

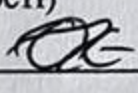
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

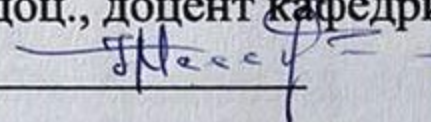
Бакалаврська дипломна робота на тему:

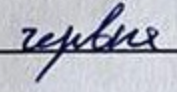
«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕЛНА-SERVIS»»»»

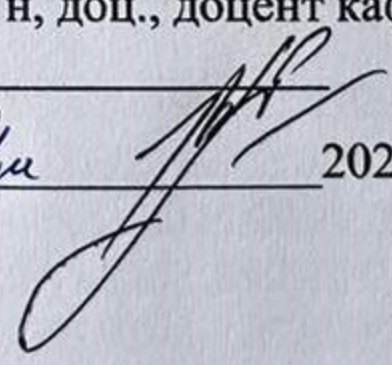
Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-206
спеціальності 051 «Економіка»

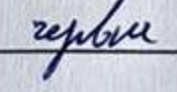
(шифр і назва спеціальності)

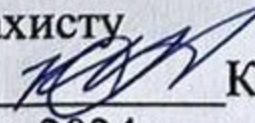
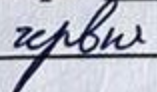
Кобилянський О. О. 
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. т. н., доц., доцент кафедри ММЕ
Несен Л. М. 
(прізвище та ініціали)

« 05 »  2024 р.

Рецензент: к. е. н, доц., доцент кафедри ФІМ
Руда Л. П. 
(прізвище та ініціали)

« 10 »  2024 р.

Допущено до захисту
Зав. кафедри  Карачина Н. П.
« 12 »  2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність – 051 – «Економіка»
Освітньо-професійна програма – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Кобилянському Олексію Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління економічними ризиками компанії (на прикладі приватного підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»»»)

Керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к. т. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

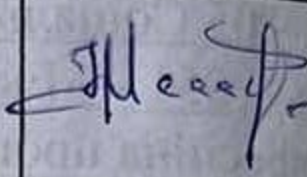
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі документи України та фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» Приватного підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»» (додаток Б), навчальні посібники, методичні вказівки, монографії, ресурси Інтернету, періодичні видання з теми дослідження.

4. Зміст текстової частини: Розкрити сутність та методологічні аспекти методів управління економічними ризиками на об'єктах господарювання; дослідити методи оцінювання та управління економічними ризиками на об'єктах господарювання в кризових умовах; здійснити загальну характеристику ПП «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс», оцінити результати його господарської діяльності та фінансовий стан, виконати аналіз економічних ризиків як передумову розробки ефективної системи управління ними; розробити та запровадити заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження; класифікації методів оцінювання та управління ризиками; показники стану та результатів діяльності підприємства; аналіз економічних ризиків на підприємстві; запропоновані методи управління ризиками на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л. М., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-а декада червня	
6	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

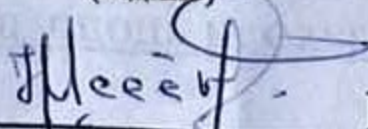
Студент



(підпис)

Кобилянський О. О.

Керівник роботи



(підпис)

Несен Л. М.

АНОТАЦІЯ

Кобилянський О. О. Управління економічними ризиками компанії (на прикладі приватного підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»»)

Бакалаврська дипломна робота складається зі 98 сторінок формату А4, на яких є 27 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел містить 49 найменувань.

Метою бакалаврської роботи є ідентифікація теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування ефективної системи аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

В першому розділі розкрито теоретичні засади управління економічними ризиками на підприємстві, проаналізовано методи оцінювання та управління економічними ризиками на підприємстві, обґрунтовано доцільність впровадження системи управління економічними ризиками на підприємстві. В другому розділі проаналізовано стан управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс» за фінансово-економічними показниками: виконані організаційно-економічна характеристика, загальне аналітичне оцінювання фінансової стійкості й оцінювання та управління економічними ризиками ПП «ВО «Елна-Сервіс». У третьому розділі визначено напрями вдосконалення та підвищення ефективності системи управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс»: розроблена концепція системи управління економічними ризиками, здійснено оцінювання та діагностика фінансового стану, проаналізовано ефективність системи управління економічними ризиками.

Ключові слова: ризик, економічний ризик, підприємство, оцінювання економічного ризику, управління економічним ризиком.

ABSTRACT

O. Kobylansky Management of the economic risks of the company (on the example of the private enterprise "Production Association "Elna-Service")

The bachelor thesis consists of 98 pages of A4 format, on which there are 27 figures, 11 tables, the list of used sources contains 49 items.

The aim of the bachelor's work is to identify the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations regarding the formation of an effective system of analyzing and managing the economic risks of the enterprise.

In the first chapter, the theoretical foundations of economic risk management at the enterprise are disclosed, the methods of assessment and management of economic risks at the enterprise are analyzed, the feasibility of implementing the economic risk management system at the enterprise is substantiated. In the second section, the state of economic risk management at PE "PA "Elna-Service" is analyzed according to financial and economic indicators: organizational and economic characteristics, general analytical assessment of financial stability and evaluation and management of economic risks of PE "PA "Elna-Service" were performed. In the third section, directions for improving and increasing the efficiency of the economic risk management system at PE "PA "Elna-Service" are defined: the concept of the economic risk management system was developed, the assessment and diagnosis of the financial condition was carried out, and the effectiveness of the economic risk management system was analyzed.

Key words: risk, economic risk, enterprise, economic risk assessment, economic risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ПРОЦЕС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Теоретичні засади управління економічними ризиками на підприємстві	9
1.2 Характеристика методів управління економічними ризиками на підприємстві	17
1.3 Обґрунтування доцільності впровадження системи управління економічними ризиками на підприємстві	29
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПП «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕЛНА-СЕРВІС» ЗА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «ВО «Елна-Сервіс»	43
2.2 Загальне аналітичне оцінювання фінансової стійкості ПП «ВО «Елна-Сервіс»	50
2.3 Управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс»	57
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПП «ВО «ЕЛНА-СЕРВІС»	67
3.1 Концепція системи управління економічними ризиками ПП «ВО «Елна-Сервіс» як засіб прийняття рішень в антикризовому управлінні	67
3.2 Оцінювання та діагностика фінансового стану ПП «ВО «Елна-Сервіс» як превентивні заходи в системі управління економічними ризиками	77
3.3 Ефективність системи управління економічними ризиками ПП «ВО «Елна-Сервіс»	84
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	100
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс» за 2020-2022 роки	101
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	106
ДОДАТОК Г. Довідка про впровадження результатів бакалаврської дипломної роботи	126

ВСТУП

Актуальність роботи. Наразі будь-яка економічна система постійно функціонує в умовах мінливості, невизначеності та ризику, що суттєво впливають на результати її господарської діяльності. Тому в XX столітті перед людством гостро постала проблема ідентифікації, аналізування, оцінювання та управління економічними ризиками суб'єктів господарювання. Суспільство зрозуміло, що швидкий розвиток і ефективне функціонування підприємств, в умовах підвищення рівня конкуренції на усіх ринках, пов'язані з високими рівнями ризику, але некомпетентне керівництво здатне нанівець звести зусилля всього колективу підприємства з отримання високого прибутку від їхньої діяльності або, навпаки, призвести до його банкрутства.

Ті ж безнес-структури, що запровадили в свою діяльність системи управління ризиками, навпаки, стають привабливими для інвесторів і партнерів, адже, вони мають впевненість у їхній стійкості до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів. Відповідно, наявність ефективної структури управління економічними ризиками дозволяє підприємству ефективно планувати в короткочасній і довготривалій перспективах свої витрати та прибутки, що має суттєвий вплив на розробку стратегій його розвитку.

Досвід іноземних компаній засвідчив, що ризик-менеджмент став одним з найбільш ефективних інструментів сучасного управління бізнес-структурами для забезпечення їхнього сталого розвитку та успішної діяльності, що є ознаками їхньої високої конкурентоздатності в ринкових умовах діяльності та здатності протидіяти несприятливому розвитку обставин під час її здійснення. Забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки також неможливо без ефективного управління ризиками, що вимагає дослідження цього процесу. Для забезпечення сталого розвитку необхідно впроваджувати методи ризик-менеджменту в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання. Але, нажаль, більша частина українських фірм, підприємств,

організацій не розуміє самої потреби управління економічними ризиками їхньої діяльності, і, відповідно, не приділяє уваги цьому питанню.

Дослідженням теоретико-методичних напрацювань у сфері управління ризиками даної тематики присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як-от: Андреева Г. Є., Борисова Г. М., Великоіваненко Г. І., Верченко П. І., Вітлінський В. В., Внукова Н. М., Головач Т. В., Гуменюк В. Я., Демчук Н. В., Дем'яненко М. Я., Живко З. Б., Ігнатова Є. М., Ілляшенко С. М., Камінський А. Б., Кармінська-Белоброва М. В., Кравченко В. А., Керницький І. С., Лук'янова В. В., Матвійчук А. В., Машина Н. І., Мехович С. А., Міщук Г. Ю., Мирошніченко Г. Б., Наконечний С. І., Олійник О. О., Ортинський В. Л., Перерва П. Г., Петровська Г. Е. Погорелов М. І., Посохов І. М., Рогоза Я. І., Смоляк В. А., Степанова А. А., Терещенко Е. Ю., Шарапов О. Д., Школенко О. Б. та інших [1-25]. Науковці присвятили свої праці аналізуванню сутності ризику, причин його виникнення та факторів впливу, а також розробці методів ефективного управління ним. Проте, не зважаючи на велику кількість праць з цієї тематики, управління ризиком є настільки багатогранною проблемою, що тема її досліджень продовжує бути актуальною. Підприємницькі структури фірм, підприємств, організації постійно попадають під вплив нових видів ризиків, що потребує розробки нових методик реагування. Тому, дослідження управління ризиками в підприємницьких структурах є важливим завданням, що потребує подальшого вивчення та розробки ефективних методів управління ризиками.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є ідентифікація теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування ефективної системи аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

Виходячи із мети роботи, можна сформулювати її основні завдання:

– дослідити теоретико-методичні засади формування системи системи аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської

діяльності підприємства;

- проаналізувати особливості методів аналізування економічних ризиків підприємства;

- ідентифікувати зміст базових понять дослідження: ризик, економічний ризик, аналізування ризиків, управління ризиками, система управління ризиками підприємства, оцінювання ризиків тощо;

- здійснити аналітичне оцінювання фінансової стійкості підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс»;

- ідентифікувати основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах;

- розробити та запровадити в господарську діяльність ПП «ВО «Елна-Сервіс» сучасні заходи з управління економічними ризиками.

Об'єкт дослідження – процес аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства (на прикладі ПП «ВО «Елна-Сервіс»).

Методи досліджень – методологічною та теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також результати власних досліджень. У процесі написання роботи використовувались наступні методи наукового пошуку: аналізу і синтезу – при визначенні основних понять дослідження «ризик», «управління економічними ризиками» тощо; систематизації та узагальнення – для формулювання понятійно-категоріального апарату, визначення властивостей ризиків, з'ясування сутності проблеми ідентифікації ризиків та розроблення комплексної системи управління ризиками; структурно-логічний – при розробленні послідовності етапів процесу управління ризиками; а також аналіз методології системи управління ризиками: застосування загальних (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальних (які використовуються

для виконання окремих функцій управління ризиками) її методів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані автором підходи та інструменти щодо аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства можуть бути використані як методична основа для забезпечення максимально можливої стійкості підприємства та його адаптивності в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на: LI науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2022) (Кобилянський О. О., Прищак М. Д. Особливості формування системи менеджменту умов праці. Збірник доповідей. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 2737–2742) [26]; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022) (Кобилянський О. О., Сметанюк О. А. Проблеми формування корпоративної культури в організаціях. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 1020–1024) [27]; LII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-frtzp/all-frtzp-2023/paper/view/18170/15207> [28]; URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18302/15310> [29]; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20134/16814> [30]; URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20133/16815> [31].

1 УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ПРОЦЕС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади управління економічними ризиками на підприємстві

Інвестиції та ризик відносяться до обов'язкових елементів ринкової економіки. Інвестиції можуть бути портфельні (фінансові) та реальні. До портфельних відносяться вкладення в облігації, акції та інші цінні папери, активи інших організацій, а реальних – вкладення в створення, реконструкцію та технічне переоснащення підприємств. Відповідно, підприємство стає інвестором, що вкладає кошти для збільшення свого виробничого капіталу, який складається з основних виробничих фондів і потрібних для їхнього функціонування оборотних коштів. Завдяки портфельним інвестиціям інвестор збільшує свій фінансовий капітал та отримує дивіденди – доход на цінні папери.

Але здійснення цих інвестицій супроводжується ризиком їхньої втрати. Тому, *ризик* – обов'язковий елемент для будь-якої економіки і поява невід'ємної частини економічного процесу – ризику – об'єктивний економічний закон, а його існування обумовлено обмеженістю фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних і інших ресурсів, що призводить до їхнього дефіциту та появи ризику як елемента економічного процесу.

Приватні інвестори оперують широким набором за ступенем ризику інструментів: від державних цінних паперів з найменшим ризиком вкладання коштів до товарів з дуже високим ризиком. Кожний тип розміщення капіталу має свої базові характеристики ризику, але для кожного випадка інвестування ризик визначають конкретні особливості даного інструменту. Отже, будь-які форми та види інвестиційної діяльності пов'язані з ризиком, на ступінь якого впливає сучасний швидкий розвиток ринкових відносин з глибокими

періодичними кризами.

Однак, можна виділити венчурний капітал, інвестування якого пов'язане з дуже високими рівнями ризику. Венчурний інвестується в інноваційні проекти зі значним ступенем технічного ризику, які пов'язані як з дуже високим очікуваним прибутком, так і, відповідно, значним ступенем економічного ризику. Наразі ступінь ризику продовжує зростати в міру зростання конфліктності та невизначеності, швидкими змінами економічної ситуації як країні, так і в світі, загалом, і на інвестиційному ринку, зокрема. Ризики суттєво зростають при збільшенні пропозицій для інвестування в приватизовані об'єкти, під час появи нових структур і фінансових інвестаційних інструментів та інше. Складна структура інвестиційних ризиків значною мірою пов'язана з їхньою неоднорідністю. Але треба пам'ятати, що підприємницькі, кредитні і страхові ризики не є притаманними лише для інвестиційної діяльності.

Реалізація інвестиційного проекту складається з двох основних стадій: під час першої відбувається інвестування коштів в привабливі попередньо обрані активи: закупівля оборотних фондів, будівництво нових об'єктів та інше; на другий – вкладені раніше кошти повинні повністю повернутися, а проєкт почне приносити прибуток. Отже, ризики на першій стадії реалізації проєкта пов'язані з затримками виготовлення проєктної документації чи виконання будівельно-монтажної частини проєкту, виявленням недоліків в проєктній документації чи дефектів будівництва після прийняття об'єкта в експлуатацію. Відповідно, обов'язково визначають групу технічних ризиків, що складаються з будівельно-монтажних і експлуатаційних ризиків. В процесі реалізації другої стадії інвестиційного проєкту повинна забезпечуватися його окупність. На цій стадії здійснюється звична господарська: виробнича чи торговельна діяльність, на яку має вплив комплекс несприятливих факторів, що становлять підприємницькі ризики, притаманні всім видам бізнесу, а не є специфічними для інвестиційної діяльності.

Інвестиційні проекти за формою та змістом відрізняються значною різноманітністю – це може бути як бізнес-план для нової продукції, так і оцінювання доцільності нової емісії акцій діючого підприємства. Однак, завжди від початку інвестування до отримання прибутку від проекту проходить певний час (затримка). Тому можливість недоотримання запланованих прибутків в процесі реалізації інвестиційного проекту вважається інвестиційним ризиком. В цьому випадку об'єктом ризику вважаються майнові інтереси приватної особи – інвестора, який інвестує в тій або іншій формі власні кошти в проект.

Існує чимало підходів до визначення поняття «ризик». Більшість науковців вважають ризиком вірогідність настання певної негативної події, інші – можливі негативні наслідки цієї події. Частина підходів актуалізують увагу на індивідуальних ризиках, частина – на соціальних та економічних ризиках. Результати аналізу визначень дефініції «ризик», наведених у наукових і економічних працях, представлено в таблиці 1.1.

З наведених в таблиці 1.1 трактувань, можна визначити такі актуальні властивості поняття «ризик»: можливість, певна обставина, рівень загрози, небезпека, невизначеність, ймовірність, існування, економічна категорія, за якими ризик можна класифікувати за різними підходами. Ці підходи до визначення ризику проаналізовано в таблиці 1.2.

За результатами проведеного аналізу підходів до категорії «ризик», можна вважати, що ризиком можна вважати ймовірність чи можливість створення ситуації, яка супроводжується виникненням негативних впливів і дій чи перешкод для ефективного забезпечення функціонування системи та її окремих елементів. Оскільки ризики виникають з різних причин і мають різні особливості, наразі не створено системи класифікації ризиків по групах і видам за їхніми характеристиками, що потребує проведення подальших досліджень у цій галузі. Створення такої класифікації полегшить вчасну ідентифікацію ризиків та створить передумови для ефективного управління

ними.

Таблиця 1.1 – Визначення до трактування поняття «ризик»

Автор(и)	Визначення
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [5, с. 5]	Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та не конфліктності, іманентних процесам цілей покладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями
Кармінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. [15, с. 34]	Ризик – це можливість або ймовірність виникнення певної ситуації, при якій формуються перешкоди або негативні впливи та дії, що унеможливають ефективне забезпечення безпеки функціонування системи та її окремих елементів.
Ілляшенко С.М. [13, с. 10]	Ризик – можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних.
Живко З.Б., Живко М.О., Живко І.Ю. [12, с. 297]	Ризик – можливість настання обставин, що можуть завдати матеріальних збитків.
Мирошниченко Г.Б. [20, с. 2]	Ризик – є мірою невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються з точки зору корисності, шкоди та ефективності відповідно до критеріїв дотримання обраних керівних принципів.
Степанова А.А., Рогоза Я.І. [24, с. 16]	Ризик – ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо. Ризик – це ситуація, за якої майбутні умови господарювання неможливо чітко передбачити, натомість можна говорити лише про ймовірність настання тієї чи іншої події
Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б. [25, с. 26]	Ризик – ймовірності виникнення негативного наслідку конкретної діяльності.
Фінансовий словник-довідник [9, с. 17]	Ризик – це ймовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної події

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування поняття «ризик»

Підхід	Характеристика
Об'єктивний підхід	Ризик розглядається як можливість настання небажаного події, що виникає з оцінки імовірності та наслідків події.
Суб'єктивний підхід	Ризик розглядається з точки зору відчуття загрози певної людини чи групи людей при прийнятті управлінських рішень
Контекстуальний підхід	Ризик розглядається в контексті конкретної ситуації та її особливостей.
Інтегративний підхід	Ризик розглядається як сукупність різноманітних факторів, які впливають на настання небажаної події.
Ієрархічний підхід	Ризик розглядається на різних рівнях управління, залежно від того, які рішення можуть бути прийняті та як вони впливають на наслідки події.

Узагальнена класифікація ризиків презентована в таблиці 1.3. Наведена класифікація ризиків враховує певні внутрішні та зовнішні чинники, що потребують більш детального розгляду. Внутрішні фактори залежать від бізнес-структури, що здійснює господарську діяльність. Серед них можна виділити ресурси, принципи діяльності, стратегію, некомпетентність співробітників, витік конфіденційної інформації, аварії та поломки роботи обладнання. Зовнішні фактори не можна змінити, але потрібно враховувати при класифікації ризиків бізнес-структур. Серед них можна виділити міжнародне середовище, політичну ситуацію, зміни у законодавстві, непередбачені дії органів державного управління та самоврядування.

Ліквідація неефективних бізнес-структур є необхідною умовою ринкової економіки. Складне завдання – забезпечити значну тривалість її життєвого циклу. Нагромадження сучасних знань і практичного досвіду дозволяє формувати в ринкових умовах нові підходу до регулювання кризовими процесами. Мета – упередження кризових явищ від початку запровадження антикризового управління в бізнес-структурі за рахунок формування та підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу на тривалий період.

Таблиця 1. 3 – Загальна класифікація ризиків [34-36]

Ознака класифікації	Види ризиків
За специфічністю ознак, які його зумовлюють	Системні (систематичні) – зумовлені природними явищами та пов’язана із різними чинниками. Несистемні (несистематичні) – зумовлені недоліками у діяльності соціальної системи.
За терміном дії	Ретроспективні – пов’язані з рішеннями, прийнятими в минулому. Поточні – узгоджені з поточною діяльністю. Перспективні – пов’язані з можливими змінами умов діяльності, які в майбутньому можуть створити ризиковану ситуацію.
За ступенем впливу	Низькі, помірні, повні; кожен з цих видів ризику може бути конкретизований як мінімальний, допустимий, оптимальний, максимальний, критичний, катастрофічний.
За терміном оцінки	Випереджаючі – можливість попередньої оцінки і розробки заходів по управлінню ризиком. Своєчасні – своєчасна оцінка та заходи по управлінню. Запізнілі характеризуються оцінкою після реалізації ризику.
За ступенем обґрунтованості	Раціональні – обґрунтовані: вплив на діяльність мінімальний. Нераціональні – частково обґрунтовані: ймовірність настання несприятливої події велика. Авантюрні – висока ймовірність досягнення мети, надія на випадковий успіх.
За сферою впливу	Зовнішні – глобальні. Внутрішні – локальні.

Для здійснення антикризового управління можливе застосування стратегічного управління, ризик-менеджменту, кризис-менеджменту, процедур банкрутства, бенчмаркінгу, реінжинірингу, реструктуризації (рисунк 1.1). В нашій країні в процесі планування стратегії свого розвитку та діяльності підприємства мають право передавати та продавати іншим організаціям, підприємствам і установам будівлі та споруди, що їм належать, транспортні засоби, обладнання, сировину, реманент і інші матеріальні

цінності, обмінювати їх, передавати в оренду та безкоштовно в тимчасове користування чи в борг, списувати з балансу. При розгляді життєдіяльності підприємства як мікроекономічної системи, з урахуванням генетики виникнення та подальшого розвитку ризикових явищ, стає очевидно, що на будь-якому етапі його розвитку існують загрози виникнення кризи.

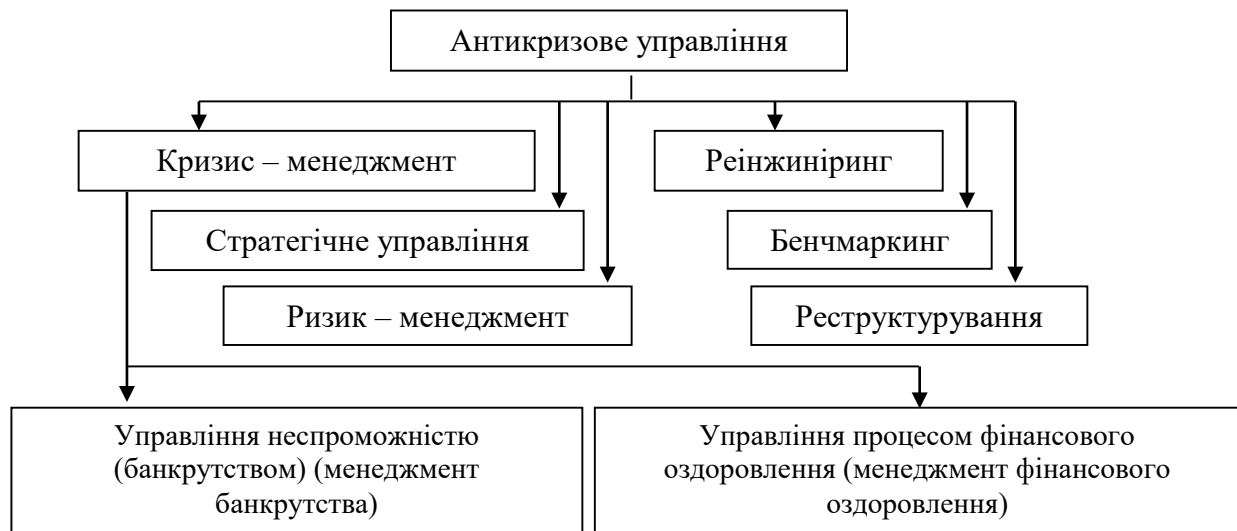


Рисунок 1.1 – Антикризове управління підприємством

У теорії менеджменту застосовується дефініція «життєвий цикл підприємства» стосовно послідовної низки стадій, що проходить підприємство за весь час свого існування від створення до ліквідації. Для кожної стадії визначені система стратегічних цілей та задач, особливості формування ресурсного потенціалу, результати функціонування тощо [37, с. 35]. В своїх дослідженнях проф. Л. Гріннер застосовує дефініцію «життєвий цикл організації», під якою він розуміє сукупність фаз розвитку (еволюції), кожна з яких повинна закінчитися кризою. У відповідності цього, автор поставив за мету та визначив завдання розробки теоретичних положень і організаційно-економічного механізму упередження, переборення кризових явищ, які виникають на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Розглянемо детально концепцію життєвого циклу організації (рисунок 1.2).

Згідно до концепції життєвого циклу організації всю її діяльність можна розбити на низку стадій: народження, розквіт і припинення існування або

докорінна модернізація. На рисунку 1.2 представлені основні чотири фази розвитку організації, кожна з яких має визначену мету, характерні особливості, стиль управління, основне завдання, організацію праці та умови виникнення кризових явищ.

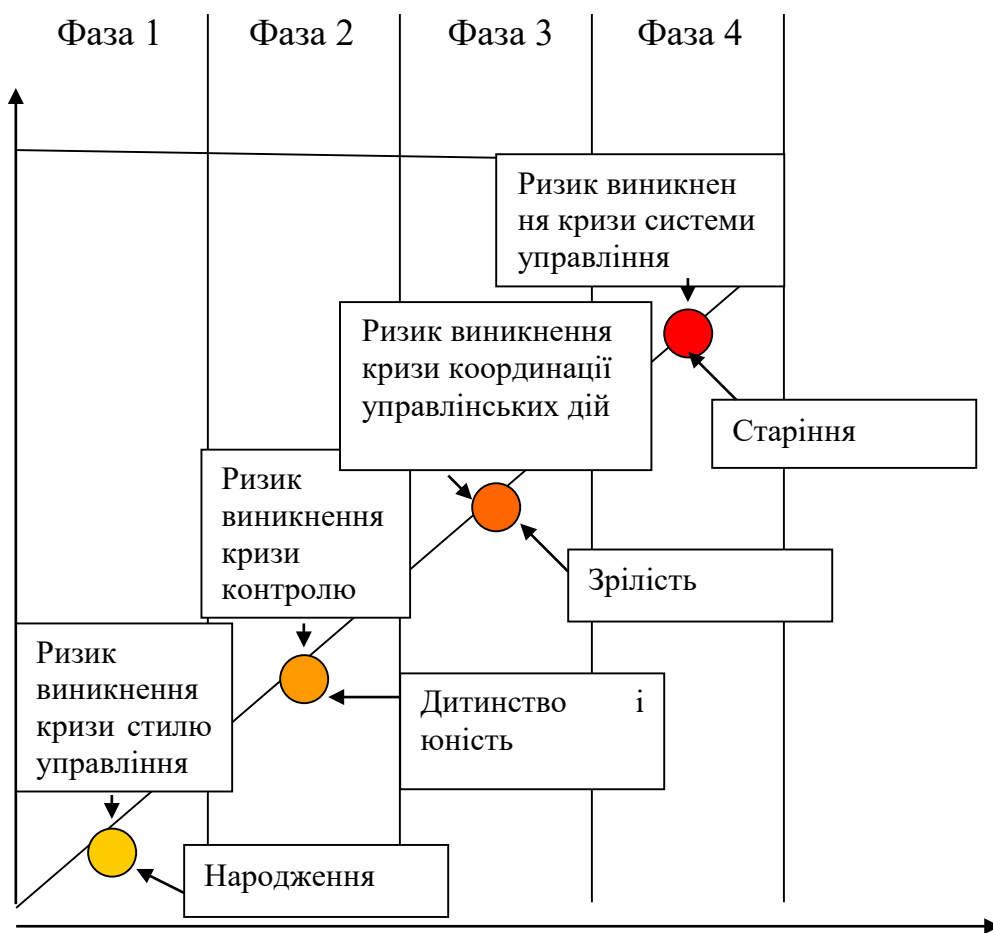


Рисунок 1.2 – Життєві фази підприємства та загрози виникнення кризової ситуації

Завданням кризис-менеджменту є здійснення управління фінансово неспроможними підприємствами і управління процесом їхнього фінансового оздоровлення. Менеджмент банкрутства застосовується на підприємствах для управління судовою та добровільною їхньою ліквідаціями. Стратегічне управління направлене на реалізацію стратегії розвитку підприємства у відповідності змін умов зовнішнього середовища. Ризик менеджмент – управління ризиками, направлене на зниження втрат від можливих негативних

ситуацій під час функціонування підприємства. Реінжиніринг передбачає перехід управління до міжфункціональних бізнес-процесів від окремих операцій. Антикризовий реінжиніринг заходи з упередження банкрутства: ліквідація збиткових підрозділів, удосконалення структури трудових ресурсів і виробництва, продаж частини майна, скорочення необов'язкових витрат, реорганізація фінансової діяльності та інші. Бенчмакінгом передбачене програмно-цільове управління маркетинговими, інноваційними та інвестиційними проєктами, яке ґрунтується на ринковому оцінюванні конкурентної здатності бізнес-структури. Аналізування досвіду конкурентоздатності аналогічних бізнес-структур і запровадження в технологічний процес їхніх інноваційних.

