

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Бездень Марія Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Сучасні методи управління ризиками та невизначеністю”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.В. Бездень
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з удосконаленням системи управління ризиками та невизначеністю в умовах сучасного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичні засад та розробка рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління ризиками та невизначеністю в діяльності організацій.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність, завдання та принципи управління ризиками та невизначеністю. Проаналізовано сучасний стан системи управління ризиками підприємства, ідентифіковано основні проблеми та фактори, що впливають на рівень ризиків. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління ризиками та оцінено їх вплив на діяльність підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 103 стор., 7 рис., 11 табл., 55 джерел.

Ключові слова: підприємство, управління ризиками, невизначеність, аналіз, діагностика, вдосконалення.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the improvement of the risk and uncertainty management system in the conditions of a modern enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological foundations and develop recommendations for implementing modern methods of risk and uncertainty management in organizational activities.

To achieve this goal, the essence, tasks and principles of risk and uncertainty management are investigated in the qualification work. The current state of the enterprise risk management system is analyzed, the main problems and factors affecting the level of risks are identified. Recommendations for improving risk management mechanisms are developed and their impact on the enterprise's activities is assessed.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 103 pages, 7 figures, 11 tables, 55 sources.

Keywords: enterprise, risk management, uncertainty, analysis, diagnostics, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ	10
1.1 Поняття ризиків та основні концепції управління ризиками та невизначеністю	10
1.2 Техніки та інструменти виявлення ризиків.....	20
1.3 Методи управління ризиками та невизначеністю в бізнес-середовищі.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	34
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	Помилка! Закладку не визначено.
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	37
2.3. Стан управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП»	60
3.1. Напрями вдосконалення управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	58
3.2. Впровадження заходів управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	73
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження заходів удосконалення управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"	83
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ДОДАТКИ	103
---------------	-----

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання українських підприємств визначаються високим рівнем ризиків та невизначеності, що виникають через постійні зміни в зовнішньому середовищі, глобалізацію світової економіки, політичні зміни, соціальні виклики та інші фактори. Серед головних причин, які призводять до зростання рівня ризиків, можна виділити нестабільність світових ринків, зміни в регуляторному середовищі, технологічний прогрес, кліматичні зміни, соціальні конфлікти та глобальні пандемії. Для українських підприємств ці фактори посилюються через економічну нестабільність, воєнний стан, кризові явища на ринках та інші специфічні виклики.

Особливо складна ситуація спостерігається в агропромисловому комплексі, до якого належить ТОВ "Погребищенське ХПП". Ці підприємства працюють у специфічному середовищі, де значною мірою на ефективність діяльності впливають природні умови, коливання економічних показників, технологічні інновації, а також соціально-політичні виклики. Таким чином, ризики для агропідприємств є багатограними і включають в себе як зовнішні, так і внутрішні фактори. До них можна віднести природні ризики (погодні умови, посухи, затоплення), фінансові ризики (недостатній рівень ліквідності, зміни валютного курсу), технологічні ризики (відставання у впровадженні новітніх технологій), а також соціально-політичні ризики (політична нестабільність, зміни у законодавчому середовищі).

Суттєво відзначити, що проблема управління ризиками є актуальною та широко дослідженою в сучасній науковій спільноті. Багато вчених та практиків внесли значний вклад у теоретичний та практичний розвиток методологій ризик-менеджменту. Серед них можна виділити таких дослідників, як Клейн І., Бондаренко І., Грановський В., які розробили основи сучасного підходу до виявлення, аналізу та мінімізації ризиків. Проте навіть з урахуванням досліджень цих вчених залишається низка невирішених питань, що стосуються адаптації

методів управління ризиками до специфіки діяльності українських агропромислових підприємств.

На сьогодні в Україні недостатньо уваги приділено практичному застосуванню сучасних методів ризик-менеджменту, особливо в контексті сучасних викликів, таких як політична невизначеність, економічні коливання та воєнні дії. Ця ситуація створює необхідність для подальшого дослідження в напрямку розробки адаптованих методик управління ризиками, які враховують специфіку функціонування українських агропідприємств. Визначально враховувати, що ефективна стратегія ризик-менеджменту повинна бути гнучкою, оперативно реагувати на мінливі обставини та забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, врахування сучасних викликів, зокрема невизначеності та нестабільності, стає необхідністю для ефективного управління ризиками в ТОВ "Погребищенське ХПП" та інших подібних підприємствах. Це потребує не лише впровадження теоретичних моделей ризик-менеджменту, а й їх адаптації до конкретних умов функціонування, які відрізняються від класичних моделей через соціально-економічні, природні та політичні особливості. У зв'язку з цим, необхідно систематично розробляти нові методики, інноваційні інструменти та механізми, які забезпечать максимальне зменшення впливу ризиків на фінансові та операційні результати агропромислових підприємств в Україні.

Мета дослідження — дослідити теоретико-методичні засади та розробити рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління ризиками та невизначеністю в діяльності організацій.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- Проаналізувати поняття ризиків та основні концепції управління ризиками та невизначеністю.
- Вивчити техніки та інструменти виявлення ризиків.

- Дослідити методи управління ризиками та невизначеністю, що використовуються в бізнес-середовищі, зокрема враховуючи діяльність ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”.
- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” для виявлення показників ефективності управління ризиками.
- Визначити стан управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”.
- Розробити напрями вдосконалення системи управління ризиками та невизначеністю в діяльності підприємства.
- Проаналізувати впровадження заходів управління ризиками в діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”.
- Економічно обґрунтувати ефективність впровадження заходів удосконалення управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”.

Об’єкт дослідження — процес управління ризиками та невизначеністю в діяльності ТОВ "Погребищенське ХПП".

Предмет дослідження — управління ризиками та невизначеністю в діяльності ТОВ "Погребищенське ХПП".

Методи дослідження. У роботі застосовано такі методи: аналіз і синтез для оцінки ризиків, системний підхід для розробки управлінських рішень, статистичні методи для оцінки ефективності заходів, а також методи моделювання для прогнозування ризиків.

Наукова новизна дослідження полягає у:

- адаптації сучасних методів управління ризиками до умов діяльності ТОВ "Погребищенське ХПП";
- розробці методичних рекомендацій щодо вдосконалення ризик-менеджменту з урахуванням невизначеності;

- обґрунтуванні економічного ефекту від впровадження запропонованих змін.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій на ТОВ "Погребищенське ХПП", що дозволить мінімізувати вплив ризиків, підвищити стійкість підприємства до зовнішніх факторів та покращити економічні результати його діяльності.

Апробація результатів проведена у формі презентації основних положень дослідження на науково-практичних конференціях та шляхом впровадження окремих рекомендацій у діяльність підприємства.

Джерелами інформації для дослідження стали офіційні статистичні дані, звіти ТОВ "Погребищенське ХПП", наукові статті, монографії та нормативно-правові акти.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління ризиками. Другий розділ присвячено аналізу специфіки ризиків підприємства. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ

1.1 Поняття ризиків та основні концепції управління ризиками та невизначеністю

У сучасному економічному середовищі, що характеризується швидкими змінами, нестабільністю та непередбачуваністю, ефективне управління ризиками стає головним фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. Управління ризиками дозволяє виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що виникають у фінансовій, виробничій, операційній та інших сферах діяльності організацій. Разом з тим, невизначеність, як невід'ємна складова сучасного бізнес-середовища, значно ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Управління ризиками та невизначеністю передбачає застосування систематичного підходу до ідентифікації потенційних загроз, аналізу їх можливих наслідків, вибору стратегій реагування та постійного моніторингу. Створення чіткої стратегії мінімізації ризиків дозволяє забезпечити фінансову стійкість, підвищити ефективність діяльності підприємства та адаптуватися до постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов.

Актуальність дослідження теоретичних аспектів управління ризиками та невизначеністю обумовлена необхідністю формування ефективних стратегій, що забезпечують успішну адаптацію до сучасних викликів і загроз. Основний акцент у теоретичному розділі буде зроблено на вивченні основних понять, методів, підходів, а також моделей управління ризиками.

У зв'язку з цим, метою першого розділу є теоретичний аналіз основних категорій та підходів до управління ризиками та невизначеністю, а також розгляд інструментів та методів, які використовуються для мінімізації ризиків і мінімізації наслідків невизначеності. Теоретичний підхід дозволить визначити основні аспекти, на яких базується практика управління ризиками в сучасному

підприємницькому середовищі, а також окреслити сучасні виклики, що виникають у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі.

Теоретичний аналіз у цьому розділі охоплює основи концепцій, теорій і моделей, які лежать в основі ефективного управління ризиками, методи аналізу ризиків, підходи до мінімізації невизначеності, а також провідні інструменти, що дозволяють застосовувати систематичний підхід у сфері ризик-менеджменту.

Ризики та концепції управління ними є фундаментальними елементами сучасного менеджменту й стратегічного планування будь-якої організації. Ризик можна охарактеризувати як імовірність настання подій або обставин, які можуть призвести до негативних наслідків. Ці наслідки можуть включати фінансові втрати, погіршення репутації, провал проєктів, а в деяких випадках навіть загрозу життю та здоров'ю. Управління ризиками — це систематичний процес, що спрямований на виявлення, оцінювання та контролювання ризиків з метою мінімізації їх впливу на організацію [1]. Його головною метою є не лише уникнення ризиків, але й ефективно їх управління через стратегії прогнозування, пом'якшення та адаптації до змін.

Одним із базових аспектів управління ризиками є процес ідентифікації ризиків. Він полягає в аналізі потенційних загроз та визначенні їх впливу на різні аспекти діяльності організації [2]. Завдяки цьому етапу можна виявити вразливі місця в роботі підприємства, що дозволяє розробляти ефективні стратегії для зменшення ризиків або запобігання їхньому впливу.

Наступним основним етапом є оцінка ризиків, яка передбачає визначення ймовірності виникнення конкретних загроз та масштабу їхнього впливу на організацію. Цей процес дозволяє визначити, які ризики є найсерйознішими, а також передбачити, як зміна зовнішніх чи внутрішніх умов може посилити або, навпаки, послабити їхній вплив. Такий підхід допомагає розставити пріоритети та зосередити ресурси на найбільш складних напрямках.

Таким чином, управління ризиками — це комплексний підхід, який об'єднує аналіз, планування та застосування заходів, спрямованих на забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності. Ефективна ідентифікація й оцінка ризиків

стають основою для створення дієвих управлінських рішень, що дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність та стабільність навіть у складних умовах [4].

