого прибутку підприємства у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються додаткові чисті прибутки; $t = 3$ роки;

τ_1 – ставка дисконтування, за яку можна взяти рівень інфляції в країні. Для України приймемо прогнозовану НБУ на 2024-2026 роки середню ставку дисконтування $\tau_1 = 0,15$ (15%);

t – період часу (роки) від моменту отримання додаткових чистих прибутків до розрахункової точки, за яку було взято початок розроблення рекомендацій; тобто $t = 4$ роки: це 2023 рік, 2024 рік, 2025 рік та 2026 рік.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПЧ підприємства за наступні 3 роки становитиме:

$$ПЧ = \frac{4,335}{(1 + 0,15)^2} + \frac{4,985}{(1 + 0,15)^3} + \frac{5,733}{(1 + 0,15)^4} \approx 3,28 + 3,28 + 3,28 = 9,84 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = ПЧ - ЗВ = 9840 - 5950 = 3890 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) E_v вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 3890$ тисяч грн;

$ЗВ$ – загальна величина всіх витрат; $ЗВ = 5950$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл нашої розробки, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{3890}{5950}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,6537} - 1 = \sqrt[4]{1,6537} - 1 = 1,134 - 1 = 0,134 \approx 13,4\%.$$

Оскільки внутрішня дохідність вкладних в реалізацію наших рекомендацій коштів становить $E_v \approx 13,4\%$, то можна зробити висновок про економічну доціль-

ність і ефективність впровадження наших рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул».

3.4 Моделювання отриманих результатів

Як було розраховано у попередньому підрозділі 3.3 цієї роботи, при середньому рівні інфляції в країні протягом 3-х років $\tau = 15\%$ внутрішня дохідність коштів E_v , витрачених на впровадження зроблених нами рекомендації з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками, становитиме 13,4%, що свідчить про доцільність реалізації зроблених нами рекомендацій.

Проведемо моделювання залежності внутрішньої дохідності коштів (витрат) на реалізацію зроблених нами рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками підприємства ТОВ «Грін Кул» для випадків, коли рівень інфляції в країні буде іншим, наприклад $\tau_2 = 10\%$ та $\tau_3 = 20\%$. Проаналізуємо також найгірший варіант, коли $\tau_4 = 20\%$.

Тоді отримаємо такі результати:

Випадок перший: $\tau_2 = 10\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПЧ підприємства становитиме:

$$\text{ПЧ} = \frac{4,335}{(1+0,1)^2} + \frac{4,985}{(1+0,1)^3} + \frac{5,733}{(1+0,1)^4} \approx 3,58 + 3,75 + 3,92 = 11,25 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}15\%} = \text{ПВ}_{10\%} - \text{ЗВ} = 11250 - 5950 = 5300 \text{ тис грн.}$$

Відносна дохідність (ефективність) E_v вкладених коштів становитиме:

$$E_{v10\%} = T_j \sqrt[1 + \frac{E_{\text{абс}10\%}}{\text{ЗВ}}]{1} - 1,$$

де $E_{\text{абс}10\%}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}10\%} = 5300$ тисяч грн;

ЗВ – загальна величина всіх витрат; $\text{В} = 5950$ тисяч грн;

T_j – життєвий цикл нашої розробки (наших рекомендацій), роки; $T_j = 4$ роки.

Для нашого випадку отримаємо:

$$E_{в10\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{5300}{5950}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,8908} - 1 = \sqrt[4]{1,8908} - 1 = 1,172 - 1 = 0,172 \approx 17,2\%.$$

Тобто внутрішня дохідність $E_{в10\%}$ коштів, вкладних в реалізацію наших рекомендацій, збільшиться до рівня $E_{в10\%} \approx 17,2\%$,

Випадок другий: $\tau_3 = 20\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПЧ підприємства становитиме:

$$\text{ПЧ} = \frac{4,335}{(1+0,2)^2} + \frac{4,985}{(1+0,2)^3} + \frac{5,733}{(1+0,2)^4} \approx 3,01 + 2,88 + 2,77 = 8,66 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{абс20\%} = \text{ПЧ}_{20\%} - 3В = 8660 - 5950 = 2710 \text{ тис грн.}$$

Відносна внутрішня дохідність $E_{в}$ вкладених коштів становитиме:

$$E_{в20\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{E_{абс20\%}}{3В}} - 1,$$

де $E_{абс20\%}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{абс0\%} = 2710$ тисяч грн;

$3В$ – загальна величина всіх витрат; $В = 5950$ тисяч грн;

$T_{ж}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{ж} = 4$ роки.

Для цього випадку отримаємо:

$$E_{в20\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{2710}{5950}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,4555} - 1 = \sqrt[4]{1,4555} - 1 = 1,098 - 1 = 0,098 \approx 9,8\%.$$

Тобто, при рівні інфляції в 20% відносна внутрішня дохідність $E_{в20\%}$ вкладних в реалізацію наших рекомендацій коштів (витрат) зменшиться до $E_{в20\%} \approx 9,8\%$,

Випадок третій: $\tau_4 = 30\%$.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПЧ підприємства становитиме:

$$\text{ПЧ} = \frac{4,335}{(1+0,3)^2} + \frac{4,985}{(1+0,3)^3} + \frac{5,733}{(1+0,3)^4} \approx 2,56 + 2,27 + 2,01 = 6,84 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{абс20\%} = \text{ПЧ}_{30\%} - 3В = 6840 - 5950 = 890 \text{ тис грн.}$$

Відносна внутрішня дохідність $E_{в}$ вкладених коштів становитиме:

$$E_{в30\%} = T_{ж} \sqrt[4]{1 + \frac{E_{абс30\%}}{3В}} - 1,$$

де $E_{абс20\%}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{абс0\%} = 890$ тисяч грн;

$3В$ – загальна величина всіх витрат; $В = 5950$ тисяч грн;

$T_{ж}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{ж} = 4$ роки.

Для цього випадку отримаємо:

$$E_{в20\%} = \sqrt[4]{1 + \frac{890}{5950}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,1406} - 1 = \sqrt[4]{1,1406} - 1 = 1,035 - 1 = 0,035 \approx 3,5\%.$$

Тобто, при рівні інфляції в 30% відносна внутрішня дохідність $E_{в30\%}$ вкладних в реалізацію наших рекомендацій коштів зменшиться до $E_{в30\%} \approx 3,5\%$, що відповідає рівню статистичної похибки.

Результати моделювання відносної внутрішньої дохідності коштів (витрат) $E_{в}$ залежно від рівня інфляції в країні наведено на рис. 3.7.

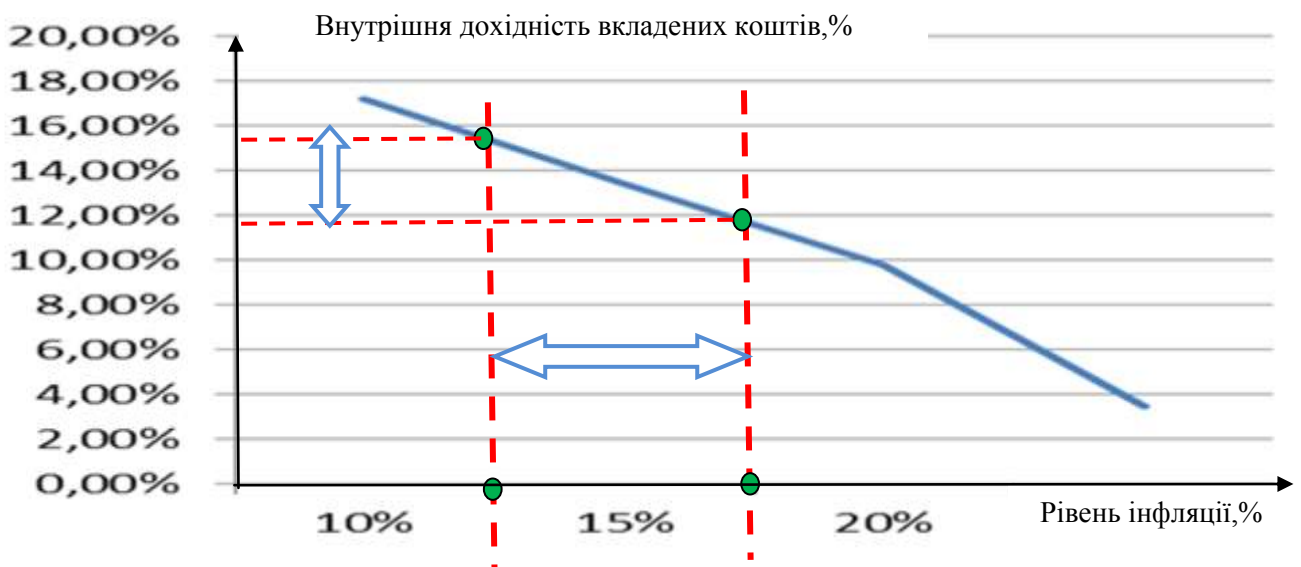


Рисунок 3.7 – Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат на впровадження рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул» від рівня інфляції в країні

Моделювання залежності відносної внутрішньої дохідності коштів (витрат) $E_{в}$ на впровадження рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул» від рівня інфляції в країні показало, що найбільш ймовірне зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів перебуває в діапазоні [12,0%...16,0%] при рівні ін-

фляції в країні [12,5%...17,5%]. При рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві буде економічно не вигідним.

3.5 Висновки до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації діяльності», запропоновано підприємству обрати виробничі стратегії під назвою «загальна орієнтація виробництва» (з її стратегічними альтернативами) та «досягнення розумного співвідношення між величиною попиту на продукцію підприємства та величиною очікуваного прибутку», яка передбачає постійну «модифікацію виробництва». Обґрунтовано використання у практичній діяльності підприємства таких стратегій управління виробничими ризиками, як попередження, уникнення, передавання і зниження ризику.