Антикризове управління має на меті забезпечення стабільного положення бізнес-структури на ринку на основі запровадження упереджувачих заходів з управління економічними, політичними та соціальними ризиками.

1.2 Характеристика методів управління економічними ризиками на підприємстві

Застосування процедури управління ризиками викликане не тільки різноманітними причинами та проявами їхнього виникнення, але й великими збитками бізнес-структур від них. Наразі, нажаль, науковцями не висловлено єдиної думки стосовно дефініції «управління ризиком», тому продовжує застосовуватися низка підходів до його тлумачення (таблиця 1.4). Доведено, що для нормального функціонування системи управління ризиками бізнес-структур потрібно виконати певний набір дій: виявлення, оцінювання, запобігання або мінімізація ризиків до їх прийняттого рівня [7].

Фахівці з ризик-менеджмента для ефективного управління економічними ризиками повинні застосовувати різні методи та прийоми аналізування можливих ризиків. Ними застосовується як комплекс загально відомих методів управління ризиком: зниження ризику, передача ризику, уникнення

ризик, так і такі прийоми: аналіз дерева помилок; аналіз ризику помилок; аналіз пошкоджень та їх наслідків; аналіз загальних причин ризику; програмний аналіз небезпек; аналіз потоків та перешкод; причинно-наслідковий аналіз та інші.

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення поняття «управління ризиком»

Автор	Визначення
Карпунцов М.К. [33, с. 73]	Управління ризиком – це система цілеспрямованих заходів, які передбачають виявлення, оцінку ризикфакторів, які негативно впливають на життєдіяльність підприємства, розробку механізмів протидії їх впливу.
Лопатовський В.Г. [32, с. 105]	Управління ризиками – це прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність.
Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. [35, с. 16]	Управління ризиком – процес створення в корпоративному управлінні системи ідентифікації, аналізу і реагування на ризики, пов'язані з процесами взаємодії власника з підприємством і надають можливість впливати на нього певним чином.
Шпандарук В.О. [36, с. 242]	Управління ризиком – це процес виявлення й оцінювання ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику.

За наведеним вище можна зробити висновок, що управління економічним ризиком передбачає здійснення комплексу послідовних операцій з оцінювання рівнів ризиків та управління ними в бізнес-структурі, а саме [7]: ідентифікація й оцінювання ризиків; оцінювання методів із запобігання ризикам; вибір оптимального методу управління ними; прийняття ефективних рішень з ризик-менеджменту; аналіз результатів управління ними та вдосконалення системи управління економічними ризиками бізнес-структури.

Зазвичай, це потребує виділення окремих, але взаємопов'язаних компонент бізнес-процесу управління економічними ризиками бізнес-структури, як-от: блок інтересів, блок загроз інтересам, блок ризиків безпеки,

блок оцінки рівня захищеності інтересів (рисунк 1.3).

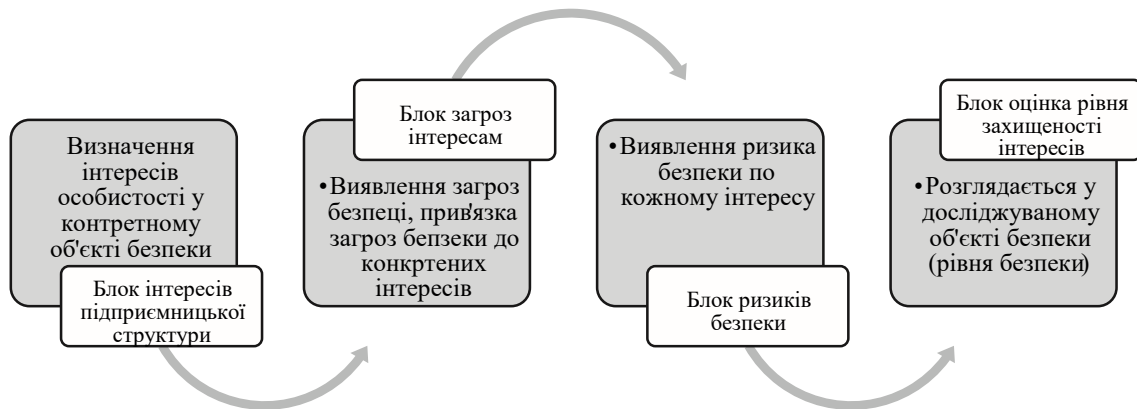


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінювання рівня безпеки управління ризиком підприємницької структури

У запропонованому алгоритмі з визначення рівня безпеки діяльності бізнес-структури або його виду безпеки *першим* кроком є визначення параметрів, які є значущими для даного об'єкта. Ці параметри повинні відображати інтереси, що стосуються даного об'єкта, та повинні вимірюватися конкретними якісними та/або кількісними показниками.

По-друге, потрібно передбачити в алгоритмі для визначення рівня безпеки бізнес-структури ідентифікацію всіх можливих загроз безпеці та можливість їхнього порівняння з попередньо визначеними рівнями.

По-третє, треба зважати на дотримання основного постулату теорії управління: незалежні види економічних ризиків бізнес-структури нейтралізуються індивідуально.

На четвертому кроці потрібно визначити середньозважений рівень ризику безпеки для кожного виду безпеки чи інтересу суб'єкта. За цією величиною можна визначити ступінь захищеності інтересів бізнес-структури від можливих загроз безпеки.

Відповідно, можна стверджувати, що успішність діяльності бізнес-структури залежить від наявності в її структурі системи управління економічними ризиками в її діяльності. Для підвищення ефективності та забезпечення успішного функціонування бізнес-структурам потрібно

розробляти та постійно вдосконалювати систему управління економічними ризиками. Така система дозволяє виявляти можливі ризики, оцінювати їх наслідки та вплив на підприємство, локалізувати їх та приймати заходи для їх мінімізації або усунення, що дозволить їй зменшувати витрати, збільшувати прибутки, захищати свої інтереси в умовах постійної зміни кон'юнктури ринку та високої конкуренції, підтримувати високу репутацію тощо. Потрібно також запровадити в цій системі механізм прийняття рішень, який не тільки дозволяє ідентифікувати ризики, але й здійснювати їхнє оцінювання, визначати допустимі рівні та види для бізнес-структури, а також визначати очікувану дохідність від управління певним видом ризика. Адже, в бізнесі, як і в управлінні існують допустимі чи виправдані ризики, які є прийнятними чи, навіть, потрібними для досягнення успіху. Тобто повинні бути розроблені тактика та стратегія управління економічними ризиками, що правильно оцінювати ризики та знаходити ефективні методи та заходи з попередження та зменшення їхнього впливу на функціонування певної бізнес-структури. Відповідальне відношення до проблеми управління економічними ризиками забезпечує досягнення успіху та запобігає суттєвим фінансовим збиткам.

Успішність роботи системи управління економічними ризиками безпосередньо залежить від виду діяльності бізнес-структури та виду притаманної їй ризиків. Отже, послідовність дій з управління ризиками повинна відбуватися в такій послідовності: виявлення потенційних ризиків і їх оцінка; запровадження стратегії ризик-менеджменту та вибір певних інструментів і методів з її реалізації; реалізація запланованих заходів з управління ризиками; моніторинг та оцінка ефективності запроваджених заходів та розробка плану подальших дій.

Загальна послідовність запропонованих заходів допоможе забезпечити ефективність функціонування системи управління ризиком і підвищення прибутку бізнес-структури.

Отже, головною метою в управлінні ризиком бізнес-структури є

зниження ймовірності його виникнення. Для досягнення такої мети в будь-якій ризиковій ситуації потрібно: забезпечити вдосконалення системи моніторингу ризиків і використання різних методів їх оцінки, в тому числі математичного моделювання, статистичного аналізу тощо; запровадження стратегії управління економічними ризиками, що ґрунтується на застосуванні сучасних інструментів і методів управління ризиками; аналіз фінансових можливостей і конкурентоспроможності бізнес-структури тощо; визначення рівня відповідальності системи управління ризиками та моніторинг реалізації; постійне вдосконалення стратегії управління ризиками на основі аналізу функціонування бізнес-структури діяльності підприємницької структури та перманентних змін у ринковому середовищі; залучення компетентних консультантів і фахівців із ризик-менеджменту для забезпечення ефективної роботи системи управління ризиками та запобігання їхній реалізації.

При цьому потрібно враховувати, ризик-менеджмент є неперервним процесом, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Тільки за таких умов бізнес-структур здатна знизити рівень економічного ризику та підтримувати свій ефективний і стабільний розвиток.

Підприємницьким вважається такий ризик, який виникає при будь-якій діяльності, що пов'язана з наданням послуг, виробництвом товарів і продукції, їхньою реалізацією, комерцією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, реалізацією науково-технічних та соціально-економічних проектів. В процесі оцінювання ефективності інвестиційної діяльності визначаються дві складові: ступінь ризику та прибутковість. Комплексний зв'язок ризику з прибутковістю є основою економічного аналізу. Адже, не існує інвестиційної діяльності без проявів в тому чи іншому ступені елементів ризику. Такий ризик характеризується ризиком часткової чи повної втрати вкладених коштів або ризиком недоотримання очікуваного прибутку. Інвестор розуміє, що очікування від даної інвестиції більш високого прибутку, потребує йти на більш серйозний ризик. Тобто очікування на отримання підвищеного

прибутку є спонукальним мотивом для більш ризикових інвестицій. В цій ситуації ризик є кількісним підтвердженням того, що очікуваний прибуток не буде отриманий. Отже, суть інвестицій полягає у відчуженні певної реальної вартості в обмін на майбутню невизначену.

Непередбачені та випадкові, але потенційно можливі втрати, що обумовлені масштабом і характером підприємницької діяльності, виникають унаслідок її відхилень від розробленого бізнес-плану. Імовірність можливих збитків, обумовлених несприятливим розвитком подій за непередбаченим сценарієм можна оцінити за попередньо ідентифікованими втратами, що пов'язані з підприємництвом, і заздалегідь їх передбачати або виміряти. Тому виникає природне бажання визначити кількісні показники кожного з видів збитків і визначити їхнє сумарне значення, що не завжди є можливим.

В процесі прогнозування та визначення ймовірних втрат обов'язково потрібно пам'ятати, що випадковий розвиток більшості подій, які впливають на здійснення та результати підприємницької діяльності, не завжди має передбачувані негативні наслідки, що спонукають до підвищених витрат ресурсів і зниження загального результату. Випадковість реальної події може викликати перерозподіл між різними видами ресурсів і суттєво вплинути на кінцевий результат як негативно, так і позитивно.

Тому, при оцінювання економічного ризику під час здійснення діяльності в умовах впливу випадкових подій, в однаковій мірі потрібно враховувати як несприятливі, так і сприятливі наслідки. А під час розрахунку сумарних втрат потрібно обов'язково ідентифікувати від них очікуваний прибуток. Крім того, втрати підприємницькій діяльності доцільно визначати окремо, як-от: трудові, матеріальні, фінансові, втрати часу, спеціальні тощо.

Трудові втрати складаються з незворотніх втрат робочого часу, що виникають внаслідок непередбачених і випадкових обставин, тому вони визначаються в людино-днях або людино-годинах.

Матеріальні втрати можна визначати як не передбачені бізнес-планом

прямі втрати або додаткових витрати продукції, енергоресурсів, майна, устаткування, сировини тощо. Для кожного окремого з перерахованих видів втрат застосовуються свої одиниці виміру. Якщо вартість значної частини матеріальних ресурсів заздалегідь відома, то втрати оцінюються в грошовій формі.

Фінансові втрати складають прямі грошові збитки, що пов'язані з виплатою штрафів, втратою коштів і цінних паперів, сплатою додаткових податків, непередбаченими платежами та інше. Фінансові втрати також виникають під час недоотримання коштів з передбачених джерел, не сплаті покупцями коштів за поставлену йому продукцію, не поверненні боргів, зменшенні виторгу, внаслідок зниження цін на послуги та реалізовану продукцію тощо.

Комплексний аналіз ймовірних втрат під час оцінювання ризику передбачає не тільки ідентифікацію всіх джерел ризику, але й виявлення найбільш небезпечних із них. В процесі аналізу перерахованих вище втрат потрібно їх теж поділяти на побічні та визначальні. Побічні втрати під час визначення можуть долучені до кількісної оцінки рівня економічного ризику. Якщо один вид втрат по імовірності виникнення чи величині значно переважає інші, то при кількісному оцінюванні рівня ризику до уваги приймається тільки цей вид втрат.

Відтак, при розрахунках підприємницького ризику потрібно враховувати тільки випадкові втрати, які не можливо безпосередньо зпрогнозувати чи розрахувати в бізнес-проекті. Ті втрати, що можна заздалегідь передбачати розглядаються як неминучі витрати і включатися до розрахункової калькуляції бізнес-плану.

Проаналізуємо можливі ситуації ризиків втрат і стосовно здійснення підприємництва. Безумовно доведено, що уникнути ризику в будь-якій діяльності практично неможливо, але, після ідентифікації джерел втрат підприємцю простіше знизити ймовірність їхньої реалізації та зменшити

негативні наслідки їхнього впливу.

Втрати в підприємстві, пов'язаному з виробництвом:

1. Зниження запланованих обсягів виробництва та реалізації продукції за результатами зменшення продуктивності праці, простоїв устаткування або часткового використання потужностей виробництва, втрат робочого часу, відсутності потрібної кількості продукції, підвищення відсотка браку призводить до недоотримання запланованого виторгу. Ймовірні втрати ΔD у цьому випадку у грошовому вираженні визначаються за формулою:

$$\Delta D = \Delta O \cdot C,$$

де ΔD – ймовірні втрати в грошовому вираженні; ΔO – ймовірне сумарне зменшення обсягу випуску продукції; C – ціна реалізації за одиницю обсягу продукції.

2. Зниження цін, за якими планувалося реалізувати продукцію, у зв'язку з несприятливими змінами в ринкової кон'юнктурі, низькою якістю, падінням сталого попиту, інфляцією призводять до ймовірних утрат, що визначаються за формули

$$\Delta D = \Delta C \cdot O,$$

де ΔD – ймовірні втрати у грошовому вираженні; ΔC – ймовірне зменшення ціни за одиницю обсягу продукції; O – загальний обсяг запланованої до випуску та реалізації продукції.

3. Підвищені матеріальні витрати, що обумовлені перевитратою сировини, матеріалів, енергоресурсів, ведуть до втрат, обумовлених такою залежністю:

$$\Delta D = \Delta M_1 \cdot C_1 + \Delta M_2 \cdot C_2 + \dots,$$

де ΔD – ймовірні втрати у грошовому вираженні; ΔM – ймовірна перевитрата матеріальних ресурсів; C – ціна за одиницю певного ресурсу.

4. Інші підвищені витрати, які виникають унаслідок високих торговельних і транспортних витрат, накладних і інших побічних витрат.

5. Перевитрата запланованого розміру фонду оплати праці внаслідок

перевищення розрахункової чисельності працівників або виплати вище запланованого рівня заробітної плати окремим особам.

6. Оплата підвищених податків і відрахувань, коли під час реалізації бізнес-плану їх ставки змінилися в несприятливий для підприємців бік.

7. Не можна втрачати контроль над можливостями втрат у вигляді штрафів, зумовлених стихійними лихами природних збитків, хоча врахування таких втрат аналітичними методами практично неможливе [15].

Всі підприємці з будь-якої сфери економічної діяльності намагаються уникнути, але за умов постійно швидко змінюваної та нестабільної ситуації на ринку вони змушені передбачити всі можливі негативні наслідки від дій своїх конкурентів, а також інших ринкових змін. Вище доведено, що підприємницький ризик – це ймовірність збитків, тому критерієм оцінювання ризику є ймовірність того, що негативні наслідки діяльності будуть менше розрахованого значення (намічуваного, запланованого, прогнозованого):

$$R = P (D_{t2} - D),$$

де R – критерій оцінювання ризику; P – ймовірність реалізації ризику; D_{t2} – заплановане значення результату; D – отриманий результат діяльності.

Недолік цього методу оцінювання полягає в можливості визначення його достовірності тільки після отримання кінцевого результату. Критерій оцінювання ризику – це абсолютне значення, що визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що цей збиток відбудеться.

$$R = Y \cdot P (Y), \text{ де}$$

R – ступінь ризику; $P (Y)$ – ймовірність збитку; Y – очікуваний збиток.

Наразі розроблені як якісні, так і кількісні методи оцінювання ризиків.

Якісний метод – проводиться за трьома етапами: по-перше, порівняються очікувані позитивні результати відповідно до певного напрямку діяльності з можливими її наслідками; по-друге, проводиться

комплексний аналіз впливу рішень, які приймає підприємець, на проведення інших заходів; по-третє, здійснюється управління ризиком.

Наразі найбільшого поширення в застосуванні набули такі методи аналізування ризику: експертне оцінювання, побудова «дерева рішень» («подій» або «відмов»), використання аналогів, аналіз доцільності витрат та інші. При експертній оцінці підприємницького ризику велику увагу приділяється саме підбору експертів, тому що від їхньої компетентності та достовірності залежить остаточний вибір того або іншого бізнес-проекту.

До важливих методів дослідження ризику відноситься й моделювання задач вибору зі застосуванням «дерева рішень». За таким методом рішення приймаються на основі побудови графічних варіантів. Гілки «дерева» використовуються для порівняння суб'єктивних і об'єктивних оцінок можливих подій. Після цього обирається велика кількість можливих шляхів під час прямування вздовж гілок за допомогою використання спеціальних методик розрахунку ймовірностей, оцінюється кожен із шляхів і обирається найменш ризикований. Зрозуміло, що трудомісткість такого метода дуже висока. Окрім того, потрібно зважити на те, що враховуються в «дереві» тільки дії, що підприємець планує здійснити, і тільки прогнозовані ним результати. Відповідно, не враховується вплив на діяльність фірми ні зовнішнього середовища, ні дії конкурентів та партнерів, які йому дуже важко передбачити.

Застосування методу аналогів виправдано, коли використання інших методів оцінювання ризику не вважається за можливе. Для його реалізації потрібно мати сучасну базу даних з ризиків під час реалізації аналогічних угод або проектів. Відтак, сутність метода аналогів ґрунтується на застосуванні даних про розвиток аналогічного напрямку діяльності в минулому для аналізування та планування ступеня ризику нового напрямку бізнес-діяльності. Для цього аналізу минулих факторів ризику застосовується отримані з різних джерел економічна інформація, яка обробляється статистичними методами для планування результатів діяльності бізнес-структури з урахуванням впливу

потенційних ризиків.

Аналітичний метод передбачає послідовну реалізацію таких обов'язкових кроків: аналітична обробка отриманої інформації; побудова графічних діаграм залежності результатів діяльності від їхніх вихідних значень; розрахунок критичних значень основних параметрів; аналіз тих факторів, що мають вплив на основні параметри та ймовірні напрями ефективного та стабільного функціонування бізнес-структури. До безумовних його переваг можна віднести поєднання можливостей пофакторного аналізу параметрів, що мають вплив як на ступінь ризику, так і на ймовірність його зниження.

Під час застосування методу доцільності витрат виходять із передумови, що в процесі господарської діяльності їх можна поділити за напрямками та елементами, адже, вони мають різне значення. Отже, ступінь ризику для кожного окремого елемента витрат теж буде різною для кожного напрямку діяльності бізнес-структури, а ступень ризику за цим методом визначається шляхом ідентифікації зон потенційного ризику. Застосування такого підходу доцільно під час з'ясування «вузьких місць» у діяльності бізнес-структури з урахуванням їхньої ризикованості, а за результатами аналізу можна вже розробляти економічно обгрунтовані шляхи ліквідації цих «вузьких місць».

Отже, процес управління економічними ризиками передбачає реалізацію низки визначених послідовних: усвідомлення, виявлення та ідентифікація потенційних ризиків, визначення причин його прояву та сфер реалізації; аналізування та оцінювання ризику для визначення кількісних показників витрат, які може спричинити реалізація виявлених не першому етапі потенційних ризиків; обгрунтування вибору доцільних методів (прийомів) ризик-менеджменту та їхня реалізація з метою мінімізації збитків від реалізації ризиків; оцінювання результатів, яке передбачає здійснення постійного моніторингу за рівнем ризиків із застосуванням зворотного зв'язку.

Порівняльну характеристику методів оцінки підприємницьких ризиків наведено у (таблиці 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методів оцінки підприємницьких ризиків

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Побудова «дерева подій»	Графічний спосіб зображення спостережень за послідовністю окремих можливих ризиків з метою оцінки ймовірності кожної з проміжних подій, які призводять до збитків	Послідовно оцінюються наслідки кожної можливої вихідної події й обчислюється максимальна ймовірність кінцевої події	Значні витрати часу на проведення повного комплексу досліджень. Можлива недооцінка будь-якої ланки системи
«Подія-наслідок»	Критичний аналіз діяльності підприємства з огляду на можливі несправності або вихід із ладу устаткування.	Детальне виявлення можливих ризиків. Докладно аналізуються окремі частини або підсистеми складної системи.	При декомплектації системи можливе її деяке спрощення
Побудова «дерева відмов»	Визначення напрямків завдяки яким окремі події можуть у результаті їхнього комбінованого впливу призвести до потенційно небезпечних ситуацій	, Можливість описати складні процеси або системи, відобразити і проаналізувати структуру системи з урахуванням усіх проміжних ланок	Великі витрати часу як на складання діаграми “дерева відмов”, так і на детальне вивчення проблеми
Аналіз доцільності витрат	Метод ґрунтується на тому, що витрати на кожний конкретний напрямок не мають однакового ступеня ризику. Стан за кожним напрямком витрат розподіляється на зони загальних втрат, де конкретні втрати не досягають рівня ступеня ризику	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат із максимальним ризиком	Не аналізуються джерела походження ризику (ризик береться як цілісна величина), тобто ігноруються мультискладові ризику

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Експертне оцінювання	Виділяється група ризиків і розглядається яким чином вони можуть вплинути на діяльність підприємства. Бальні оцінки визначають штатні та запрошені фахівці	Дає змогу оцінити ти види ризику, ймовірність генерації яких іншими методами оцінити неможливо	Суб'єктивний характер отриманих результатів
Використання аналогів	При оцінці ступеня ризику певного напрямку діяльності використовуються дані стосовно розвитку аналогічних напрямів у минулому	За відсутності чіткої бази порівняння, яке не відповідає сучасним вимогам, можна скористатися попереднім досвідом роботи	Ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності
Аналітичний метод	Визначення критичних значень ключових параметрів; аналіз факторів, які впливають на ключові параметри, можливі напрямки їх ефективності та стабільності роботи фірми	Поєднує можливості пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ступінь ризику та імовірність його зниження.	Великий обсяг аналітичної обробки одержаної інформації; побудова діаграм залежності вибраних результативних показників

1.3 Обґрунтування доцільності впровадження системи управління економічними ризиками на підприємстві

У кожній системі можуть бути виділені дві групи елементів: системоутворюючі та керуючі [38]. Перша група є суб'єктом управління, що забезпечує цей процес, а друга – об'єктом (процес виробництва). Система управління без об'єкта управління не може існувати: вони знаходяться в діалектичній єдності. Отже, підхід до формування організаційної структури базується на передумові, що вона є функцією складності управління, тобто

кількості інформації, яку потрібно опрацювати для якісного управління системою. Для цього необхідно виявити повний комплекс задач, скласти їх перелік, а також визначити обсяги інформації, яку необхідно переробляти, і таким чином кількісно оцінити складність управління.

Алгоритм реалізації даного підходу складається з ряду послідовних етапів: формування повного переліку задач; розрахунок складності задач; розрахунок трудомісткості вирішення задач; визначення взаємозв'язків задач; формування складу структурних підрозділів, визначення чисельності керівників, спеціалістів, службовців; формування організаційної структури управління підприємством [39]. В основу переліку задач покладений метод декомпозиції систем управління. Структура управління повинна відповідати таким вимогам: повинні знайти відображення всі завдання організаційного управління на підприємстві; кожне окреме питання організаційного управління підприємством повинно вирішуватись тільки в одній представленій у структурі задачі, що виключає його дублювання; складність формалізованих задач не повинна перевищувати складність заданих, а зв'язки між ними мають легко враховуватися; структура повинна відображати основні зв'язки між задачами системи для їх врахування при прийнятті управлінських рішень.

Алгоритм формалізації процесу декомпозиції системи управління представлений на рисунку 1.4.

Розглянемо формування задач управління за таким поділом системи. Першою ознакою поділу вибираємо види процесів, яким керують, оскільки кожний з них має характерні особливості. За цією ознакою систему та, відповідно, процес управління можна поділити на такі елементи управління: трудовими ресурсами; основними фондами; матеріальними ресурсами; нематеріальними ресурсами; енергетичними ресурсами; фінансовими ресурсами; ефективністю виробництва. Отже, кожне завдання управління може бути віднесене до тієї чи іншої підсистеми.

За наступну ознаку поділу виберемо склад виробничих підрозділів, тому що до них можна віднести усі вищеназвані підсистеми. Для управління будь-яким процесом необхідно здійснювати окремі фази (етапи) управління. Виберемо фазу наступною ознакою декомпозиції управління: вироблення рішень, які визначають очікуваний стан об'єкта управління (фаза планування); одержання інформації про фактичний стан об'єкта (фаза обліку); порівняння фактичного стану об'єкта з заданим, тобто визначення відхилень (фаза контролю); прийняття рішень, направлених на ліквідацію чи зменшення відхилень фактичного стану об'єкта від заданого (фаза регулювання).



Рисунок 1.4 – Алгоритм декомпозиції системи управління

Ці фази (етапи) управління створюють замкнений контур управління. Реалізація на практиці створених блоків для розробки моделей і методів вирішення залишається досить складним завданням. Відтак, потрібно продовжити декомпозицію системи управління. В процесі життєдіяльності

будь-якої соціально-економічної системи кризові явища виникають між: системою управління та його організаційно-правовою формою; попитом і пропозицією виробленої і реалізованої продукції; необхідним ресурсним потенціалом та можливостями його залучення; виробничими витратами та ринковими цінами; відставанням технологій виробництва продукції; відсутністю регулюючих державних механізмів в агробізнесі, зокрема цінового паритету; великою кількістю посередників; нестачею власного капіталу та зростаючою заборгованістю; недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредити.

Частота виникнення кризових явищ на підприємстві зумовлюється такими факторами, як: розмірами підприємства та обсягом його ресурсного потенціалу; часом існування підприємства, досвідом застосування упереджуючих і протидіючих антикризових заходів; тривалістю циклу обороту активів підприємства, насамперед – операційного циклу; станом ринкового середовища та можливостями для успішної ділової активності; компетентністю власника, що може докласти ефективних зусиль для подолання кризових явищ; нефективністю системи упередження та реагування на ризики, що виникають в процесі діяльності.

Вищезгадані суперечності призводять до погіршення загального стану економічної системи та порушень її рівноваги, відтак, у такій ситуації вже не відбувається компенсації дії на неї внутрішніх, зовнішніх і вихідних параметрів. В результаті життєздатність бізнес-структури починає погіршуватися до повної її втрати та неможливості повернення до врівноваженого стану, тому що виникає дефіцит ресурсів для її подальшого розвитку. В цих умовах господарюючий суб'єкт повинний дотримуватись певних принципів – збереження граничних параметрів життєздатності: основних характеристик внутрішнього стану бізнес-структури, порушення яких веде її до примусової чи самостійної ліквідації.