Після того, як ризики були ідентифіковані й оцінені, значущим кроком є розробка стратегій для їхнього управління. Це процес, який передбачає вибір і впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність підприємства, забезпечення стабільності та досягнення поставлених цілей. До таких стратегій належать (рис.1.1):

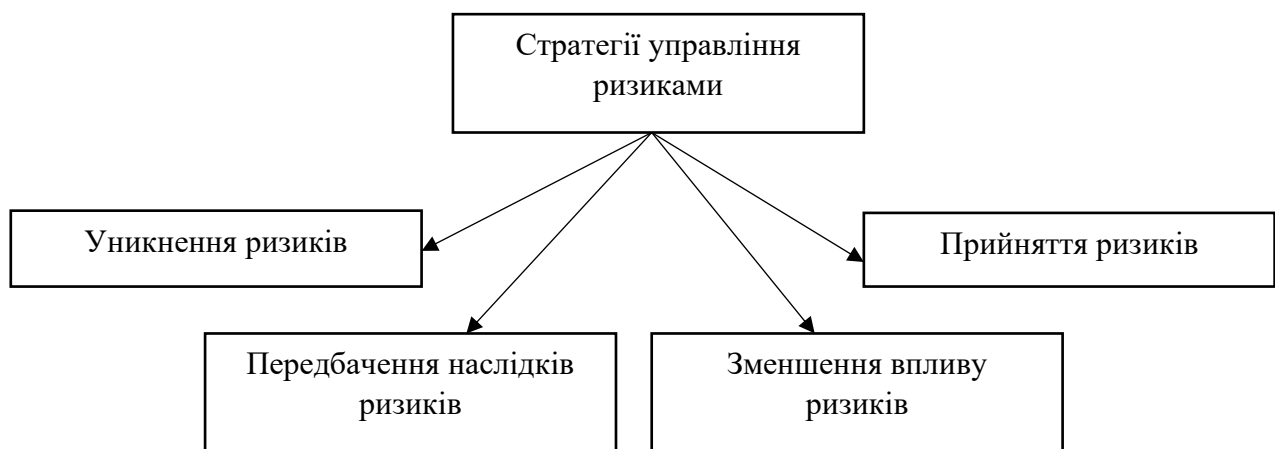


Рис.1.1. Стратегії управління ризиками

Джерело: сформовано автором за матеріалами [6].

Уникнення ризиків - у разі високої ймовірності значного негативного впливу ризику підприємство може вирішити повністю відмовитися від певних видів діяльності або змінити умови реалізації проєкту, щоб виключити можливість виникнення загроз.

Передбачення наслідків ризиків - аналіз потенційних наслідків дозволяє підготуватися до різних сценаріїв розвитку подій. Завчасне планування та створення резервних ресурсів сприяють більшій стійкості організації в разі реалізації ризиків.

Зменшення впливу ризиків - застосування захисних заходів, таких як страхування, диверсифікація активів, використання сучасних технологій і

підвищення безпеки процесів, допомагає мінімізувати ймовірність настання ризику або зменшити його наслідки.

Прийняття ризиків - у деяких випадках ризику можуть бути свідомо прийняті, якщо їх наслідки є прийнятними для підприємства або компенсуються потенційною вигодою. Ця стратегія використовується, коли витрати на зниження ризиків перевищують можливий негативний вплив [3].

Ризик є багатогранною категорією, яка трактується по-різному залежно від контексту та галузі застосування (рис.1.2).

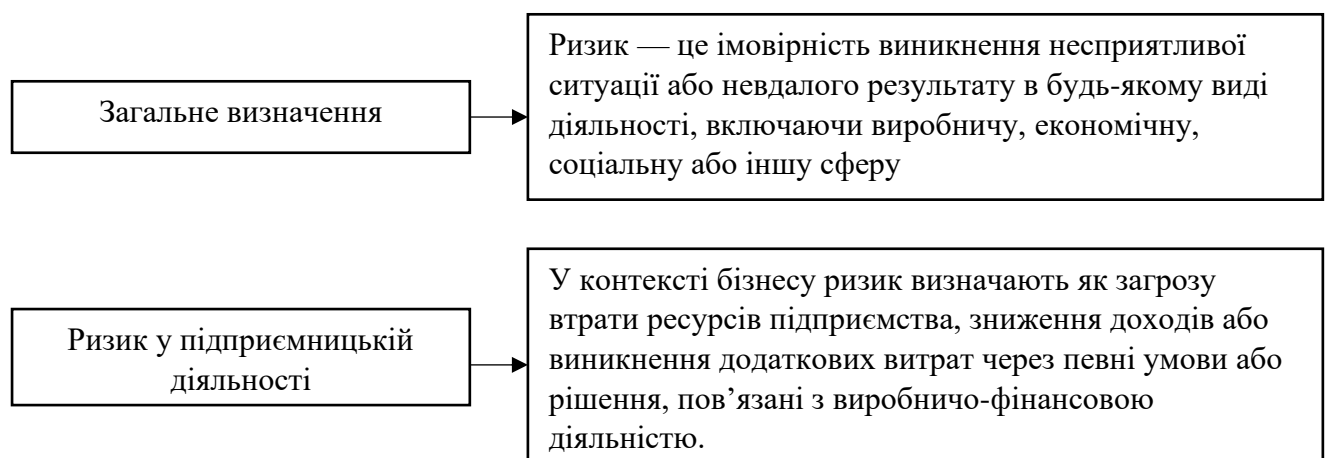


Рис.1.2. Основні визначення поняття

Джерело: сформовано автором за матеріалами [5].

Будь-яка діяльність підприємства, від виробництва та торгівлі до фінансів і логістики, пов'язана з ризиками, які можуть бути внутрішніми (наприклад, управлінські помилки) або зовнішніми (зміни в законодавстві, економічна нестабільність, природні катаклізми) [8].

Різноманітність ризиків, специфічних для кожного підприємства, обумовлює необхідність їхнього аналізу, обліку та розробки відповідних механізмів управління. До основних видів ризиків належать (рис.1.3):

- Фінансові ризики. Зміна валютних курсів, кредитні ризики, коливання ринкових цін.

- Політичні ризики. Законодавчі зміни, міжнародні санкції, нестабільність урядів.
- Екологічні ризики. Природні катаклізми, екологічні обмеження.
- Транспортні ризики. Поломки або затримки під час перевезення, втрати товарів.

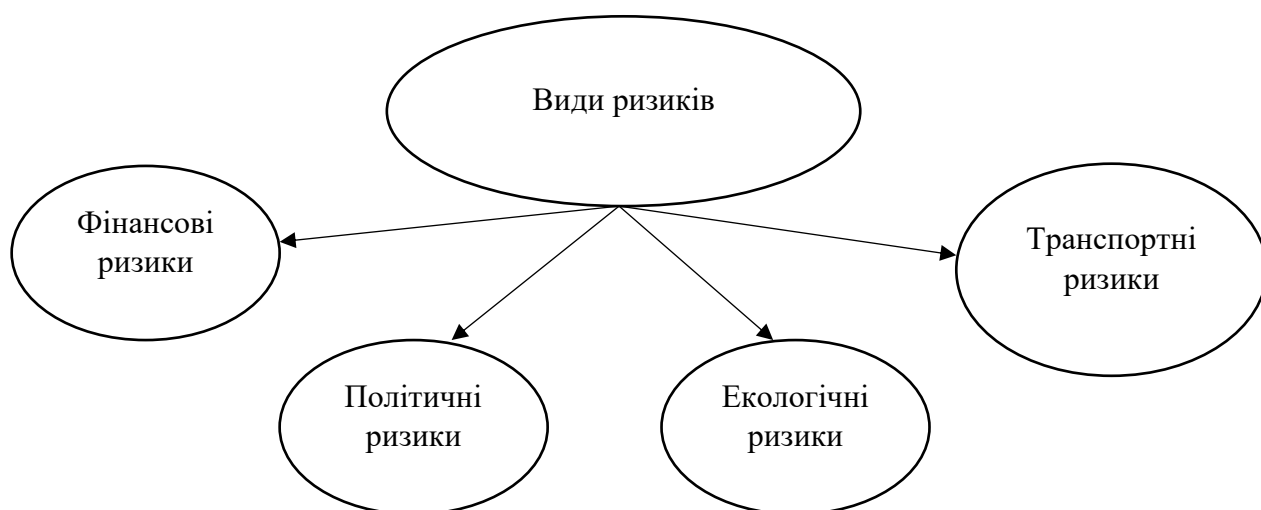


Рис.1.3. Основні види ризиків

Джерело: сформовано автором за матеріалам [15].

Ефективне управління ризиками забезпечує стабільність діяльності підприємства та створює умови для його розвитку навіть у складних умовах. Систематичний підхід до ризик-менеджменту дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків, покращити процеси прийняття рішень і забезпечити конкурентоспроможність організації [20].

Ризик можна розглядати як економічну категорію, що займає значуще місце в системі економічних відносин, які виникають у процесі функціонування господарських підприємств. Ця категорія проявляється у господарській діяльності та характеризується можливими фінансово-економічними наслідками, що виникають у процесі здійснення фінансово-господарських операцій. Крім того, ризик тісно пов'язаний зі здатністю компанії формувати прибуток і забезпечувати ефективність господарювання.

Управління ризиками являє собою комплексний процес, який включає в себе виявлення, аналіз ризиків та ухвалення стратегічних рішень, що спрямовані на мінімізацію негативних наслідків та максимізацію позитивних результатів у випадку настання ризикових ситуацій. Це забезпечує стабільність і стійкий розвиток підприємства в умовах фінансової невизначеності.

Ризик містить у собі кілька основних складових, які взаємопов'язані між собою. Це, по-перше, відсутність повної впевненості в досягненні запланованих цілей. По-друге, можливість відхилення від наміченого шляху через обрану альтернативу. По-третє, ймовірність досягнення позитивного результату та, зрештою, можливі втрати, що виникають у разі реалізації обраних стратегій у контексті невизначеності. Визначально зазначити, що ризик завжди включає ймовірність як позитивного, так і негативного відхилення від очікуваного результату, і він існує незалежно від рівня усвідомлення його наявності [23].

Суб'єктивно-об'єктивний характер ризику вказує на те, що ризик поєднує як об'єктивні, що не залежать від свідомості людини, так і суб'єктивні аспекти, які виникають в результаті помилок, рішень чи сприйняття ситуацій конкретними суб'єктами. Цей характер ризику створює необхідність у всебічному аналізі та комплексному управлінні ним.

Ризик нерозривно пов'язаний із невизначеністю, яка, у свою чергу, має різні форми та фактори, що спричиняють її появу. Основні причини невизначеності включають випадковість соціально-економічних, технологічних і соціальних процесів, які впливають на можливі результати господарської діяльності. Також до джерел невизначеності можна віднести стихійні фактори, які виникають непередбачувано, наприклад, природні катастрофи, а також різні соціально-політичні конфлікти та зміни на ринку. Науково-технічний прогрес, що має імовірнісний характер, також додає ризиків через його складний і непередбачуваний характер.

Крім цього, ризик виникає через недостатність інформації та обмеженість у її зборі та обробці. Це призводить до неповного розуміння об'єкта прийняття рішень, що підвищує рівень невизначеності. Соціально-психологічні фактори, такі

як різні цінності, установки, ідеали та стереотипи, також стають додатковим джерелом ризику, що впливають на ефективність рішень.

Таким чином, ризик виникає через взаємодію багатьох факторів, серед яких основними є невизначеність, випадковість, технологічний розвиток, обмеженість інформації та різноманітні соціально-політичні зміни. Систематичне виявлення, аналіз та управління ризиками дозволяє знизити ймовірність їх негативного впливу на господарську діяльність підприємств і забезпечити оптимальні умови для досягнення стратегічних цілей [46].

Розглянемо детальніше кожен тип невизначеності. Невігластво проявляється як недостаток знань про зовнішнє бізнес-середовище. Це означає, що підприємство не має достатньої інформації про фактори, які можуть впливати на його господарську діяльність, що створює труднощі в ухваленні ефективних стратегічних рішень [34].