Запропоновано реорганізацію організаційної структури управління діяльністю підприємства шляхом створення оперативного штабу управління виробничими ризиками та розроблено алгоритм попередження, виявлення та зниження впливу виробничих ризиків на результати діяльності підприємства (так званий алгоритм управління виробничими ризиками).

Розроблено план рекомендацій і заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул», для реалізації якого підприємству потрібно протягом 2024-2026 років витратити 5950 тисяч грн. Реалізація цього плану забезпечить підприємству покриття цих витрат та отримання економічного ефекту у 3890 тисяч грн при відносній внутрішній дохідності вкладених коштів у 13,4%.

Проведене моделювання показало, що найбільш ймовірне зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів перебуває в діапазоні [12,0%...16,0%] при рівні інфляції в країні [12,5%...17,5%]. При рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій буде економічно не вигідним.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка передбачала аналіз теоретичних і методологічних питань управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності системи управління цими ризиками досягнута, всі поставлені задачі виконані.

Так, було досліджено сутність поняття «ризик на підприємстві» та проаналізовано причини їх виникнення; встановлено зміст понять «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «міра ризику», «повна невизначеність»; запропоновано власне тлумачення терміну «ризик на підприємстві»; складено власну класифікацію основних видів ризиків, що можуть мати місце на підприємстві, включаючи так звані комплаєнс-ризик; проаналізовано сутність терміну «виробничий ризик», досліджено причини його виникнення та визначено основні види виробничих ризиків; запропоновано власний підхід до трактування терміну «управління виробничими ризиками на підприємстві»; визначено основні види стратегій, моделей, методи та правила управління виробничими ризиками та пояснено їх зміст; досліджено існуючі алгоритми управління виробничими ризиками на підприємстві і проаналізовано зміст їх етапів; обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві; проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки; проаналізовано та розраховано рівень впливу на підприємство окремих видів виробничих ризиків; вивчено організаційну структуру управління діяльністю ТОВ «Грін Кул»; обгрунтовано вибір для підприємства базової стратегії розвитку та ефективних виробничих стратегій і стратегій управління виробничими ризиками; розроблено план рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління діяльністю підприємством та підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»; розраховано економічну ефективність запропонованих рекомендацій і заходів та проведено моделювання отриманих результатів.

Зокрема, запропоновано визначати економічну категорію ризику так: *ризик*

на підприємстві – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом взаємодії певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв’язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачені втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним.

Запропоновано також використовувати терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». Так, «міра ризику» – це апріорна або статистична ймовірність виникнення на підприємстві додаткових збитків порівняно з передбаченим варіантом, які можна розрахувати за допомогою *числових величин* або кількісно спрогнозувати. А «повна невизначеність ризику» – це оціночна ймовірність небезпеки, яку не можна математично розрахувати чи спрогнозувати, хоча вона також може спричинити виникнення додаткових збитків порівняно з варіантом, передбаченим підприємством. Тобто, будь-яка небезпека, яку можна математично або емпірично обрахувати, приймає *форму ризику*, і у менеджерів підприємства відкривається можливість *управляти цим ризиком* (зменшувати його, нейтралізувати тощо). Якщо небезпеку неможливо математично обрахувати чи спрогнозувати, вона приймає форму абсолютної невизначеності, і у менеджерів підприємства практично немає *можливості управляти цією небезпекою*.

Підкреслено, що ризики присутні завжди на всіх етапах діяльності підприємства, при цьому відмінність може полягати тільки в часі і достовірності вияву того чи іншого виду ризику та його впливу на результати діяльності підприємства. Сама наявність ризиків не є недоліком, оскільки примушує менеджерів підприємства шукати нові ефективні рішення для виходу із ситуації, що склалася, забезпечуючи всій економіці динамічність і ефективність розвитку.

Зроблено висновок, що концептуальний підхід до управління виробничими ризиками на підприємстві повинен полягати у: а) попередженні та виявленні можливих видів виробничих ризиків, а також наслідків впливу цих ризиків на результати діяльності підприємства; б) розробленні та впровадженні заходів, які зможуть запобігти, зменшити (або нейтралізувати) можливі збитки від впливу

цих ризиків; в) створенні на підприємстві спеціалізованої системи моніторингу та управління ризиками, яка б дозволила менеджерам підприємства своєчасно попереджувати, виявляти та зменшувати (або нейтралізовувати) негативні наслідки від появи та впливу тих чи інших видів виробничих ризиків на результати діяльності підприємства.

Встановлено, що *ризик-менеджмент* – це частина менеджменту підприємства, яка являє собою систему попередження, виявлення (ідентифікації), вимірювання і контролю за всіма видами ризиків (включаючи виробничі), що можуть виникати на підприємстві, з метою їх зменшення або повної нейтралізації. Сучасний ризик-менеджмент складається із відповідних стратегій, тактик, моделей, методів, етапів, правил, алгоритмів управління тощо, які було розглянуто і проаналізовано. Зокрема, до основних видів стратегій управління виробничими ризиками віднесено стратегії ігнорування, попередження, уникнення, передавання, зниження та прийняття.

Було обгрунтовано вибір показників в методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємствах, до яких віднесено розрахункові, експертні, економіко-статистичні, аналогові методи, методи сценаріїв і методи «дерево рішень».

В практичній частині роботи було проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки. Встановлено, що протягом 2020-2022 років величини чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат підприємства постійно зростали.

Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства показав, що, якщо валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності підприємства постійно зростали, то величина чистого прибутку підприємства практично не змінювалася, залишаючись протягом 2021-го і 2022-го років на рівні (28,9...30) млн грн.

Протягом останніх 3-х років середньорічне значення вартості активів та необоротних активів підприємства стабільно зростало, в той час, як середньорічна вартість основних засобів підприємства практично залишалася без змін. Середньорічна вартість пасивів, власного капіталу, поточних та довгострокових зо-

бов'язань підприємства також поступово і стабільно зростала. Причому найвищими темпами зростала середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства, яка зросла з 84 млн грн у 2020 році до рівня 274 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 190 млн грн чи на 226%. Це може свідчити про залучення вищим менеджментом підприємства значних коштів для розширення діяльності підприємства та підвищення технічного рівня виробництва.

За проаналізований період динаміка показників рентабельності, що характеризують ефективність окремих сторін діяльності підприємства, мала нестійку тенденцію змін. А всі фінансові коефіцієнти, що аналізувалися, перебували поза межами своїх нормативних значень, хоча коефіцієнти загальної ліквідності і фінансової стійкості мали незначну тенденцію до зростання (позитивний момент), а коефіцієнти платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності та фінансової заборгованості мали незначну динаміку до погіршення, яка в даний час не є критичною.

Проведений аналіз показав, що найбільшу небезпеку для підприємства на момент проведення оцінювання мали такі види виробничих ризиків: а) можлива відмова традиційних постачальників ресурсів (матеріалів, комплектуючих) та споживачів продукції підприємства від укладених договорів (20%); б) можлива руйнація приміщень та обладнання підприємства внаслідок військових дій (18%); в) можливе стрімке зростання цін та витрат на сировину, матеріали та енергію, які потрібні для організації нормального перебігу виробничого процесу (17%); г) несподівана заміна продукції підприємства продукцією конкурентів (13%). Саме на ці види виробничих ризиків підприємство має звертати першочергову увагу.

Аналіз організаційної структури управління діяльністю підприємства показав, що на підприємстві не створено окремого підрозділу управління, який би постійно займався питаннями попередження, виявлення та зменшення виробничих ризиків, які систематично виникають і за прогнозами будуть ще більше впливати на діяльність підприємства. Тому підприємству було запропоновано провести реорганізацію організаційної структури управління діяльністю підприємства шляхом створення оперативного штабу управління виробничими ризиками. Розроб-

лено також алгоритм попередження, виявлення та зниження впливу виробничих ризиків на результати діяльності підприємства (так званий алгоритм управління виробничими ризиками).

Було зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації діяльності», запропоновано підприємству обрати виробничу стратегію під назвою «загальна орієнтація виробництва» (з її стратегічними альтернативами) та виробничу стратегію «досягнення розумного співвідношення між величиною попиту на продукцію підприємства та величиною очікуваного прибутку», яка передбачає постійну «модифікацію виробництва». Обґрунтовано використання у практичній діяльності підприємства таких стратегій управління виробничими ризиками, як попередження, уникнення, передавання і зниження ризику.

Розроблено план рекомендацій і заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул», для реалізації якого підприємству потрібно протягом 2024-2026 років витратити 5950 тисяч грн. Реалізація цього плану забезпечить підприємству покриття всіх цих витрат та отримання економічного ефекту у 3890 тисяч грн при відносній внутрішній дохідності вкладених коштів у 13,4%.

Моделювання отриманих результатів показало, що найбільш ймовірне зростання внутрішньої дохідності коштів, витрачених підприємством на підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками, перебуває в діапазоні [12,0%...16,0%] при рівні інфляції в країні [12,5%...17,5%]. При рівні інфляції у 30% і вище вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій буде економічно не вигідним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В.О., Бурмістров М.Д. Підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві. Тези доповіді Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024) 15.10.2023-20.05.2024. Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19030/15808>].
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 18 вересня 2023 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 119 с.
5. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Вид-во «Наш формат».2023. 722 с.
6. Кузьмін О., Глібчук В. Еволюція поглядів на ризик в економічній науці. Тернопіль, «Вісник ТНЕУ», № 4, 2008. С. 92-101.
7. 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.
8. Вербицька Л.Г. Сутність ризику і причини його виникнення в умовах міжнародних економічних відносин. Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2016, С. 22-29.
9. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
10. Александрова М.М., Уллубієва К.К. Розвиток теорії ризиків в економічній науці: еволюційний підхід. Житомир, ЖДТУ, 2009, № 1(47), С. 217-220.
11. Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. Економічний вісник, 2014. № 1, С. 38-49.
12. Хуторний А.В. Роль економічної безпеки в управлінні ризиками на підприємстві. Вінниця : ВІЕ ТНЕУ. 2012, 133 с.
13. Цирульніков В.С. Управління ризиками в діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк». Вінниця : ВНТУ, 2019, 134 с.
14. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності : [сайт]. Режим доступу : [<file:///C:/Users/Master/Downloads/alexi,+321-1240-1-SE.pdf>]. Дата звернення 5 вересня 2023 р. Назва з екрана.