На думку Л. Лігоненко [40, с. 13], до таких параметрів можна віднести:

наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності – L4; наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення „позичкового капіталу”) – L3; забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною та інвестиційною діяльністю підприємства – L2; забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та (або) обсягів прибутку) – L1.

Стан господарської системи можна вважати життєздатним тільки за умови дотримання (забезпечення) всіх 4-х параметрів життєздатності, який описується моделлю:

$$IL = f(L4, L3, L2, L1). \quad (1.1)$$

Цей перелік повинен також враховувати ранг (значущість) кожного із параметрів життєздатності. Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра LI. Ця ситуація потребує термінового запровадження впродовж певного часу, тривалість якого визначається компенсаторними можливостями підприємства. Його перевищення автоматично призводить до порушення параметрів більш високих рівнів: спочатку L2, надалі L3, L4 і, нарешті, найвищого загального параметру життєздатності IL. Коли чисті активи стають нижче критичного рівня, це свідчить про економічну загибель підприємства, тому що втрачається матеріальна основа для його існування.

Зрозуміло, що кожний «параметр життєздатності» характеризується низкою показників, які відображають передумови для підтримки життєздатності (показники-індикатори), та комплексу бізнес-процесів, які реалізуються на певному підприємстві. Недовиконання параметрів чи погіршення показників-індикаторів життєздатності призводить до порушення життєздатності підприємства в цілому: спочатку виникають окремі кризові явища, які по мірі їхнього накопичення призводять до кризового стану підприємства. Якщо підприємство не виводиться з кризового стану, то відбувається порушення циклічності та припинення його діяльності як суб'єкта економічної діяльності. Якщо всі життєздатні елементи економічної системи підприємства охоплюються кризовими явищами, то виникає криза суб'єкту економічної діяльності. Якщо ж в результаті кризових явищ відбуваються загострення лише певних суперечностей в системі чи форс-мажорні обставини, які не виходять за межі центрів витрат, прибутковості та відповідальності, а також не погіршується режим функціонування основних елементів системи, то така криза вважається локальною.

Дослідник Л. Лігоненко вважає, що доцільно виділяти такі локальні сегменти прояву кризових явищ, як-то: криза збуту, викликана невідповідністю обсягу та структури вироблюваної продукції до обсягу і структури попиту покупців; криза діяльності, пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією в рамках обраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики; фінансова криза, що виявляє себе в неможливості одержання необхідних фінансових ресурсів, причиною якої є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (доходністю і ризиком інвестування (кредитування)) та вимогами, що ставляться фінансовим ринком і його суб'єктами; криза менеджменту, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів системи управління.

Фінансова криза може проявлятися через нестабільність фінансової політики держави, збільшення виробничих витрат і зменшення прибутків бізнес-структур; порушення між співвідношенням грошових надходжень та грошових витрат, власним та позичковим капіталом. Як наслідок, подальше поглиблення кризи характеризується погіршенням усіх показників її стану (як натуральних, так і вартісних), що призводить до втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях. Зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції збільшення поточних витрат, зменшення прибутковості, погіршення усіх економічних показників (продуктивності праці, собівартості, рентабельності, фондоддачі та ін). Розвиток кризи на мікроекономічному рівні на наш погляд включає такі фази як: прихована або економічна криза, криза менеджменту, фінансова криза і банкрутство.

Прихована (економічна) криза характеризується зниженням ефективності діяльності підприємства, збитковістю, неплатоспроможністю за рахунок власних внутрішніх резервів за умови збитковості виробничофінансової діяльності. Якщо внутрішні резерви поточної платоспроможності вичерпуються і не знайдені механізми ефективного втручання, здійснюється перехід до наступної фази розвитку кризи.

Криза менеджменту зумовлена сукупністю факторів по недотриманню науково-обґрунтованих принципів, методів менеджменту, відсутністю системи раннього упередження і реагування, яка існує як антикризові заходи, спрямованої на вирішення поточних і стратегічних завдань.

Для фінансової кризи характерною ознакою є дефіцит грошових коштів бізнес-структури для фінансування нею поточної економічної діяльності та виконання своїх зобов'язань, затримкою податкових платежів, платежів за економічними санкціями, появою непогашених кредитів і позичок та простроченої кредиторської заборгованості. В цих випадках кредитори набувають підстав для до судового захисту своїх порушених прав шляхом

подання позову про її банкрутство.

В залежності від розмірів поширення кризи, її можна охарактеризувати як легку та глибоку катастрофу. Глибина і тривалість періоду кризи, на наш погляд, залежить від економічно-фінансового стану підприємства, ступеня впливу зовнішнього середовища, гнучкості, адаптованості та стійкості системи. Найбільш чутливі до циклічних коливань – сфери фінансових, торгових і цінових циклів і криз чітко вимальовуються, хоча тут чимало і випадкових флуктуацій, що спотворюють загальну траєкторію. Кризова ситуація не виникає спонтанно (раптово), вона має свої причини, розвиток та прояви. Ряд авторів пропонують виділяти такі стадії кризи: прихована криза (або криза ефективності), фінансова нестійкість (криза платоспроможності), явне банкрутство (фінансова неспроможність). Англійські вчені ці фази виділяють як: *failire* – невдача в бізнесі, *insolvence* – технічна неплатоспроможність, *bankruptcy* – банкрутство [41, с. 64].

Прихована криза характеризується зниженням ефективності діяльності підприємства, збитковістю як окремих підрозділів, так і в цілому по підприємству. Збитки спочатку покриваються за рахунок внутрішніх резервів – нерозподілених прибутків минулих періодів та ліквідної частини власного капіталу. Якщо в цей період вважає автор не провести санаційних заходів, то настає наступна фаза – криза платоспроможності. Зовнішнім проявом кризи є ситуація неплатоспроможності через затримку платежів як внутрішніх, так і зовнішніх – появою простроченої кредиторської заборгованості. Якщо розрахунки з кредиторами неможливі ні в грошовій або майновій формі (не більше ніж за 3 місяці), криза переходить до боргової. Кредитори змушені звернутись до господарського суду захищати свої інтереси. В даному випадку настає фінансова неспроможність або банкрутство. Розвиток кризових явищ та її локалізації здійснюється по фазах: симптоми кризових явищ можуть бути зупинені через систему антикризових заходів; є загроза виникнення кризового стану (неплатоспроможність до кінця виробничого циклу), може бути

зупинена через мирову угоду; є загроза подальшому існуванню підприємства (його неплатоспроможність до 15 місяців), виникає потреба негайного проведення фінансової санації; неможливе подальше існування підприємства (банкрутство), що призводить до його ліквідації. Кризові явища можуть проявлятися у трьох видах: «стратегічна» криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові інвестиції); криза прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу); криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним чи існує загроза платоспроможності).

Види кризи пов'язані між собою щільними причинно-наслідковими зв'язками: стратегічна криза є причиною кризи прибутковості, яка, відповідно, спричиняє втрату підприємством ліквідності [42, с. 173]. Розвиток симптомів фінансової кризи в безнес-структурі спричиняє, по-перше, зниження прибутковості та веде до збитковості, по-друге, знижує рівні ліквідності та платоспроможності. Подальший розвиток фінансової кризи призводить до непомірної кредиторської заборгованості та повної неплатоспроможності підприємства.

Процесу кризи на підприємстві притаманні такі особливості: невідповідність системи управління організаційно-правовій формі господарювання, формі власності, внутрішньогосподарській будові та структурі управління; невідповідність грошових надходжень виробничим витратам підприємства, що періодично чи постійно унеможлиблює виконання взятих зовнішніх зобов'язань і фінансування виробничо-господарської діяльності. А в результаті, віддзеркаленням недостатного руху грошових коштів виникає криза платоспроможності.

Потрібно зазначити, що макроекономічні кризи мають суттєві відмінності від процесу виникнення, проявів і подолання кризи розвитку підприємства. Особливість перших полягає в тому, що економічна система, яка перебуває в кризовому стані, самотійно створює передумови для виходу з кризи як

системи в цілому, так і для господарських суб'єктів; на макроекономічному рівні криза є загостренням природних, економічних і соціально-політичних чинників; на мікроекономічному рівні кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, і якщо не вжити санаційних заходів, можливе банкрутство підприємства.

Професор Е. Муглер поділяє цю ж точку зору в роботі «Життєвий цикл і особливості розвитку малих і середніх підприємств» [43, с. 133], в якій наочно демонструє основні причини та можливості подолання кризових явищ на окремих стадіях життєвих циклів бізнес-структур. Ним переколиво доведено, що на розвиток кризових явищ на підприємства не впливає стадія циклу макроекономічного розвитку, адже, ці явища та процеси не синхронізовані в часі і не взаємозалежні. Безумовно, тривала економічна криза на макроекономічному рівні має потужний вплив на кризу окремих підприємств, але їхній досвід доводить, що в умовах загальної кризи ці підприємства можуть успішно її подолати; кризові явища є індивідуальними для кожного підприємства, тому що залежать як від сили та характеру впливів зовнішніх факторів, так від наявних внутрішніх можливостей підприємства щодо їхнього подолання механізмами саморегуляції.

Для розвитку теорії кризових явищ важливим є визначення передумов поширення кризи. Кризові явища постійно супроводжують розвиток підприємства, але наявність внутрішньої саморегуляції системи значно зменшує їхній негативний вплив. До елементів системи саморегуляції відносяться законодавчі органи управління колективом: загальні збори членів, виконавчі – правління, ради; внутрішньо-організаційні нормативні та розпорядчі документи, якими регулюються економічні, виробничі та трудові відносини на підприємстві. Отже, наявність у системі механізму саморегуляції має позитивний вплив на такі властивості самоуправління підприємством, як: адаптація до існуючих елементів зовнішнього середовища завдяки буферуванню (створення резервного запасу), вирівнюванню (зменшення

впливу коливань, притаманних ринку), прогнозуванню (систематичне оцінювання майбутніх фінансових станів), раціонуванню (встановлення певних обмежень на послуги або продукцію, що мають високий попит), гнучкість і спробу сприятливо вплинути на зовнішнє середовище через рекламу та використання комунікаційних зв'язків і засобів масової інформації,. Отже, система руйнується під дією негативного впливу сукупності факторів зовнішнього середовища та порушення саморегуляції внутрішніх господарських зв'язків, дисбалансу дій в менеджменті. Дисбаланс менеджменту відбувається в результаті недостатності власного капіталу, надмірної залежності від кредиторів, відсутності механізму управління витратами та стратегічного менеджменту.

Поява нових технологій стимулює зростання ефективності виробництва, появу нових видів продукції, забезпечує фінансову стабільність на підприємстві. З метою визначення загроз перешкоджання діяльності підприємства та упередження кризових явищ кожне підприємство повинно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища – постійне відстеження поточної і нової інформації та її аналіз. До складу процедури аналізування входить низка послідовних етапів, як-от: розробка завдання на проведення аналізування, формування цілей і завдань аналізування, збору інформації й отримання оцінювання кризового стану, визначення ступеня та напрямів впливу окремих факторів зовнішнього середовища, вивчення причинно-наслідкових взаємодій факторів зовнішнього середовища та підприємства, та визначення можливостей та загроз для підприємства від зовнішнього середовища, розроблення та зіставлення варіантів рішень і вибору прийнятних для підприємства рішень. Окрім того, вузловими елементами зовнішнього середовища виступають покупці і клієнти, конкуренти, постачальники, урядові установи. Ці елементи чинять вплив на все, що відбувається всередині підприємства. Предметом зв'язків зовнішнього і внутрішнього середовища можуть бути: інформація (пояснення, податки, правові акти), товари, платні

послуги правової, екологічної та адміністративної систем, фінансові виплати підприємства (податки, субвенції). До внутрішнього середовища можна віднести організаційну будову підприємства, структуру і систему управління, внутрішньогосподарські трудові, фінансові, технологічні відносини, організаційну – культура (символи, легенди, обряди тощо).

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових явищ, достатньо різноманітні [44, с. 34]. Тут розвиток кризи розглядається як результат взаємної та комплексної дії 3-х найважливіших чинників: погане управління, недостатній контроль, незбалансованість у діях команди. Первинним внутрішнім фактором, який є головною першопричиною розвитку кризи, англійські фахівці вважають погане управління та відсутність команди, яка своєчасно реагує на несприятливі зовнішні чинники та може застосувати дії, які сприяють подоланню кризовості.

Залежно від джерела формування грошового потоку, можна погодитися з думкою авторів, які пропонують виокремити кризові чинники, що пов'язані з: операційною діяльністю: неефективний маркетинг, висока питома вага умовно-постійних витрат, низький рівень використання основних фондів, недостатній розмір сезонних запасів, погана якість продукції, неефективний операційний (виробничий) менеджмент; інвестиційною діяльністю: довготривалість окупаємості інвестиційних ресурсів, перевитрачання інвестиційних ресурсів, неефективно сформований фондовий портфель, неефективний інвестиційний менеджмент; фінансовою діяльністю: неефективна фінансова стратегія, неефективна (за ліквідністю) структура активів, висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, надмірна частка позичкового капіталу, перевищення допустимих меж фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент тощо.

Під час аналізування ресурсів підприємств, які обумовлюють результати їхньої виробничо-фінансової діяльності, потрібно виокремлювати кризові фактори, що пов'язані зі станом технічних ресурсів: незадовільний стан і

процедури використання основних фондів, паливно-енергетичних і матеріально-сировинних ресурсів, високий рівень матеріальних витрат; технологічних ресурсів – малоефективна технологія операційної діяльності; трудових ресурсів – низький рівень фахової підготовки керівників, спеціалістів технічного персоналу, їх дефіцит та висока плинність кадрів, втрата висококваліфікованих робітників; інформаційних ресурсів – обмежений доступ до оперативної та стратегічної інформації, незадовільний стан системи інформаційного забезпечення з прийняття управлінських рішень; організаційних ресурсів – незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватна та несвоєчасна управлінська реакція на розвиток ситуації; фінансових ресурсів – недостатня мобільність власного капіталу та неможливість отримання та (або) обслуговування позичкового капіталу, збитковість діяльності; просторових ресурсів – неможливість територіальної диверсифікації діяльності, зміни ринків збуту продукції; товарних ресурсів – неспроможність закупівлі товарів, що необхідні для операційної діяльності.

Цей підхід до аналізу негативних факторів дозволяє визначати ефективність використаних і залучених ресурсів, що спричиняють розвиток кризової ситуації. Топологія факторів виходить із функціонального підходу: загального управління – невідповідність сучасним вимогам організаційно-правових форм підприємства та формою власності, відсутність стратегічного підходу при прийнятті управлінських рішень та системи раннього упередження і реагування; операційного (виробничого) менеджменту – недосконалість системи управління витратами, високий рівень постійних і накладних витрат, неефективна діяльність основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва; фінансового менеджменту – недостатня організація фінансової діяльності підприємства та формування власного і залучення позикового капіталу, а також формування внутрішніх джерел фінансування підприємства, високий рівень фінансового ризику та

недостатній фінансовий контроль тощо; управління маркетинговою діяльністю – недосконала товарна, цінова збутова політика, незадовільне прогнозування ринку збуту продукції; кадрового менеджменту – залежність кризових чинників від діяльності фахівців відповідного профілю та відсутність антикризової кадрової політики.

Отже, аналіз науково-теоретичних підходів до поняття «ризик» свідчить, що не розроблено однозначне його визначення, оскільки науковці ще не дійшли згоди щодо загального трактування. Побудова системи управління ризиками в підприємницьких структурах дозволяє ідентифікувати наявні ризики, визначити загальний рівень небезпеки та, відповідно, зменшувати негативний вплив на підприємницьку структуру. Запропонований алгоритм оцінки рівня безпеки, послідовна процедура управління ризиками дозволяють покращити рівня безпеки бізнес-структури в цілому та її окремих елементів.

Дослідження кризових чинників не обмежується визначенням та систематизацією їх переліку. Важливим напрямом дослідження є визначення значущості окремих груп та усвідомлення характеру їхнього негативного впливу. Критично осмислюючи результати проведених досліджень, можна визначити характер дії чинників, що зумовлюють кризовий стан підприємства. Розгортання кризи є результатом спільного негативного впливу обох видів факторів, хоча частка їхнього впливу може бути різною. Як свідчать іноземні дослідження, в економічно розвинутих країнах до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні фактори та на 2/3 – внутрішні. Для України, в умовах становлення ринку, економічної та політичної нестабільності, наведена вище кількісна оцінка різноманітних чинників кризи не є адекватною. Зовнішні фактори залишаються більш вагомими, якщо не переважними. Хоча цей висновок досить суб'єктивний, враховуючи макроекономічну ситуацію останніх десятиріч в Україні, з ним певною мірою можна погодитися.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПП «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕЛНА-СЕРВІС» ЗА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Організаційно–правова форма ПП «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс» визначається Статутом, де висвітлюється його правова форма, місце розташування, форма власності, структура управління, розміри і склад статутного капіталу. Основна виробнича діяльність здійснюється в галузі машинобудування. Ефективний менеджмент і маркетинг дозволили невеликому виробничому підприємству увійти за 30 років діяльності до ТОП-7 кращих українських виробників електронагрівальних приладів.

Наразі ПП «ВО «Елна-Сервіс» володіє власними виробничими майданчиками в м. Вінниця, має широкий парк сучасного технологічного обладнання. До штату підприємства залучено до 300 висококваліфікованих співробітників. Значна частина процесів автоматизована, дотримуються екологічні вимоги, зокрема пресування корпусів здійснюється в сучасних цехах, фарбування відбувається в герметичних фарбувальних камерах, шліфування виробів з нержавіючої сталі здійснюється на електроплазмовій установці тощо. Висока якість продукції досягається завдяки покроковому контролю якості після кожної технологічної операції, що виключає ймовірність браку. Здійснюється вхідний контроль якості сировини та матеріалів. На підприємстві організовано власне виробництво нагрівальних елементів (ТЕНів).

Метою діяльності товариства є: об'єднання майнових, виробничих, фінансових та комерційних зусиль для одержання прибутку; створення спільними зусиллями учасників товариства умов для найбільш ефективного господарювання, нарощування виробничого потенціалу та прибутку на основі

формування стратегії інвестиційної політики, постійного оновлення та вдосконалення асортименту продукції; впровадження нової техніки, технології, енерго- і ресурсозберігаючих технологій, прогресивних видів тари та упаковки, механізації виробничих процесів, автоматизації виробництва та управління.

Предметом діяльності є: виробництво електропобутової техніки та комплектуючих електротоварів; виконання робіт промислового та непромислового характеру, перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом; здійснення торгівлі, комерційної діяльності, маркетингу, посередницької, зовнішньоекономічної та іншої діяльності в межах, передбачених чинним законодавством.

ПП «ВО «Елна-Сервіс» є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; майна, одержаного внаслідок його фінансово-господарської діяльності, одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством України. Підприємство здійснює володіння, користування та розпорядження своїм майном у відповідності з метою діяльності. Воно має самостійний баланс, поточні рахунки в банках; товарний знак, який затверджений генеральним директором і реєструється в торговельно-промисловій палаті України, печатку зі своїм найменуванням, бланки, штампи встановлених зразків. ПП «ВО «Елна-Сервіс» має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, здавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України. А також має право укладати угоди (контракти, договори), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом ПП «ВО «Елна-Сервіс», зберігання, доручення і комісії тощо, набувати майнових і немайнових прав, нести обов'язки, виступати в суді, арбітражному суді, а також у судах інших держав.

У права підприємства також входять у встановленому чинним законодавством порядку право: випускати цінні папери; засновувати об'єднання та вступати в об'єднання з іншими суб'єктами господарської діяльності, створювати на території України та за її межами свої філії та представництва, а також спільні, дочірні підприємства, асоціації; самостійно визначати порядок та напрямки використання прибутку (доходу), що є в його розпорядженні; самостійно, або на договірній основі встановлювати ціни і тарифи на власну продукцію, роботи та послуги.

Підприємство пропонує споживачам більше 200 видів електронагрівальних приладів, зокрема інфрачервоні конвектори, сушарки для рушників, електроплити, ТЕНи різних типів тощо. Інфрачервоні конвектори відрізняються тривалим терміном експлуатації, можуть працювати цілодобово без необхідності відключення. Моделі відрізняються різними характеристиками потужності, дизайном, функціональними особливостями. Виготовляється також широкий модельний ряд електричних сушарок для рушників, що здатні задовольнити запити найвимогливіших покупців. В наявності прилади у вигляді змійки, поворотні моделі, флюгерів тощо. Вироби виконані з нержавіючої сталі або пофарбовані якісною порошковою фарбою. Такі електроприлади роблять користування ванними кімнатами, кухнями та санвузлами більш комфортним.

Придбати електронагрівальні прилади ТМ Елна можна через інтернет-магазин Venson. На сайті представлений широкий вибір продукції, асортимент постійно оновлюється. Постійно пропонуються цікаві акції, часто проводяться розпродажі, що створює можливість придбати електронагрівальні прилади за вигідною вартістю. На весь асортимент поширюється гарантія офіційного сайту ПП «ВО «Елна-Сервіс». Розрахуватися можна будь-яким зручним способом: готівкою, банківськими картами, придбати техніку в кредит. Можлива оперативна доставка по всім населеним пунктам країни. До Одесі та Києві товари підприємства відправляються кур'єрами.

Вся продукція відрізняється бездоганною якістю, сертифікована за нормами, що діють на території України. Продукція підприємства реалізується не тільки в Україні, а й в країнах Балтії, Азербайджані, Афганістані, Киргизстані та інших. ПП «ВО «Елна-Сервіс» велику увагу приділяє інноваційним розробкам, активно впроваджує нові технології в виробничі процеси, регулярно випускає новинки.

Продукція підприємства реалізується не тільки в Україні, а й в країнах Балтії, Азербайджані, Афганістані, Киргизстані та інших. ПП «ВО «Елна-Сервіс» велику увагу приділяє інноваційним розробкам, активно впроваджує нові технології в виробничі процеси, регулярно випускає новинки.

Перелік основних комплектуючих для виробництва електроприладів наведено нижче.

Періклаз (магнетитовий порошок електротехнічний) LTM є еквівалентним JS-H6 і PE-1 і призначений переважно для виробництва електричних нагрівачів (ТЕНів). У зв'язку з цим цей періклаз (оксид магнію) JS-H6 має високі діелектричні властивості та теплопровідність. Виробник TURBOVENT. Адреса: вул. Машинобудівна, буд. 42, Київ, Україна.

Труба кругла алюмінієва та чорна, а також чорний металопрокат оптом. Виробник: ТОВ фірма «Тера». Адреса: вул. Незалежної України, буд. 41, оф. 405, Запоріжжя, Україна.

Вимикачі для обігрівача 16А 250V, терморегулятори для обігрівача KST-168 250V 16А 250°C (Чехія).

Труба неіржавіюча. Виробник: ТОВ СТЕЙНЛЕС СТИЛ. Адреса: вул. Туполєва Академіка, буд. № 18-В, оф. 4, Київ, Україна.

Шнур з євровилкою мережевий білий 16 А 220 В (ПВС 3*0.75мм) 2 м, провід Одескабель ПВСм 2 х 2.5 + 1 х 2.5 мм². Виробник: ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель». Адреса: Миколаївська дорога, буд. 144, Одеса, 65102, Україна.

Основними конкурентами ПП «ВО «Елна-Сервіс», що випускають і

реалізують в Україні аналогічну електротехнічну продукцію: Термія, Esperanza (Польща), Royalty Line (Польща), Lordhouse, INTERLUX, FLYME, Heckermann, Flisa (Німеччина), Lifex double floor (Німеччина), Ravanson, WetAir, Handy Heater, Iron Angel та інші.

Виконавчим органом ПП «ВО «Елна-Сервіс», що здійснює керівництво його поточною діяльністю є генеральний директор. Заступник генерального директора, тобто директор ПП «ВО «Елна-Сервіс», керує роботою підприємства. Він здійснює оперативне керівництво діяльністю ПП «ВО «Елна-Сервіс».

Структуру підприємства наведено на рисунку 2.1.

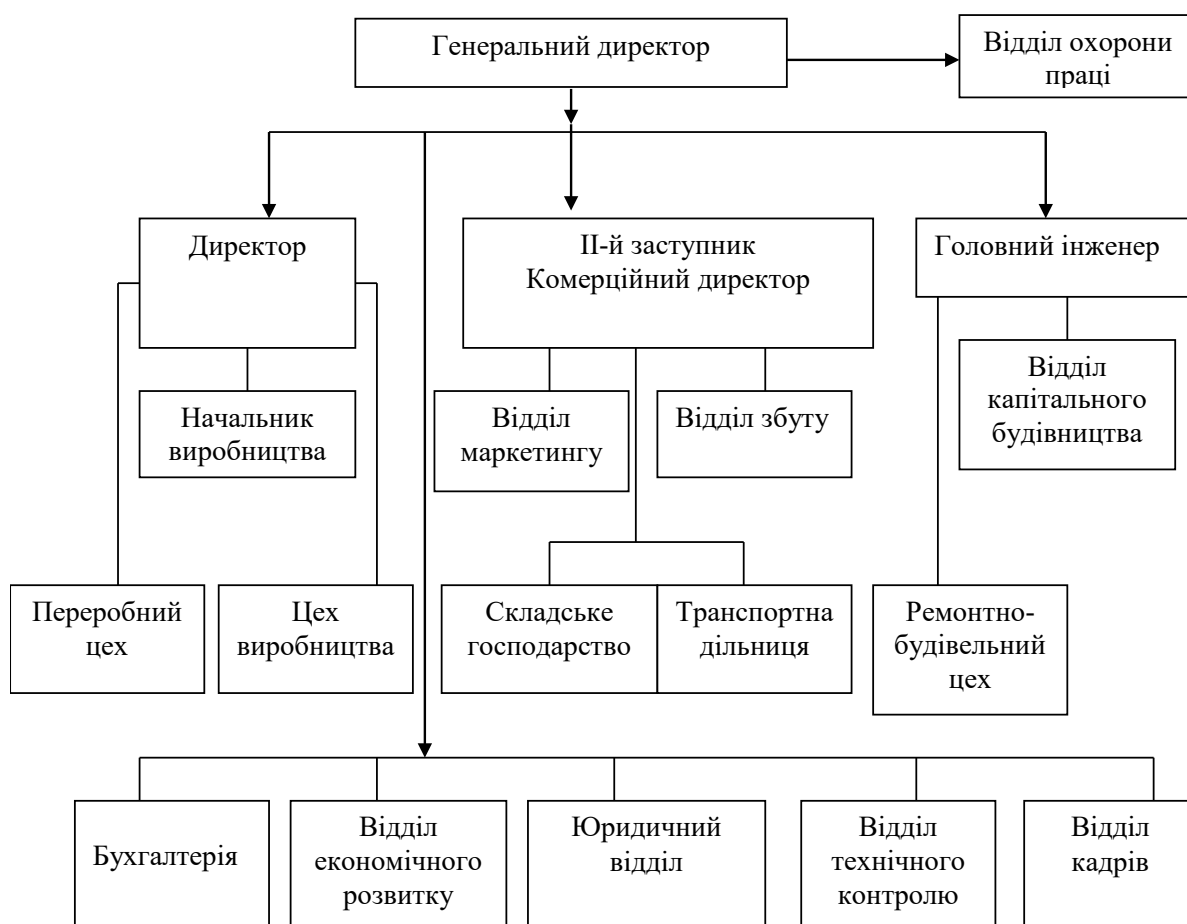


Рисунок 2.1 – Структура «ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Відповідальність за організацію облікової та фінансової роботи несе керівник підприємства. Для ведення бухгалтерського обліку та здійснення

контролю за господарською діяльністю на ПП «ВО «Елна-Сервіс» і створена, в якості самостійного структурного підрозділу, бухгалтерська служба (бухгалтерія), яку очолює головний бухгалтер. Основним завданням головного бухгалтера є належна організація облікової роботи та здійснення контролю з метою забезпечення раціонального і економічного використання всіх видів ресурсів, активного впливу на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. В сучасних умовах завдання і функції бухгалтерій дещо спрощені за рахунок автоматизації обліку, функціонування АСУП, застосування комп'ютерної техніки.