Випадковість визначається складністю прогнозування майбутніх подій через їхню непередбачуваність. Навіть за схожих умов різні події можуть відбуватися по-різному, що робить планування і стратегічний розвиток складнішими. Наприклад, зміни в попиті на товар чи послуги, несподівані поломки обладнання, збої у процесі реалізації продукції, а також невиконання постачальниками своїх зобов'язань чи відхилення від звичайного енергоспоживання можуть призвести до різного роду кризових ситуацій. Такі ситуації, які виникають на перший погляд непередбачувано, виявляються повторюваними і мають певні закономірності [45].

Протидія є одним із проявів невизначеності, що виникає тоді, коли певні обставини ускладнюють або перешкоджають ефективному функціонуванню підприємства. Це можуть бути, наприклад, конфлікти між замовниками та виконавцями, трудові суперечки в колективі або інші організаційні питання, які створюють перешкоди в роботі компанії. Завдання підприємця полягає в тому, щоб виявляти потенційні джерела невизначеності, які можуть призводити до ризикованих ситуацій, а також шукати шляхи подолання кризових ситуацій і мінімізації їхніх негативних проявів [44].

Ризики класифікуються за різними критеріями. За характером наслідків ризики діляться на чисті та спекулятивні. Чисті ризики передбачають тільки можливість збитків, тоді як спекулятивні ризики можуть призводити як до збитків, так і до прибутків залежно від обраної стратегії або обставин [37].

Крім цього, ризики можна класифікувати за сферами їх виникнення. Вони поділяються на виробничі ризики, які виникають в процесі виробничої діяльності; комерційні ризики, що пов'язані з реалізацією товарів та послуг на ринку; фінансові ризики, що стосуються використання фінансових ресурсів; а також страхові ризики, які виникають у зв'язку з можливістю настання певних страхових випадків. Кожна з цих категорій потребує окремого аналізу та підходу до управління [48].

Суттєвим аспектом ефективного ризик-менеджменту є планування комплексу превентивних заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків та їхніх негативних наслідків. Замість того, щоб чекати на виникнення проблем і лише після цього намагатися їх вирішити, компанія повинна заздалегідь вживати заходів для запобігання можливим ризиковим ситуаціям. Лише такий підхід дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії та її адаптацію до непередбачуваних і негативних обставин [13].

Існує кілька основних форм управління ризиками [53]. Адаптивна форма управління передбачає швидку адаптацію до нових обставин, обравши оптимальний варіант серед можливих, щоб мінімізувати втрати. Ця стратегія передбачає вживання контрольних заходів в ході господарських операцій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни обставин.

Активна форма управління базується на повному використанні наявних інструментів управління, а також детальному аналізі наявної інформації для мінімізації можливих ризиків. В цьому разі компанія здійснює постійний моніторинг господарської ситуації, щоб виявляти потенційні загрози та попереджати їх [51].

Консервативна форма управління передбачає пасивний підхід. В цьому випадку після настання ризикової події, компанія поглинає збитки і здійснює локалізацію їхніх наслідків, щоб мінімізувати вплив на подальшу діяльність.

Поняття ризику вважається суб'єктивним, оскільки залежить від сприйняття ситуації конкретним підприємством та його керівництвом. Одна й та сама подія може розглядатися як ризик для одного суб'єкта, тоді як інший може отримати від неї прибуток. Принципово підкреслити, що сама по собі подія не несе в собі ризик; ризик виникає лише залежно від сприйняття ситуації та її потенційних наслідків [54].

Найкращим варіантом для ефективного управління ризиками є їх виявлення на найранніших етапах — на етапі підготовки, створення, планування чи запуску [49]. Чим раніше ризик виявлено, тим легше вжити відповідних заходів, щоб мінімізувати його вплив. Саме тому етапи виникнення ризиків повинні бути враховані на всіх етапах діяльності підприємства [55].

Особливо актуальним є аналіз ризиків у контексті економічної нестабільності, яка спостерігається в багатьох країнах, а також у період формування нових підприємств. Підприємства, які були створені у останнє десятиліття, стикаються з більш різноманітними й високими ризиками порівняно з підприємствами, що функціонують в країнах з більш стабільною ринковою економікою [41].

1.2 Техніки та інструменти виявлення ризиків

Виявлення ризиків є першочерговим і одним із визначальних етапів у процесі управління ризиками в будь-якій організації. Цей етап передбачає ідентифікацію потенційних загроз, які можуть виникнути під час реалізації конкретного проєкту або в операційній діяльності організації. Саме на цьому етапі визначаються ті фактори, які можуть вплинути на успішність діяльності компанії [9]. Суттєво зазначити, що недооцінка потенційних загроз або їх неправильне розуміння можуть призвести до значних фінансових, репутаційних або операційних втрат. Тому своєчасне виявлення ризиків дозволяє розробити необхідні стратегії для мінімізації їх впливу, ефективного управління ними та забезпечення довгострокової стійкості організації [7].

Для ефективного ідентифікування ризиків застосовуються різноманітні методи та інструменти, кожен із яких спрямований на виявлення різних аспектів потенційних загроз (рис.1.4).

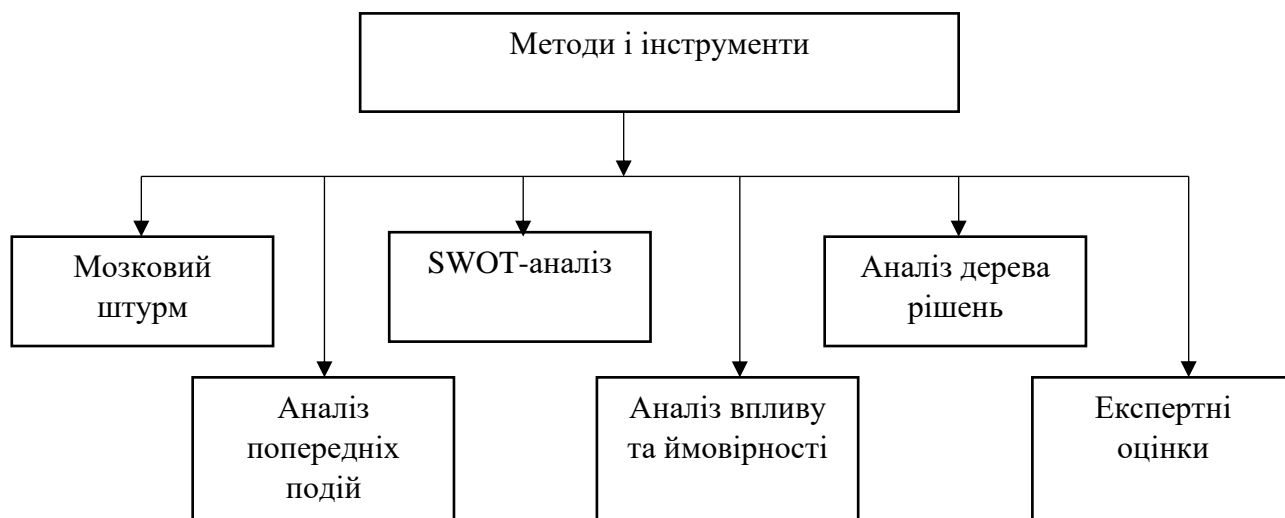


Рис.1.4. Методи та інструменти для ідентифікування ризиків

Джерело: сформовано автором за матеріалами [10].

Мозковий штурм (Brainstorming) - цей метод передбачає колективну роботу команди, в якій учасники обговорюють потенційні загрози, ризики та проблеми, які можуть виникати під час бізнес-процесів чи проєктної діяльності. Завдяки відкритому діалогу та вільному обговоренню можливо визначити широкий спектр ризиків, а також знайти креативні та ефективні рішення для їх подолання. Мозковий штурм сприяє максимальному залученню думок і пропозицій учасників, що робить його ефективним методом для систематичного виявлення ризиків.

SWOT-аналіз (аналіз SWOT) - ця методологія дозволяє проаналізувати внутрішнє середовище компанії та зовнішнє середовище, визначаючи її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз дає можливість виявити ризики, які виникають через внутрішні фактори (наприклад, фінансова нестабільність, недостатній рівень ресурсів) або зовнішні фактори (економічні зміни, конкуренція, технологічний розвиток). Таким чином, метод допомагає сформулювати ефективні стратегії мінімізації загроз і використання можливостей.

Аналіз попередніх подій - цей метод передбачає вивчення досвіду минулих проєктів, операцій або інцидентів для ідентифікації ризиків, які виникали раніше. Аналіз попередніх ситуацій допомагає зрозуміти закономірності, які можуть повторюватися, та уникати подібних помилок у майбутньому. Цей метод дає змогу враховувати накопичений досвід і використовувати його для передбачення потенційних загроз.

Аналіз дерева рішень - це візуалізаційний метод, який надає можливість систематично представляти потенційні ризики та їхні можливі наслідки у вигляді графічних схем. Аналіз дерева рішень дозволяє моделювати різні сценарії подій, визначати головні точки ризику та аналізувати, як різні альтернативи можуть вплинути на кінцеві результати. Завдяки цьому можна обрати оптимальні стратегії управління ризиками.

Аналіз впливу та ймовірності - цей метод передбачає визначення рівня ймовірності настання ризику та аналіз його потенційних наслідків. Усі ризики класифікуються за двома основними критеріями: вірогідністю їх виникнення та ступенем впливу. Метод допомагає визначити, які ризики є найбільш визначальні, і дозволяє керівництву зосередити зусилля на мінімізації їх впливу [43].

Експертні оцінки - цей метод залучає до аналізу ризиків спеціалістів із відповідних сфер діяльності. Завдяки професійному досвіду та глибоким знанням експерти можуть виявляти ризики, які можуть бути недостатньо зрозумілі або неочевидні для учасників повсякденної діяльності. Експертні оцінки додають додаткові можливості для якісного аналізу потенційних загроз [42].

Кожен із цих методів допомагає організаціям ефективно виявляти потенційні ризики, класифікувати їх та розробляти стратегії мінімізації їхнього впливу. Суттєво зазначити, що виявлення ризиків — це не одноразовий процес, а систематична діяльність, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації.

Більшість видів ризиків взаємопов'язані між собою, і зміна одного з них може спричинити ланцюгову реакцію, яка впливає на інші види ризиків [12]. Тому необхідно розглядати ризики не окремо, а в їх взаємозв'язках та комплексі, щоб

мати повніше уявлення про можливі загрози та ефективніше розробляти плани їх управління [36].

Класифікація ризиків є систематичним процесом групування різноманітних ризиків відповідно до певних ознак та критеріїв. Вона дозволяє структурувати та аналізувати потенційні загрози для організації, що виникають у різних аспектах діяльності. Класифікація ризиків спрямована на систематизацію та розуміння ризиків, що дозволяє ефективніше їх контролювати та розробляти відповідні стратегії реагування.