15. Джон Граунт : [сайт]. Режим доступу [<https://ua.thpanorama.com/articles/cultura-general/john-graunt-biografya-y-aportes.html>]. Дата звернення 5.09.2023 р. Назва з екрана.
16. Теоретична система та економічна програма Дж. М. Кейнса : сайт [<https://buklib.net/books/28658/>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана
17. Френк Найт: формально-логічний підхід до вивчення ризику [сайт] : Режим доступу : [<http://elbib.in.ua/f-nayt-formalno-logichniy-pidhid-do-vivchennya-riziku-sotsi-ologiya-riziku-i-bezpeki.html>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
18. Церковна О.В. Щодо механізму реалізації цивільно-правової відповідальності за завдання шкоди : [сайт]. Журнал «Актуальні проблеми держави і права», Режим доступу : [<http://www.apdr.in.ua/v53/53.pdf>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
19. Франсуа Кене : [сайт]. Режим доступу : [<https://calendate.com.ua/person/1929>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
20. Оскар Моргенштерн : сайт. Режим доступу : [<https://uk.wikipedia.org/wiki/.....>]. Дата звернення 23 вересня 2023 року. Назва з екрана.
21. Йоганн Ніколаус Тетенс : [сайт]. Режим доступу : [<https://tureligious.com.ua/johann-nikolaus-tetens/>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
22. Й.-Г. фон Тюнен як видатний класик науки...: [сайт]. Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/NPM/Economics/14_14_garkavko%2030.09.05.doc.htm]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
23. Ганс фон Мангольдт : [сайт]. Режим доступу : [<https://uk.wikipedia.org/wiki...>] Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
24. Мілль Джон Стюарт : [сайт]. Режим доступу : [<http://wiki.kneu.edu.ua/...>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
25. Внесок А.Маршалла у світову економічну науку...: сайт [<http://referat-ok.com.ua/work/vnesok-a-marshalla-u-svitovu-ekonomichnu/>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
26. Альфред Маршалл – творець економікс : сайт [<https://buklib.net/books/25495/>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
27. Йозеф Шумпетер. Шлях відомого на весь світ економіста від Чернівців до Гарварду : [сайт]. Режим доступу : [<https://shpalta.media/2020/06/08/jozef-shumpeter-shlyah-vidomogo-na-ves-svit-ekonomista-vid-chernivciv-do-garvardu/>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
28. Даніель Бернуллі : [сайт]. Режим доступу : [<https://vue.gov.ua/%...>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана
29. Мілтон Фрідмен : [сайт]. Режим доступу [<http://nobel.knute.edu.ua/index.php/nobelivski-laureati/milton-fridmen>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
30. Вернер Зомбарт : [сайт]. Режим доступу : [<https://uk.wikipedia.org/wiki/%.>]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.

31. Джон Бейтс Кларк (1847-1938) : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1969101153761/politekonomiya/dzhon_beyts_klark_1847-1938]. Дата звернення 5 вересня 2023 року. Назва з екрана.
32. Вільям Шарп : [сайт]. Режим доступу : [<http://nobel.knute.edu.ua/index.php/nobelivski-laureati/vilyam-sharp>]. Дата звернення 23 вересня 2023 року. Назва з екрана.
33. Еволюція поглядів на феномен ризику [сайт]. Режим доступу [<https://works.doklad.ru/view/EUDZseUHTOE.html>] (Дата звернення 5 вересня 2023 р.). Назва з екрана.
34. Управління ризиками в умовах кризи : [сайт]. Режим доступу : [https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635b2bd78b5d43a88421316c27_0.html]. (Дата звернення 5 вересня 2023 року). Назва з екрана.
35. Клейнер Г.Б. Підприємство в нестабільному економічному середовищі / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. «Видавництво «Економіка», 288 с.
36. Устенко О.А. Основи підприємницької діяльності. Посібник / С.В. Мочерний, О.А. Устенко, О.І. Чеботар. Київ.: Академія, 2001, 108 с.
37. Вакульчик О. М. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Економіст. 2009. № С. 40-43.
38. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 116 с.
39. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків: ХПУ, 2003. 150 с.
40. 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.
41. Заруба О.Д. Банківський менеджмент та аудит. К.: Лібра, 1996. 224 с.
42. Івченко І. Ю. Економічні ризики. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.
43. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. К.: ЦУЛ, 2003. 376 с.
44. Мойсеєнко І. П. Інвестування. К.: Знання, 2006. 490 с.
45. Чигирик К.О. Формування механізму регулювання економічних ризиків підприємств / К.О. Чигирик // Інвестиції: практика та досвід. 2009. С. 59-61.
46. Донець, Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 312 с.
47. Ліпкан, В.А. Безпекознавство: Навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.
48. Мігус І.П., Лаптев С.М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик»... ДДАЕУ, Журнал «Ефективна економіка», 2011, № 12, С. 5.
49. Бандурка, О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки: Підручник. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
50. Дубецька, С.П. Економічна безпека підприємств України: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. С.146-171.

51. Невизначеність : [сайт]. Режим доступу [<https://stud.com.ua/83735/ekonomika/neviznachenist>]. (Дата звернення 6 вересня 2023 року. Назва з екрана.
52. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
53. 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.
54. Небезпека. Ризик як оцінка небезпеки : сайт [<http://samkult.com/wp-content/uploads/2020...>]. (Дата звернення 6 вересня 2023 року). Назва з екрана.
55. Березюк О. В., Лемешев М.С. Небезпеки та їхня класифікація : сайт [https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmbt/berezyuk_bezpeka_zhittyediyalnosti/12.htm]. (Дата звернення 6 вересня 2023 року). Назва з екрана.
56. Вишневська В.А., Ніколаєв І.В. Класифікація ризиків промислових підприємств як передумова управління ними : [сайт]. Режим доступу : [<https://mpsesm.org/book/2020/thesis03-907.html>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
57. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві //Вісник НТУ ХПІ (економічні науки)». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 47 (1323). С. 121-127.
58. Кобелева Т.О. Види комплаєнс-ризиків по зонах їх виникнення : [сайт]. Режим доступу : [</bitstreams/d37ae229-f691-43b7-a719-c0bac33b9d31/content>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року. Назва з екрана.
59. Юридична газета. Сучасні способи управління комплаєнс-ризиками. : [сайт]. Режим доступу : [<https://yur-gazeta.com/golovna/suchasni-sposobi-upravlinnya-komplaensrizikami.html>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
60. Виробничі ризики : [сайт]. Режим доступу : [<https://stud.com.ua/34812/finansivirobnichiriziki>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
61. Лекції 5-6. Виробничі ризики : [сайт]. Режим доступу : [<http://um.co.ua/12/12-6/12-68382.html>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
62. Виробничі ризики, їх причини і класифікація : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/86396/ekonomika/virobnichiriziki_prichini_klasifikatsiya]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року), Назва з екрана.
63. Виробничі ризики – що це? Визначення, класифікація та аналіз виробничих ризиків : [сайт]. Режим доступу [<https://what.com.ua/virobnichiriziki-ce-sho-vi/>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
64. Тимошів Ігор : [сайт]. Роль ризик-менеджменту в інноваційній діяльності організації : сайт [<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20926/1/116-117.pdf>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
65. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посібник. - К.: Академвидав. 2007. 462 с.

66. Макаренко І.О. Особливості управління господарським ризиком в умовах ринкової економіки. Науково-економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». К.: № 6 (60), 2006, 218 с., С.159-165.

67. Скакун В.М. Управління підприємницькими ризиками. Дипломна робота. Вінниця, ВНТУ, 2013. 147 с.

68. Мінцберг Г. Школи стратегій: стратегічне сафарі / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. СПб.: Київ, 2013. 367 с.

69. Кочетков В.М., Сирочук Н.А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві – Науково-економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». К.: № 10 (124), 2011, С. 150-156.

70. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Ж-л «Менеджмент та підприємництво в Україні», 2019 : [сайт]. Режим доступу [<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.

71. П'ять стратегій управління ризиками : [сайт]. Режим доступу [<https://academy.binance.com/uk/articles/five-risk-management-strategies>]. Дата звернення 7 вересня 2023 р.) Назва з екрана.

72. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства....: Мукачевський державний університет. Інтернет-журнал «Економіка і суспільство», 2018, № 15. С. 333-337 : [сайт]. Режим доступу : [http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf].

73. Управління ризиками в умовах кризи : [сайт]. Режим доступу [https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635b2bd78b5d43a88421316c27_0.html]. Дата звернення 7 вересня 2023 року. Назва з екрана.

74. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством. Навч. посібник. 3-є видання. доповн. і переробл. Київ : Видавн. дім «Кондор», 2020. 396 с.

75. Білоконь Я. В. Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Підвищення ефективності ризик-менеджменту ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів». Вінниця. ВНТУ, 2013. 164 с.