Головний бухгалтер керує роботою всього апарату бухгалтерії, інші відділи очолює заступник головного бухгалтера. Бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється за журнально-ордерною формою. Основним завданням головного бухгалтера є належна організація облікової роботи та здійснення контролю з метою забезпечення раціонального і економічного використання всіх видів ресурсів, активного впливу на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. В сучасних умовах завдання та функції бухгалтерій дещо спрощені за рахунок автоматизації обліку, функціонування АСУП, застосування комп'ютерної техніки. Отже, розглянемо структуру апарату бухгалтерії «ПП «ВО «Елна-Сервіс» (рисунк 2.2).

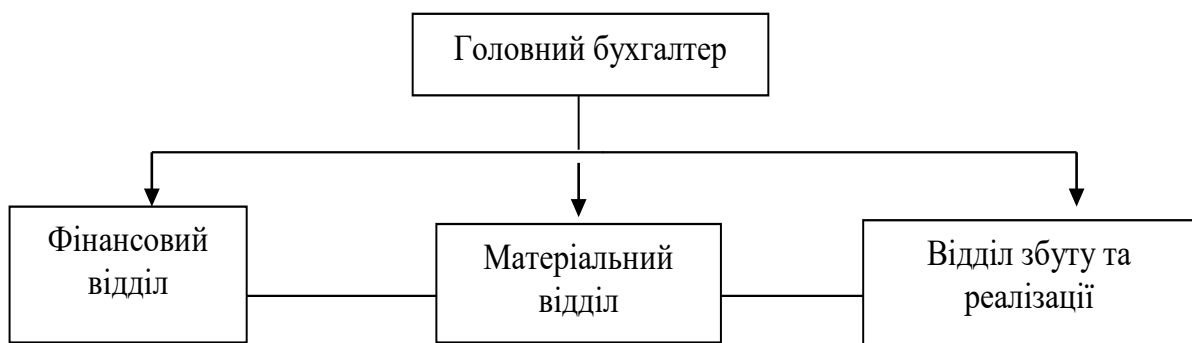


Рисунок 2.2 – Структура бухгалтерії на «ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Фінансовий відділ веде облік розрахунків з бюджетом, з дебіторами та

кредиторами, складає зведені та узагальнюючі документи, звітність по основній діяльності, веде розрахунки з робітниками та службовцями по заробітній платі та соціальному страхуванню, здійснює розрахунки з фінансовими органами, депонентами. Відділ обліковує ці розрахунки, складає податкові звіти, обліковує витрати обігу, визначає собівартість продукції, складає звітність з виконання плану по випуску продукції та її собівартості. В функції цього підрозділу бухгалтерії входить також загальне керівництво та контроль за наявністю, рухом і зберіганням напівфабрикатів власного та незавершеного виробництва.

Матеріальний відділ займається обліком розрахунків з постачальниками, обліковує рух основних засобів, матеріалів, тари, малоцінних та швидкозношуваних предметів. Перевіряє ведення складського обліку матеріальних цінностей, складає звітність про наявність і рух матеріальних і майнових цінностей.

Головним завданням підприємства в умовах ринкових відносин є повне задоволення юридичних і фізичних осіб у його продукції чи послугах, а також отримання на цій основі певної величини прибутку. Тому, перш ніж приступати до розробки плану виробництва і реалізації продукції, у бізнес-плані підприємства висвітлюють такі важливі питання, як всебічна характеристика плану випуску продукції, оцінка ринків збуту, конкуренція серед виробників та стратегія маркетингу.

Для ефективного функціонування ринку товарів необхідні такі умови: збільшення різновидів і підвищення якості продукції згідно із запитамі споживачів, зниження витрат на її виготовлення; конкуренція виробників як важливий фактор стимулювання господарської активності; свобода господарської діяльності підприємств (свобода у використанні майна, самостійне визначення виробничої програми, власний вибір постачальників і споживачів продукції, встановлення договірних цін тощо); функціонування у країні ринкової інфраструктури та стабільних законів щодо господарських

відносин. Якщо підприємство підвищує ціни на продукцію без поліпшення її споживчих властивостей, то така діяльність в умовах ринкової конкуренції може призвести до банкрутства та повного краху. Звідси виходить, що формування виробничої програми підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку має вирішальне значення у здійсненні реформування економіки.

План виробництва і реалізації продукції – це система адресних завдань із виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, належної якості й у встановлені терміни, згідно з договорами поставок. Ринкові відносини вносять певні зміни у порядок розробки плану виробництва і реалізації продукції. На перше місце виходить розробка поточних планів виробництва продукції, оскільки вони можуть найточніше відображати зміну кон'юнктури ринку. План виробництва та реалізації продукції на підприємстві розробляють працівники планово-економічного й виробничо-диспетчерського відділів і відділу збуту.

2.2 Загальне аналітичне оцінювання фінансової стійкості ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Розвиток методології економічного аналізу повинен здійснюватися у напрямку створення передумов, за яких забезпечується можливість за результатами аналітичних розрахунків діагностувати та контролювати тенденції поліпшення кількісних і якісних параметрів виробничо-господарської діяльності підприємств як наслідок ефективних управлінських рішень.

Проведення економічного аналізу є важливим складником діяльності підприємства, воно полягає у глибокому та комплексному її вивченні; метою аналізу є оцінка результатів і виявлення можливостей та резервів, що сприятимуть прийняттю раціональних рішень під час управління й підвищенню ефективності господарювання. Це потребує безперервного

аналізу альтернативних варіантів параметрів, що досліджуються та впливають на прийняття управлінського рішення.

Приймаючи рішення, необхідно враховувати результати економічного аналізу, які сприяють ощадливому використанню різноманітних ресурсів, запобігають наявності надмірних витрат, сприяють виключенню прорахунків та вирішенню проблем. За умови реалізації цих можливостей економічний аналіз є інструментом підвищення ефективності управління у господарській діяльності. Також він дає змогу досягнути гнучкості та вчасної адаптації до змін кон'юнктури ринку, прогнозувати зміни, що можуть статися, виявити та уникнути небажаних економічних чи інших ризиків на підставі інформації, що отримана під час економічного аналізу.

Економічний аналіз як всезагальна функція управління, пов'язаний з іншими його функціями (такими як планування, облік, контроль, мотивація, організація й іншими) та сприяє їх виконанню. Наприклад, економічний аналіз необхідний під час складання бізнес-планів підприємства та сприяє їх обґрунтованості та науковості.

Зв'язок із функцією контролю розкривається у використанні різноманітних прийомів та методів аналізу під час його здійснення, що дає змогу відстежити динаміку певних показників, їх відхилення від рекомендованого значення або плану, своєчасно виявити помилки чи недоліки, які є результатом людського чинника або навмисних дій, запобігти втраті ресурсів. Також об'єктивна оцінка динаміки показників, фінансового стану суб'єктів господарювання, їх положення в бізнесі дає змогу швидко виявити зони ризику та сприяє заощадженню часу на проведення контролю та перевірок (зокрема, в аудиті). Зв'язок із функцією організації полягає у визначенні організації діяльності суб'єкта господарювання у перспективі за результатами економічного аналізу. З урахуванням змін організаційної структури суб'єкта господарювання під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників необхідно аналізувати існуючі структури для їхнього удосконалення

та вибору оптимальної.

Динаміка ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства у 2020-2022 роках наведена в таблиці 2.1.

Проведемо динамічне оцінювання співвідношень ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ПП «ВО «Елна-Сервіс» у 2020-2022 роках відповідно до «золотого правила економіки підприємства»:

$Трп > Трд > Тра > 100\%$,

де $Трп$ – темп зростання чистого прибутку;

$Трд$ – темп зростання реалізованої продукції (чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$Тра$ – темп зростання вартості активів.

Проаналізуємо за даними таблиці 2.1:

1. Динамічні зміни темпу зростання чистого прибутку $Трп$:

у 2021 році по відношенню до результатів 2020 року відбулося скорочення чистого прибутку (отримано збиток) у розмірі 80 тис. грн (19,6%), але це скорочення було компенсовано за рахунок значного його збільшення в 2022 році у порівнянні з 2021 роком – 251.2 тис. грн (76,8%);

2. Динамічні зміни темпу зростання реалізованої продукції (чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) $Трд$:

у 2021 році по відношенню до результатів 2020 року відбулося незначне зростання реалізованої продукції (чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у розмірі 1132,6 тис. грн (3,9%), але відбулося значне його збільшення в 2022 році у порівнянні з 2021 роком – 22175,4 тис. грн (73,6%);

3. Динамічні зміни темпу зростання вартості активів $Тра$:

Впродовж періоду, що аналізується, відбувалося стійке зростання вартості активів: у 2021 році по відношенню до результатів 2020 року відбулося їхнє зростання у розмірі 5350,9 тис. грн (14,5%), яке продовжилося в 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 6137,3 тис. грн (14,6%).

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ПП «ВО «Елна-Сервіс» у 2020-2022 роках, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, спаду %	абс. знач.	темп приросту, спаду %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	35,1	28,3	19,0	6,8	-19,4	9,3	-32,8
Первісна вартість	41,3	46,4	47,7	5,1	12,3	1,3	2,8
Накопичена амортизація	6,2	18,1	28,7	11,9	188,9	10,6	58,6
Основні засоби:	4050,1	4641,9	4584,0	591,8	14,6	57,9	-1,2
первісна вартість	10613,6	11713,2	12028,0	1099,6	10,3	314,8	2,6
знос	6563,5	7071,3	7444,0	507,8	7,7	372,7	5,3
Усього за розділом I	4085,2	4670,2	4603,0	585,0	14,3	67,2	-1,4
II. Оборотні активи							
Запаси:	24345,3	26476,6	32111,1	2131,3	8,8	5634,5	21,3
в т. ч. готова продукція	17869,6	23049,2	23727,9	5179,6	29,0	678,7	2,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	6238,3	7598,1	9337,7	1359,8	21,8	1739,6	22,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	740,1	1615,5	704,1	875,4	118,3	911,4	-56,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1021,4	754,3	272,7	267,1	-26,2	482,3	-63,9
Гроші та їх еквіваленти	294,2	876,9	253,1	582,7	198,1	623,8	-71,7
Інші оборотні активи	61,3	145,1	992,3	83,8	136,7	847,2	583,9
Усього за розділом II	32700,6	37466,5	43671,0	4765,9	14,6	6204,5	16,6
Баланс актив (I + II)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6
III. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5050,0	5050,0	5050,0	0	0	0	0
Додатковий капітал	23,5	23,5	23,5	0	0	0	0
Резервний капітал	6185,3	6185,3	6185,3	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	7457,7	7864,9	8042,7	407,2	5,5	177,8	2,3
Усього за розділом III	18716,5	19123,7	19301,5	407,2	2,2	177,8	0,9
IV Довгострокові зобов'язання	5871,4	4589,6	4326,3	1281,8	-21,8	266,3	-5,7
V. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	22,4	264,1	-	241,7	1079,0	264,1	-
Поточна кредиторська заборгованість: за							
довгостроковими зобов'язаннями	-	1716,0	1716,0	1716,0	0	0	0
товари, роботи, послуги	5640,8	10201,3	13336,8	4560,5	80,8	3135,5	30,7
розрахунками з бюджетом	55,2	121,2	144,7	66	119,6	23,5	19,4
розрахунками зі страхування	1,2	2,7	1,4	1,5	125,0	1,3	-48,1
Розрахунками з оплати праці	66,6	105,8	89,2	39,2	58,9	16,6	-15,7
Інші поточні зобов'язання	6411,7	6012,3	9358,1	399,4	-6,2	3345,8	55,6
Усього за розділом V	12197,9	18423,4	24646,2	6225,5	51,0	6222,8	33,8
Баланс пасиву (III + IV + V)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	29008,4	30141,0	52316,4	1132,6	3,9	22175,4	73,6
Інші операційні доходи	3507,8	2971,9	2854,7	535,9	-15,3	117,2	-3,9
Інші доходи	2598,0	1928,6	635,6	669,4	-25,8	1293,0	-67,0
Разом доходи	35114,2	34041,5	55806,7	1072,7	-0,3	21765,2	63,9
Собівартість реалізованої продукції	25605,5	28889,5	39491,3	3284	12,8	10601,8	36,7
Інші операційні витрати	6852,7	4981,9	13694,2	1870,8	-27,3	8712,3	174,9
Інші витрати	2154,9	771,0	1915,8	1383,9	-64,2	1144,8	148,5
Разом витрати	34617,6	34642,4	55101,3	24,8	0,1	20458,9	59,1
Фінансовий результат до оподаткування	496,6	399,1	705,4	97,5	-19,6	306,3	76,7
Податок на прибуток	89,4	71,9	127,0	17,5	-19,6	55,1	76,6
Чистий прибуток (збиток)	407,2	327,2	578,4	80,0	-19,6	251,2	76,8

Отже, можна зробити висновок, що в складних умовах пандемії Ковіду та військового стану в країні відбулося значне покращення ключових показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП «ВО «Елна-Сервіс», що свідчить про його фінансову стійкість. Потрібно також проаналізувати та визначити основні причини змін, виділити з них ті резерви, які можна реально використати в найближчий час для покращення діяльності підприємства.

Проведемо факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгової підстановки на підставі базисної моделі:

$$R_v = \frac{\Pi}{OЗ + ОФ} 100,$$

де R_v – рентабельність виробництва (виробничих фондів); Π – загальний прибуток; $OЗ$ – середня величина основних засобів; $ОФ$ – середня величина оборотних фондів.

Показники для здійснення факторного аналізу рентабельності виробництва за допомогою ланцюгової підстановки наведено в таблиці 2.2 за показниками таблиці 2.1.

Для створення першої базисної моделі застосовуємо показники 2020 року. Рентабельність виробництва у попередньому періоді (2020 рік) становить:

$$R_{B0} = \frac{\Pi}{OZ_0 + OF_0} 100 = \frac{497}{4050 + 32701} 100 = 1,35\%.$$

Таблиця 2.2 – Показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ПП «ВО «Елна-Сервіс» у 2020-2022 роках, тис. грн

Показники	2020	2021	2022
Загальний прибуток	497	399	705
Величина основних засобів	4050	4642	4584
Величина оборотних фондів	32701	37467	43671

Ланцюгові підстановки:

$$R_{B03} = \frac{\Pi_0}{OZ_1 + OF_0} 100 = \frac{497}{4642 + 32701} 100 = 1,33\%;$$

$$R_{B0\Phi} = \frac{\Pi_0}{OZ_1 + OF_1} 100 = \frac{497}{4642 + 37467} 100 = 1,18\%;$$

$$R_{B\Pi} = \frac{\Pi_1}{OZ_1 + OF_1} 100 = \frac{399}{4642 + 37467} 100 = 0,95\%;$$

Загальна зміна рентабельності виробництва у звітному періоді (2021 рік) порівняно з попереднім періодом (2020 рік) становить:

$$\Delta R_B = R_{B1} - R_{B0} = 0,95 - 1,35 = - 0,4\%,$$

в тому числі під впливом змін:

- середньої величини основних засобів

$$\Delta R_{B03} = R_{B03} - R_{B0} = 1,33 - 1,35 = - 0,02\%;$$

- середньої величини оборотних фондів

$$\Delta R_{B0\Phi} = R_{B0\Phi} - R_{B03} = 1,18 - 1,33 = - 0,15\%;$$

- загального прибутку

$$\Delta R_{B\Pi} = R_{B\Pi} - R_{B0\Phi} = 0,95 - 1,18 = - 0,23\%.$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R_B = \Delta R_{B03} + \Delta R_{B0\Phi} + \Delta R_{B\Pi} = - 0,02 - 0,15 - 0,23 = - 0,4\%.$$

За результатами проведеного аналізу видно, що зростання вартості основних засобів (14,6%) та оборотних фондів (14,6%), а також зменшення

загального прибутку (19,6%) негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,4%.

Для створення другою базисної моделі застосовуємо показники 2021 року. Рентабельність виробництва у попередньому періоді (2021 рік) становить:

$$R_{B0} = \frac{\Pi}{OЗ_0 + OФ_0} 100 = \frac{399}{4642 + 37467} 100 = 0,95\%.$$

Ланцюгові підстановки:

$$R_{B03} = \frac{\Pi_0}{OЗ_1 + OФ_0} 100 = \frac{399}{4584 + 37467} 100 = 0,95\%;$$

$$R_{B0Ф} = \frac{\Pi_0}{OЗ_1 + OФ_1} 100 = \frac{399}{4584 + 43671} 100 = 0,82\%;$$

$$R_{BП} = \frac{\Pi_1}{OЗ_1 + OФ_1} 100 = \frac{705}{4584 + 43671} 100 = 1,46\%;$$

Загальна зміна рентабельності виробництва у звітному періоді (2022 рік) порівняно з попереднім періодом (2021 рік) становить:

$$\Delta R_B = R_{B1} - R_{B0} = 1,46 - 0,95 = + 0,51\%,$$

в тому числі під впливом змін:

- середньої величини основних засобів

$$\Delta R_{B03} = R_{B03} - R_{B0} = 0,95 - 0,95 = 0\%;$$

- середньої величини оборотних фондів

$$\Delta R_{B0Ф} = R_{B0Ф} - R_{B03} = 0,82 - 0,95 = - 0,13\%;$$

- загального прибутку

$$\Delta R_{BП} = R_{BП} - R_{B0Ф} = 1,46 - 0,82 = + 0,64\%.$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R_B = \Delta R_{B03} + \Delta R_{B0Ф} + \Delta R_{BП} = 0 - 0,13 + 0,64 = 0,51\%.$$

За результатами проведеного аналізу видно, що відбулося зростання вартості оборотних фондів (16,6%), яке негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,13%. Незначне зменшення вартості основних засобів (1,2%) не вплинуло на рентабельність виробництва.

Загалом же зростання рентабельності виробництва на 0,51% було досягнуто за рахунок збільшення загального прибутку на 76,7%.

І з розвитком ринкових відносин нематеріальні активи стали одним із принципово нових об'єктів бухгалтерського обліку [10]. Отже, виникла необхідність у розробці сучасних методичних підходів до аналізу цих об'єктів, націленому на досягнення економічних цілей господарюючих суб'єктів.

Окремим аналітичним дослідженням мають підлягати ділова активність, виробничі, фінансові і комерційні ризики, кредитоспроможність тощо.

Орієнтація всієї діяльності підприємства на продаж товарів, продукції, робіт, послуг зумовлює необхідність розвитку ще одного напрямку аналітичних досліджень – маркетингового аналізу, націленого на вивчення ринків збуту, попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, комерційного ризику, формування цінової політики підприємств.

Це підвищує зацікавленість потенційних інвесторів, лояльність із боку кредитних установ та сприяє залученню необхідних додаткових або позикових коштів. На підставі даних, що отримані під час аналізу, також планують обсяг виробництва та реалізації продукції, розраховують ціну та поріг рентабельності, величину прибутку, яку очікують отримати, та інші показники. Саме так розкривається зв'язок економічного аналізу із функцією планування. Взаємозв'язок функції обліку та економічного аналізу полягає у його вдосконаленні й більшій аналітичності.

2.3 Управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Методи управління, в найбільш загальному вигляді, являють собою прийоми та способи здійснення послідовних і безперервних функцій менеджменту. Отже, методи менеджменту, зокрема і ризик-менеджменту, можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування керуючої і

керованої підсистем системи управління.

Усі методи управління ризиками умовно можна поділити на дві великі групи: методи запобігання виникненню ризиків, що заплановані для здійснення завчасно й спрямовані на зниження ймовірності збитку та зменшення його розміру; методи управління після реалізації ризику, що застосовуються після настання збитків і спрямовані на зниження їхніх розмірів і ліквідацію їхніх наслідків. Більшість дослідників виділяє 7 основних груп ризиків: соціальні; психологічні; юридичні; адміністративні; економічні; виробничі; науково-прикладні. Такий розподіл є досить умовним, бо вони мають безліч спільних рис і схильні до взаємного впливу.

За іншою класифікацією виділяють такі методи управління ризиками: уникнення ризиків чи відмова від них; прийняття ризиків на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; передача ризиків (відмінний від страхування).

Метод уникнення ризиків або відмови від них - прикладом використання методу є припинення виробництва певної продукції, відмова від сфери бізнесу, у якій є такі ризики, і вибір нових, у яких цих ризиків немає. Застосовуючи цей метод, компанії більш воліють уникнути ризиків, ніж отримати прибуток. Метод застосовують до однорідних і неоднорідних ризиків, до одиничних і масових ризиків, тому що розмір можливого збитку, незалежно від конкретних значень параметрів однорідності і кількості ризиків, для фірми все одно великий і небажаний.

Метод прийняття ризику на себе або утримування ризику. Суть цього методу – покриття збитків за рахунок власних фінансових ресурсів компанії. При цьому може йтися про планове прийняття ризику та про незаплановане. В останньому разі ризик-менеджер або невпевнений, чи існує взагалі певний вид ризику, або він не зміг його виявити. Використання методу виправдане в тих випадках, коли: частота збитків невисока; величина потенційних збитків невелика (і тому їх можна покрити за рахунок поточних грошових

надходжень). Цей метод управління ризиками застосовують досить часто, тому що в багатьох ситуаціях збитки настільки незначні, що компанія може покрити їх самостійно.

Метод запобігання збиткам. Під час реалізації цього методу управління ризиками здійснюються заходи, які спрямовані на зниження імовірності їхньої реалізації. Застосування методу виправдане у таких випадках: імовірність реалізації ризику досить велика і на її зниження спрямовано цей метод; розмір можливого збитку невеликий.

Метод зменшення розміру збитків. Підприємство за будь-яких зусиль зі зниження ризиків все-таки зазнає збитків. При застосуванні методу зменшення розміру збитків потрібно проводити заходи, які спрямовані на зниження розмірів можливих збитків. Застосування цього методу виправдане в таких випадках: значна імовірність реалізації ризику та великий розмір можливого збитку.

Страхування. Найчастіше для управління ризиками застосовується страхування, яке дозволяє зменшити участь підприємства у відшкодуванні збитків за рахунок передачі страховій компанії (страховику) відповідальності. У випадках масовості та однорідності ризиків підприємство застосовує самострахування.

Під час *самострахування* підприємство створює власний страховий фонд для покриття збитків, на зразок фондів перестраховувальних і страхових компаній. Самострахування відмінне від методу прийняття ризиків, тому що на підприємстві присутня велика кількість однорідних ризиків. Для точного прогнозування розміру збитків у методі самострахування передбачена концентрація великої кількості однорідних ризиків.

Методи передачі ризику, відмінні від страхування. До цієї групи входять хеджування, оренда, поручительство. Хеджування (*hedging*) – передача цінового ризику, спрямована на його мінімізацію, не пов'язане зі страхуванням. Його суть зводиться до обмеження прибутків і збитків,

зумовлених зміною цін на ринках товарів, валют тощо. Його виконують за допомогою похідних цінних паперів: опціонів, ф'ючерсних і форвардних контрактів тощо. Оренда дозволяє орендареві передати ризик застарівання майна, узятото в оренду, її власникові. Прикладом методу передачі ризику, відмінного від страхування, є також так званий договір поручительства. Поручительство – це спосіб забезпечення виконання зобов'язань, відповідно до якого поручитель повністю або частково бере на себе відповідальність у разі настання передбаченого випадку виконати перед кредитором зобов'язання боржника.

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з другого. Отже, за результатами аналізування методів управління ризиками було визначено для запровадження на ПП «ВО «Елна-Сервіс» таких, як-от: організаційні, розпорядчі, адміністративні, економічні, компенсаційні, стримувальні, соціальні, психологічні, виробничі, науково-прикладні та інші.

Сутність *організаційних методів* полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність людей повинна бути належним чином організована, тобто спроектована, націлена, регламентована, а також забезпечена необхідними інструкціями, що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях. Тобто, потрібно створити організацію, набрати працівників, розподілити між ними повноваження та відповідальність, а вже після цього управляти ними.

До організаційних методів управління, запроваджених на ПП «ВО «Елна-Сервіс», відносяться: підбір, розстановка та робота з кадрами; організаційне регламентування (нормування); організаційне планування; організаційне розпорядництво; делегування повноважень і розподіл відповідальності; інструктажі; контроль виконання; організаційний аналіз; організаційне проектування; узагальнення організаційного досвіду.

Розпорядчі методи займають особливе місце в системі управління ризиками, що впливає з великого значення організаційних чинників у забезпеченні ефективної діяльності економічної системи будь-якого рівня. Адміністративно-розпорядча, організаторська діяльність, спрямована на забезпечення виконання всіх необхідних функцій управління, передбачає наявність специфічних способів і прийомів її виконання.

Розпорядчі методи впливу покликані: забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість і ефективність роботи управлінського апарату; підтримувати потрібний режим роботи підприємства, приводити в дію постанови, накази та рішення керівних осіб; проводити роботу з кадрами, реалізовувати прийняті рішення. Адміністративно-розпорядчий вплив, на відміну від економічних методів, що діють на об'єкт управління побічно, носить директивний характер (накази, розпорядження), дає однозначне рішення проблеми і прямо впливає на поведінку об'єкта управління.

Механізм дії дисциплінарної групи *адміністративних методів* управління на ПП «ВО «Елна-Сервіс» заснований на залученні до внутрішньої дисциплінарної відповідальності працівників підприємства, які визнаються винними у виникненні надзвичайних і позапланових ситуацій, що завдають фірмі відчутної шкоди. Адже, всі працівники, незалежно від посади, зобов'язані працювати чесно і сумлінно, дотримувати дисципліни праці, своєчасно виконувати розпорядження адміністрації підприємства, поліпшувати якість продукції, підвищувати продуктивність праці, дотримуватися вимог з охорони праці, виробничої санітарії та технологічної дисципліни, дбайливо відноситися до майна підприємства.

До *економічних методів* управління відносяться методи управління, які засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації, з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику. Діапазон економічних методів управління ризиками досить різноманітний, як-от: компенсації; спекулювання; стимулювання;

стримування.

Дія *компенсаційних методів* заснована на страхуванні і резервуванні. При застосуванні страхування підприємство змушене спрямовувати частину своїх фінансових ресурсів на страхування ризиків у спеціалізованих страхових компаніях. Це дозволяє частково чи, навіть, повністю компенсувати можливі збитки та втрати в разі невдалої реалізації проекту. Резервування дозволяє підприємству акумулювати частку своїх фінансових ресурсів у внутрішніх резервних фондах. Кошти з цих фондів оперативно мобілізуються під час виникнення непередбачених витрат, які пов'язані з реалізацією проекту. Зокрема, коли зростають ціни на енергоносії чи сировинні ресурси, відбувається різке збільшення темпів інфляції та підвищенням середнього рівня заробітної плати.

З одного боку, більш вигідним є резервування, оскільки при страхуванні фінансові ресурси організації направляються в зовнішні фонди, які контролюються іншими компаніями. А страхові внески в більшості випадків губляться фірмою безповоротно або заморожуються на рахунках страхових компаній протягом тривалого проміжку часу.

Особливу роль в системі *економічних методів* управління ризиками грають *методи спекуляції (венчурні операції)*. На відміну від страхування і резервування, які мають оборонний характер, спекулювання є виключно наступальним інструментом. Вдаючись до спекулювання, керівництво організації може домогтися істотного підвищення рентабельності проекту за рахунок збільшення його загальної вартості. Причому, чим вище ступінь ризику запланованого до реалізації проекту, тим більші дивіденди може отримати організація.

Найбільш важливим елементом системи *економічних методів* управління на ПП «ВО «Елна-Сервіс» є матеріальне стимулювання: прямого впливу (заробітна плата і премії) та непрямого впливу (безкоштовні обіди, компенсації витрат на санаторно-курортні заходи, виділення цільових

кредитів на придбання житла тощо).

Методи стримування на ПП «ВО «Елна-Сервіс» передбачають залучення до матеріальної відповідальності фізичних та юридичних осіб, дії яких призвели до збитків для підприємства. Практикою сучасного менеджменту передбачено широке застосовування цих методів не тільки по відношенню до працівників підприємства, але й по відношенню до її несумлінних ділових партнерів. Основними інструментами *методів економічного стримування* є штрафи, неустойки, пені тощо. Як і дисциплінарна група адміністративних методів управління, методи економічного стримування носять каральний характер і повинні застосовуватися тільки в тих випадках, коли це дійсно необхідно для захисту інтересів організації.