Основні критерії, на основі яких проводиться класифікація ризиків [14]:

1. Фактори, що спричиняють ризик — визначаються основні джерела загроз.
2. Час виникнення ризику — ризики можна класифікувати залежно від того, коли вони виникають.
3. Характер бухгалтерського обліку — це стосується впливу ризику на фінансові звіти та облікові процедури.
4. Характер наслідків ризику — аналізується, які наслідки можуть мати місце у разі виникнення ризику.
5. Сфера виникнення ризику та інші специфічні ознаки, які визначають контекст його прояву.

Суттєво враховувати також ризики, що виникли в попередні періоди. Аналіз таких ризиків є необхідним елементом ефективного управління ризиками, оскільки він допомагає враховувати історичний досвід, виявляти тенденції та уникати повторення аналогічних ситуацій, що можуть впливати на діяльність організації.

Класифікація ризиків може бути детальнішою, залежно від специфіки наслідків, які вони можуть спричинити. До основних видів ризиків, що класифікуються за цим критерієм, можна віднести [21]:

1. Неочікувані ризики (динамічні) - ці ризики можуть мати як позитивний, так і негативний характер. Вони виникають в результаті непередбачуваних обставин, які можуть виникати в бізнес-середовищі.

- Позитивний приклад: Несподіване зростання попиту на певний товар або послугу, що приносить додаткові прибутки.
- Негативний приклад: Раптове припинення постачання сировини, що може призвести до зриву виробництва.

2. Структурні ризики - ці ризики виникають внаслідок внутрішньої організаційної структури компанії, стратегічних рішень або недостатньої диверсифікації. Наприклад, якщо один із ринкових сегментів, на які орієнтується підприємство, переживає фінансову кризу.

3. Регуляторні ризики - цей тип ризиків пов'язаний зі змінами в законодавчих вимогах, нормативно-правових актах чи регуляторній діяльності, які можуть вплинути на бізнес-процеси компанії. Наприклад:

- Зміни в податковому законодавстві.
- Вимоги відповідності до нових нормативних актів.
- Можливі витрати на адаптацію до нових вимог.

Кожен вид ризику вимагає окремого підходу до виявлення, аналізу та управління. Розуміння класифікації ризиків допомагає компаніям не лише мінімізувати потенційні загрози, а й аналізувати можливі нові перспективи в умовах мінливого бізнес-середовища.

Класифікація ризиків може бути також пов'язана зі специфікою виробничої діяльності компаній. Нижче представлена таблиця (табл.1.1), що систематизує основні типи ризиків, пов'язані з виробництвом:

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків, пов'язаних з виробничою діяльністю

Тип ризику	Опис ризику
Юридичні ризики	- Ризик втрат через неповне врахування законодавства або його зміни під час транзакції.
	- Недотримання вимог законодавства різних країн.
	- Неправильно оформлена документація або помилки в контрактах.
Кредитні ризики	- Можливість того, що контрагент не виконує свої фінансові зобов'язання у визначений строк.

	- Невиплата кредиту чи невідшкодування дебіторської заборгованості для підприємства.
Організаційні ризики	- Помітки в управлінні, пов'язані з внутрішньою організацією компанії та роботою персоналу.
Ринкові ризики	- Економічна нестабільність.
	- Зниження запиту на продукцію.
	- Зміни ціни, що впливають на фінансові результати.
Технічні та виробничі ризики	- Екологічні ризики, що погіршуються в результаті забруднення середовища.
	- Технічні помилки при проектуванні або будівництві.
	- Нещасні випадки, технічні поломки або аварії.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [24].

Розширена класифікація ризиків дозволяє компаніям повніше усвідомлювати потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії управління. Незважаючи на те, що кожен ризик має свої специфічні чинники та наслідки, комбінування їх аналізу з різними методами управління ризиками може мінімізувати можливі негативні ефекти на бізнес-процеси.

Існує значна кількість різних видів і класифікацій ризиків, що залежать від специфіки діяльності конкретної компанії та умов зовнішнього середовища. Серед них можна виділити окремі категорії, які мають специфічний характер та стосуються конкретних сегментів діяльності [35]. Наприклад, до таких класифікацій можна віднести інвестиційні ризики, ризики на ринку нерухомості, ризики на ринку цінних паперів та інші.

Втрати, які виникають у результаті підприємницької діяльності, можуть бути різноманітними та класифікуються за кількома категоріями залежно від їхнього характеру. Основними категоріями втрат є [40]:

1. Матеріальні втрати - матеріальні втрати вимірюються в таких одиницях, як фізичні об'єми ресурсів (маса, об'єм, площа тощо) або у вартісному вимірі, тобто в грошовому вираженні. Щоб перевести втрати в фізичному вимірі до грошового еквіваленту, їх кількість помножують на ціну одиниці відповідного ресурсу. Якщо підприємство має достатню кількість ресурсів, матеріальні втрати

можна відразу оцінити в грошовому еквіваленті, за умови, що вартість ресурсів відома. Ця категорія втрат включає витрати на відновлення чи заміну матеріалів, а також на ліквідацію пошкоджень, що виникли в результаті нещасних випадків, непередбачених ситуацій чи інших ризикових факторів.

2. Трудові втрати - трудові втрати виникають через випадкові або непередбачені обставини, які призводять до втрати робочого часу. Вимірювання таких втрат здійснюється в годинниках, днях або інших одиницях часу, залежно від тривалості збоїв у роботі. Для переведення трудових втрат у вартісні показники застосовують метод множення кількості втрачених годин на вартість однієї години робочого часу. Ці втрати можуть бути пов'язані зі збоями у виробничих процесах, помилками в плануванні, змінами умов роботи або іншими факторами, що заважають ефективності використання трудових ресурсів.

3. Фінансові втрати - до фінансових втрат належать ті збитки, які виникають через додаткові непередбачені витрати, наприклад, сплату штрафів, несплату боргів, додаткові податки, втрачені прибутки через фінансові коливання, зміни валютних курсів або інфляційні процеси. Визначально зауважити, що фінансові втрати можуть мати різний рівень інтенсивності. До них можна віднести також тимчасові фінансові втрати, які виникають через відстрочку погашення боргів, заморожування рахунків, несвоєчасне отримання платежів або зміни зовнішньоекономічного середовища.

4. Втрати часу - часові втрати виникають у ситуаціях, коли бізнес-процеси відбуваються повільніше, ніж було сплановано, або через непередбачені затримки. Оцінка таких втрат проводиться в годинах, днях, тижнях або місяцях, залежно від тривалості затримок у досягненні бажаного результату. Для переведення втрат часу у вартісний вимір слід визначити, які конкретні фінансові збитки виникли через ці затримки. Часові втрати можуть призводити до упущення прибутків, втрати ринкових позицій, зниження ефективності виробничих процесів та інших фінансових наслідків.

5. Особливі види втрат - ця категорія включає менш вимірювані типи втрат, які можуть проявлятися у вигляді шкоди здоров'ю працівників, впливу на

навколишнє середовище, втрату репутації компанії, моральні й соціальні наслідки, а також інші психологічні фактори, що можуть мати негативний вплив на бізнес. Особливі види втрат часто є складними для кількісного визначення, проте вони можуть мати довгостроковий негативний ефект на підприємницьку діяльність.

На завершення, можна зазначити, що проблема ризиків та їх класифікації досліджується вже давно, проте універсальних критеріїв для однозначної класифікації всіх видів ризиків не встановлено. Це обумовлено такими факторами, як специфіка діяльності окремих суб'єктів господарювання, різноманітність проявів ризиків та різні джерела їх виникнення.

Хоча немає універсальної класифікації, теорія ризиків виділяє основні типи ризиків, які характерні для більшості суб'єктів господарювання. Ці базові ризики можуть доповнюватися специфічними ризиками, які виникають у конкретній галузі або підприємницькій діяльності, з урахуванням особливостей функціонування конкретної компанії.

Визначально підкреслити, що класифікація ризиків є основою для ефективного управління ними. Вона дозволяє визначати та розподіляти види ризиків, щоб вживати відповідні заходи щодо мінімізації їх впливу на підприємницьку діяльність. Впровадження системи управління ризиками та грамотна класифікація ризиків дозволяють компаніям ефективніше реагувати на потенційні загрози та підвищувати свою стабільність у довгостроковій перспективі.

1.3 Методи управління ризиками та невизначеністю в бізнес-середовищі

Методи управління ризиками та невизначеністю в бізнес-середовищі є необхідним інструментом для забезпечення ефективної роботи будь-якої компанії. Ризики та невизначеність завжди є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, оскільки на результати компаній можуть впливати як зовнішні, так і внутрішні чинники [50]. Тому ідентифікація, оцінка та ефективне управління

такими чинниками стають стратегічно основним завданням для всіх підприємств, незалежно від їхнього розміру та напрямку діяльності [31].

Один із найбільш ефективних методів управління ризиками - це ризик-менеджмент. Цей метод включає систематичний аналіз потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії, а також розробку та впровадження заходів для їх зниження або уникнення. Процес ризик-менеджменту включає кілька основних етапів: виявлення потенційних загроз, аналіз ймовірності їх виникнення та ступеня впливу, створення стратегій для управління ризиками та постійний моніторинг ефективності цих заходів [22]. Завдяки ризик-менеджменту компанії можуть мінімізувати ймовірність негативних подій і забезпечувати готовність до непередбачених ситуацій.

Технологічні інновації відіграють суттєву роль у підвищенні ефективності методів управління ризиками. Аналітичні інструменти та технології штучного інтелекту дозволяють проводити більш точний аналіз потенційних загроз, прогнозувати можливі наслідки та розробляти оптимальні стратегії мінімізації ризиків. Бізнеси, які активно застосовують новітні технології, мають конкурентні переваги в управлінні невизначеністю та ризиками, оскільки ці інструменти забезпечують більш швидкий і якісний аналіз ситуації [23].

Особливо активно систему управління ризиками впроваджують великі підприємства. Ця система охоплює комплекс методів, прийомів та заходів, що допомагають спрогнозувати потенційні ризики та своєчасно ухвалювати рішення щодо протидії їм. Ризик-менеджмент дозволяє мінімізувати негативні ефекти від ризиків, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток компаній у постійно мінливому бізнес-середовищі.

Для забезпечення ефективного управління ризиками компанії можуть створювати спеціалізований підрозділ, який називається відділом ризик-менеджменту. Цей підрозділ очолює ризик-менеджер, який повністю відповідає за вирішення питань, пов'язаних із ризик-менеджментом. Основне завдання ризик-менеджера полягає у координації дій усіх підрозділів компанії в питаннях

управління ризиками, а також забезпеченні мінімізації потенційних втрат і витрат [25].

Ризик-менеджер також розробляє організаційну структуру управління ризиками, встановлює основні положення та інструкції, що регулюють цей процес на підприємстві.

Розробка стратегій та принципів управління ризиками здійснюється на основі внутрішніх нормативних документів, до яких належать, наприклад:

- Положення про управління ризиками, що включає результати аналізу ризиків у компанії, основні напрямки та провідні моменти стратегії управління.

Управління ризиками передбачає поєднання двох основних підходів - стратегії та тактики управління.

Стратегія управління визначає загальний напрямок та методи використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на ефективних рішеннях, які відповідають встановленим цілям, відкидаючи інші альтернативи. Після досягнення поставленої мети стратегія втрачає актуальність, і відповідно, з'являються нові цілі, які вимагають розробки нової стратегії.