76. Посилаєва Л.І., Посилаєв В.В. Організація управління підприємницьким ризиком – Таврійський державний агротехнічний університет– Електронний ресурс. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>

77. Кушнір С. О. Оцінювання ризиків інвестицій в інновації в Україні / С. О. Кушнір, М. Ю. Вернидуб // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 10-13.

78. Тесак О. В. Оцінювання ефективності заходів щодо зниження ризиків взаємодносин промислового підприємства із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовищ / О. В. Тесак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2016. № 858. С. 76-81.

79. Дуленкова А.М. Дослідження та застосування методів прийняття рішень в програмних системах. Атестаційна робота. ХНУР. 2019. 104 с.

80. Рейтингове оцінювання та управління в економіці : [сайт]. Режим доступу: [<https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/09/ME-lektsiia-10.pdf>]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.

81. Дерево рішень : [сайт]. Режим доступу : [https://stud.com.ua/ 31896/menedzhment/derevo_rishen]. (Дата звернення 7 вересня 2023 року). Назва з екрана.
82. Звітність українських підприємств [сайт]. Режим доступу: [https://zvitnist.com/40469992_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALN STU_HRIN_KUL#zahal]. (Дата звернення 10 вересня 2023 р.).
83. Торгово-промисловий холдинг «UBC Group» [сайт]. Режим доступу: [https://www.beer-co.com/].]. (Дата звернення 10 вересня 2023 р.)
84. Бухгалтерська звітність ТОВ «Грін Кул» на 2020-2022 роки
85. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності [текст]: навч. посібник / Т.О. Мулик, О.А. Материнська О.А., О. Л. Пльонсак. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.
86. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
87. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства [текст] : навч. посібник / О. І. Маслак, Л. Д. Воробйова, 2017. 172 с.
88. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 480 с.
89. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз : навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
90. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилуя, 2018. 97 с.
91. Тронька Л.Я., Івачук (Липчанська) О.В. Фінансовий аналіз : навч. посібник Київ : Вид-во «Алерта», 2014. 768 с.
92. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2008. 583 с.
93. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
- 94 . Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / В.О. Подольська, О.В. Яріш. К. : ЦНЛ, 2007. 488 с.
95. Козловський В.О., Козловський С.В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 2. Вінниця: ВНТУ, 2005. 168 с.
96. Коленда Н.В, Виробнича стратегія підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: [сайт]. Режим доступу : [http://vestnik-esopom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/24.pdf] Дата звернення 1 жовтня 2023 року. Назва з екрана.
97. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємства. «Економіка та держава». Секція «Економічна наука». 2014. № 6. С.114-119.

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією виробничих ризиків у товаристві з обмеженою відповідальністю «ГКул»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

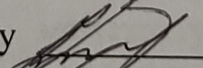
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність – 95,7%

Схожість – 4,3%

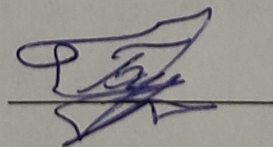
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- V Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доцент Нікіфорова Л.

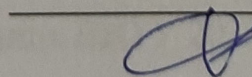
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був генерований Системою щодо роботи.

Автор роботи



Бурмістров М.Д.

Керівник роботи



Козловський В.О.

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

О. Й. Лесько

16.10.2023 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

«Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією
виробничих ризиків у товаристві з обмеженою
відповідальністю «Грін Кул»

08-71.МКР.205.00.000.ТЗ

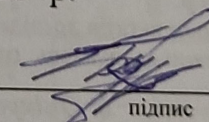
Керівник



підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Козловський В.О.
16.10.2023 р.

Виконав



підпис

студент 2-го курсу
магістратури групи 2МПОУ-22 м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Бурмістров М.Д.

16.10.2023 р.

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є наказ ВНТУ № 247 від 18.09.2023 р. та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023 року.

2. Мета та призначення роботи:

Метою роботи є аналіз управлінських і методологічних питань управління на сучасних підприємствах виробничих ризиків та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності системи управління цими ризиками.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі: дослідити сутність поняття «ризик на підприємстві» та проаналізувати причини їх виникнення; встановити зміст понять і дослідити взаємозв'язок між поняттями «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «лінійний ризик», «повна невизначеність»; класифікувати основні види ризиків, що можуть мати місце на сучасному підприємстві, та пояснити їх зміст; визначити характерні риси управлінських ризиків, що можуть існувати на сучасних підприємствах, та проаналізувати їх зміст; проаналізувати сутність терміну «виробничі ризики», дослідити причини їх виникнення та визначити основні види виробничих ризиків; дослідити основні методи управління виробничим ризиком; обґрунтувати вибір показників і методів оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві; проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки; розрахувати показники, які характеризують рівень виробничого ризику на підприємстві ТОВ «Грін Кул»; зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством; запропонувати план заходів з підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул» та розрахувати їх економічну ефективність. Провести моделювання отриманих результатів.

3. Вихідні дані для виконання роботи:

1) Авраменкова А. М. Ризикова діяльність на проблемі ризику в економічній науці. Економічний вісник, 2014. № 1. С. 38-40. 2) Дербинська Л. В. Сутність ризику і причини його виникнення в умовах міжнародних економічних відносин. Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. С. 22-29. 3) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали. 4) Фінансова звітність ТОВ «Грін Кул». 5) Інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Методи дослідження та аналізу:

Табличний, порівняльний та узагальнення; метод системного аналізу; методи кількісного аналізу та синтезу; моделювання, тощо.

5. Етапи та терміни виконання:

Вибір напрямку дослідження; вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; розроблення можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження МЗ вересень 2023 р.

1. Розділ 1. Теоретико-методологічний аспекти управління ризиками на підприємстві: жовтень 2023 р.

2. Розділ 2. Аналіз ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»: жовтень-листопад 2023 р.

3. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»: листопад 2023 р.

4. Узагальнення результатів дослідження: оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами дослідження: грудень 2023 р.

6. Очікувані результати та форма звітності:

Впровадження рекомендацій з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на підприємстві має забезпечити отримання абсолютного економічного ефекту не менше 3500 тисяч грн при відносній внутрішній доцільності вказаних коштів не менше 10,0%.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лисенко, 3-є видання, перероблене і доповнене – Вінниця: ВНТУ, 2021. 63 с.

8. Порядок приймання роботи:

Засідання експертної комісії

Грудень 2023 р.

Попередній захист

Грудень 2023 р.

Початок розробки

16.10.2023 р.

Приняття термінів виконання

01.12.2023 р.

Розробка

студент Бурмістров М.Д.

Науковий керівник

професор кафедри Козловський В.О.

Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	438 865	173 179
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	377 503	155 636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	61 362	17 543
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	43 615	28 127
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	12 461	12 794
Витрати на збут	2150	15 350	5 656
Інші операційні витрати	2180	67 823	20 620
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 343	6 600
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5 254	1 634
Інші доходи	2240	0	5 883

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	2 323	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	1 777	4 305
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 497	9 812
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	889	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 608	9 812
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 608	9 812

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	290 258	198 233
Витрати на оплату праці	2505	54 653	36 609
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 842	7 121
Амортизація	2515	19 109	16 417
Інші операційні витрати	2520	83 705	30 519
Разом	2550	458 567	288 899

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Г

число)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць,

КОДИ		
2022	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	656 450	438 865
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	594 659	377 503
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	61 791	61 362
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	67 563	43 615
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	19 998	12 461
Витрати на збут	2150	34 643	15 350
Інші операційні витрати	2180	53 931	67 823
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 782	9 343
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	10 917	5 254
Інші доходи	2240	18 091	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	11 612	2 323
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	1 248	1 777
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	36 930	10 497
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 928)	(889)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	30 002	9 608
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 002	9 608

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	359 275	290 258
Витрати на оплату праці	2505	88 146	54 653
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 500	10 842
Амортизація	2515	27 638	19 109
Інші операційні витрати	2520	100 884	83 705
Разом	2550	593 443	458 567

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Д

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	1	1
40469992		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	834 922	656 450
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	708 209	594 659
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	126 713	61 791
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	164 548	67 563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	21 316	19 998
Витрати на збут	2150	69 077	34 643
Інші операційні витрати	2180	78 233	53 931
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	122 635	20 782
збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5	10 917
Інші доходи	2240	33 993	18 091
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	27 130	11 612
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	91 470	1 248
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	38 033	36 930
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 188)	(6 928)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	28 845	30 002
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	28 845	30 002

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	696 039	359 275
Витрати на оплату праці	2505	83 360	88 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 542	17 500
Амортизація	2515	28 601	27 638
Інші операційні витрати	2520	140 601	100 884
Разом	2550	965 143	593 443

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Е

Дата (рік, місяць, число) _____
 Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за ЄДРПОУ _____
 Територія Вінницька за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування за КВЕД _____

КОДИ		
2021	1	1
40469992		
0510100000		
240		
28,25		

Середня кількість працівників 405

Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	912	660
первісна вартість	1001	1 084	1 081
накопичена амортизація	1002	172	421
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 127	8 251
Основні засоби	1010	243 210	238 591
первісна вартість	1011	266 023	280 254
знос	1012	22 813	41 663
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	245 249	247 502
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	137 316	195 328
Виробничі запаси	1101	79 175	111 395
Незавершене виробництво	1102	2 709	20 281
Готова продукція	1103	54 818	63 652
Товари	1104	614	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 242	40 752
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 211	21 642
з бюджетом	1135	17 358	16 790
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 067	1 702
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	250	2 727
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	250	2 727
Витрати майбутніх періодів	1170	36 773	36 821
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 644	6 415
Усього за розділом II	1195	235 852	322 177
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	481 101	569 679