Використання *соціальних методів* управління ризиками забезпечує є формування на ПП «ВО «Елна-Сервіс» згуртованого трудового колективу (соціуму) для досягнення спільної мети. Соціальне управління ризиками передбачає три основні напрями: перший – формування лідерства та реальної влади в організації; другий тісно пов'язаний з раціоналізацією формальної та неформальної структури трудового колективу; третій полягає в створенні та розвитку єдиної корпоративної культури.

Топ-менеджмент ПП «ВО «Елна-Сервіс» має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак, в деяких ситуаціях і працівники мають владу над керівниками різних рівнів, оскільки останні залежать від них в таких питаннях, як потрібна для прийняття оптимальних управлінських рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, вплив, який підлеглі можуть чинити на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання. Поряд з владою топ-менеджмента ПП «ВО «Елна-Сервіс» важливу роль в системі управління ризиками має лідерство власника підприємства як здатність впливати на окремі особистості, спрямовуючи їх

зусилля на досягнення цілей організації. Стійка реальна влада в ПП «ВО «Елна-Сервіс» власника та топ-менеджмента дозволяє мінімізувати потенційну можливість виникнення ситуацій ризику в його діяльності. В основі *психологічних методів* управління лежить вплив власника та топ-менеджмента на особистість працівника.

В основі механізму дії психологічних методів ризик-менеджменту лежить цілеспрямований вплив менеджера на потреби виконавців. Зазначений вплив здійснюється за допомогою застосування заходів нематеріального стимулювання, основними формами якого є: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінними подарунками та ювелірними виробами з брендом підприємства та зразками продукції ПП «ВО «Елна-Сервіс»; нагородження грамотою щорічно та до ювілеїв підприємства та інше.

Система *виробничих методів* управління ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс» спрямована на мінімізацію втрат від бракованої продукції, виробничих травм та інших позаштатних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності організації. Вона включає в себе дві основні підгрупи: підгрупу технічних методів управління і підгрупу технологічних методів.

Технічні методи управління ризиками передбачають підвищення надійності виробничо-технічної бази організації, що, зазвичай, досягається двома основними способами: перший – за рахунок застосування на виробництві інноваційного обладнання, другий – суворе дотримання вимог охорони праці. Постійне оновлення виробничого обладнання забезпечує високу ефективність будь-якої виробничої діяльності. Воно здійснюється в процесі як простого, так і розширеного виробництва.

Для простого відтворення потрібно замінити застарілі основні фонди та їхній капітальний ремонт. Під час розширеного відтворення купляється нове обладнання, а також здійснюється розширення та модернізація діючого парку обладнання. Проблему становить фінансування модернізації та закупівель

нового та існуючого обладнання.

Як вже зазначалося вище, другим напрямом технічного управління виробництвом на ПП «ВО «Елна-Сервіс» є забезпечення охорони праці під час виконання робіт. Сутність охорони праці полягає в забезпеченні здорових і безпечних умов праці. З цією метою топ-менеджмент підприємства зобов'язаний впроваджувати сучасні засоби охорони праці для попередження виробничого травматизму, санітарно-гігієнічних умов праці, які запобігають виникненню та розвитку професійних захворювань робітників. До цього процесу обов'язково залучені трудові колективи підприємств, які пропонують, обговорюють і схвалюють комплексний план з поліпшення умов праці та охорони праці, планують санітарно-оздоровчі заходи та контролюють виконання цього плану. Своєчасна модернізація виробничого обладнання та суворе дотримання вимог охорони праці забезпечують значне зниження рівня виробничих ризиків на підприємствах.

Технологічні методи управління ризиками передбачають розроблення (придбання) та впровадження у виробництво інноваційні технології. Раціональне та узгоджене застосування технічних і технологічних методів управління дозволяє не тільки знизити ступень виробничих ризиків, а й значно підвищення ефективність роботи бізнес-структури в цілому.

Отже, здійснено аналітичне оцінювання фінансової стійкості ПП «ВО «Елна-Сервіс». Проведено факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгової підстановки на підставі базисної моделі. За результатами проведеного аналізу господарської діяльності підприємства у 2020-2021 роках видно, що відбулося зростання вартості основних засобів (14,6%) та оборотних фондів (14,6%), а також зменшення загального прибутку (19,6%), що негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,4%; у 2021-2022 роках відбулося зростання вартості оборотних фондів (16,6%), яке негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,13%.

Незначне зменшення вартості основних засобів (1,2%) не вплинуло на рентабельність виробництва. Загалом же зростання рентабельності виробництва на 0,51% було досягнуто за рахунок збільшення загального прибутку на 76,7%.

Ідентифіковано основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах. За результатами аналізування способів управління ризиками визначено такі шляхи управління ризиками: уникнення ризику, утримання ризику, передача ризику, зниження ступеню ризику.

Вибір методів управління ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс» визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з другого. Отже, за результатами аналізування методів управління ризиками було визначено для запровадження на ПП «ВО «Елна-Сервіс» таких, як-от: організаційні, розпорядчі, адміністративні, економічні, компенсаційні, стримувальні, соціальні, психологічні, виробничі, науково-прикладні та інші.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПП «ВО «ЕЛНА-СЕРВІС»

3.1 Концепція системи управління економічними ризиками ПП «ВО «Елна-Сервіс» як засіб прийняття рішень в антикризовому управлінні

У повсякденній діяльності менеджерам різних рівнів управління доводиться постійно приймати управлінські рішення. У першу чергу, потрібно зазначити, що сам термін «рішення» трактується неоднозначно. Загальновідомо, що рішення означає – прийти до якого-небудь висновку. На думку М. Х. Мескона, М. Альберга і Ф. Хедоурі, під рішенням розуміється «вибір альтернатив». Ф. М. Русинов вважає, що під рішенням розуміють перебування визначеного варіанта дій, і сам процес діяльності, і її кінцевий результат. Р. А. Дафт з цього приводу зазначає: «Рішення – це вибір, який здійснюється з декількох варіантів».

Як термін «рішення», так і термін «управлінське рішення» різні вчені трактують по-різному. С. В. Смирнов, С. Н. Єфімушкін, А. А. Колотов зазначають, що «управлінське рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знань, об'єктивних законів функціонування системи, що управляється, й аналізу інформації про її стан, яка полягає у виборі мети, програми і способів діяльності колективу щодо вирішення проблеми» [37, с. 36]. На думку І. М. Герчикової, «управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджменту». М. Г. Лапуста вважає, що «управлінське рішення – акт діяльності менеджера чи керуючої підсистеми, що веде до вирішення проблеми і тим самим визначає нормальне функціонування чи розвиток соціально-економічної системи». Е. М. Коротков зазначає, що «управлінське рішення являє вирішення суперечності ситуації і мети, практичне вирішення проблеми». О. І. Ларичев дотримується точки зору, що «прийняття рішень - це специфічний, життєво важливий процес людської діяльності, спрямований на вибір найкращого варіанта дій». На думку В. І.

Ворфоломєєва, прийняття рішення - це творчий вибір з ряду варіантів; (альтернатив)». Б. Г. Литвак вважає, що «розробка управлінського рішення – один з найбільш важливих управлінських процесів» [45, с. 23]. На рисунку 3.1 зображено кібернетичну модель підприємства.

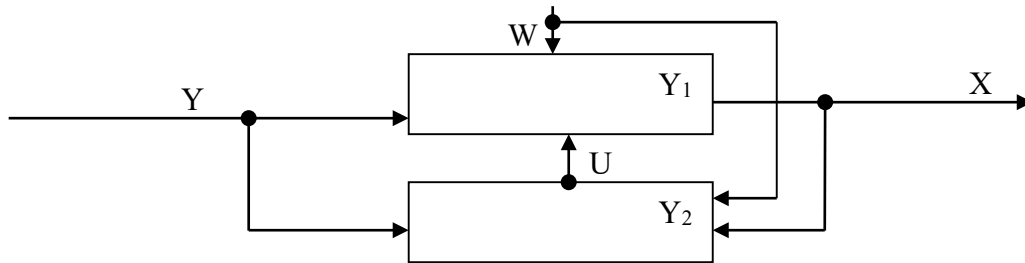


Рисунок 3.1 – Кібернетична модель підприємства

Як видно з рисунку 3.1, управлінське рішення (U) являє собою важливий елемент, який з'єднує між собою підсистему, яка управляє (Y₂), і якою управляють (Y₁). Це організаційний вплив першої на другу з метою забезпечення стійкого функціонування останньої. Потрібно зазначити, що управлінське рішення присутнє при здійсненні всіх управлінських функцій (рисунок 3.2).

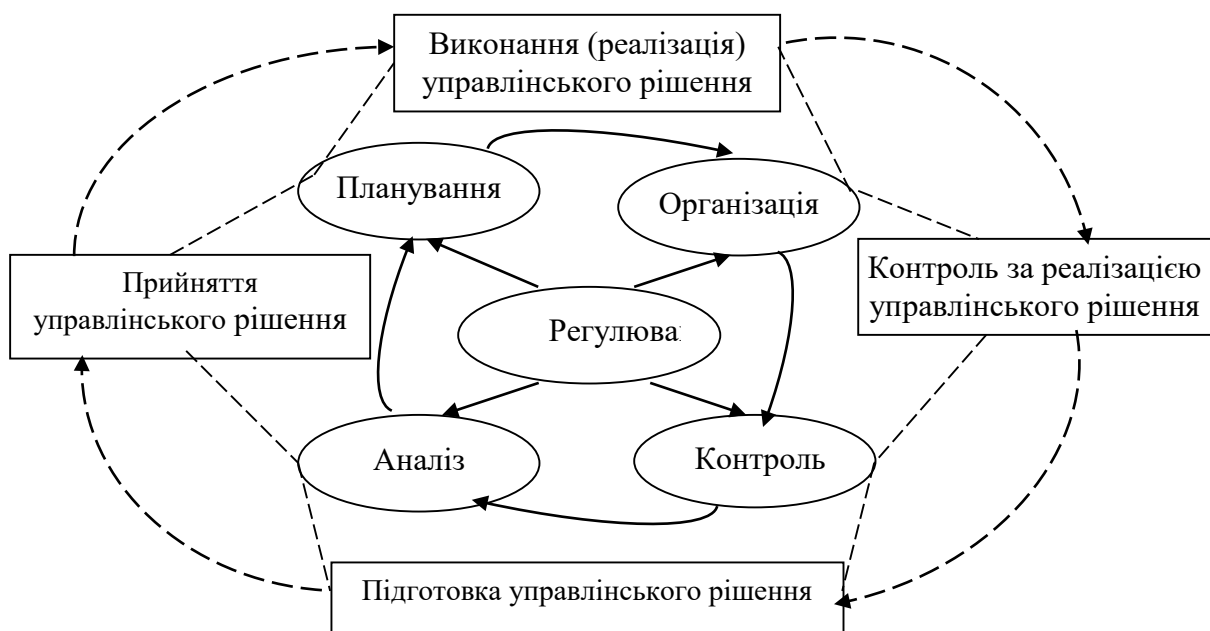


Рисунок 3.2 – Процес прийняття управлінських рішень

Потрібно зазначити, що підприємства як виробничо-економічні системи діють у зовнішньому середовищі, яке необхідно уявити в тривимірному просторі, вимірами якого є невизначеність, динаміка і складність (рисунок 3.3).

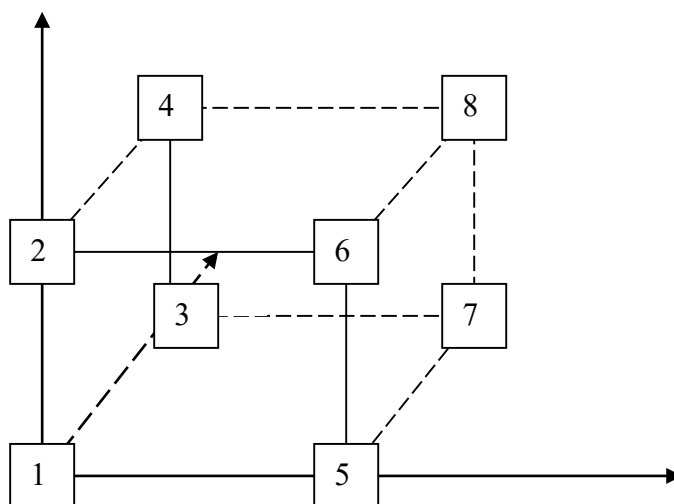


Рисунок 3.3 – Середовище як тривимірний простір з розміщеними в ньому видами ситуацій: X – ступінь невизначеності навколишнього середовища; Y – ступінь динаміки навколишнього середовища;
Z – ступінь складності навколишнього середовища

У навколишнім середовищі, як правило, відбуваються події, які не можна передбачити з повною визначеністю. Тому ступінь невизначеності з погляду прийняття рішень є дуже важливою характеристикою середовища. Крім того, середовищу присутня визначеність ступеня динаміки, тому що з часом вона піддається модифікації і перетворенню. Нарешті, середовище характеризується визначеним ступенем складності. У деякому наближенні можна допустити, що середовище людської діяльності і поведіння тим складніше, чим більше перемінних факторів у ній міститься.

Відповідно до зазначених характеристик середовища пропонується наступний підхід до класифікації ситуацій і відповідних їм задач, ідо вимагають ухвалення рішення.

Кожна ситуація представляється як точка в просторі середовища, тобто як упорядкована трійка чисел, X , Y і Z , кожне з яких може приймати значення 0 чи 1 (низький чи високий ступінь якості). Це значить, що кожній ситуації відповідає своя вершина куба в системі координат X , Y і Z . Отже, можливі в принципі вісім типів ситуацій (по числу вершин куба), що представляють специфічний інтерес з погляду методики прийняття рішень.

Вершини 1, 2, 3 і 4 (рисунок 3.4) – це детерміновані ситуації, у яких рішення приймаються в умовах визначеності і які тому часто називають неризиковими ситуаціями (задачами). У цих ситуаціях кожна альтернатива приводить до однозначно визначених наслідків. Детерміновані ситуації можуть бути простими і статичними (вершина 1), складними і статичними (вершина 2), простими і динамічними (вершина 3) чи складними і динамічними (вершина 4).

Вершини 5, 6, 7 і 8 (рисунок 3.3) – це ризиковані ситуації. У ризикованих (ймовірних) ситуаціях людина, яка приймає рішення, не знає напевно, якого результату вона досягне після прийняття того чи іншого рішення. Ризиковані ситуації можуть бути простими і статичними (вершина 5), складними і статичними (вершина 6), простими і динамічними (вершина 7) чи складними і динамічними (вершина 8).

Потрібно зазначити, що різні види систем володіють і різним рівнем непередбаченості (ризiku) у результатах реалізації рішень (рисунок 3.4).

Як видно з рисунка 3.4, підприємство як виробничо-економічна система має найвищий рівень непередбачуваності результатів рішень. Керівники різного рівня часто приймають управлінські рішення в умовах недостатньої чи ненадійної інформації, а, в результаті, реалізації цих рішень не завжди збігаються з запланованими. У таких випадках посиляються на непередбачені чи невизначені ризики, що стають постійними супутниками топ-менеджменту більшості компаній.

Розглянемо поняття невизначеності і ризику. Невизначеність, або

невизначений трактується зазвичай як не цілком виразний, неточний, неясний, чи як ухильна відповідь. Ризик, як було з'ясовано раніше, визначається як можливість небезпеки, невдачі. Хоча ризик може привести і до удачі, потрібно розглядати його в контексті приведеного визначення. Невизначеність виявляється в параметрах інформації на всіх стадіях її обробки.

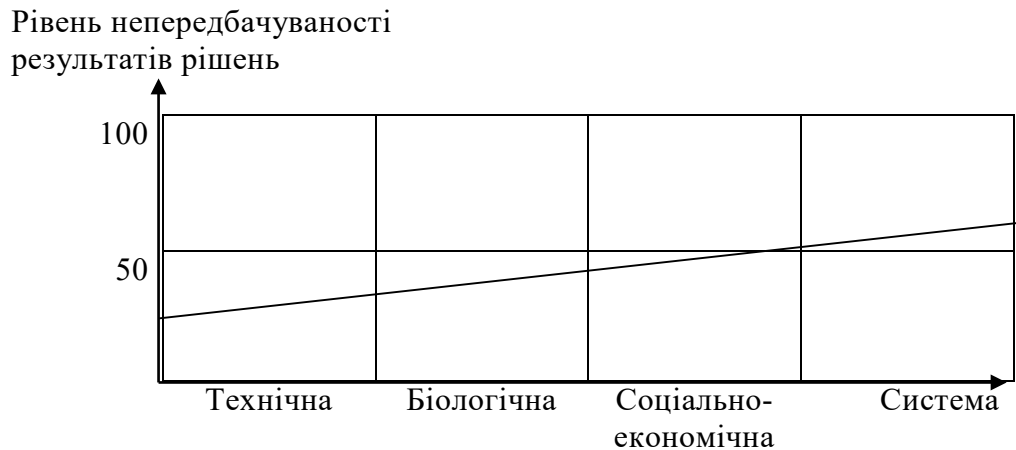


Рисунок 3.4 Тенденція зміни непередбаченості результатів реалізації рішень у різних системах

Невизначеність важко виміряється, звичайно її оцінюють якісно, типу більше чи менше, вище чи нижче. Рідко вона оцінюється у відсотках, наприклад, невизначеність інформації складає 30%, невизначеність розробленого рішення складає 10% (при) цьому допускається великий розкид, наприклад, тобто діапазон: 0-2-% вважається прийнятним. Звичайно, невизначеність зв'язують з розробкою управлінського рішення, а ризик – з реалізацією управлінського рішення (УР), тобто з результатами (рисунок 3.5).

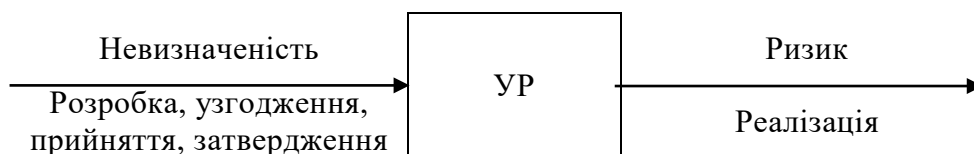


Рисунок 3.5 – Невизначеності та ризики в процесі прийняття рішень

Невизначеність – основна причина появи ризиків. Тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, є важливим завданням керівника. При послідовному розвитку ризиків ризики попередніх управлінських рішень стають невизначеностями для наступних (рисунок 3.6). Кожному рівню невизначеностей притаманний свій характер зміни ризику (рисунок 3.7) [46, с. 165].

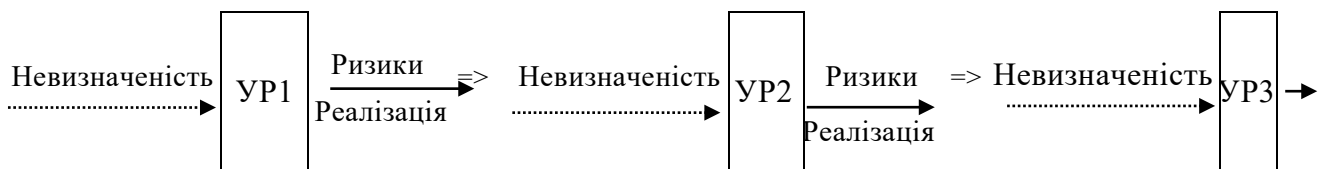


Рисунок 3.6 – Трансформація ризиків у невизначеності

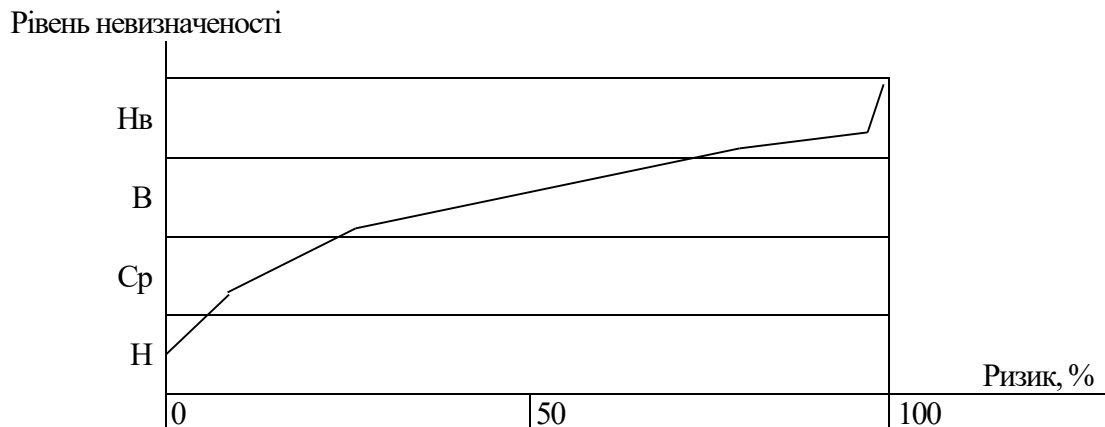


Рисунок 3.7 – Характер залежності ризиків від рівня невизначеностей:

Н – низький рівень, Ср – середній, В – високий, Нв – надвисокий

У таблиці 3.1 наведені характеристики ступеня невизначеності в «простих» і «складних» умовах, що впливає на методи і процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, що приймаються у виробничо-економічних системах менеджерами, класифікуються за різними ознаками. Так, В.М. Спицнадель класифікував управлінські рішення за такими ознаками: з розв’язуваних задач: інформаційні, організаційні, оперативні; за рівнями інстанцій: вищий, середній, низький; за принципами вироблення рішень:

алгоритмічні, евристичні; 4) за характером вихідної інформації: в умовах визначеності (повна) та невизначеності (неповна) та інші [8].

Таблиця 3.1 – Ранжування умов прийняття рішень [43, с. 129]

Умови	Рішення	
	Прості	Складні
Статика	Слабо відчутна невизначеність - невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти подібні один до одного; - фактори і компоненти залишаються в	Помірно слабо відчутна невизначеність - велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти несхожі один до одного; - фактори і компоненти залишаються в основному колишніми
Динаміка	Помірно сильно відчутна - невизначеність невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти подібні; - фактори і компоненти в навколишніх умовах знаходяться в постійному процесі	Сильно відчутна невизначеність - велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти не подібні один до одного; - фактори і компоненти в навколишніх умовах знаходяться в постійному процесі

Процес прийняття управлінських рішень складний і багатобічний. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Учені пропонують різні моделі прийняття управлінських рішень, зокрема В. Бочаров розробив таку схему цього процесу, яка представлена на рисунку 3.8 [41, с. 31].

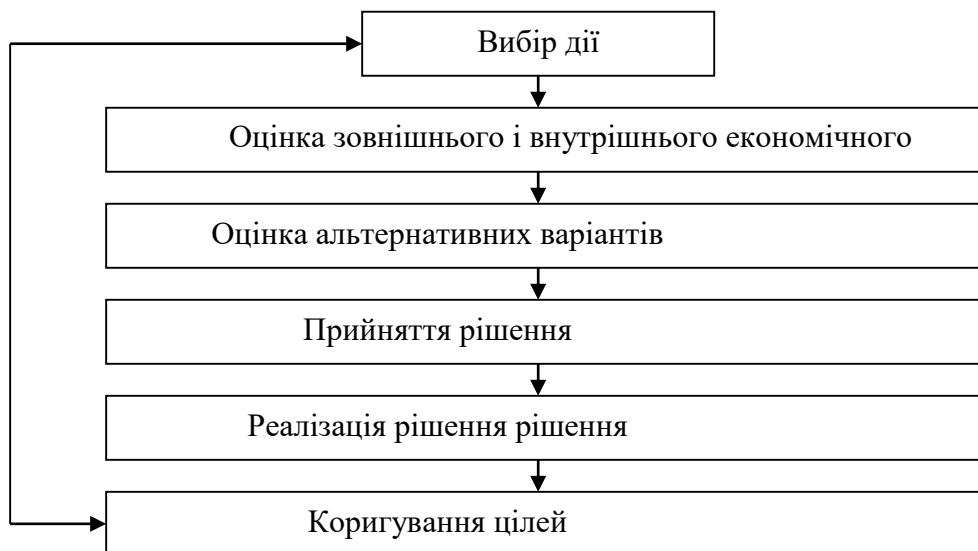


Рисунок 3.8 – Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

В. Д. Немцов, Л.Е. Довгань і Г. Ф. Сініок пропонують наступну класифікацію управлінських рішень: 1) за терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові і короткострокові; 2) за частотою прийняття: одноразові і повторювані; 3) по широті охоплення: загальні, тематичні і вузькоспеціалізовані; 4) по формі підготовки: одиничні, групові і колективні; 5) по складності: прості і складні та інші. Крім цього, В. Д. Немцовим, Л. Е. Довганем і Г. Ф. Сініоком запропонована схема ухвалення управлінського рішення, яка представлена на рисунку 3.9 [41, с. 38].

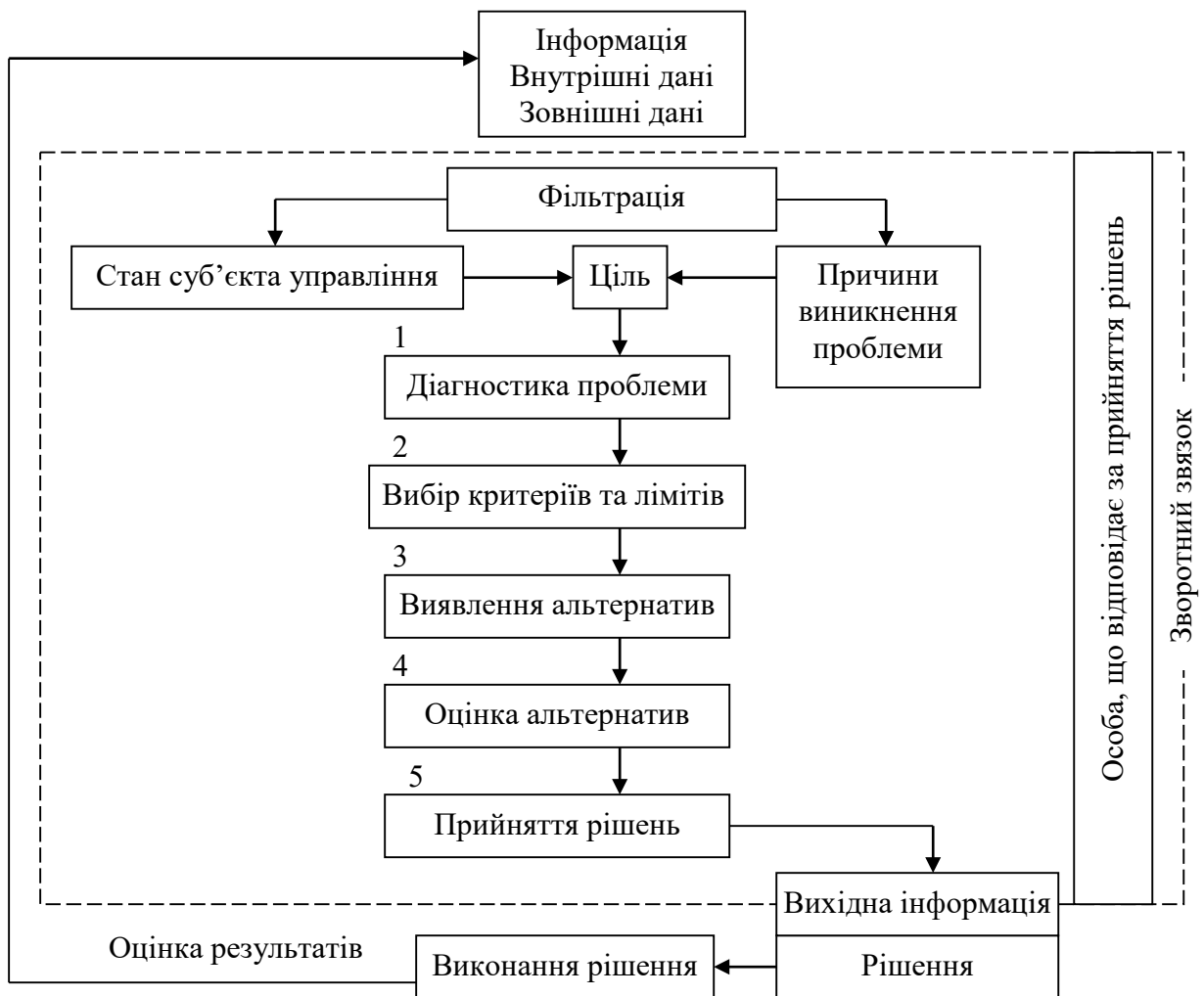


Рисунок 3.9 – Схема ухвалення управлінського рішення

Поряд з цим слід запропонувати блок-схему розробки управлінських рішень, що включає в себе 15 основних етапів (рисунку 3.10) [41, с. 69].