Тактика управління включає конкретні методи та прийоми, що застосовуються в конкретних ситуаціях для досягнення стратегічних цілей. Основний акцент робиться на вибір найбільш оптимальних та прийнятних методів з урахуванням поточної економічної ситуації [26].

Управління ризиками включає дві основні категорії функцій:

1. Функції об'єкта управління;
2. Функції суб'єкта управління [27].

Об'єктом управління в ризик-менеджменті є:

- Самі ризики;
- Ризикові капіталовкладення;
- Економічні відносини між різними суб'єктами господарювання, які виникають у процесі реалізації ризиків.

Ці відносини можуть охоплювати, наприклад, взаємовідносини між страхувальниками і страховиками, позичальниками та кредиторами, підприємствами-партнерами або конкурентами тощо.

Функції суб'єкта менеджменту в процесі управління ризиками є основним елементом ефективного функціонування системи ризик-менеджменту. Ці функції є досить складними, а їх детальний аналіз дозволяє зрозуміти їхню специфіку та значення. Розглянемо кожен функцію окремо [16]:

1. Прогнозування. Прогнозування в управлінні ризиками можна визначити як процес передбачення певної події або тенденції, яка може вплинути на фінансовий стан об'єкта управління. При цьому основною метою прогнозування не є пряме втілення отриманих прогнозів, а виявлення потенційних змін у фінансовому стані компанії в майбутньому.

Прогнозування може здійснюватися двома основними способами:

- Екстраполяція на основі минулого досвіду - цей метод передбачає аналіз попередніх фінансових тенденцій та їхню проекцію на майбутні періоди з урахуванням експертної думки.

- Прогнозування змін у реальному часі - це передбачає вивчення поточного стану об'єкта та визначення можливих майбутніх змін безпосередньо на основі аналізу поточної ситуації.

Особливістю прогнозування є те, що в ньому присутній елемент альтернативності — це означає, що при побудові фінансових показників та фінансового аналізу враховуються різні сценарії, які можуть визначати альтернативні результати розвитку об'єкта залежно від майбутніх змін. Таким чином, прогнозування є інструментом для ідентифікації потенційних загроз і визначення можливих стратегій реагування на них [28].

2. Організація. Організація в контексті ризик-менеджменту — це процес об'єднання людей, які спільно працюють над реалізацією стратегій ризикованих інвестицій на основі встановлених правил і процедур.

До основних правил та процедур, які регулюють організацію ризик-менеджменту, можна віднести:

- Створення відповідних органів управління;
- Формування структури апарату управління;
- Встановлення ефективних взаємозв'язків між різними підрозділами;
- Розробку стандартів, норм, методів і правил, що забезпечують ефективність управлінських рішень [29].

Ці заходи дозволяють забезпечити системність, чіткість, а також координацію всіх аспектів ризик-менеджменту.

3. Регулювання в управлінні ризиками. Регулювання в системі управління ризиками — це методи впливу на об'єкт управління, що дозволяють забезпечити його стійкість у випадку відхилення від заданих параметрів.

Основні аспекти регулювання включають:

- Аналіз поточних відхилень від запланованих показників;
- Вживання заходів, спрямованих на усунення виявлених відхилень;
- Забезпечення відповідності між наміченими цілями і поточною діяльністю на основі адаптації до нових умов.

Регулювання спрямоване на мінімізацію ризиків, щоб забезпечити стійкість підприємства в нестійких фінансових ситуаціях [30].

4. Координація. Координація в ризик-менеджменті означає інтеграцію всіх елементів управлінської системи, яка забезпечує узгодженість між різними ланками, такими як:

- Система управління ризиками;
- Апарат управління;
- Окремі працівники та фахівці, що здійснюють ризик-менеджмент.

Ефективна координація забезпечує взаємодію між об'єктом ризиків і суб'єктом управління, а також між кожним рівнем управлінської структури, забезпечуючи цілісність усіх заходів, які вживаються.

5. Стимули в управлінні ризиками. Стимули є методами мотивації фінансових менеджерів і фахівців до активної участі в управлінні ризиками. Це включає в себе:

- Створення умов, які заохочують до досягнення поставлених цілей;

- Застосування фінансових або нефінансових заходів, які спонукають працівників бути відповідальними за результати своєї роботи.

Мотивація через стимули дозволяє підвищити ефективність управління ризиками, а також забезпечує необхідний рівень зацікавленості всіх учасників процесу.

6. Контроль в управлінні ризиками. Контроль є систематичним процесом, що включає моніторинг заходів, вжитих для зниження ризиків.

Контроль передбачає:

- Аналіз результатів заходів, спрямованих на зниження рівня ризиків;
- Оцінку ефективності ризикових інвестицій;
- Вивчення співвідношення між отриманим прибутком і рівнем ризику;
- Збір інформації про ефективність програм і впровадження відповідних коригуючих заходів у фінансові програми та методи управління ризиками [32].

Контроль дозволяє оперативно виявляти проблеми, оцінювати ризики та вживати необхідних заходів для їх мінімізації [33].

Таким чином, функції суб'єкта менеджменту в управлінні ризиками охоплюють аналіз майбутніх загроз, організацію та впровадження стратегій, підтримку стійкості через регулювання, забезпечення координації між різними підрозділами, створення ефективних стимулів та контроль за результатами управлінських заходів.

У середовищі, де взаємодіють численні зовнішні та внутрішні фактори ризику, застосовуються різноманітні методи зменшення ризиків, які впливають на різні аспекти функціонування компаній [18]. Мета ризик-менеджменту включає кілька базових напрямів, серед яких планування, виявлення потенційних загроз, реагування на них та оцінку методів мінімізації ризиків.

Одним із головних завдань у сфері ризик-менеджменту є планування, яке передбачає розробку основних підходів до управління ризиками на етапах здійснення проекту. Планування включає визначення головних заходів, необхідних для попередження потенційних загроз. Окрім цього, основним етапом є виявлення ризиків, які можуть мати негативний вплив на проект. Це здійснюється учасниками

на основі попереднього досвіду, зібраного під час попередніх етапів або інших аналогічних проектів. Виявлені ризики повинні бути належним чином зафіксовані у документації.

Наступним кроком є планування реакції на потенційні ризики, де кожен виявлений ризик аналізується, і на його основі розробляються дії, які можуть мінімізувати ймовірність його настання або обмежити його наслідки. Визначально зазначити, що самі заходи не є безпосередньою частиною управління ризиками, оскільки вони виконуються в рамках інших головних функціональних процесів.

Один із найбільш поширених методів мінімізації ризиків – аутсорсинг, тобто передача частини функціональних обов'язків стороннім компаніям. Основна ідея аутсорсингу полягає у тому, щоб підприємство могло зосередити увагу на своїх основних операціях, передаючи вторинні функції професіоналам. Це дозволяє оптимізувати роботу компанії, проте цей метод також не позбавлений ризиків. Наприклад, партнер може не виконати взяті на себе зобов'язання або виникнуть проблеми з якістю послуг. Суттєво порівнювати рівень ризиків за обраним методом аутсорсингу та без його застосування, щоб ухвалювати оптимальне рішення.

Ефективність ризик-менеджменту не залежить лише від аналізу минулих подій або дій у поточний момент. Вирішально значущим є спрямування уваги на майбутнє. У короткостроковій перспективі особливо актуальним є уточнення методів оцінки ризиків, моніторинг їх виконання, а також переоцінка рівнів ризику на основі актуального реєстру та аналізу процедур [19]. У довгостроковому плані ефективний ризик-менеджмент передбачає стратегічний розвиток, де враховуються ризикові фактори, та перехід від класичної бізнес-моделі, орієнтованої виключно на отримання прибутку, до підходу, орієнтованого на баланс між ризиками та операційною ефективністю.

Оскільки загрози та умови функціонування бізнесу постійно змінюються, керівники компаній повинні впроваджувати гнучкі та динамічні методи управління ризиками. Менеджменту слід підтримувати інтегрований підхід, використовуючи різні методи управління ризиками залежно від бізнес-моделей і конкретних умов.

Таким чином, ефективність ризик-менеджменту можна підсумувати за допомогою певної формули, яка включає дві основні складові: формування ризик-орієнтованої культури в компанії (60% успіху) та належне виконання всіх регуляторних заходів у сфері управління ризиками (40% успіху).

Чому впровадження системи управління ризиками становить лише 40% успіху? Це пояснюється тим, що багато організацій стикаються з невдачами на етапі первісної реалізації системи, що часто призводить до її перезапуску. Основна причина таких невдач полягає в тому, що багато компаній концентруються переважно на формальній стороні питання, нехтуючи іншими значущими аспектами. У більшості випадків, організації дотримуються лише технічних і формальних процедур, замість того щоб створювати культуру, орієнтовану на ефективне управління ризиками.

Базовим фактором успішного ризик-менеджменту є не лише дотримання офіційних регуляторних процедур, а й формування відповідної внутрішньої культури, яка базується на відкритій оцінці ризиків. Це включає неформальні механізми, такі як обговорення потенційних загроз, виявлення необхідних заходів контролю та впровадження превентивних стратегій. Саме за таких умов ризик-менеджмент стає ефективним і сприяє успішному функціонуванню організації.

Дотримання формальних процедур є обов'язковим елементом, але ще суттєвіше просувати управління ризиками на всіх рівнях компанії, щоб воно стало невід'ємною частиною її корпоративної культури. Управління ризиками має фундаментальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки успішність цього процесу прямо впливає на прибуток компанії. Операційні, фінансові та стратегічні ризики, які піддаються належному моніторингу та управлінню, безпосередньо впливають на фінансові результати та стабільність організації.

Ризик-менеджмент є обов'язковим елементом роботи сучасного менеджменту, оскільки він тісно пов'язаний з стратегічними цілями та планами компанії, які необхідно щоденно виконувати. Лише за умови ефективного впровадження системи управління ризиками компанія та її окремі функціональні

підрозділи зможуть працювати ефективно, реагувати на виклики та забезпечувати свою фінансову стійкість у довгостроковій перспективі [17].

Висновки до розділу 1

Ефективне управління ризиками є основним інструментом для забезпечення стабільності й розвитку організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, класифікації та мінімізації ризиків дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків та адаптуватися до змін.

Використання інноваційних технологій, таких як аналітичні інструменти та штучний інтелект, підвищує точність прогнозів і ефективність заходів. Створення спеціалізованих підрозділів з ризик-менеджменту та впровадження стратегічних і тактичних методів управління сприяє координації зусиль і контролю над ризиками.

Ризики взаємопов'язані між собою, і зміни в одному напрямі можуть спричинити ланцюгові ефекти в інших сферах. Це підкреслює суттєвість комплексного підходу до управління, який включає моніторинг, аналіз і впровадження заходів у реальному часі. У результаті, компанії, які ефективно управляють ризиками, здатні підтримувати свою конкурентоспроможність, досягати стратегічних цілей і забезпечувати довгострокову стійкість навіть у складних умовах [11].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, ефективне управління цими факторами стає основним елементом забезпечення стабільної діяльності підприємств. Особливо актуальним це питання є для агропромислових підприємств, таких як ТОВ "Погребищенське ХПП", діяльність яких залежить від природних, економічних, соціальних та технологічних умов.