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	115 851	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 008)	3 601
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	111 732	120 014
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	145 009
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22 297	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	22 297	145 009
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	143 372	177 755
розрахунками з бюджетом	1620	527	1 510
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	889
розрахунками зі страхування	1625	559	686
розрахунками з оплати праці	1630	2 416	2 614
одержаними авансами	1635	57 497	75 490
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 955	2 236
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	140 746	44 365
Усього за розділом III	1695	347 072	304 656
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	481 101	569 679

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 569 679 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток Ж

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія Вінницька за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування за КВЕД _____

КОДИ		
2022	1	1
40469992		
0510100000		
240		
28,25		

Середня кількість працівників 525

Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	660	498
первісна вартість	1001	1 081	1 136
накопичена амортизація	1002	421	638
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 251	18 987
Основні засоби	1010	238 591	236 811
первісна вартість	1011	280 254	305 875
знос	1012	41 663	69 064
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	247 502	256 296
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	195 328	404 626
Виробничі запаси	1101	111 395	228 903
Незавершене виробництво	1102	20 281	9 111
Готова продукція	1103	63 652	166 612
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 752	55 584
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 642	14 878
з бюджетом	1135	16 790	33 259
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	695
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 702	1 043
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 727	4 020
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 727	4 020
Витрати майбутніх періодів	1170	36 821	18 441
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 415	8 490
Усього за розділом II	1195	322 177	540 341
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	569 679	796 637

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 524	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 601	33 602
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	120 014	150 015
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	145 009	234 021
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	145 009	234 021
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	177 755	275 065
розрахунками з бюджетом	1620	1 510	623
у тому числі з податку на прибуток	1621	889	0
розрахунками зі страхування	1625	686	770
розрахунками з оплати праці	1630	2 614	2954
одержаними авансами	1635	75 490	37 510
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 236	3 364
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 365	92 315
Усього за розділом III	1695	304 656	412 601
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	569 679	796 637

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 796 637 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток И

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Грін Кул» за ЄДРПОУ
 Територія Вінницька за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
 Вид економічної діяльності Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування за КВЕД

КОДИ		
2023	1	1
40469992		
0510100000		
240		
28,25		

Середня кількість працівників 660

Адреса, телефон вул. Немирівське шосе, буд. 213, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21034

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	498	303
первісна вартість	1001	1 136	1 132
накопичена амортизація	1002	638	829
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 987	2 508
Основні засоби	1010	236 811	240 587
первісна вартість	1011	305 875	338 000
знос	1012	69 064	97 413
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	256 296	243 398
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	404 626	376 323
Виробничі запаси	1101	228 903	288 904
Незавершене виробництво	1102	9 111	12 760
Готова продукція	1103	166 612	74 658
Товари	1104	0	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55 584	238 736
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 878	36 865
з бюджетом	1135	33 259	51 311
у тому числі з податку на прибуток	1136	695	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043	2 215
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 020	1 579
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	4 020	1 579
Витрати майбутніх періодів	1170	18 441	23
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	8 490	10 423
Усього за розділом II	1195	540 341	717 475
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	796 637	960 873

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 524	114 524
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 889	1 889
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33 602	59 978
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	150 015	176 391
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	234 021	314 670
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0

Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	234 021	314 670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	275 065	346 325
розрахунками з бюджетом	1620	623	4 698
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	770	800
розрахунками з оплати праці	1630	2 954	3 183
одержаними авансами	1635	37 510	54 616
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3 364	8 476
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	92 315	51 714
Усього за розділом III	1695	412 601	469 812
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	796 637	960 873

Примітки: Валюта балансу на звітну дату складала 960 873 тис. грн..

Директор
Головний бухгалтер

Коваленко В. М.
Плотницька В. В.

Додаток К**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ****на тему:**

«Система управління попередженням, виявленням та нейтралізацією виробничих ризиків у товаристві з обмеженою відповідальністю «Грін Кул»

1. Мета дослідження:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних питань управління на сучасних підприємствах виробничими ризиками та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності системи управління цими ризиками

Основні задачі, які було потрібно розв'язати:

- дослідити сутність поняття «ризик на підприємстві» та проаналізувати причини їх виникнення;
- встановити зміст понять і дослідити взаємозв'язок між поняттями «загроза», «небезпека», «невизначеність», «ризик», «міра ризику», «повна невизначеність»;
- скласти власну класифікацію основних видів ризиків, що можуть мати місце на сучасному підприємстві, та пояснити їх зміст;
- дослідити причини виникнення та основні види виробничих ризиків;
- вивчити та встановити сутність терміну «ризик-менеджмент»;
- визначити основні види стратегій, моделей та методів управління ризиками;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання рівня виробничого ризику на підприємстві;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки та розрахувати показники, які характеризують рівень виробничого ризику на підприємстві;
- зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством та виробничими ризиками;
- запропонувати план заходів з підвищення ефективності управління виробничими ризиками на підприємстві ТОВ «Грін Кул»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів;
- провести моделювання отриманих результатів.

Новизна одержаних результатів дослідження:

Результати дослідження полягають у тому, що було уточнено трактування поняття «ризик на підприємстві», яке, на відміну від існуючих, рекомендується визначати так: *«ризик на підприємстві – це така економічна ситуація, яка склалася в діяльності конкретного підприємства під впливом певної сукупності загроз, небезпек та невизначеностей, в результаті розв'язання якої (шляхом певних дій або бездіяльності) підприємство може: а) або отримати незаплановані збитки та понести непередбачувані втрати; б) або отримати незаплановані доходи та додаткові прибутки; в) або залишити свій фінансовий і майновий стан практично незмінним.*

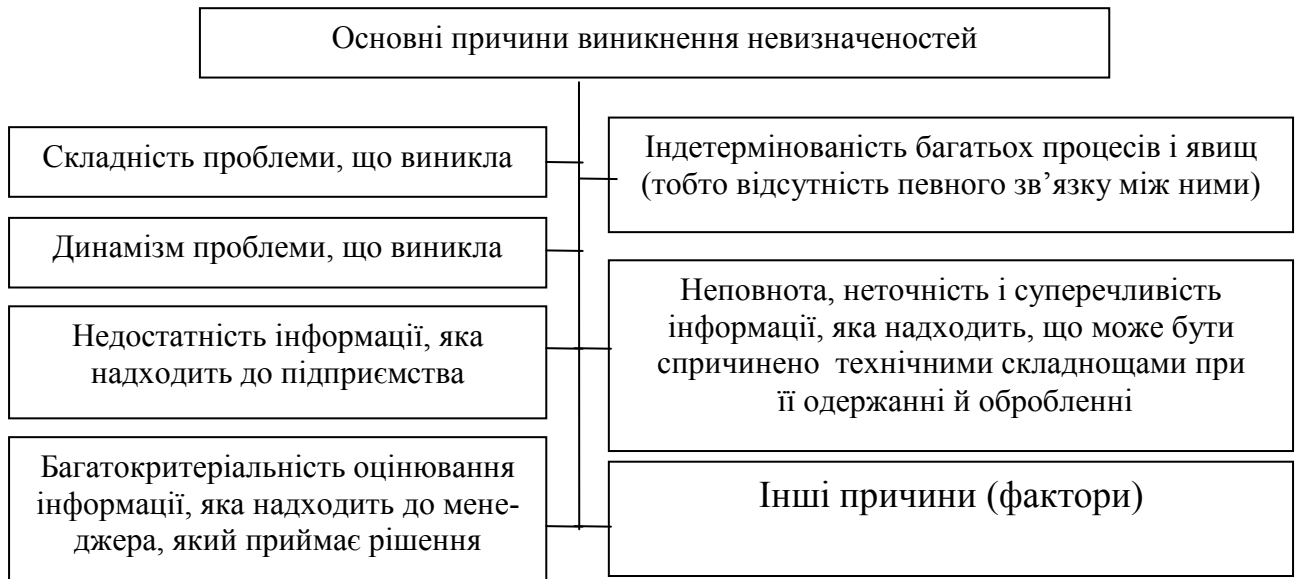
Окрім того, пропонується поряд з терміном «ризик» використовувати терміни «міра ризику» та «повна невизначеність ризику». «Міра ризику» – це апіорна або статистична ймовірність виникнення додаткових збитків порівняно з варіантом, передбаченим підприємством, яку можна розрахувати за допомогою *числових величин* та спрогнозувати.

А «повна невизначеність ризику» – це оціночна ймовірність виникнення додаткових збитків, яку не можна спрогнозувати чи розрахувати.