Аналізуючи приведені вище підходи до прийняття управлінських рішень, можна запропонувати наступну модель (M_p) процесу ухвалення управлінського рішення:

$$M_p = (\Pi, C, \Pi, P), \quad (3.1)$$

де Π – ціль; C – ситуація; Π – проблема; P – рішення.

Проведений вище аналіз літературних джерел по ухваленню управлінського рішення дозволив вивести наступні його типи: 1) цільовий; 2) ситуаційний; 3) проблемний.



Рисунок 3.10 – Основні етапи розробки управлінських рішень

Цільовий тип процесу ухвалення управлінського рішення відбиває особливий вплив мети на всі його етапи. Вони стають прив'язаними до мети, виходять головним чином і безпосередньо з мети (рисунок 3.11).

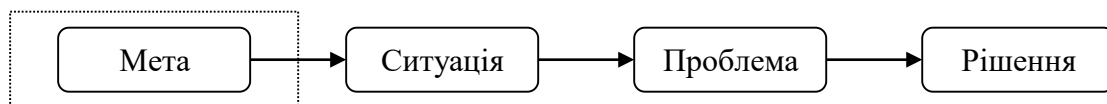


Рисунок 3.11 – Цільовий тип процесу ухвалення управлінського рішення

Ситуаційний тип процесу ухвалення управлінського рішення відрізняється тим, що він починається як би із ситуації, з якої головним чином виходить і пошук проблеми, і розробка рішення (рисунок 3.12).

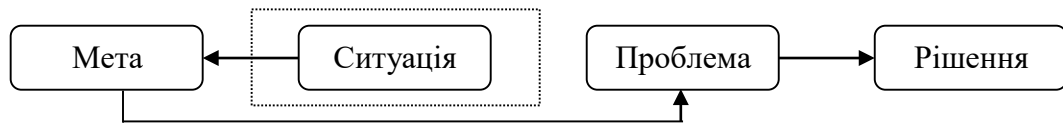


Рисунок 3.12 – Ситуаційний тип процесу ухвалення управлінського рішення

Проблемний тип процесу ухвалення управлінського рішення починається з установлення проблеми, з якої виходить аналіз ситуації, мети, уточнення причин проблеми і розробка рішення (рисунок 3.13).

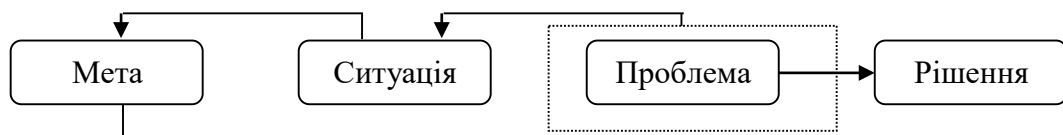


Рисунок 3.13 – Проблемний тип процесу ухвалення управлінського рішення

Відповідно, систему кризис-менеджменту ПП «ВО «Елна-Сервіс» потрібно представити у вигляді таких елементів, які є комплексом превентивних заходів для виявлення та подолання кризових явищ та симптомів банкрутства на підприємстві. Більш наочний вигляд системи кризис-менеджменту ПП «ВО «Елна-Сервіс» наведено на рисунку 3.14.

А до превентивних заходів відносяться процеси виявлення факторів, що можуть мати вплив на будь-який показник фінансово-економічної діяльності підприємства. А кожне управлінське рішення ухвалюється з урахуванням визначених умов. Відповідно, потрібно зазначити, що для прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи найбільш доцільно використовувати проблемний тип ухвалення управлінського рішення.

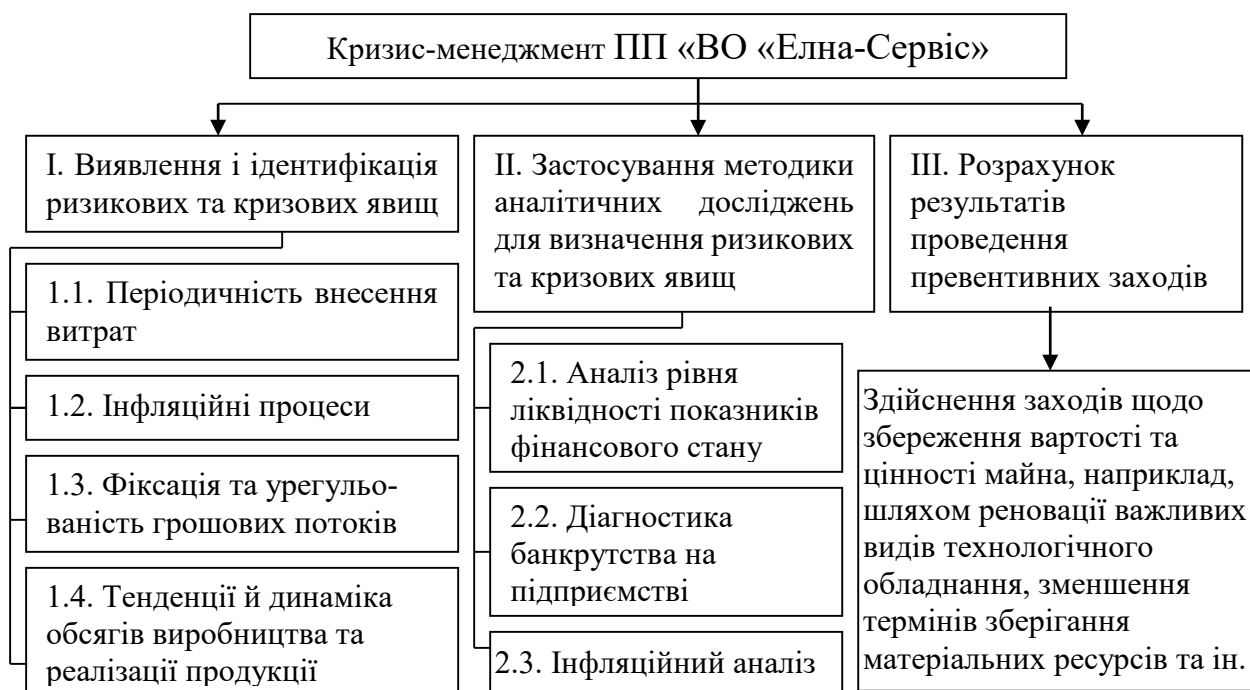


Рисунок 3.14 – Схематичне відображення системи кризис-менеджменту

3.2 Оцінювання та діагностика фінансового стану ПП «ВО «Елна-Сервіс» як превентивні заходи в системі управління економічними ризиками

Так, на думку Б. Г. Литвака, «діагностика – встановлення і вивчення ознак, що визначають розвиток ситуації і дозволяють запобігти небажаному відхиленню в її розвитку» [47, с. 384-407]. Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабанук, Я. А. Леймані вважають, що «у процесі діагностики визначаються проблеми організації і причини їх виникнення». Ф. Ф. Аунапу зазначає, що «діагностика – метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення в ній диспропорцій, що сприяють появі «вузьких місць», тобто «хвороб» виробничого організму. Е. М. Коротков зауважує, що «діагностика – прийом встановлення і визначення ознак і причин деформацій та відхилень об'єкта від норми, тенденцій, задуму мети та ін.». На думку В. Ш. Рапопорта, діагностика – це управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством.

Отже, діагностика підприємства передбачає застосування методу

розпізнавання причин проблем підприємства. Розглянемо застосування діагностичного методу в управлінні підприємством. Так, М. Кубра запропонував наступну схему циклу управлінського консультування, що включає в себе наступні етапи (рисунок 3.15)».

Мета другої фази процесу консультування – діагностики полягає у вивченні проблеми, яка стоїть перед підприємством, детально виявити: фактори, що впливають на неї, і підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення та організацію робіт з даної проблеми. Інша мета діагностики – ретельно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між розглянутою проблемою і загальними цілями та результатами діяльності підприємства, а також визначити, наскільки клієнт здатен здійснити зміни й ефективно вирішити проблеми.

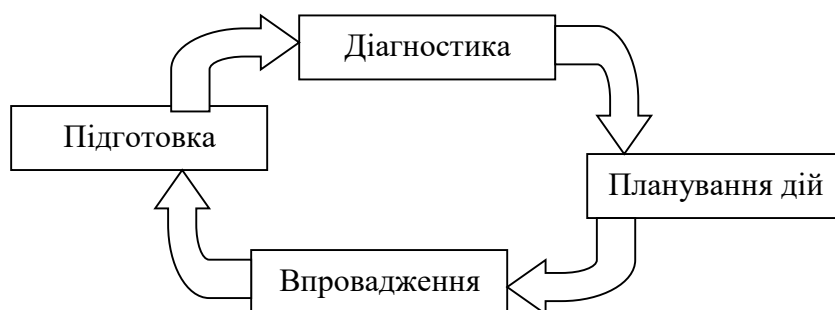


Рисунок 3.15 – Цикл управлінського консультування

Для етапу діагностування в рамках практики управлінського консультування характерні такі особливості: на етапі виявлення причин, що впливають на проблему, яка стоїть перед підприємством, найчастіше використовуються формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, запитальники, тести, бесіди; аналіз та оцінка фактів не завжди носять кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння; при побудові причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблеми часто не використовуються сучасні економіко-математичні методи. В цілому цей напрямок використання діагностичних методів характеризується відсутністю

належного системного підходу, превалювання якісних оцінок («добре–погано», «так–ні» тощо) над кількісними методами, а також суб'єктивний характер багатьох висновків, у результаті застосування великої кількості експертних методів.

Окрім того, в практиці управлінського консультування застосовується діагностування на основі статичного оцінювання, яке визначає стан об'єкта на визначений момент часу, що не дозволяє по «слабких сигналах» управляти процесами стійкого функціонування підприємства. Потрібно зазначити, що в практиці управління підприємствами діагностичний метод використовується в основному при визначенні причин фінансової кризи.

Поряд з тим визначаються коефіцієнти ліквідності, що відображають здатність підприємства-позичальника погашати свої зобов'язання, які виникають в процесі господарської діяльності. Розраховані в динаміці за кілька періодів, вони характеризують сформовану на підприємстві тенденцію зміни ліквідності. Однак ці показники визначаються на основі сальдових значень на конкретну дату, тому аналіз фінансового стану позичальника доповнюється іншими показниками.

Періодичність розрахунку коефіцієнтів ліквідності залежить від завдань аналізу і може встановлюватися на певну дату, за декілька років, щорічно, щоквартально, щомісячно. Для аналізу ступеня ліквідності балансу активи групуються на основі критеріїв, що визначають здатність до вивільнення коштів у грошовій, ліквідній формі. А вплив окремих факторів на динаміку коефіцієнтів загальної ліквідності для виділення основних причин його зміни можна визначити способом ланцюгових підстановок. Показниками для оцінки задоволеності структури Балансу підприємства є:

коефіцієнт поточної ліквідності;

коефіцієнт забезпеченості власними коштами, що визначається за формулою:

$$k_{зоб} = \frac{I^n - I^a}{II^a - III^a}, \quad (3.2)$$

де I^a - підсумок розділу I активу балансу; $I^п$ - підсумок розділу I пасиву балансу; II^a - підсумок розділу II активу балансу; III^a - підсумок розділу III активу балансу.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості; коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності характеризує наявність реальної можливості у підприємства відновити (або втратити) свою платоспроможність протягом певного періоду.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності визначається як відношення розрахункового коефіцієнта поточної ліквідності до його встановленого значення. Розрахунковий коефіцієнт поточної ліквідності визначається як сума фактичного значення поточної ліквідності на кінець звітного періоду і зміни значення цього коефіцієнта між кінцем і початком звітного періоду в перерахунку на встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності:

$$k_{відн(втр)} = \frac{k_{1ф} + П_{відн(втр)} / T \cdot (k_{1ф} - k_{1н})}{k_{1норм}}, \quad (3.3)$$

де $k_{1ф}$ – фактичне значення (в кінці звітного періоду) коефіцієнта поточної ліквідності (k_1); $П_{відн(втр)}$ – встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності підприємства в місяцях; T – звітний період в місяцях; $k_{1н}$ – значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду; $k_{1норм}$ – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності ($k_{1норм} = 2$).

Підставою для визнання структури балансу підприємства незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним є умови, коли величина розглянутих коефіцієнтів виявляється нижче їх нормативних значень, а саме: коефіцієнт абсолютної (поточної) ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 0,2; коефіцієнт покриття (забезпеченості власними коштами) на кінець звітного періоду має значення менше 1.

У випадку, коли хоча б один із зазначених коефіцієнтів має значення нижче нормативного, коефіцієнт відновлення платоспроможності розраховується за період у 6 місяців. Якщо цей коефіцієнт більше 1, то у підприємства існує реальна можливість відновити свою платоспроможність, якщо менше 1 – у підприємства відсутня реальна можливість відновити платоспроможність найближчим часом. Якщо ж коефіцієнти поточної ліквідності і забезпеченості власними засобами мають значення, що перевищують нормативні чи рівні їм, то розраховується коефіцієнт втрати платоспроможності за період, установлений рівно 3 місяці. Коефіцієнт втрати платоспроможності, що має значення менше 1, свідчить про те, що у підприємства найближчим часом може бути втрачена платоспроможність.

Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства [43, с. 185]. З метою діагностики методика також не відображає всі сторони діяльності компанії та не є універсальною методикою для прогнозу ймовірності банкрутства.

Дослідження методами мультиплікативного дискримінантного аналізу зв'язку між значеннями показників фінансового стану і подальшої долі (розквіту чи занепаду) підприємств дали змогу отримати регресивні рівняння для прогнозування ймовірності банкрутства. Так, з найбільш відомих зарубіжних учених, що зробили значний вклад у використання діагностичного методу при дослідженні фінансового стану підприємств, необхідно виділити Е. І. Альтмана, У. Бівера і Б. Коласса [39, с. 173].

Найбільш відомими дослідниками, які при діагностиці фінансової ситуації на підприємстві використовували метод дискримінантних показників платоспроможності, були Е. І. Альтман (США) Р. Лис, Тафлер і Тішоу (Великобританія), М. Гольдер, Конан (Франція). Згідно з даним методом фінансова ситуація на підприємстві визначається за допомогою єдиного критерію (Z), отриманого шляхом синтезування ряду фінансових коефіцієнтів, зважених через ступінь їх значення, з використанням такого рівняння:

$$Z = a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n, \quad (3.4)$$

де a_n – ступінь значення відповідного фінансового коефіцієнта; x_n – фінансові коефіцієнти.

Надалі за допомогою розробленої шкали за числовим значенням Z -критерію на підприємстві дається якісна характеристика фінансової ситуації на підприємстві. Найпоширеніші нині методи діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий західний економіст Е. І. Альтман – Z -моделі [47, с. 163]. За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства (індекс Z) визначається коефіцієнтом покриття $K_{\text{п}}$ і коефіцієнтом автономії (фінансової незалежності) $K_{\text{авт}}$ за формулою:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\text{п}} + 0,0579 \cdot K_{\text{авт}}. \quad (3.5)$$

Для підприємств, у яких $Z = 0$, ймовірність банкрутства становить 50 %. Від'ємні значення Z свідчать про зменшення ймовірності банкрутства. Якщо $Z > 0$, то ймовірність банкрутства перевищує 50 % і підвищується зі збільшенням Z .

Ця модель проста, не потребує великого обсягу вихідної інформації, але недостатньо точно прогнозує ймовірність банкрутства. Похибка $\Delta Z = \pm 0,65$.

Поряд із аналізом фінансового стану підприємства, ступенем ліквідності та платоспроможності, рівнем загрози банкрутства доцільно також визначити оцінку санаційної спроможності підприємства за допомогою поглибленого аналізу на основі коефіцієнтного методу, що дозволить віднайти джерела і резерви щодо поліпшення його фінансового стану та посилення його рівня платоспроможності [35, с. 120]. Під час оцінювання санаційної спроможності підприємства головними індикаторами, що розкривають можливості для поліпшення фінансового стану, є такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття запасів, коефіцієнт концентрації власного капіталу (платоспроможності, автономії), коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, показник фінансового левериджу, який висвітлює запас міцності підприємства, тобто здатність у швидкій мірі підвищувати прибуток.



Рисунок 3.16 – Основні етапи діагностики банкрутства підприємства

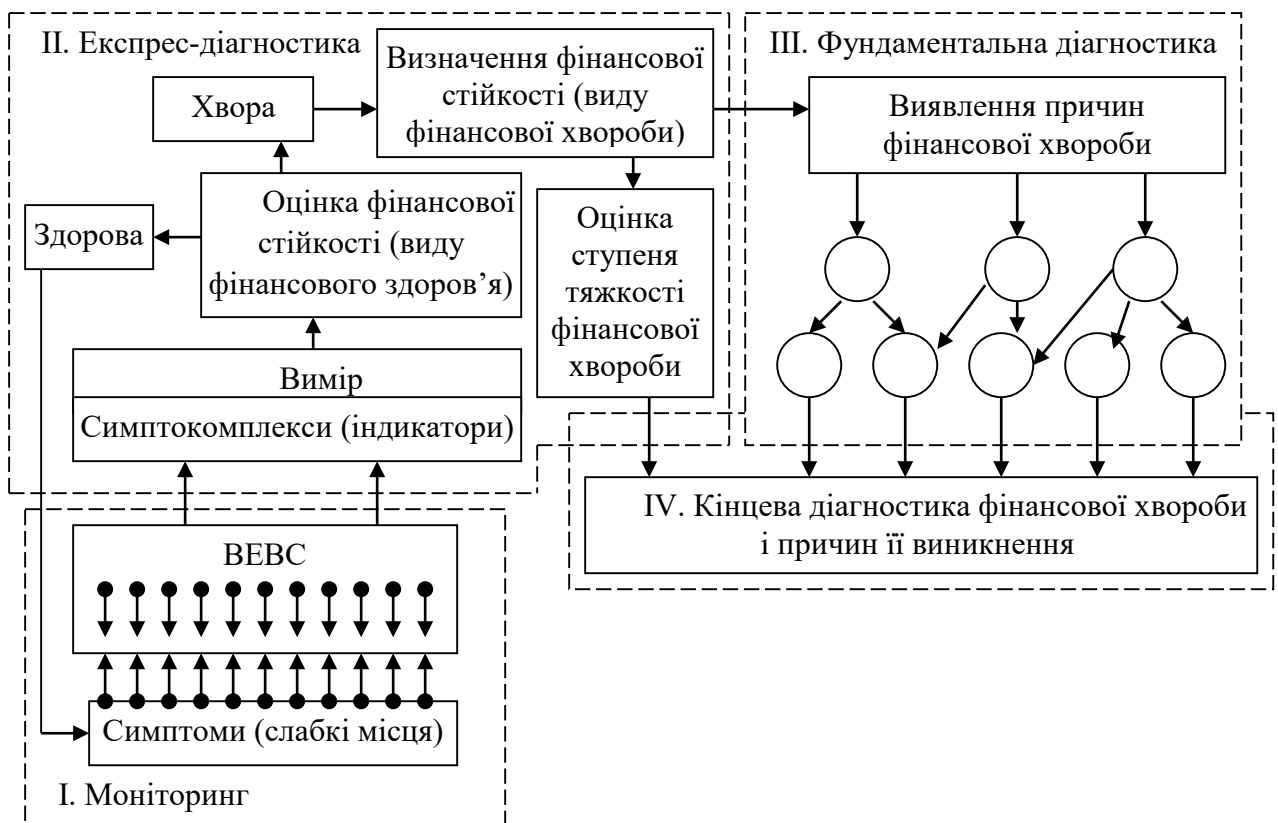


Рисунок 3.17 – Блок-схема діагностики фінансової стійкості функціонування BEBC

За І. А. Бланком діагностика банкрутства підприємства проводиться за допомогою двох систем: експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Він запропонував використовувати ці системи за основними етапами, які подано на рисунку 3.16 [39, с. 277-285]. В. А. Забродський та М. О. Кизим запропонували схему діагностики фінансової стійкості функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем (ВЕВС), яка наведена на рисунку 3.17. Як видно з рисунка 3.17, процес діагностики фінансового становища ВЕВС містить у собі: моніторинг симптомів, експрес-діагностику і фундаментальну діагностику фінансової «хвороби», остаточний аналізі фінансової хвороби і причин її виникнення.

3.3 Ефективність системи управління економічними ризиками ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Узагальнюючи теорію та практику прийняття управлінських рішень [39, с. 218], а також проведеного вище дослідження, можна запропонувати модель проблемного підходу до процесу прийняття управлінського рішення по виборі портфеля стратегії розвитку підприємства, представлену на рисунках 3.18 та 3.19. Як видно з рисунку 3.19, прийняття рішення при виборі портфеля стратегій стійкого розвитку підприємства включає до себе 3 стадії: розпізнавання проблеми розвитку; діагностика проблеми розвитку; рішення проблеми розвитку. Перша стадія – Розпізнавання проблеми розвитку – складається з наступних етапів: попереднє визначення проблеми розвитку; оцінка розпізнавання ситуації в розвитку; визначення головної мети розвитку; оцінка відповідності ситуації головної мети розвитку й уточнення проблеми розвитку.

Друга стадія – Діагностика проблеми розвитку – складається з наступних етапів: діагностика проблем розвитку; ранжирування проблем розвитку; побудова «дерева проблем розвитку». У результаті діагностики визначається перелік підпроблем по окремих компонентах конкурентного статусу підприємства [49, с. 129].

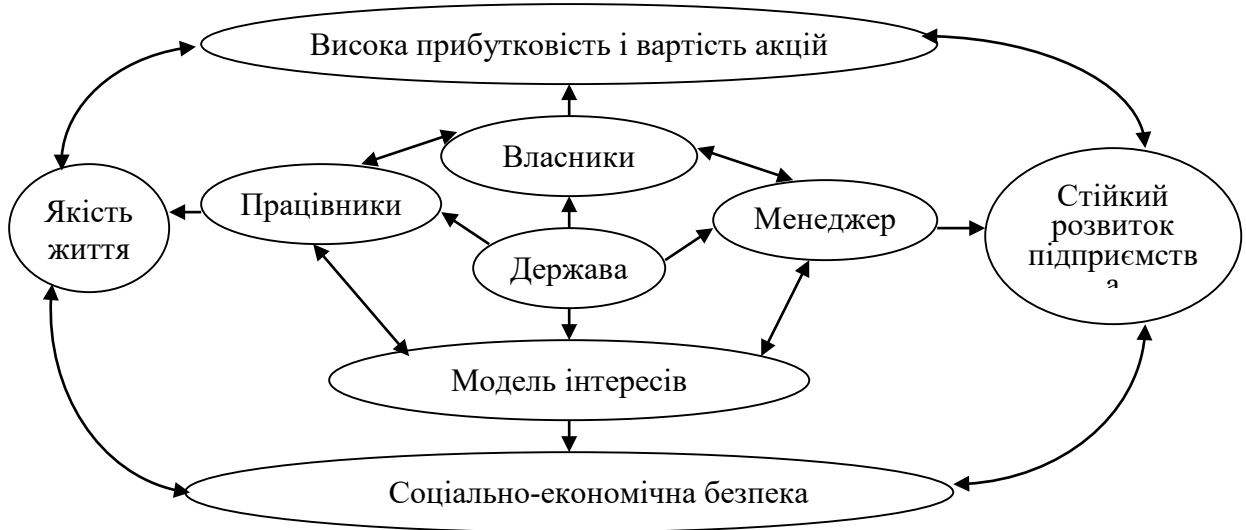


Рисунок 3.18 – Модель взаємозв’язку інтересів суб’єктів розвитку підприємства

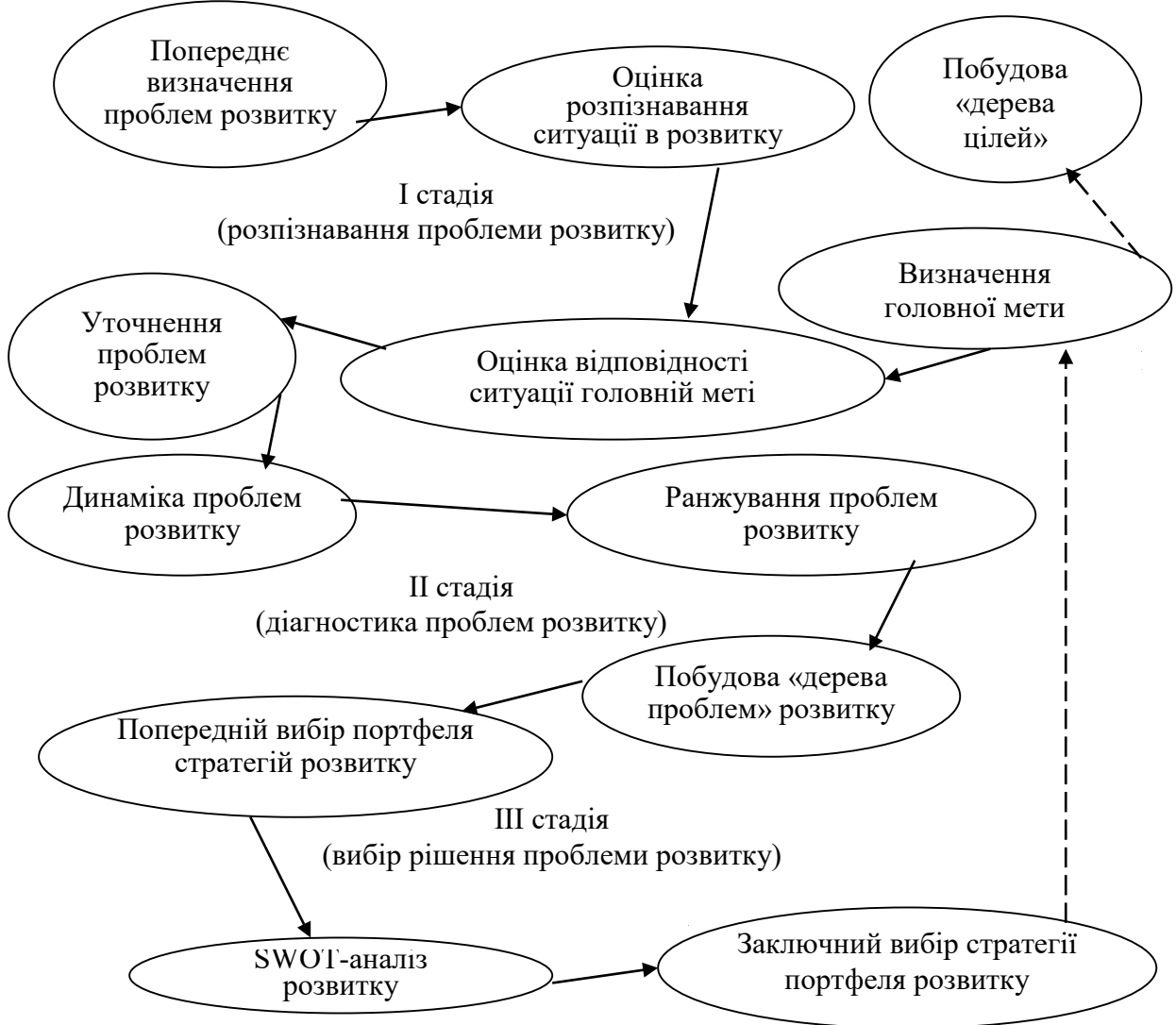


Рисунок 3.19 – Модель прийняття рішення при виборі портфеля стратегій розвитку для підприємства в умовах кризи

На рисунку 3.20 зображено таке «дерево проблем» розвитку підприємства. Згідно рисунка 3.20, A_{ij} – головна проблема розвитку підприємства – його низький конкурентний статус; a_2 , a_3 – проблеми в розвитку компонент конкурентного статусу підприємства (КР, КС, КУ); A_{21} , A_{22} – проблеми в розвитку складених елементів компонент КС підприємства (ФС, ТР, КП); a_{211} , a_{213} , a_{222} , a_{223} , a_{333} – проблеми в розвитку часткових напрямків елементів компонентів підприємства. На восьмому етапі з переліку проранжованих проблем будується «дерево проблем». Для цієї мети використовується ієрархічне дерево, засноване на теорії графів.