У цьому розділі буде здійснено аналіз існуючого механізму управління ризиками та невизначеністю на підприємстві ТОВ "Погребищенське ХПП". Основна увага приділяється ідентифікації основних видів ризиків, що впливають на його діяльність, аналізу методів їх управління, а також оцінці ефективності впроваджених заходів.

Метою цього розділу є виявлення сильних і слабких сторін механізму управління ризиками на підприємстві та обґрунтування напрямів його вдосконалення. У ході дослідження будуть застосовані методи кількісного та якісного аналізу, зокрема оцінка впливу ризиків на головні показники діяльності підприємства та виявлення можливостей для мінімізації їх негативного впливу.

Результати аналізу сприятимуть розробці рекомендацій для підвищення стійкості ТОВ "Погребищенське ХПП" до ризиків і невизначеності, що є основними для його стратегічного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" є одним із провідних виробників у галузі харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві широкого спектра продукції, зокрема хлібобулочних і бубличних виробів, кондитерської продукції та безалкогольних напоїв. Основна мета підприємства – задоволення потреб

споживачів у високоякісній продукції, що відповідає сучасним стандартам безпеки та смаковим уподобанням.

Підприємство має добре налагоджену виробничу інфраструктуру, яка включає цехи з виготовлення хлібобулочних виробів, лінії для виробництва кондитерської продукції, а також окремий підрозділ для виготовлення безалкогольних напоїв. Завдяки наявності сучасного технологічного обладнання підприємство може забезпечувати високий рівень автоматизації виробничих процесів та стабільну якість продукції.

Продукція підприємства представлена як на регіональному ринку, так і в інших областях України. Основними клієнтами є роздрібні мережі, оптові покупці та окремі споживачі. Підприємство також активно співпрацює з місцевими постачальниками сировини, що сприяє розвитку регіональної економіки.

Водночас діяльність ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" супроводжується низкою викликів та ризиків. Зокрема, високий рівень конкуренції у харчовій галузі вимагає від підприємства постійного оновлення асортименту, вдосконалення технологій та підтримки конкурентоспроможних цін. Зношеність частини виробничого обладнання є ще одним серйозним викликом, адже вона може впливати на ефективність роботи та якість продукції.

Фінансова залежність від зовнішніх інвестицій або кредитів додає ризиків у нестабільному економічному середовищі. Крім того, підприємство стикається із загрозами, пов'язаними з експлуатацією пожежо- та вибухонебезпечного обладнання, а також використанням легкозаймистих і горючих матеріалів. Це зобов'язує приділяти особливу увагу питанням безпеки праці та регулярного обслуговування обладнання.

ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" постійно працює над покращенням якості продукції, впровадженням інновацій у виробничі процеси та підвищенням кваліфікації персоналу. Завдяки стратегічному плануванню і відповідальному підходу до своєї діяльності підприємство залишається конкурентоспроможним гравцем на ринку харчових продуктів.

На даний момент ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" не має формалізованої системи управління ризиками, що є поширеною практикою серед підприємств малого та середнього бізнесу. Натомість обговорення можливих проблем та ризиків здійснюється під час проведення нарад наприкінці звітних періодів, таких як квартал або рік. Такий підхід дозволяє керівництву виявляти головні проблеми за підсумками діяльності, але водночас має свої недоліки. Зокрема, відсутність систематичного моніторингу ризиків може призводити до несвоєчасного виявлення та реагування на загрози, що негативно впливає на ефективність управління.

З точки зору стратегічного підходу до управління ризиками, організація дотримується збалансованої стратегії, яка базується на прийнятті ризиків. Це означає, що керівництво свідомо враховує потенційні ризики у процесі прийняття рішень, однак не здійснює детального аналізу їхнього впливу та ймовірності виникнення. Такий підхід може бути прийнятним для підприємств, що працюють у стабільному середовищі, але в умовах високої конкуренції, технічної залежності та економічної нестабільності може стати визначальним фактором у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності управління ризиками підприємству рекомендується впровадити формальну систему, яка включає систематичний моніторинг ризиків, їх оцінку, розробку заходів для мінімізації та регулярне оновлення ризик-менеджменту. Запропонована схема організації управління ризиками (ДОДАТОК А).

Запропонована система управління ризиками демонструє значущість комплексного підходу до забезпечення стійкості підприємства. Ефективне управління ризиками включає послідовну реалізацію всіх основних етапів, починаючи з ідентифікації потенційних загроз і завершуючи моніторингом та комунікацією результатів. Визначальним аспектом є системність процесу, яка дозволяє враховувати всі можливі загрози та мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства. Постійний моніторинг і адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі забезпечують гнучкість і своєчасність прийняття

рішень. Комунікація та звітність сприяють прозорості процесу, підвищенню ефективності управління ризиками та залученню всіх рівнів управління. Успіх впровадження цієї системи залежить від кваліфікації персоналу, ефективності використання технологій і підтримки з боку керівництва, що в сукупності сприятиме стабільному розвитку підприємства.

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

У період з 2020 по 2022 роки компанія демонструвала стабільне зростання обсягів товарної продукції та виручки від її реалізації. Проте одночасно з цим спостерігалось збільшення собівартості продукції, що негативно позначилося на фінансових результатах. Зокрема, валовий і чистий прибуток компанії мали тенденцію до зменшення. За підсумками 2022 року чистий прибуток підприємства склав 800 тисяч грн, що виявилось на 57,9% менше порівняно з 2020 роком. Така динаміка свідчить про необхідність детального аналізу витратної частини та пошуку шляхів оптимізації виробничих і операційних процесів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники

Показників (в млн.грн)	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Товарна продукція	30,0	33,8	36,2	3,8	2,4	6,2
Продана продукція	29,8	33,7	36,2	3,9	2,5	6,4
Собівартість реалізації	27,0	31,2	34,1	4,2	2,9	7,1
Валовий прибуток і прибуток від продажів	2,9	2,5	2,1	-0,4	-0,4	-0,8
Чистий прибуток	1,9	1,4	0,8	-0,5	-0,6	-1,1
Рентабельність продажів	9,7	7,4	5,8	-2,3	-1,6	-3,9
Рентабельність активів	20,0	13,1	6,5	-6,9	-6,6	-13,5
Рентабельність операцій	10,7	8,0	6,2	-2,7	-1,8	-4,5
Рентабельність власного капіталу	24,05	15,22	8,00	-8,83	-7,22	-16,5

В акціях						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	0,01	0,04		0,03	
Коефіцієнт капіталізації	-	0,21	0,35		0,14	
Коефіцієнт самоокупності	-	0,72	0,54		-0,18	
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	-	0,83	0,74		-0,09	
Коефіцієнт фінансування	-	4,85	2,85		-2,00	
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	0,83	0,74		-0,09	
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування резервів	-	3,05	1,97		-1,08	

Джерело: сформовано автором.

Аналізуючи динаміку фінансових показників підприємства, можна зробити кілька значущих висновків. Обсяги товарної продукції та обсяги реалізованої продукції зростають протягом аналізованого періоду. У 2021 році порівняно з 2020 роком товарна продукція збільшилась на 3,8 млн грн, а у 2022 році порівняно з 2021 роком — ще на 2,4 млн грн. У підсумку за три роки зростання склало 6,2 млн грн. Продана продукція демонструє схожу динаміку, що свідчить про стабільне зростання попиту на продукцію підприємства.

Однак разом із зростанням виручки суттєво зросла собівартість реалізації. У 2022 році вона становила 34,1 млн грн, що на 7,1 млн грн більше, ніж у 2020 році. Такий темп зростання собівартості перевищує зростання обсягів товарної продукції, що негативно вплинуло на валовий прибуток. За три роки валовий прибуток зменшився на 0,8 млн грн, досягнувши лише 2,1 млн грн у 2022 році.

Чистий прибуток підприємства демонструє ще гіршу динаміку. Якщо у 2020 році він складав 1,9 млн грн, то у 2022 році — лише 0,8 млн грн, що свідчить про зменшення на 1,1 млн грн за три роки. Це значне скорочення є наслідком зростання собівартості продукції, а також ймовірних проблем із операційною ефективністю.

Рентабельність продажів поступово знижувалася з 9,7% у 2020 році до 5,8% у 2022 році. Рентабельність активів також скоротилася з 20,0% до 6,5%, а рентабельність власного капіталу — з 24,05% до 8,0%. Ці показники свідчать про

зниження загальної прибутковості підприємства, незважаючи на зростання обсягів реалізації.

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості свідчать про певні покращення у фінансовому управлінні. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,01 у 2021 році до 0,04 у 2022 році. Однак фінансова автономія дещо знизилась, зокрема коефіцієнт фінансової автономії впав з 0,83 до 0,74, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт капіталізації зріс з 0,21 до 0,35, вказуючи на збільшення боргового навантаження.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку щодо обсягів виробництва та реалізації, але основною проблемою є зростання собівартості продукції, що негативно впливає на показники прибутковості. Зниження рентабельності, зменшення чистого прибутку та залежність від зовнішніх джерел фінансування потребують оперативних заходів для оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та вдосконалення фінансового управління.

Всі показники фінансової стійкості знаходяться в межах встановлених норм, що свідчить про фінансову стійкість організації. Однак негативна динаміка коефіцієнта фінансової незалежності в частині формування резервів свідчить про те, що залежність від позикових коштів на придбання оборотних коштів зростає.

Далі в цій главі ми визначимо існуючі та потенційні ризики підприємства, використовуючи два методи. Перший метод полягає в побудові профілів ризику на основі балансу і звіту про прибутки і збитки організації за 2020-2022 роки (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

Бухгалтерський баланс (тис. грн.)

АКТИВ	Роки			Вид ризику
	2020	2021	2022	
I. Необоротні активи	4045	4338	5814	Цінові та майнові ризики
Основні засоби	4045	4338	5814	Ризик морального старіння обладнання Ризик втрати ліквідності та зниження платоспроможності компанії
II. Оборотні активи	6289	6808	7721	См. Дебіторська заборгованість

Резерви	2004	1605	2134	Ризик нестачі запасів для початку нового виробничого циклу
Дебіторська заборгованість (до погашення протягом 12 місяців)	4232	5180	5442	Ризик неповернення дебіторської заборгованості Ризик фінансових труднощів при придбанні товарно-матеріальних цінностей
Коштів	53	23	145	
БАЛАНС	10334	11146	13535	
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	Років			Вид ризику
	2020	2021	2022	
III. Капітал і резерви	7872	9240	10015	Ризик боргової залежності
Статутний капітал	109	109	109	Ризик достатності капіталу
Надлишок капіталу	1715	3606	4974	
Резервний капітал	4157	4157	4157	
Нерозподілений прибуток звітного року	1891	1368	775	Ризик неефективного інвестування прибутку
IV. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-
V. Поточні зобов'язання	2462	1906	3520	Ризик зростання зобов'язань перед постачальниками, персоналом, позабюджетними фондами та податками і зборами
Позики та кредити	600	0	0	Ризик кредитної залежності. Коштів
Кредиторська заборгованість	1862	1906	3520	Ризик зростання кредиторської застави
БАЛАНС	10334	11146	13535	

Джерело: сформовано автором.