2. Висловлювання дослідників про сутність терміну «ризик»

Автор (и). Історичний період	Внесок у розвиток теорії ризику
Середньовіччя	Це реальна <i>небезпека</i> невиконання укладених договорів на поставки продукції, яка виникла у період Великих географічних відкриттів у таких сферах діяльності, як мореплавство і морська торгівля
Адам Сміт (1723-1790)	Отримання прибутку не є гарантованим і завжди пов'язане з <i>ризиком</i> ..., який асоціюється з величиною очікуваних втрат...Банкрутство найчастіше відбувається саме в найбільш ризикованих галузях...
Джон Граунт (1620-1674)	<i>Ризик</i> – це соціально-економічне явище
Джон Мейнард Кейнс (1883-1946)	Увів термін «витрати ризику», до яких потрібно відносити можливі витрати підприємства, викликані непередбачуваними змінами ринкових цін, руйнуванням устаткування, відхиленнями обсягів реалізації продукції від запланованих тощо
Френк Х. Найт (1885-1972)	Прибуток (підприємства) пов'язаний з елементом <i>невизначеності</i> Необхідно відокремлювати поняття ризику від невизначеності. <i>Ризик</i> – це кількісна міра невизначеності
Вітольд Варкалло	<i>Ризик</i> – явище, яке спочатку виникло в теорії страхування, а вже потім – в економічній теорії
Франсуа Кене (1694-1774)	<i>Ризик</i> – це несприятлива подія, яка може відбутися або не відбутися...
Оскар Моргенштерн (1902-1977)	Поведінку (підприємства) можна описати за допомогою стандартних методів математичного аналізу і теорії ймовірностей
Йоганн Ніколаус Тененс (1736-1807)	<i>Ризик</i> – це величина очікуваного збитку, який можна розраховувати (так звана міра ризику) як половину величини стандартного відхилення випадкової величини від її середнього значення
Йоганн Генріх фон Тюнен (1783-1850)	Прибуток підприємства складається з двох частин: 1) плати за певні види <i>ризиків</i> від яких неможливо застрахуватися; 2) результатів продуктивності праці організаторів виробництва..., від яких можна застрахуватися...
Ханс фон Мангольдт (1824-1868)	Прибуток (дохід) підприємства складається з трьох частин: 1) винагороди за ті види ризику, які не можна усунути шляхом страхування; 2) процентного доходу і заробітної плати підприємця; 3) підприємницької ренти...
Джон Стюарт Мілль (1806-1873)	... <i>Ризик</i> – це величина очікуваних втрат, які можуть виникнути у результаті реалізації ... того чи іншого рішення
Альфред Маршалл (1842-1924)	Підприємець діє в умовах <i>невизначеності</i> ... При ухваленні рішень підприємець керується розміром очікуваного прибутку і величиною його можливих коливань, надаючи перевагу рішенням з меншими коливаннями
Йозеф Шумпетер (1883-1950)	Премія за <i>ризик</i> не є для підприємства джерелом прибутку, а входить до витрат виробництва тому, що підприємство змушене вживати заходи по зменшенню <i>небезпеки</i>
Даніель Бернуллі (1700-1782)	У <i>ризикових</i> операціях потрібно враховувати не всю суму вигоди, яка може бути отримана, а корисність вигоди, тобто співвідношення величини витрачених ресурсів і отриманої вигоди
Мілтон Фрідмен (1912-2006)	За наявності <i>ризиків</i> ...необхідна певна додаткова плата у вигляді компенсації за фактор <i>ризиків</i>
Алан Віллетт	<i>Ризик</i> ...пов'язаний з поняттям <i>невизначеності</i> А ефект <i>невизначеності</i> спричиняють певні явища через недостатнє пізнання їх походження...
Вернер Зомбарт (1863-1941)	<i>Ризик</i> — це необхідна умова успіху: прибуток без ризику неможливий
Джон Бейтс Кларк (1847-1936)	<i>Ризик</i> виявляється у динамічних змінах, які постійно відбуваються (в суспільстві тощо)
Вільям Шарп	<i>Ризик</i> може бути систематичний та специфічний
А. Пігу (1877-1959)	<i>Ризик</i> – це ймовірність відхилення від поставлених цілей, ризик може означати як ймовірність отримання збитків, так і ймовірність отримання неочікуваних прибутків

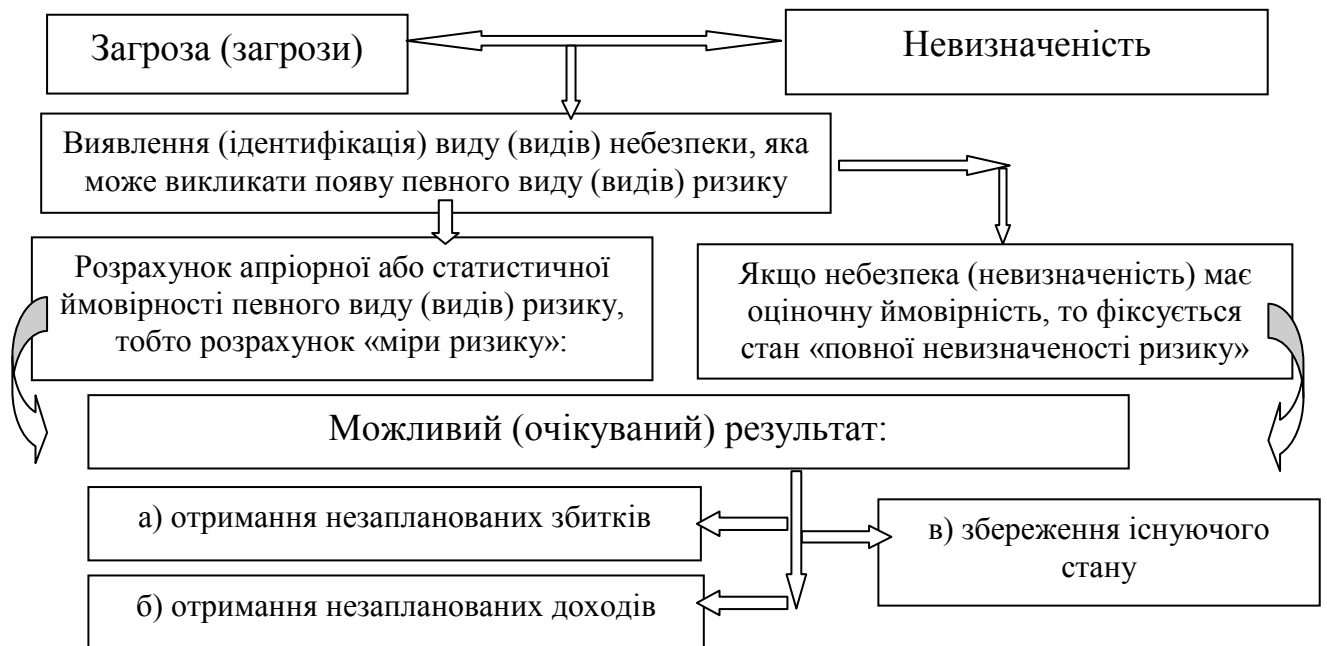
3. Основні причини виникнення невизначеностей, які можуть впливати на процес аналізування ризикованості тієї чи іншої події, яку вважають загрозою для діяльності підприємства



Класифікація видів небезпек, що можуть впливати на діяльність підприємства



4. Взаємозв'язок між поняттями «загроза», «невизначеність», «небезпека», «ризик», «міра ризику» та «повна невизначеність ризику»



Характерні види комплаєнс-ризиків



5. Класифікація ризиків на підприємстві



6. Класифікація поширених видів виробничих ризиків



7. Підходи авторів до визначення поняття «ризик-менеджмент»

Автори	Визначення поняття «ризик-менеджмент»
В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко	Це різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють ...наскільки це можливо прогнозувати можливість настання ризикованих подій і домагатися зниження величини ризиків (що мають місце на підприємстві) до допустимих меж
Л.І. Донець	Галузь менеджменту, яка потребує спеціальних знаньаналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань
І.Ю. Івченко	Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють ... прогнозувати настання (на підприємстві) ризикових подій і реалізовувати заходи щодо їхнього зменшення
В.В. Лук'янова, Т.Н. Головач	Комплекс управлінських дій та заходів..., який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків і доведення їх впливу до оптимально можливих меж

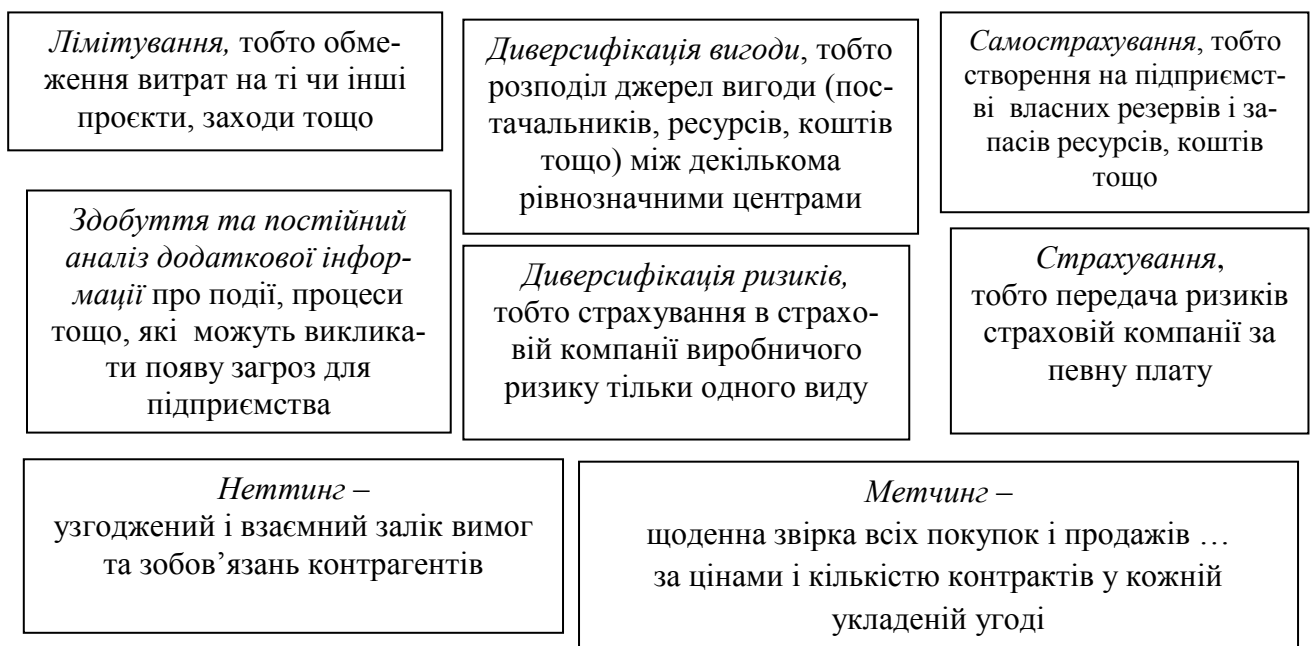
Підходи авторів до визначення терміну «стратегія управління ризиком»