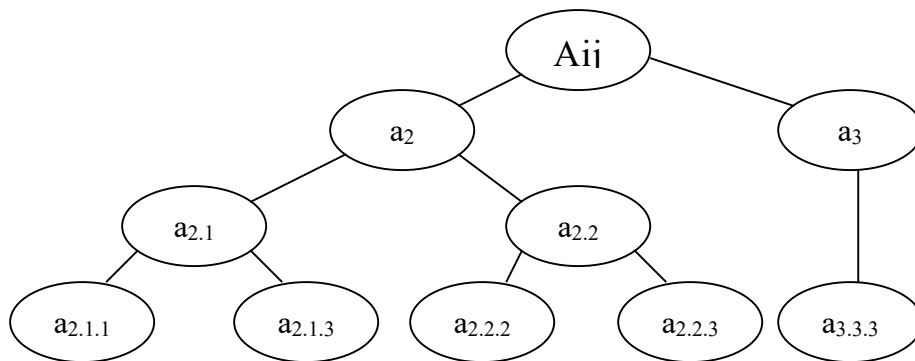


Рисунок 3.20 – Дерево проблем розвитку підприємства

Третя стадія – Рішення проблеми розвитку – складається з наступних етапів: початковий вибір портфеля стратегій розвитку згідно матриці; SWOT-аналіз розвитку; заключний вибір портфеля стратегій розвитку. Для початкового вибору портфеля стратегій розвитку використовується двовірна матриця вибору портфеля стратегій розвитку підприємства, що зв’язує між собою фази життєвого циклу і рівні управління: корпоративний, діловий, функціональний (таблиця 3.3). У таблиці 3.3 показано стратегії для фази життєвого циклу підприємства, яке знаходиться в фазі «криза» [42, с. 252]. Кожному з рівнів управління відповідає кількісна оцінка визначеної компоненти підприємства: корпоративний – конкурентна позиція (КР); діловий – конкурентна стійкість підприємства (КУ); функціональний – його конкурентоздатність (КС).

У свою чергу, кожний з приватних показників, що оцінюють ту й іншу компоненту функціонування і розвитку кожного підприємства, відповідають

визначеного рівня керування й реалізацію його стратегічних напрямів. Знаючи оцінку по тому чи іншому однорідному показнику, що характеризує проблемну компоненту діяльності підприємства, здійснюється первісний вибір портфеля стратегії його розвитку. Етап «SWOT-аналіз розвитку» передбачає аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін внутрішнього середовища для розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи.

Таблиця 3.3 – Матриця вибору портфеля стратегії для підприємства, яке знаходиться в умовах кризи

Стратегії для відповідного рівня управління		
1	2	3
Корпоративна (К)	Ділова (D)	Функціональна (F)
Реструктуризація та реорганізація (kr) [1; 1; 0] [1; 0; 1] [0; 1; 1]	Диференціація продукції (do) [0; 1; 1]	Фінансове оздоровлення (fo) [0; 1; 1]
	Ступінь витрат (dv) [1;0;1]	Підвищення технічного рівня виробництва (ft) [1;0; 1]
	Вертикальна інтеграція (di) [1; 1;0]	Підвищення конкурентоспроможності продукції (fk) [1; 1;0]
Приєднання або продаж (kp) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Диференціація продукції і зниження витрат [0; 0; 1]	Фінансове оздоровлення і підвищення технічного рівня виробництва [0; 0; 1]
Приєднання або продаж (kp) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Зниження витрат і вертикальна інтеграція [1; 0; 0]	Фінансове оздоровлення і підвищення конкурентоспроможності продукції [0; 1; 0]
Ліквідація (kr) [0; 0; 0]	Припинення виробництва продукції в усіх стратегічних зонах господарювання [0; 0; 0]	Розпродаж усіх активів по максимально спроможній вартості [0; 0; 0]

Потім встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії розвитку підприємства, яке знаходиться у кризовому стані. Логічна схема SWOT-аналізу розвитку підприємства подана на

рисунку 3.21. А у таблиці 3.4 надано перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища і зовнішніх можливостей та загроз розвитку ПП, що означає процес проведення SWOT-аналізу. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку підприємства, яке знаходиться в умовах кризи. Наразі широкого поширення набирає метод перенесення ризиків шляхом передачі управління ризиком третій стороні, що безпосередньо не бере участь в проекті. Прикладами таких випадків є: страхування; найм сторонніх консультантів з великим досвідом роботи; купівля готової компоненти результату (продукту) проекту замість її створення власними силами; залучення зовнішніх субпідрядників.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз розвитку ПП «ВО «Елна-Сервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент Низький обсяг оподаткування Стабільний рівень попиту на продукцію	Достатньо ресурсозатратне технологічне обладнання Повільний темп обігу грошових коштів Низька ліквідність майна підприємства
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту Нові резерви залучення капіталовкладень	Високий інфляційний вплив на грошові надходження Високий політичний ризик

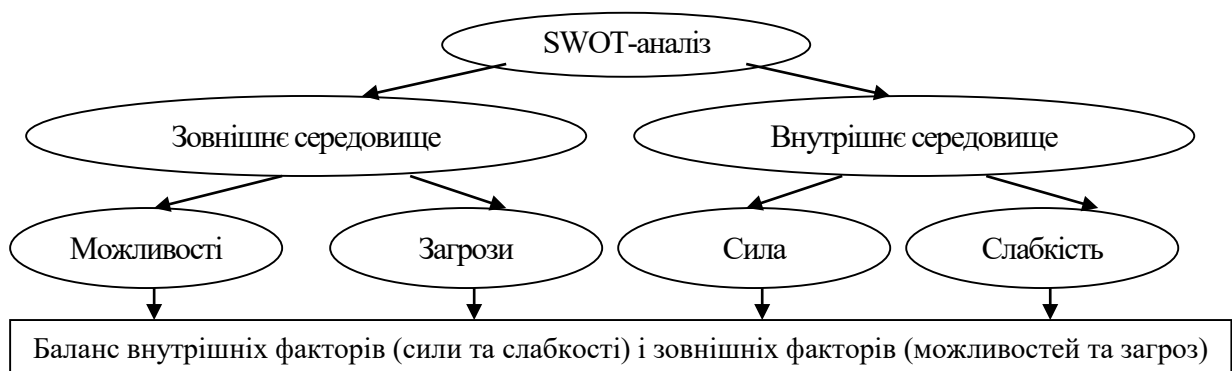


Рисунок 3.21 – Логічна схема SWOT-аналізу розвитку підприємства

При виборі конкретного методу зниження ризику власник проекту повинний виходити з таких принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може

дозволити власний капітал (включаючи майбутні вигоди по проекту); треба думати про наслідки ризику; не можна ризикувати великим заради малого.

Внаслідок моніторингу і контролю ризиків в план проекту вносяться зміни [43, с. 147]. У практичній діяльності комплекс кризис-менеджменту знаходить своє втілення в реалізації спрощеного процесу управління ризиками, що включає такі етапи: вибір стратегії управління ризиками; виявлення й оцінка можливих збитків; попередній добір ризиків у рамках обраної стратегії; добір і реалізація превентивних заходів (прийомів кризис-менеджменту) за обраними ризиками; аналіз ризиків після реалізації прийомів кризис-менеджменту; оцінка ефективності управління ризиками.

Апробація рекомендацій із упровадження комплексу кризис-менеджменту в практику ПП «ВО «Елна-Сервіс» призвела до зміни структури управління підприємством, а оцінка впровадженого кризис-менеджменту показала середню його ефективність. Причиною невисокого значення ефективності кризис-менеджменту є те, що він був застосований уперше.

Отже, наразі в умовах значної економічної невизначеності, коли проблеми виникають раптово, часто всупереч усім прогнозам, а також минулому досвіду, компетентність менеджменту на підприємстві набула вирішального значення. Адже, в умовах постійного впливу ризикових ситуацій менеджери повинні терміново розробляти та здійснювати компенсаційні заходи, щоб усунути будь-які перебої в роботі, загрози або прямі втрати та вжити підтримувати або відновити нормальну діяльність підприємства.

Для підвищення ефективності та оперативності роботи управлінського персоналу підприємств доцільно розробляти комплекс дій і надзвичайних заходів на випадок виникнення несподіванок, які мають ймовірність виникати у повсякденній діяльності підприємства. Ці заходи повинні передбачати особливу мережу зв'язків розподілу прав і обов'язків вищих керівників, створення оперативних груп менеджерів для контролю та підтримки морального клімату в колективі, налагодження нормального трудового ритму, розробки і вжиття надзвичайних заходів, пов'язаних з виходом із складної ситуації.

ВИСНОВКИ

Управління економічними ризиками є невід'ємною частиною комплексної процедури управління на підприємстві, що не лише забезпечує антикризові заходи, але і здійснюється постійно під час звичайного процесу економічної діяльності підприємства в умовах сучасних внутрішніх та зовнішніх ризиків такої діяльності. В результаті чого забезпечується злагоджений комплекс управління якістю продукції, досконале планування виробничого процесу, реєстрація результатів підприємницької діяльності, дотримання вимог охорони праці для виробничого персоналу, а також нормального життєзабезпечення будівель, споруд, виробничих приміщень, технологічного обладнання та інше.

Виходячи із мети та основних завдань роботи отримані такі результати:

1. Проведено дослідження теоретико-методичних засад формування системи системи аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства. Зазначено, що в процесі повсякденної діяльності підприємства відбувається погіршення стану технологічного обладнання, виникає дефіцит матеріальних ресурсів і грошових коштів, відбувається непланомірне збільшення витрат, нецільове використання грошових коштів, знижується продуктивність праці та рівні кваліфікації працівників та інше. Всі ці негативні для діяльності підприємств події стають першопричини виникнення кризових явищ: зниження ефективності виробничого процесу, погіршенням виробничої та технологічної дисципліни, відповідальності за виконану роботу та поступовою втратою керованості підприємством.

2. Проаналізовано особливості методів аналізування економічних ризиків підприємства. Наразі найбільшого поширення в застосуванні набули такі методи аналізування ризику: експертне оцінювання, побудова «дерева рішень» («подій» або «відмов»), використання аналогів, аналіз доцільності витрат та інші. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш ефективним є комплексне використання кількості доцільних саме для цього

підприємства методів.

3. Ідентифіковано зміст базових понять дослідження: ризик, економічний ризик, аналізування ризиків, управління ризиками, система управління ризиками підприємства, оцінювання ризиків тощо. За результатами проведеного аналізу підходів до категорії «ризик», можна вважати, що ризиком можна вважати ймовірність чи можливість створення ситуації, яка супроводжується виникненням негативних впливів і дій чи перешкод для ефективного забезпечення функціонування системи та її окремих елементів. Оскільки ризики виникають з різних причин і мають різні особливості, наразі не створено системи класифікації ризиків по групах і видам за їхніми характеристиками, що потребує проведення подальших досліджень у цій галузі. Створення такої класифікації полегшить вчасну ідентифікацію ризиків та створить передумови для ефективного управління ними.

4. Здійснено аналітичне оцінювання фінансової стійкості підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс». Проведено факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгової підстановки на підставі базисної моделі. За результатами проведеного аналізу господарської діяльності підприємства у 2020-2021 роках видно, що відбулося зростання вартості основних засобів (14,6%) та оборотних фондів (14,6%), а також зменшення загального прибутку (19,6%), що негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,4%.

За результатами проведеного аналізу господарської діяльності підприємства у 2021-2022 роках видно, що відбулося зростання вартості оборотних фондів (16,6%), яке негативно вплинуло на зміну рентабельності виробництва – призвело до її зменшення на 0,13%. Незначне зменшення вартості основних засобів (1,2%) не вплинуло на рентабельність виробництва. Загалом же зростання рентабельності виробництва на 0,51% було досягнуто за рахунок збільшення загального прибутку на 76,7%.

І з розвитком ринкових відносин нематеріальні активи стали одним із принципово нових об'єктів бухгалтерського обліку. Отже, виникла потреба в

розробці сучасних методичних підходів до аналізу цих об'єктів, націленому на досягнення економічних цілей господарюючих суб'єктів. Окремим аналітичним дослідженням мають підлягати ділова активність, виробничі, фінансові і комерційні ризики, кредитоспроможність тощо.

Це підвищує зацікавленість потенційних інвесторів, лояльність із боку кредитних установ та сприяє залученню необхідних додаткових або позикових коштів. На підставі даних, що отримані під час аналізу, також планують обсяг виробництва та реалізації продукції, розраховують ціну та поріг рентабельності, величину прибутку, яку очікують отримати, та інші показники. Саме так розкривається зв'язок економічного аналізу із функцією планування. Взаємозв'язок функції обліку та економічного аналізу полягає у його вдосконаленні й більшій аналітичності.

5. Ідентифіковано основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах. За результатами аналізування способів управління ризиками визначено такі шляхи управління ризиками: уникнення ризику, утримання ризику, передача ризику, зниження ступеню ризику.

Згідно з теоретичними напрацюваннями в галузі управління економічним ризиком основними характеристиками управління ризиком на підприємстві є: усвідомлення керівництвом потреби в управлінні ризиком, формулювання певного кола задач; організація процесу управління ризиком, основними етапами якого є виявлення, оцінювання, вибір методів впливу на ризик та їх застосування; контроль результатів управління; наявність системи управління ризиком – ризик-менеджменту, елементами якої є об'єкти (різні види ризику) та суб'єкти (структурні одиниці підприємства як організації).

Отже, управління ризиком є частиною загального управління підприємством, що реалізується у вигляді певного процесу управління економічним ризиком, що має як загальні, так і окремі риси, притаманні різним сферам діяльності підприємства. При цьому інструментами управління ризику виступають ризик-менеджмент як система комплексного управління та окремі

методичні підходи, прийоми для управління окремими видами ризику.

6. Розроблено та впроваджено заходи з управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс». За результатами аналізу фінансової діяльності підприємства визначено, що: незважаючи на те, що фінансовий стан підприємства поступово поліпшується, виникають проблеми з обігом грошових коштів; хоча стан основних засобів поступово поліпшується, але все одно залишається ступінь їх зносу досить високим; залишається серед операційних витрат велика частка собівартості реалізованої продукції й адміністративних витрат, що продовжує обтяжувати фінансовий стан підприємства; платоспроможність підприємства все ще залишається на низькому рівні, і так само – процеси надходження і використання виробничих запасів; підприємство все ще ризикує зазнати кризових явищ та процедури банкрутства.

Для того, щоб поліпшити стійкість підприємства до впливу економічних ризиків і забезпечити його високу ліквідність, потрібно: створити резерви для збільшення обсягу грошових коштів на зразок розміщення їх у банківських установах або активізувати інвестиційну діяльність підприємства; провести інвентаризацію основних засобів поряд із їх характеристикою за ступенем зносу і придатності за термінами їх експлуатації, і формувати шляхи їх поступового оновлення та поліпшення; оптимізувати такі види витрат, як собівартість реалізованої продукції й адміністративні витрати за рівнем необхідності їх внесення; забезпечити процеси своєчасного використання запасів підприємства й ефективність капітальних вкладень із врахуванням і водночас оптимізацією їх застосування в залежності від часових параметрів; впровадити упереджувальні заходи для виявлення, нейтралізації чи усунення загрозливих і кризових явищ і комплекси санаційних заходів, щоб досягти у першу чергу підвищення платоспроможності та зростання ліквідності активів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. Є., Петровська Г. Е. Ризик у ринковій економіці : навчальний посібник. Харків : Бурун Книга, 2005. 128 с.
2. Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 7. С. 116-121.
3. Верченко П. І., Великоіваненко Г. І., Демчук Н. В. Ризикологія : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 176 с.
4. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. К.: Демур, 2008. 212 с.
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці і підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
6. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті : підручник. К. : ТОВ "Борисфен-М", 1996. 112 с.
7. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : підручник. К.: КНЕУ, 2000. 354 с.
8. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2006. 182 с.
9. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2010. 158 с.
10. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ : ІАЕУААН, 2013. 507 с.
11. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник для вищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К. : Алерта, 2009. 544 с.
12. Живко З. Б. Словник сучасних економічних термінів. Львів : Край, 2007. 384 с.
13. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп., перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.

14. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2002. 120 с.
15. Кармінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник Харків: «Слово», 2014. 169 с.
16. Кравченко В. А. Світовий досвід управління підприємницькими ризиками: історія та здобутки 20-го сторіччя. Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць. Ч. II (у двох частинах). К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин. 2007. С. 260 -263.
17. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посіб. К.: ВЦ «Академія», 2007. 345 с.
18. Матвійчук А. В. Економічні ризики в інвестиційній діяльності: монографія. Вінниця, 2002. 36 с.
19. Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
20. Мирошніченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 20.05.2024).
21. Перерва П. Г. Погорелов М. І., Посохов І. М., Мехович С. А. Економіка та управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2011. 628 с.
22. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2015. 220 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/722daaed-43f3-49f4-aa9b-beb5439cse13/content> (дата звернення: 20.05.2024).
23. Розвиток класифікації методів управління ризиками корпорації / Теорія та практика управління економічним розвитком : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції ВСВЕ (Київ, 22-24 листопада 2012 року). В 3 т. Т. 1. Донецьк : ООО «Фирма «ДрукИнфо», 2012. С. 281-283.

24. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Науково-практичний збірник «Финансовые услуги»*. 2017. № 5. С. 15–18.
25. Терещенко Е. Ю., Школенко О. Б. Управління ризиками на підприємствах авіаційного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 25–30.
26. Кобилянський О. О., Прищак М. Д. Особливості формування системи менеджменту умов праці. *Матеріали LI науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2022): збірник доповідей [Електронний ресурс]*. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 2737–2742.
27. Кобилянський О. О., Сметанюк О. А. Проблеми формування корпоративної культури в організаціях. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»: збірник доповідей*. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 1020–1024.
28. Кобилянський О. О., Корнієнко В. О. Застосування приватного та публічного права в господарській діяльності. *Матеріали LII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023): збірник доповідей [Електронний ресурс]*. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 1239–1241. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-frtzp/all-frtzp-2023/paper/view/18170/15207>.
29. Васаженко Н. О., Ставнича Н. О., Кобилянський О. О. Інвестиційна політика в Україні в умовах військового стану. *Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023): збірник доповідей [Електронний ресурс]*. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 2554–2556. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18302/15310>.
30. Кобилянський О. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в*

науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»: збірник доповідей. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20134/16814>.

31. Кобилянський О. О. Ризики в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»*: збірник доповідей. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20133/16815>.

32. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108.

33. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 9. С. 72–74.

34. Види ризиків у сучасному бізнесі. URL: https://msn.khmnmu.edu.ua/pluginfile.php/548446/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%202.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

35. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51> (дата звернення: 20.05.2024).

36. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3. Т. 1. С. 241–244.

37. Тарасенко Н. В., Вагнер І. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2017. 444 с.

38. Азаренкова, Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 240 с.

39. Бондарчук М. К., Алексєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів : Львівська політехніка, 2017. 268 с.

40. Карпунь І. Н. Управління фінансовою санацією підприємства Текст : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2017. 418 с.
41. Онисько С. М., Богач М. М. Управління фінансовою санацією підприємств : практикум для студ. економіч. спец. Львів : Магнолія 2006, 2017. 224 с.
42. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вузів. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
43. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Вид. 3-є, переробл. і доп. Київ : Алерта, 2011. 520 с.
44. Скібіцька Л. І., Матвеєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза, С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ; Нац. авіаційний ун-т. Київ : ЦУЛ, 2017. 584 с.
45. Бондар-Підгурська О. В., Глєбова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Полтав. ун-т економіки і торгівлі. Київ : Ліра-К, 2016. 487 с.
46. Тринька Л., Іванчук О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2014. 768 с.
47. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. для студ. вузів. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.
48. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студ. ВНЗ ; за заг. ред.: Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. Київ : ЦУЛ, 2013. 440 с.
49. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. для студ. вузів. Харків : Бурун Книга, 2011. 280 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління економічними ризиками компанії (на прикладі приватного підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»»)
Тип роботи: бакалаврська дипломна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

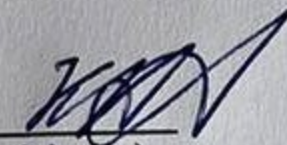
Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 67,6% Схожість 32,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ 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 її 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.

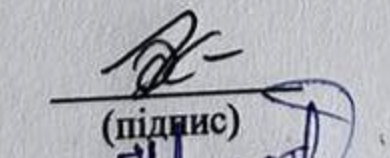
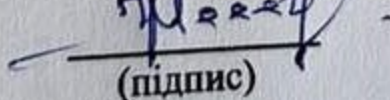
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н. П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

(підпис)

Кобилянський О. О.
(прізвище, ініціали)

Несен Л. М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність Приватного підприємства
«Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»» за 2020-2022 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Приватне підприємство "Виробниче об'єднання Еліта-Сервіс"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
20109667		
UA05020030010063857		
120		
27.51		

Територія **ВІННИЦЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Приватне підприємство**

Вид економічної діяльності **Виробництво електричних побутових приладів**

Середня кількість працівників, осіб **40**

Одиниця виміру: **тис. грн, з одним десятковим знаком**

Адреса, телефон **21010, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Ботанічна, 13Б**

520523

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
		На початок звітного року		На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	35,1	28,3	
Первісна вартість	1001	41,3	46,4	
Накопичена амортизація	1002	(6,2)	(18,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	4 050,1	4 641,9	
первісна вартість	1011	10 613,6	11 713,2	
знос	1012	(6 563,5)	(7 071,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 085,2	4 670,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	24 345,3	26 476,6	
у тому числі готова продукція	1103	17 869,6	23 049,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 238,3	7 598,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	740,1	1 615,5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 021,4	754,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	294,2	876,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	61,3	145,1	
Усього за розділом II	1195	32 700,6	37 466,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	36 785,8	42 136,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 050,0	5 050,0
Додатковий капітал	1410	23,5	23,5
Резервний капітал	1415	6 185,3	6 185,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 457,7	7 864,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	18 716,5	19 123,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 871,4	4 589,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	22,4	264,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	1 716,0
товари, роботи, послуги	1615	5 640,8	10 201,3
розрахунками з бюджетом	1620	55,2	121,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	35,4	89,4
розрахунками зі страхування	1625	1,2	2,7
розрахунками з оплати праці	1630	66,6	105,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 411,7	6 012,3
Усього за розділом III	1695	12 197,9	18 423,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36 785,8	42 136,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 008,4	30 141,0
Інші операційні доходи	2120	3 507,8	2 971,9
Інші доходи	2240	2 598,0	1 928,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35 114,2	35 041,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25 605,5)	(28 889,5)
Інші операційні витрати	2180	(6 852,7)	(4 981,9)
Інші витрати	2270	(2 159,4)	(771,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(34 617,6)	(34 642,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	496,6	399,1
Податок на прибуток	2300	(89,4)	(71,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	407,2	327,2

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ГЛУХАНЮК
ВОЛОДИМИР
ВІКТОРОВИЧ

Мазур
Світлана
Володимирівна

Глуханюк Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

Мазур Світлана Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Приватне підприємство "Виробниче об'єднання Елма-Сервіс"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
20109667		
UA050200300100063857		
120		
27.51		

Територія

ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

приватне підприємство

Вид економічної діяльності

Виробництво електричних побутових приладів

Середня кількість працівників, осіб

34

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 21010, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Ботанічна, 13Б

520523

І.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	28,3	19,0
Первісна вартість	1001	46,4	47,7
Накопичена амортизація	1002	(18,1)	(28,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	4 641,9	4 584,0
первісна вартість	1011	11 713,2	12 028,0
знос	1012	(7 071,3)	(7 444,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 670,2	4 603,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	26 476,6	32 111,1
у тому числі готова продукція	1103	23 049,2	23 727,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 598,1	9 337,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 615,5	704,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	754,3	272,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	876,9	253,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	145,1	992,3
Усього за розділом II	1195	37 466,5	43 671,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	42 136,7	48 274,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 050,0	5 050,0
Додатковий капітал	1410	23,5	23,5
Резервний капітал	1415	6 185,3	6 185,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 864,9	8 042,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	19 123,7	19 301,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	264,1	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 716,0	1 716,0
товари, роботи, послуги	1615	10 201,3	13 336,8
розрахунками з бюджетом	1620	121,2	144,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	89,4	127,0
розрахунками зі страхування	1625	2,7	1,4
розрахунками з оплати праці	1630	105,8	89,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 012,3	9 358,1
Усього за розділом III	1695	18 423,4	24 646,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	42 136,7	48 274,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 316,4	29 008,4	
Інші операційні доходи	2120	2 854,7	3 507,8	
Інші доходи	2240	635,6	2 598,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	55 806,7	35 114,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 491,3)	(25 605,5)	
Інші операційні витрати	2180	(13 694,2)	(6 852,7)	
Інші витрати	2270	(1 915,8)	(2 159,4)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(55 101,3)	(34 617,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	705,4	496,6	
Податок на прибуток	2300	(127,0)	(89,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	578,4	407,2	

ЕП ГЛУХАНЮК
ВОЛОДИМИР
ВІКТОРОВИЧ

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Глуханюк Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

Мазур Світлана Володимирівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕЛНА-СЕРВІС»»)**

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

Бакалаврська дипломна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ЕЛНА-СЕРВІС»))»

Виконав: студент групи ЕК-206 Кобилянський Олексій

Мета бакалаврської дипломної роботи – ідентифікація теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування ефективної системи аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

Виходячи із мети роботи, можна сформулювати її **основні завдання**:

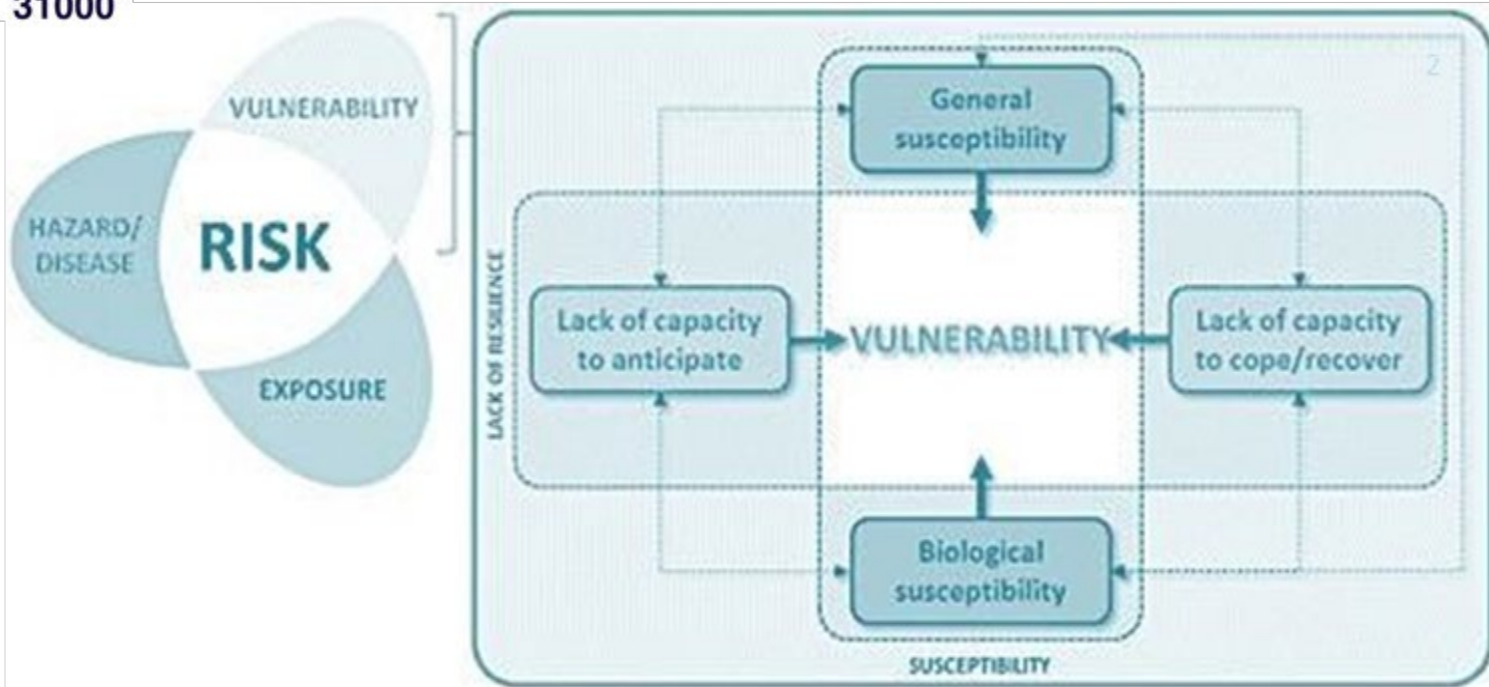
- дослідити теоретико-методичні засади формування системи аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості методів аналізування економічних ризиків підприємства;
- ідентифікувати зміст базових понять дослідження: ризик, економічний ризик, аналізування ризиків, управління ризиками, система управління ризиками підприємства, оцінювання ризиків тощо;
- здійснити аналітичне оцінювання фінансової стійкості підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс»;
- ідентифікувати основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах;
- розробити та запровадити в господарську діяльність ПП «ВО «Елна-Сервіс» сучасні заходи з управління економічними ризиками.