Аналіз бухгалтерського балансу підприємства за 2020–2022 роки дозволяє ідентифікувати основні ризики, пов'язані з його активами, капіталом і зобов'язаннями. У розділі необоротних активів спостерігається поступове зростання основних засобів, що може супроводжуватися ризиками морального старіння обладнання та втрати ліквідності, особливо якщо оновлення активів відстає від вимог ринку. Оборотні активи також зростають, але ризики неповернення дебіторської заборгованості та нестачі запасів залишаються суттєвими, що може негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства.

У частині капіталу позитивною тенденцією є збільшення нерозподіленого прибутку, хоча й спостерігається його зниження в 2022 році, що може свідчити про

ризик неефективного інвестування. Водночас відсутність довгострокових зобов'язань є позитивним показником, який знижує ризик боргової залежності. Проте зростання поточних зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості, свідчить про можливі труднощі у виконанні зобов'язань перед постачальниками та іншими контрагентами.

Отже, провідними викликами підприємства є мінімізація кредиторської та дебіторської заборгованості, оновлення основних засобів, а також ефективне використання прибутку для підтримання фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

Звіт про прибутки і збитки (тис. грн.)

Назва індикатора	Років			Вид ризику
	2020	2021	2022	
I. Доходи і витрати від звичайної діяльності Виручка (нетто) від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (за вирахуванням ПДВ, акцизів)	29817	33682	36165	Спред доходів Ризик зниження обсягів продажів Спред рентабельності продажів Ціновий ризик
Собівартість реалізованих товарів, продукції, робіт, послуг	26962	31176	34115	Зростання цін на сировину
Валовий прибуток	2855	2506	2050	Ризик зниження валової маржі та норми прибутку
Прибуток (збиток) від реалізації	2855	2506	2050	
Відсотки, що підлягають сплаті (за користування кредитом)	110	3	0	Процентний ризик

Продовження таблиці 2.3

Інші доходи	203	120	120	Ризик зниження доходів
Інші витрати	761	921	1016	Ризик ескалації витрат
Прибуток (збиток) до оподаткування	2187	1702	1154	Ризик підвищення ставки податку на прибуток
Інші платежі до бюджету	296	334	379	Ризик збільшення заборгованості перед бюджетом
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	1891	1368	775	Ризик зниження чистого прибутку

Джерело: сформовано автором.

Аналіз звіту про прибутки і збитки за 2020–2022 роки показує як позитивні, так і негативні тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Виручка від реалізації демонструє стабільне зростання, однак одночасно з цим спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції, що призводить до поступового зниження валового прибутку. Це свідчить про високі ризики, пов'язані зі зростанням цін на сировину та зменшенням валової маржі, що може негативно впливати на загальну рентабельність.

Чистий прибуток підприємства скоротився майже вдвічі за аналізований період, що свідчить про ризик зниження фінансової ефективності. Зростання інших витрат також є тривожним сигналом, адже може вказувати на недостатню ефективність управління витратами. Прибуток до оподаткування також зменшився, що разом зі зростанням бюджетних платежів створює додаткові фінансові ризики.

Таким чином, головними викликами підприємства є необхідність оптимізації витрат, зниження собівартості продукції, ефективне управління податковими зобов'язаннями та підвищення рентабельності. Збереження стабільного зростання доходів потребує посилення контролю над виробничими процесами та вдосконалення стратегії цінового управління.

В результаті використання даного методу можна виділити наступні ризики:

- Ризик непогашення дебіторської заборгованості;
- Ризик виникнення фінансових труднощів при придбанні виробничих запасів;
- Ризик неефективного інвестування прибутку;
- Ризик зростання кредиторської заборгованості;
- Ризик зростання цін на сировину і матеріали, що призводить до цілого ланцюжка взаємопов'язаних ризиків: ризик зниження валового прибутку і прибутку від реалізації, чистого прибутку;
- Ризик збільшення заборгованості перед бюджетом.

Другий спосіб - блок-карта (рис.2.2).

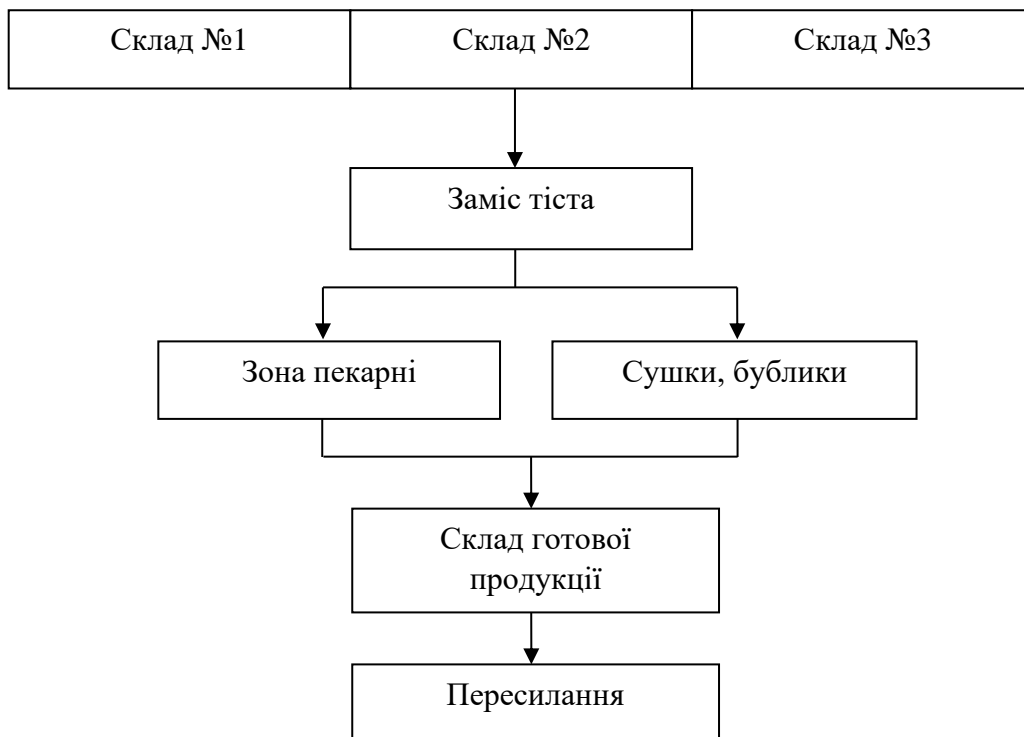


Рис.2.2 Технологічна карта процесу виробництва хлібобулочних і бубликових виробів

Джерело: сформоване автором.

Таким чином, можна зробити висновок, що технологічні ризики підприємства мінімальні. У разі виникнення аварійної ситуації на одному зі складів, виробничий процес значно не постраждає, оскільки підприємство має кілька складів, що забезпечують наявність достатніх запасів сировини та матеріалів. У разі аварії на хлібозаводі організація може тимчасово переналаштуватися на виробництво бубличної продукції, що дозволить уникнути зупинки діяльності.

Однак до вже визначених ризиків слід додати фактори, характерні для організацій, розташованих у сільській місцевості, які можуть впливати на діяльність підприємства. Серед таких ризиків можна виділити ті, що пов'язані з людськими ресурсами, зокрема:

- ризик недостатньої кваліфікації працівників, що може негативно вплинути на якість продукції та ефективність роботи;

- ризик низького рівня заробітної плати, який може призвести до відтоку кадрів і труднощів із залученням нових фахівців.

Окрім цього, існують й інші потенційні ризики, такі як:

- ризик зниження обсягів продажів, що може бути спричинений економічними факторами, конкуренцією або зміною споживчих уподобань;

- ціновий ризик, пов'язаний із можливими коливаннями цін на сировину, енергоносії чи готову продукцію, що безпосередньо впливає на рентабельність підприємства.

На основі проведених аналізів ризиків вони були систематизовані та класифіковані для визначення їхнього потенційного негативного впливу на результати діяльності організації. Узагальнені дані подано у таблиці 2.4, яка містить детальну оцінку ризиків та їхнього можливого впливу.

Таблиця 2.4

Класифікація ризиків у господарській діяльності підприємства

Група ризику	Види ризиків	Негативний вплив на результати діяльності компанії
1. Соціальні ризики	- Кваліфікація персоналу - Неадекватна заробітна плата	Збільшення витрат на персонал Зниження ритму роботи, збільшення браку, збільшення аварійності Плинність кадрів, зниження продуктивності праці
2. Фінансово-економічні ризики	- Зниження ціни конкурентами (ціновий ризик) - Збільшення податків - Зростання цін на сировину - Зростання дебіторської заборгованості - Залежність від кредиторів - Ризик зниження продажів	Падіння попиту в міру зростання цін Зниження чистого прибутку компанії Фінансові труднощі при придбанні виробничих запасів Витрати на кредиторську заборгованість

Джерело: сформоване автором.

Аналіз ризиків показує, що соціальні та фінансово-економічні фактори значно впливають на діяльність компанії. Соціальні ризики, зокрема низька кваліфікація персоналу та неадекватна заробітна плата, призводять до збільшення витрат на утримання кадрів, плинності персоналу, зниження продуктивності та

зростання аварійності. Фінансово-економічні ризики, такі як зниження цін конкурентами, зростання податків, підвищення вартості сировини, дебіторська заборгованість та залежність від кредиторів, негативно впливають на фінансові показники компанії. Вони спричиняють падіння попиту, зниження чистого прибутку, фінансові труднощі при закупівлі ресурсів та додаткові витрати на обслуговування боргів. Це вказує на необхідність впровадження ефективної стратегії управління ризиками для мінімізації негативних наслідків.

2.3. Стан управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

Ми проаналізуємо виявлені ризики за допомогою 2-х методів: методу аналізу чутливості та методу перевірки стабільності.

Перший метод полягає в аналізі чутливості чистого прибутку до різних параметрів виробництва. Для цього сформуємо таблицю (табл. 2.5), вибравши в якості зазначених даних показники 2022 року.

Аналіз зміни чистого прибутку підприємства під впливом різних факторів показує значну варіативність у фінансових результатах залежно від їхньої динаміки. Базовими факторами, які суттєво впливають на чистий прибуток, є комерційна продукція, дохід від продажів, матеріальні витрати, а також вартість основних засобів.

Таблиця 2.5

Аналіз чутливості до чистого прибутку

Параметри	Сума чистого прибутку при зміні фактора на:				
	-20%	-10%	0%	10%	20%
1. Комерційна продукція	-6440	-2820	800	4420	8040
2. Дохід від продажів	-6440	-2820	800	4420	8040
3. Матеріальні витрати	5200	3000	800	-1400	-3600
4. Податок на прибуток	875,8	837,9	800	762,1	724,2
5. Вартість основних засобів	-6440	-2820	800	4420	8040
6. Інші доходи	824	812	800	788	776
7. Інші витрати	1003	902	800	698	597

Джерело: сформоване автором.

При зменшенні комерційної продукції та доходу від продажів на 20%, чистий прибуток стає від'ємним і становить -6440 тис. грн. Це свідчить про високу залежність фінансових результатів підприємства від обсягу реалізації продукції. Навпаки, збільшення цих показників на 20% дає суттєвий приріст прибутку до 8040 тис. грн, що вказує на значний потенціал зростання при збільшенні обсягів продажів.