Автори	Визначення стратегії управління ризиком
І.Ю. Івченко	Мистецтво керування ризиком у нестабільній ... ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження
Л.І. Донець	Це знання стандартних прийомів управління ризиком, уміння швидко і правильно оцінювати конкретну ситуацію, здатність швидко знайти вдалий, якщо не єдиний, вихід із ситуації
Т.В.Лук'янова, Т.В. Головач	Розроблення довгострокових планів; ...визначення обсягу та видів діяльності, принципів управління
В.М.Кочетков, Н.А.Сирочук	План дій у конкретній ризиковій ситуації, спрямований на вибір такого варіанта рішення, який сприяє ...забезпеченню конкурентоспроможності підприємства
І.В.Федулова	Напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети – (зменшення або нейтралізації ризику)

8. Основні види стратегій управління виробничими ризиками з їх можливими стратегічними альтернативами

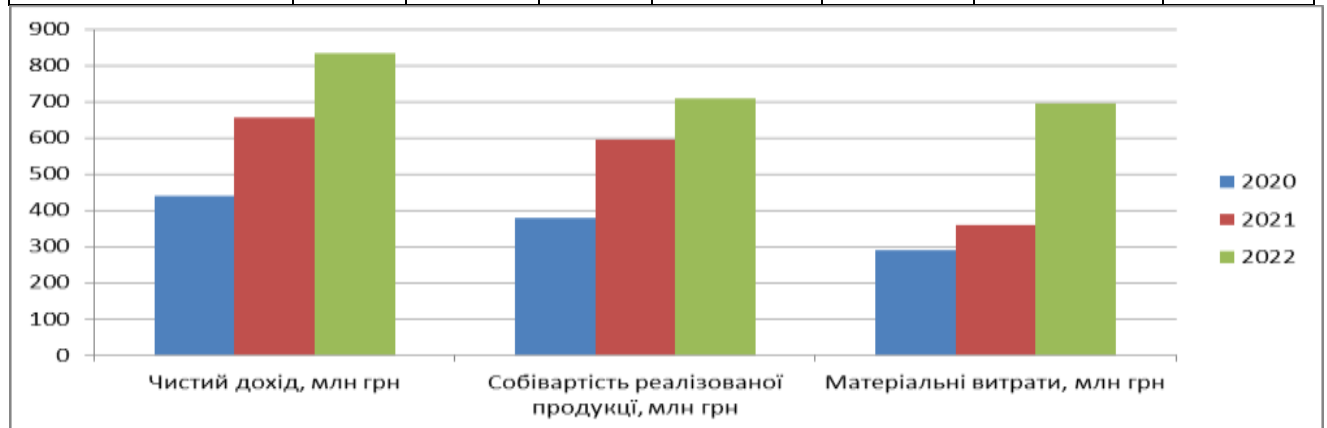


Деякі поширені методи попередження, виявлення та зменшення (або повної нейтралізації) виробничих ризиків

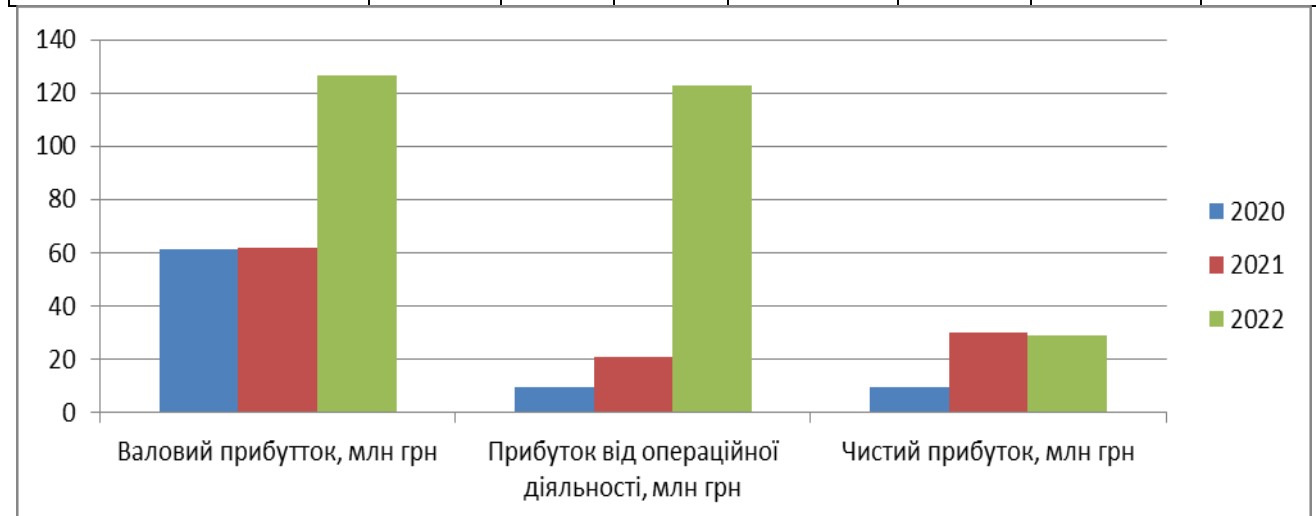


**9. Основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн.
(Округлено до цілих чисел)**

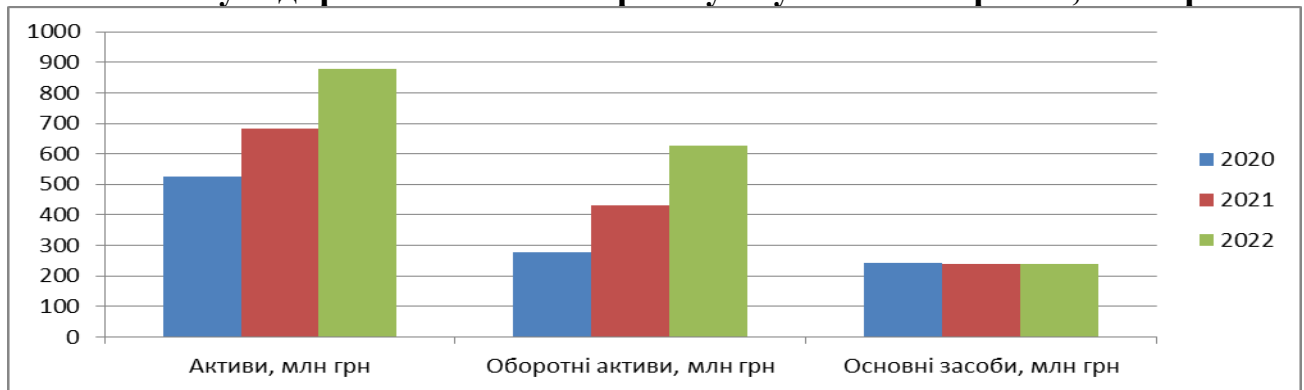
Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.	
				Абс.знач.	%	Абс.знач.	%
1. Чистий дохід	439	657	835	+218	+50	+178	+27
2. Собівартість реалізованої продукції	378	595	709	+217	+57	+114	+19
3. Матеріальні витрати	290	360	696	+70	+24	+336	+94



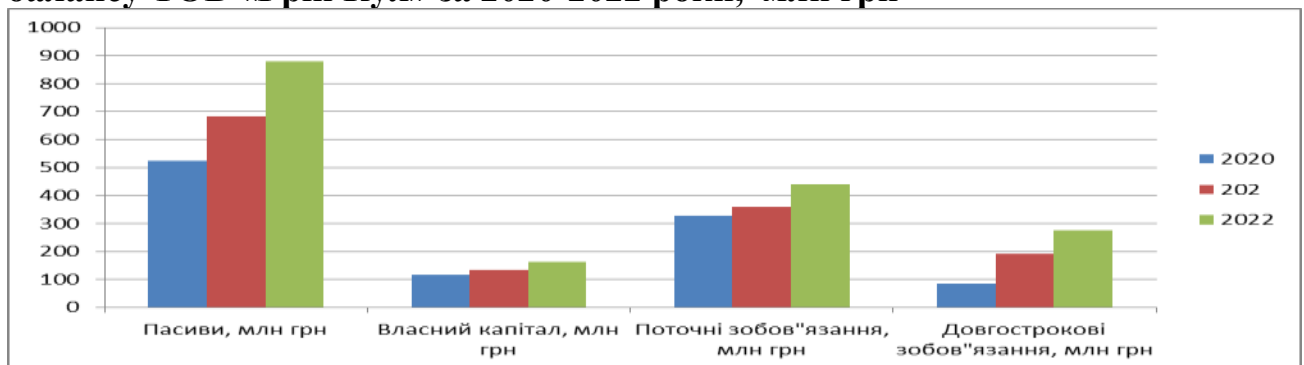
Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.		2022 р./ 2021 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Валовий прибуток	61,4	61,8	126,7	+0,4	+0,6	+64,9	+105
2. Прибуток від операційної діяльності	9,4	20,8	122,6	+11,4	+121	+101,8	+489
3. Чистий прибуток	9,6	30	28,9	+20,4	+212	-1,1	-3,7