Об'єкт дослідження – процес аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства (на прикладі ПП «ВО «Елна-Сервіс»).



РИЗИК – вплив невизначеності на цілі.²



РИЗИК – ймовірність виникнення подій, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і бізнес цілей.

Рисунок 1 – Поняття ризику

ОСНОВНІ ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ДЕСЯТИРІЧЧЯ



1.

21.

Рисунок 2 – Глобальні ризики

РИЗИК — ЦЕ НЕ ПРОСТО ЙМОВІРНА ПОДІЯ, ЦЕ СКЛАДОВА МЕРЕЖІ ПОДІЙ ¹

Варто пам'ятати: реалізація одного з ризиків
може потягнути за собою реалізацію багатьох інших.

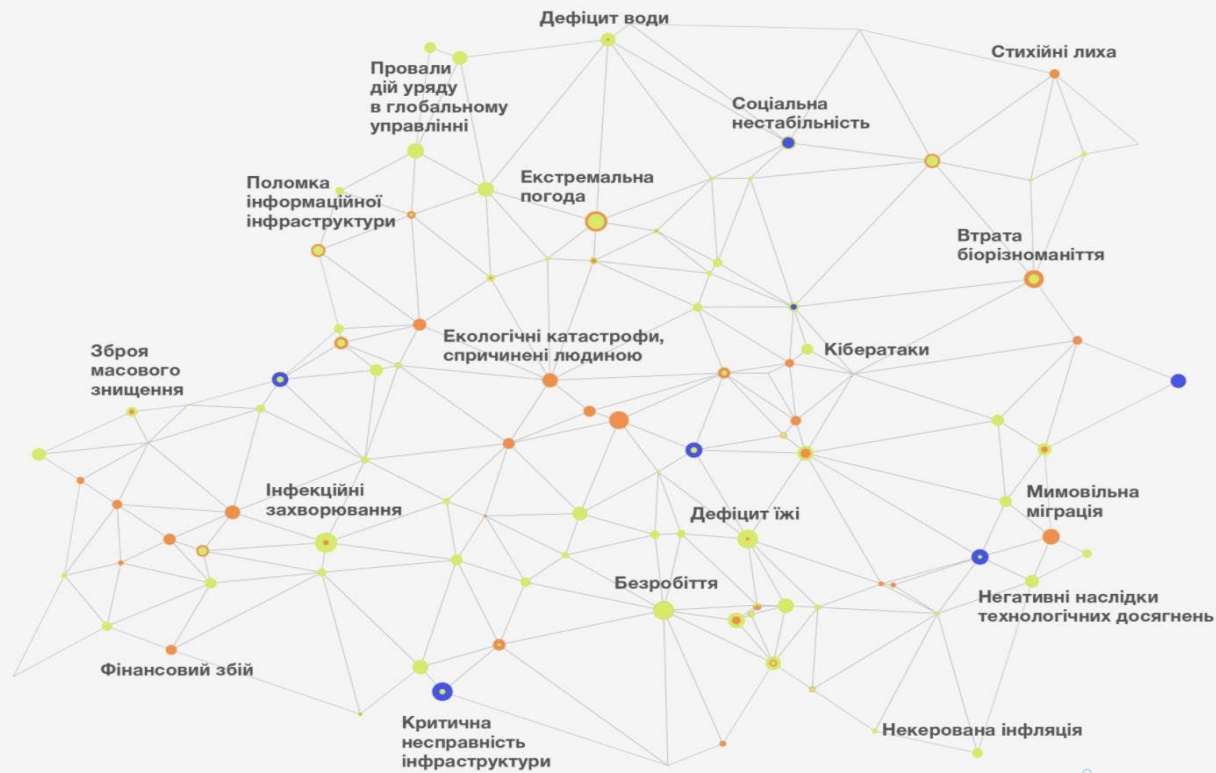


Рисунок 3 – Мережа основних ризиків

ПОСТУЛАТИ РИЗИКУ

- 1. Ризик всеосяжний. Не обтяжених ризиком суб'єктів господарювання не існує.**
- 2. Ризиком переобтяжені всі прогнози. Оскільки перспективи перебігу економічних процесів неможливо передбачити повно і точно.**
- 3. Ризик динамічний. Вплив ризику змінюється у часі під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, дії суб'єктивних і об'єктивних факторів.**
- 4. Ризик вимірюваний. Застосовується теорія вимірювань, за якою вимірюються властивості реальних економічних об'єктів (структура, стан чи поведінка).**

ВИСНОВКИ

- 1. Ризик має як негативний, так і позитивний аспекти – потрібно не тільки захищатись від небезпеки, викликані випадковими подіями, а й використовувати можливості.**
- 2. Не існує діяльності, при реалізації якої можна було б повністю уникнути ризиків і не існує ризиків, якими не можна управляти.**
- 3. Сприйняття і оцінка ризику цілком залежать від особи, яка приймає рішення в умовах невизначеності середовища.**

СУТНІСТЬ РИЗИКУ ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ

ЗВ'ЯЗОК РИЗИКУ ТА ШАНСУ

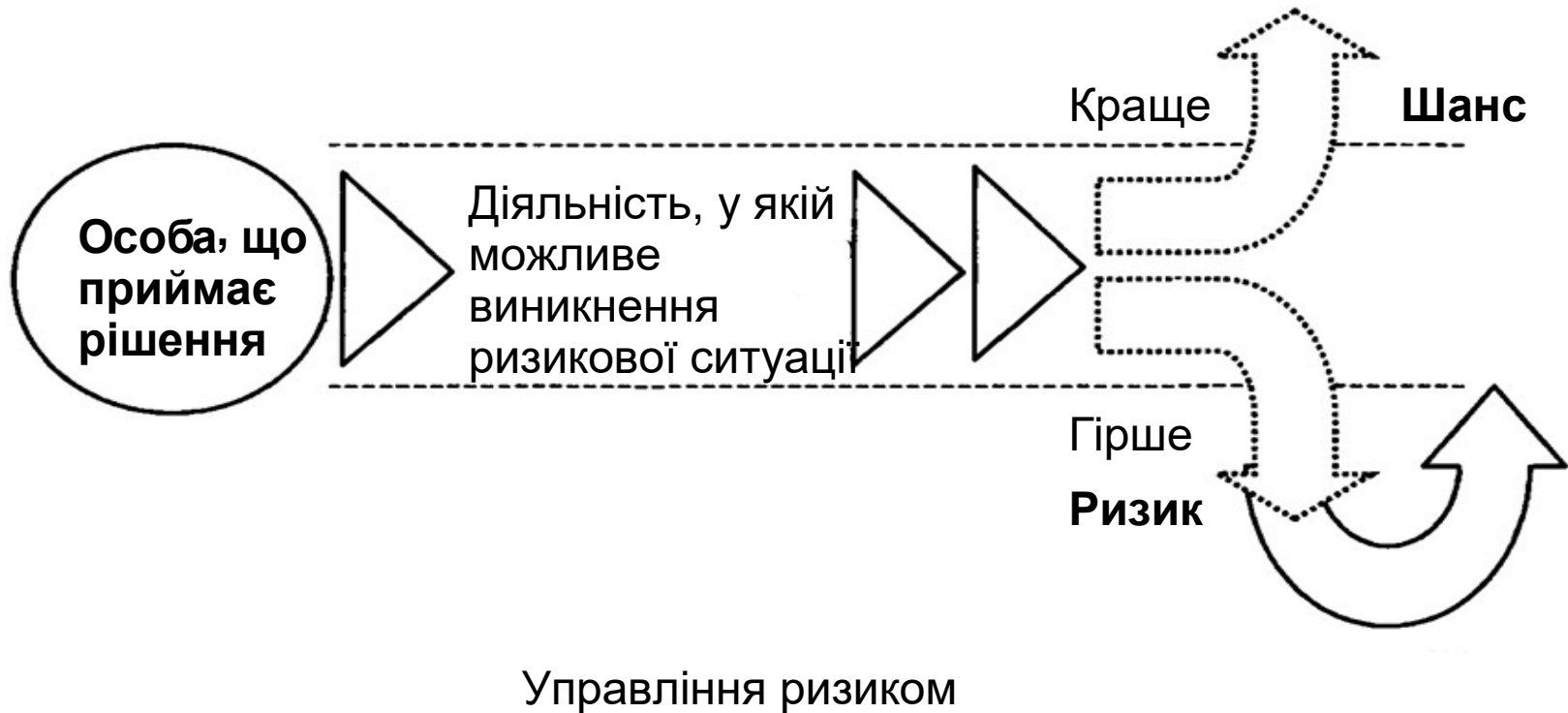


Рисунок 5 – Процедура управління ризиком



<https://www.tiogasecurity.com/risk-management/>

Процес прийняття оптимальних рішень та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення прийнятного ризику.¹

Ризик-менеджмент розглядається як управління підприємством в цілому або окремими підрозділами з урахуванням факторів ризику.

Рисунок 6 – Сутність ризик-менеджменту

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ» В МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТАХ



УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ –

культура, компетенції та практики, інтегровані з процесом визначення стратегій та управління ефективністю, на які організація спи рається у створенні, збереженні та реалізації вартості.

**Enterprise Risk Management – Integrated Framework. URL:
https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf**



УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ –

скоординовані дії для того, щоб направляти і контролювати організацію щодо ризиків.

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

Рисунок 7 – Поняття ризик-менеджменту

ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНУ «УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ» (УР) В НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАВЧИХ АКТАХ УКРАЇНИ

■ УР – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику.

ЗУ “Про об’єкти підвищеної небезпеки” від 18.01.2001 №2245-III

■ УР – заходи, що вживаються суб’єктами первинного фінансового моніторингу щодо створення та забезпечення функціонування системи управління ризиками, що передбачає, зокрема, визначення (виявлення), оцінку/переоцінку (вимірювання), моніторинг, контроль ризиків, з метою їх мінімізації.

ЗУ “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення” від 17.10.2023 № 3419-IX

Рисунок 8 – Поняття управління ризиком

ОПТИМАЛЬНИЙ ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

I. Ідентифікація ризиків:

- визначити критерії ризику,
- розробити методи ідентифікації ризику,
- сформувати систему класифікації ризиків.

II. Аналізування та оцінювання ризиків:

- сформувати перелік можливих ризикових ситуацій,
- оцінити ступінь і міру ризику по кожній ризиковій ситуації,
- визначити пріоритетність ризиків.

III. Розробка заходів щодо управління ризиками:

- визначити методи управління ризиками,
- організувати процес управління ризиками,
- розробити запобіжні заходи щодо ризиків.

IV. Моніторинг і оперативне управління ризиками:

- реалізувати методи управління ризиками,
- оцінити ефективність управління ризиками,
- сформувати систему управління знаннями по ризиках.

Рисунок 9 – Процес управління ризиком

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- **збільшення прибутковості;**
- **підвищення економічної вартості підприємства;**
- **підвищення привабливості підприємства для інвесторів через зниження мінливості рівня прибутку;**
- **удосконалення процесу прийняття рішень;**
- **формування «правильних» стимулів для менеджерів (система винагороди, прив'язана до результатів основної діяльності фірми).**

Рисунок 10 – Переваги застосування управління ризиком на підприємстві

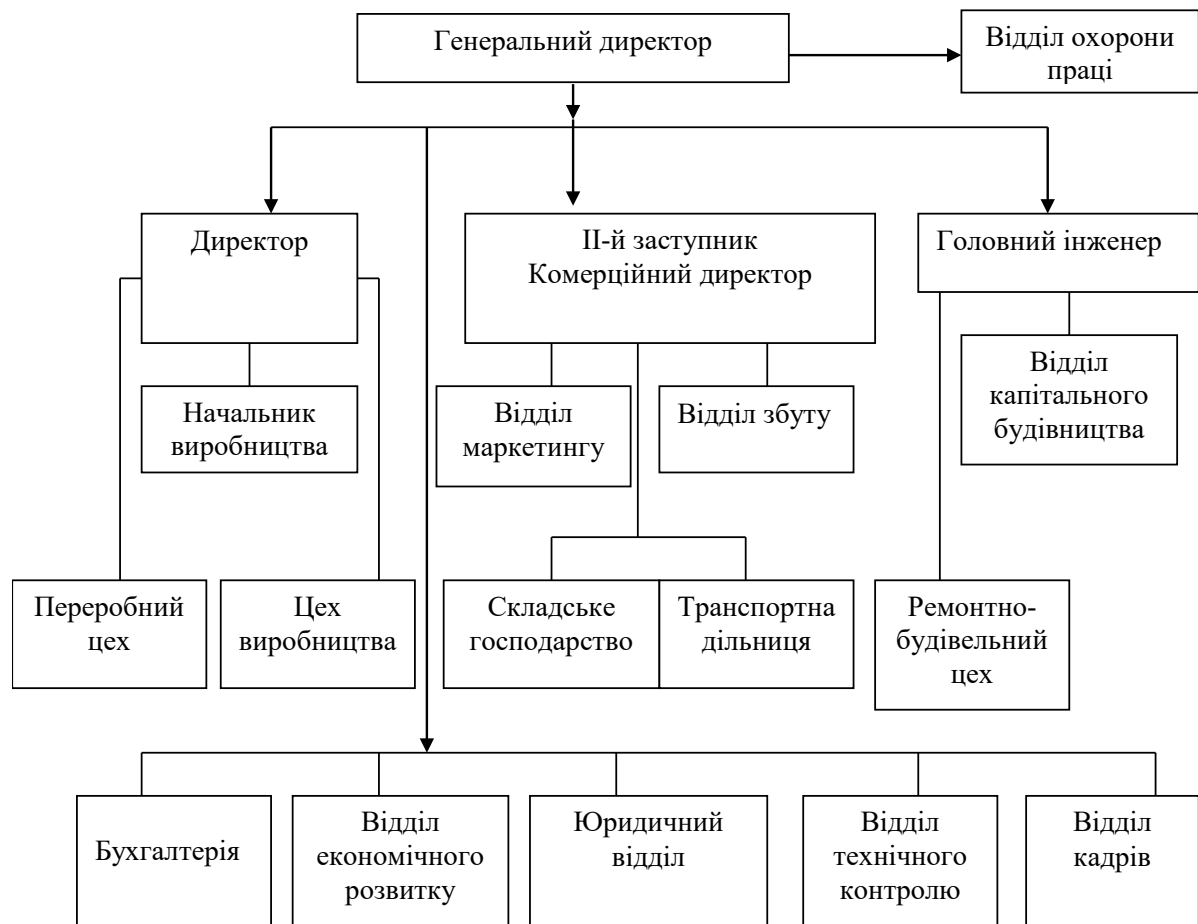


Рисунок 11 – Структура «ПП «ВО «Елна-Сервіс»»

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ПП «ВО «Елна-Сервіс» у 2020-2022 роках, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, спаду %	абс. знач.	темп приросту, спаду %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	35,1	28,3	19,0	6,8	-19,4	9,3	-32,8
Первісна вартість	41,3	46,4	47,7	5,1	12,3	1,3	2,8
Накопичена амортизація	6,2	18,1	28,7	11,9	188,9	10,6	58,6
Основні засоби:	4050,1	4641,9	4584,0	591,8	14,6	57,9	-1,2
первісна вартість	10613,6	11713,2	12028,0	1099,6	10,3	314,8	2,6
знос	6563,5	7071,3	7444,0	507,8	7,7	372,7	5,3
Усього за розділом I	4085,2	4670,2	4603,0	585,0	14,3	67,2	-1,4
II. Оборотні активи							
Запаси:	24345,3	26476,6	32111,1	2131,3	8,8	5634,5	21,3
в т. ч. готова продукція	17869,6	23049,2	23727,9	5179,6	29,0	678,7	2,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	6238,3	7598,1	9337,7	1359,8	21,8	1739,6	22,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	740,1	1615,5	704,1	875,4	118,3	911,4	-56,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1021,4	754,3	272,7	267,1	-26,2	482,3	-63,9
Гроші та їх еквіваленти	294,2	876,9	253,1	582,7	198,1	623,8	-71,7
Інші оборотні активи	61,3	145,1	992,3	83,8	136,7	847,2	583,9
Усього за розділом II	32700,6	37466,5	43671,0	4765,9	14,6	6204,5	16,6
Баланс актив (I + II)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6
III. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5050,0	5050,0	5050,0	0	0	0	0
Додатковий капітал	23,5	23,5	23,5	0	0	0	0
Резервний капітал	6185,3	6185,3	6185,3	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	7457,7	7864,9	8042,7	407,2	5,5	177,8	2,3
Усього за розділом III	18716,5	19123,7	19301,5	407,2	2,2	177,8	0,9

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
IV Довгострокові зобов'язання	5871,4	4589,6	4326,3	1281,8	-21,8	266,3	-5,7
V. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	22,4	264,1	-	241,7	1079,0	264,1	-
Поточна кредитоорська заборгованість: за							
довгостроковими зобов'язаннями	-	1716,0	1716,0	1716,0	0	0	0
товари, роботи, послуги	5640,8	10201,3	13336,8	4560,5	80,8	3135,5	30,7
розрахунками з бюджетом	55,2	121,2	144,7	66	119,6	23,5	19,4
розрахунками зі страхування	1,2	2,7	1,4	1,5	125,0	1,3	-48,1
Розрахунками з оплати праці	66,6	105,8	89,2	39,2	58,9	16,6	-15,7
Інші поточні зобов'язання	6411,7	6012,3	9358,1	399,4	-6,2	3345,8	55,6
Усього за розділом V	12197,9	18423,4	24646,2	6225,5	51,0	6222,8	33,8
Баланс пасиву (III + IV + V)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6
Чистий дохід від реалізації продукції	29008,4	30141,0	52316,4	1132,6	3,9	22175,4	73,6
Інші операційні доходи	3507,8	2971,9	2854,7	535,9	-15,3	117,2	-3,9
Інші доходи	2598,0	1928,6	635,6	669,4	-25,8	1293,0	-67,0
Разом доходи	35114,2	34041,5	55806,7	1072,7	-0,3	21765,2	63,9
Собівартість реалізованої продукції	25605,5	28889,5	39491,3	3284	12,8	10601,8	36,7
Інші операційні витрати	6852,7	4981,9	13694,2	1870,8	-27,3	8712,3	174,9
Інші витрати	2154,9	771,0	1915,8	1383,9	-64,2	1144,8	148,5
Разом витрати	34617,6	34642,4	55101,3	24,8	0,1	20458,9	59,1
Фінансовий результат до оподаткування	496,6	399,1	705,4	97,5	-19,6	306,3	76,7
Податок на прибуток	89,4	71,9	127,0	17,5	-19,6	55,1	76,6
Чистий прибуток (збиток)	407,2	327,2	578,4	80,0	-19,6	251,2	76,8

Таблиця 2 – Ранжування умов прийняття рішень

Умови	Рішення	
	Прості	Складні
Статика	Слабо відчутна невизначеність - невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти подібні один до одного; - фактори і компоненти залишаються в основному однаковими і не змінюються	Помірно слабо відчутна невизначеність - велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти несхожі один до одного; - фактори і компоненти залишаються в основному колишніми
Динаміка	Помірно сильно відчутна - невизначеність невелика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти подібні; - фактори і компоненти в навколишніх умовах знаходяться в постійному процесі змін	Сильно відчутна невизначеність - велика кількість факторів і компонентів в навколишньому середовищі; - фактори і компоненти не подібні один до одного; - фактори і компоненти в навколишніх умовах знаходяться в постійному процесі змін

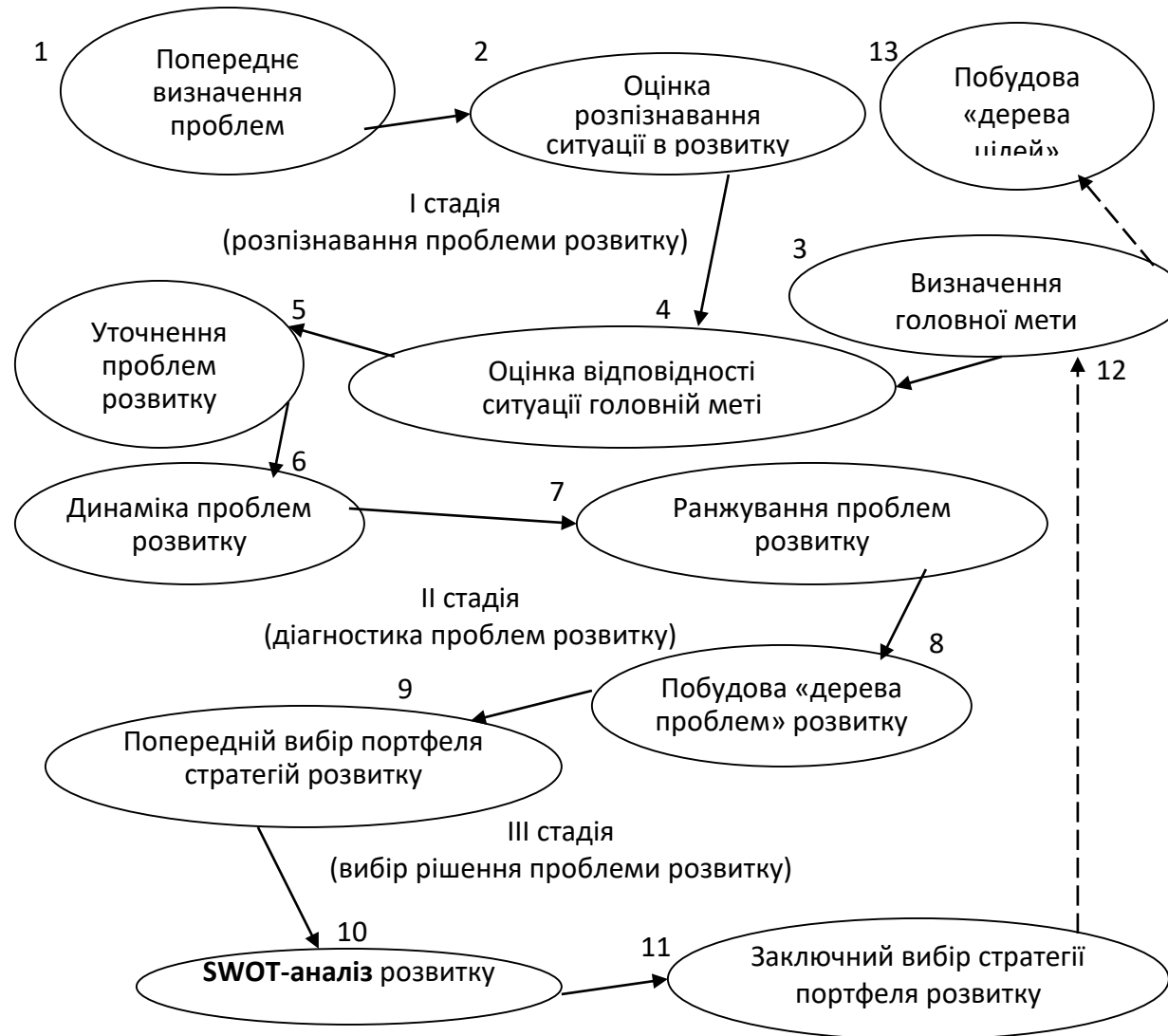


Рисунок 12 – Модель прийняття рішення при виборі стратегій розвитку підприємства в умовах кризи

ВИСНОВКИ

Управління економічними ризиками є невід'ємною частиною комплексної процедури управління на підприємстві, що не лише забезпечує антикризові заходи, але і здійснюється постійно під час звичайного процесу економічної діяльності підприємства в умовах сучасних внутрішніх та зовнішніх ризиків такої діяльності. В результаті чого забезпечується злагоджений комплекс управління якістю продукції, досконале планування виробничого процесу, реєстрація результатів підприємницької діяльності, дотримання вимог охорони праці для виробничого персоналу, а також нормального життєзабезпечення будівель, споруд, виробничих приміщень, технологічного обладнання та інше.

Виходячи із мети та основних завдань роботи отримані такі результати:

1. Проведено дослідження теоретико-методичних засад формування системи аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства.
2. Проаналізовано особливості методів аналізування економічних ризиків підприємства. Наразі найбільшого поширення в застосуванні набули такі методи аналізування ризику: експертне оцінювання, побудова «дерева рішень» («подій» або «відмов»), використання аналогів, аналіз доцільності витрат та інші.
3. Ідентифіковано зміст базових понять дослідження: ризик, економічний ризик, аналізування ризиків, управління ризиками, система управління ризиками підприємства, оцінювання ризиків тощо.
4. Здійснено аналітичне оцінювання фінансової стійкості підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс». Проведено факторний аналіз рентабельності виробництва за допомогою методичного прийому ланцюгової підстановки на підставі базисної моделі.

5. Ідентифіковано основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах. За результатами аналізування способів управління ризиками визначено такі шляхи управління ризиками: уникнення ризику, утримання ризику, передача ризику, зниження ступеню ризику.

6. Розроблено та впроваджено заходи з управління економічними ризиками на ПП «ВО «Елна-Сервіс». За результатами аналізу фінансової діяльності підприємства визначено, що: незважаючи на те, що фінансовий стан підприємства поступово поліпшується, виникають проблеми з обігом грошових коштів; хоча стан основних засобів поступово поліпшується, але все одно залишається ступінь їх зносу досить високим; залишається серед операційних витрат велика частка собівартості реалізованої продукції й адміністративних витрат, що продовжує обтяжувати фінансовий стан підприємства; платоспроможність підприємства все ще залишається на низькому рівні, і так само – процеси надходження і використання виробничих запасів; підприємство все ще ризикує зазнати кризових явищ та процедури банкрутства.

Основні положення дослідження були презентовані та опубліковано 6 тез доповідей на:

LI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (НТКП ВНТУ–2022);

Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022);

LII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (НТКП ВНТУ–2023;

Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)».

ДОВІДКА

про впровадження результатів бакалаврської дипломної роботи
на тему: «Управління економічними ризиками компанії (на прикладі приватного
підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»))»
студентом 4 курсу, групи ЕК-206, спеціальності 051 «Економіка»
Кобилянським Олексієм Олександровичем
у виробничий процес Приватного підприємства
«Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»

У Приватному підприємстві «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс» з 2022 року здійснювалися дослідження з питань управління економічними ризиками підприємства та впровадження результатів цих досліджень Кобилянського О. О. у виробничий процес, з метою формування ефективної системи аналізування та управління економічними ризиками підприємства.

Було здійснено аналітичне оцінювання фінансової стійкості підприємства ПП «ВО «Елна-Сервіс», ідентифіковано основні напрямки підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних ринкових умовах, розроблено та запроваджено в господарську діяльність ПП «ВО «Елна-Сервіс» сучасні заходи з управління економічними ризиками.

Результати досліджень знайшли своє відображення в процесі написання курсових робіт: «Аналіз фінансової стійкості підприємства» та «Ризики в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання» у 2023-2024 роках. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані Кобилянським О. О. підходи та інструменти щодо аналізування та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства були використані як методична основа для підвищення економічної стійкості підприємства до ризиків виробничої діяльності та його адаптивності в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості сучасного виробничого середовища.

Основні положення дослідження доповідалися на: LI науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2022) (Кобилянський О. О., Прищак М. Д. Особливості формування системи менеджменту умов праці. Збірник доповідей. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 2737–2742); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022) (Кобилянський О. О., Сметанюк О. А. Проблеми формування корпоративної культури в організаціях. Вінниця: ВНТУ, 2022. С. 1020–1024) [27]; LII науково-технічній конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2023: URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all>

-ftrzp/all-ftrzp-2023/paper/view/18170/15207; URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18302/15310>; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20134/16814>; URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20133/16815>.

Усе це дає підстави вважати, що результати бакалаврської дипломної роботи Кобилянського О. О. впроваджено у виробничий процес Приватного підприємства «Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс».

Директор Приватного підприємства
«Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»



Гукачук В.В.