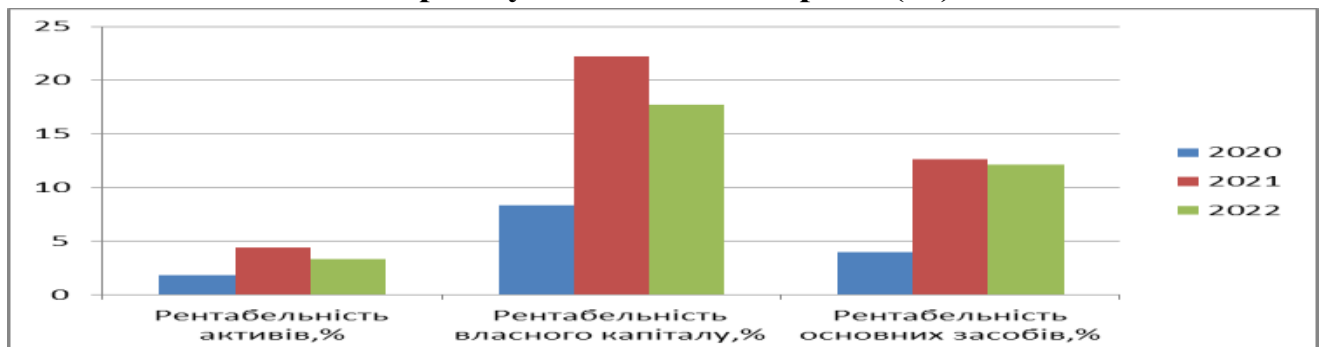
10. Динаміка зміни середньорічної вартості статей активу бухгалтерського балансу підприємства ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках, млн грн



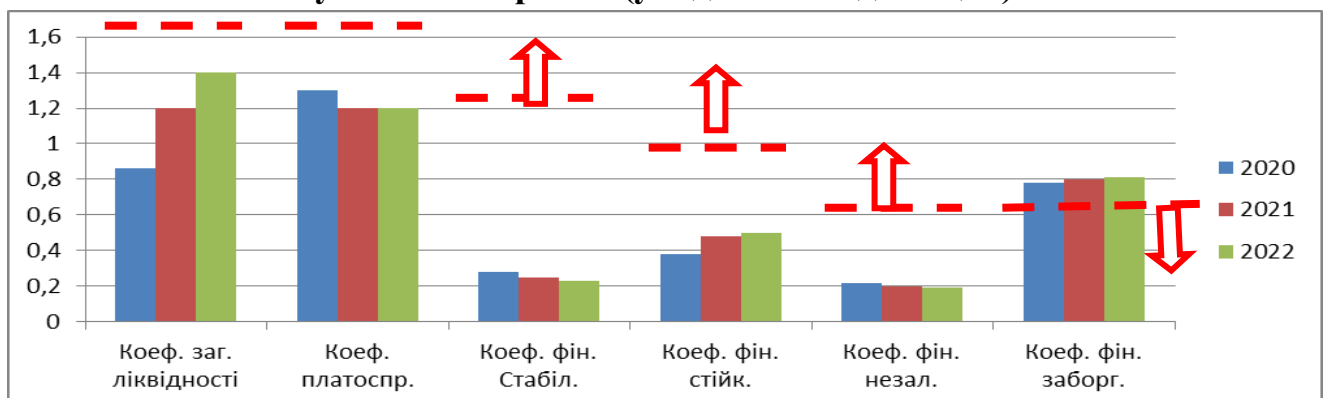
Динаміка зміни середньорічної вартості статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки, млн грн



Динаміка зміни показників рентабельності підприємства ТОВ «Грін Кул» за 2020-2022 роки (%)



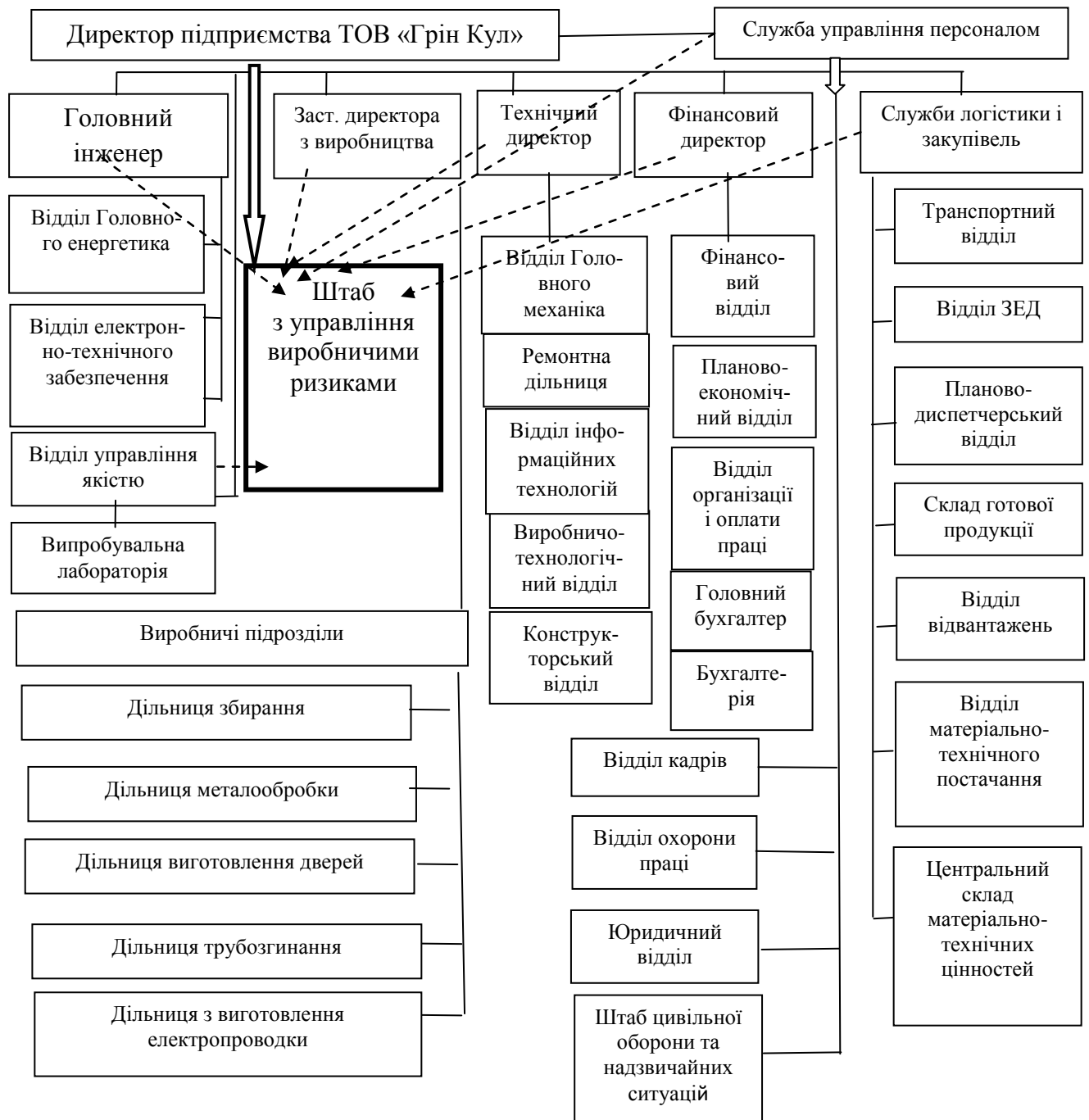
Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів ТОВ «Грін Кул» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях)



11. Запропоновані стратегії управління виробничими ризиками на підприємстві та її можливі стратегічні альтернативи



12. Нова укрупнена змакетована штабна організаційна структура управління діяльністю підприємства ТОВ «Грін Кул»



13. Пропонований алгоритм попередження, виявлення та зменшення (нейтралізації) виробничих ризиків на підприємстві ТОВ «Грін Кул»



14. Рекомендований план заходів з підвищення ефективності системи управління виробничими ризиками на ТОВ «Грін Кул» на 2024-2026 рр.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1. Створення на підприємстві «Штабу з управління виробничими ризиками». Розробка Положення про роботу штабу та посадових інструкцій членів Штабу	Директор	Постійно	Одноразові – 50 тис грн. Щорічні – по 100 тис. грн
2. Постійне розроблення нових видів продукції, підвищення їх якості та конкурентоспроможності	Головний інженер. Технічний директор	Постійно	Щорічно – по 500 тис грн
3. Постійна модернізація існуючого технологічного обладнання, устаткування тощо		Постійно	Щорічно – по 500 тис грн
4. Автоматизація, роботизація та діджиталізація основних та допоміжних виробничих процесів			
5. Забезпечення підприємства якомога повною інформацією про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому працює підприємство	Відділ інформаційних технологій	Постійно	Щорічно – по 200 тис грн
6. Постійний моніторинг за діями конкурентів та за рішеннями, які ухвалюють органи державної влади і управління, а також місцеві органи влади			
7. Проведення робіт з диверсифікації постачальників та каналів надходження ресурсів, каналів збуту продукції підприємства, споживачів продукції тощо	Служба логістики і закупівель	Постійно	Щорічно – по 100 тис грн
8. Активне використання всіх форм маркетингу, реклами тощо			
9. Запровадження попередньої оплати за поставлену споживачам продукцію	Фінансовий директор	Постійно	Щорічно – по 100 тис грн
10. Страхування значних ризиків в спеціалізованих страхових компаніях			
11. Постійне підвищення кваліфікації всіх працівників підприємства: робітників, спеціалістів, менеджерів	Служба управління персоналом	Постійно	Щорічно – по 200 тис грн
12. Впровадження системи інженерного та адміністративного контролю за станом обладнання; встановлення в приміщеннях і на обладнанні відповідних датчиків, знаків, звукової сигналізації тощо	Головний інженер та його служби	Постійно	Щорічно по 200 тис грн
13. Розробка плану функціонування підприємства в умовах загострення економічної та військової ситуації, пошуку альтернативних постачальників ресурсів і споживачів продукції тощо	Служба логістики і закупівель	Постійно	Одноразові – 50 тис грн. Щорічні – по 50 тис грн
Всього			100 тис грн одноразово та по 1950 тисяч грн щороку

Абсолютний ефект від впровадження рекомендацій за 3 роки складе: 3890 тис грн при дохідності вкладених коштів 13,4%