Матеріальні витрати демонструють інший характер впливу. Їх зменшення на 20% сприяє зростанню чистого прибутку до 5200 тис. грн, тоді як їх збільшення на 20% призводить до зниження прибутку до -3600 тис. грн. Це вказує на необхідність оптимізації витрат для збереження прибутковості.

Податок на прибуток, як очікується, змінюється пропорційно до динаміки фінансових результатів, але в меншій мірі впливає на загальну суму чистого прибутку. Так, при зростанні на 20% сума податку становить 724,2 тис. грн, тоді як при зменшенні на 20% – 875,8 тис. грн.

Вплив вартості основних засобів також є вагомим. Збільшення цього показника сприяє зростанню чистого прибутку до 8040 тис. грн при збільшенні на 20%, але зменшення вартості основних засобів на 20% спричиняє втрати в розмірі -6440 тис. грн. Це свідчить про суттєвість ефективного управління основними засобами для підтримання прибутковості.

Інші доходи і витрати мають менш значний вплив на фінансові результати. При зміні інших доходів і витрат на 20% зміни чистого прибутку є незначними, що свідчить про їхню низьку питому вагу у загальній структурі фінансових результатів.

У висновку можна зазначити, що підприємство демонструє високу чутливість чистого прибутку до змін обсягів комерційної продукції, доходів від продажів, матеріальних витрат і вартості основних засобів. Для забезпечення стабільної прибутковості необхідно зосередитися на збільшенні обсягів реалізації продукції, зменшенні матеріальних витрат, а також ефективному управлінні

основними засобами. При цьому роль інших доходів і витрат у впливі на фінансові результати є мінімальною.

Як видно з даних таблиці, параметри товарної і реалізованої продукції в найбільшій мірі відхиляються від початкового результату чистого прибутку. Вартість основних фондів у поєднанні з рентабельністю капіталу також має сильний вплив. Іншими словами, найбільш значущими ризиками є зниження продажів і ціновий ризик.

В рамках 2-го методу ми розробимо сценарії розвитку діяльності організації в базовому і найбільш небезпечному варіантах. Умови господарської діяльності ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП» такі, що за підсумками звітного року 60% чистого прибутку направляється на розрахунковий рахунок, а 40% залишається на розвиток самої організації. Решта вихідні дані представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вхідні дані для перевірки стабільності

Показників	Сценарії	
	«Базовий» варіант	«Найнебезпечніший» варіант
1. Обсяг товарної продукції:	470	370
- хлібобулочні вироби і т.д.	250	200
- кондитерські вироби і т.д.	3500	3000
- Безалкогольні напої, dcl		
2. Середня ціна за одиницю:		
- хлібобулочні вироби, тис.	50	50
- кондитерські вироби, тис.	55	50
- безалкогольні напої, тис.	0,23	0,2
3. Собівартість реалізованого товару, тис.	34115	36000
4. Інші доходи, тис.	120	120
5. Інші витрати, тис.	1016	2000
6. Поточний прибутковий податок, тис.	400	400

Джерело: сформоване автором.

Далі ми розрахуємо сценарії розвитку для самої організації та для засновника за допомогою показника NPV.

$NPV_{\text{базорг}} = (470 \cdot 50 + 250 \cdot 55 + 3500 \cdot 0,23 - 34115 + 120 - 1016 - 400) \cdot 40 / 100 = 1351,6$
(тис. грн.);

$NPV_{\text{баззас}} = (470*50+250*55+3500*0,23-34115+120-1016-400)*60/100 = 2027,4$
(тис. грн.);

$NPV_{\text{н.о.орг}} = (370*50+200*50+3000*0,2-36000+120-2000-400)*40/100 = -3672$
(тис. грн.);

$NPV_{\text{н.о.зас}} = (370*50+200*50+3000*0,2-36000+120-2000-400)*60/100 = -5508$
(тис. грн.).

Аналіз стабільності фінансових показників організації та її засновника базується на розрахунках чистої приведеної вартості (NPV) для двох сценаріїв: «базового» і «найнебезпечнішого». У базовому сценарії підприємство демонструє позитивний фінансовий результат із загальним NPV, розподіленим між організацією (1351,6 тис. грн) і засновником (2027,4 тис. грн). Це свідчить про стабільність операційної діяльності за стандартних умов і потенційну прибутковість для обох сторін.

Однак у «найнебезпечнішому» сценарії ситуація кардинально змінюється. Зменшення обсягів виробництва та середньої ціни реалізації, поряд із зростанням собівартості і витрат, призводить до від'ємного значення NPV. Для організації цей показник становить -3672 тис. грн, а для засновника -5508 тис. грн. Це вказує на значну фінансову нестабільність у разі погіршення ринкових умов або управлінських рішень.

Головними чинниками впливу на фінансові результати є обсяги реалізації, ціни на продукцію та рівень витрат. У базовому варіанті збереження стабільної ціни і контрольованих витрат дозволяє досягати позитивних результатів. У «найнебезпечнішому» варіанті збільшення витрат і зниження цін призводить до серйозних збитків, що вимагає негайного впровадження заходів для зниження ризиків.

На основі аналізу можна зробити висновок, що фінансова стійкість організації залежить від ефективності управління витратами, оптимізації виробничих процесів і утримання конкурентоспроможних цін. Результати також свідчать про необхідність розробки антикризової стратегії, яка включала б заходи з диверсифікації ризиків, поліпшення управління собівартістю та адаптації до змін

ринкових умов. Успішна реалізація таких заходів може запобігти збиткам навіть у несприятливих обставинах.

Отже, найбільш важким є сценарій, який враховує ймовірність зростання цін на сировину та матеріали, а також ризик зниження обсягів продажів. Ці фактори становлять серйозну небезпеку як для організації, так і для її засновника, оскільки вони можуть призвести до значних фінансових втрат. З огляду на методику аналізу ризиків, ці фактори потребують першочергового усунення, мінімізації або перенесення, щоб зменшити ймовірність виникнення збиткових ситуацій.

Наступним кроком буде оцінювання рівня цих ризиків за допомогою двох основних методів: статистичного аналізу ризику та експертної оцінки. Такі методи необхідні для визначення ймовірності того, що ризик призведе до збиткових наслідків, а також для оцінки обсягу потенційних збитків, які можуть виникнути.

Перший метод — статистичний — передбачає аналіз на основі історичних даних та обчислення ймовірностей на основі цієї інформації. У цьому контексті, для оцінки ризику зростання цін на сировину та матеріали, буде використаний аналіз статистичних даних. Застосування такого підходу дозволить сформулювати більш обґрунтовані прогнози щодо ймовірності виникнення небажаних фінансових ситуацій. Для зручності та наочності результатів буде побудована таблиця 2.7, що міститиме основні параметри, на підставі яких буде проводитися статистичний аналіз ризику.

Таблиця 2.7

Оцінка ризиків

1 проєкт									
Події	Середня ціна за 1 кг борошна	Періодичність спостережень	Вірогідність, пі	Хср.	(Хі-Хср.) ²	(Хі – Хср.) ²	σ ²	σ	v
						рі			
1	13,5	8	0,27	3,60	1,60	6,02	7,38	2,7	0,18
2	14,5	6	0,20	2,90	0,07	0,36			
3	15,5	16	0,53	8,27	0,54	1,01			
	Підсумок	30	1,00	14,77	2,21	7,38			
Проєкт 2									

Події	Середня ціна за 1 кг борошна	Періодичність спостережень	Вірогідність, пі	Хср.	(Хі-Хср.) ²	$\frac{(Хі - Хср.)}{pi}$	σ^2	σ	v
1	8,5	3	0,17	1,42	0,69	4,17	4,3 1	2,0 7	0,22
2	9,5	6	0,33	3,17	0,03	0,08			
3	9,5	9	0,50	4,75	0,03	0,06			
	Підсумок	18	1,00	9,33	0,75	4,31			

Джерело: сформоване автором на підставі [38].

Аналіз ризиків на основі наданої таблиці 2.7 показує два проєкти, які оцінюються через різні показники середньої ціни за 1 кг борошна, їх періодичність, вірогідність, а також обчислюються варіації ризиків на підставі статистичних методів. У таблицях визначені основні фактори ризику, що дозволяють оцінити потенційний вплив змін середньої ціни на діяльність організації.

У першому проєкті виявлено три значення середньої ціни за 1 кг борошна: 13,5 грн, 14,5 грн і 15,5 грн, які спостерігаються відповідно 8, 6 і 16 разів. Середня вірогідність в цьому випадку становить 0,27, 0,20 і 0,53. При розрахунках було встановлено середнє значення $X_{ср.} = 3,60$, відхилення від середнього значення, а також відповідні зміни, що дозволяють визначити дисперсію ризику. Показники, такі як σ^2 та σ , показують, що ризики можуть сягати значення 7,38, що вказує на відносно високі коливання середньої ціни.

У другому проєкті ситуація дещо інша: середні значення складають 8,5 грн, 9,5 грн (6 спостережень) і 9,5 грн (9 спостережень). Тут середня вірогідність становить 0,17, 0,33 та 0,50. Виявлено середнє значення $X_{ср.} = 3,17$, при цьому дисперсія вказує на мінімальні відхилення, що свідчить про значно меншу ймовірність різких коливань, на відміну від першого проєкту.

Враховуючи обчислені дисперсійні показники, можна зробити висновок, що перший проєкт характеризується високим ступенем ризику через вищі варіації середньої ціни та вірогідності несприятливих коливань. Другий проєкт, навпаки, має менш значний рівень ризиків через менші коливання середньої ціни та їх вплив на фінансові результати.

В підсумку, перший проєкт піддається більшим ризикам через високу варіативність середніх цін і більшу ймовірність фінансових збитків. Другий проєкт є більш стабільним у фінансовому плані завдяки нижчій варіативності та більш рівномірному розподілу цін. На основі цього аналізу, організація повинна оцінювати потенційні ризики та спрямовувати стратегічні заходи на мінімізацію нестабільності, особливо в першому випадку.

Таким чином, ризик того, що ціна за 1 кг борошна буде дорівнює найбільшому значенню, менше в першому випадку, якщо мова йде про пшеничне борошно. Тому з цієї точки зору підприємству необхідно збільшувати обсяги виробництва пшеничного борошна, оскільки ризик зростання цін менший.

Для експертної оцінки сформуємо таблицю та заповнимо її результатами оцінок 3 експертів (табл. 2.8).

Аналіз експертної оцінки ризиків дозволяє визначити рівень впливу різних факторів на діяльність організації. З таблиці експертної оцінки видно, що ризики були класифіковані за різними категоріями, а їх значення та вірогідність були оцінені трьома експертами. Середній показник ризику був розрахований на основі відповідей експертів, що допомагає зрозуміти, які фактори становлять найбільшу небезпеку для діяльності організації.

Таблиця 2.8

Експертна оцінка ризиків

Найменування та види ризиків	Значення	Експертна оцінка, оцінка			Середній показник ризику з огляду на значення
		Досвіду. 1	Досвіду. 2	Досвіду. 3	
1	2	3	4	5	6
1. Кваліфікація персоналу	0,2	5	7	3	1,00
2. Недостатня заробітна плата	0,1	7	5	3	0,50
3. Ціновий ризик	0,2	9	3,5	7	1,30
4. Зростання податків	0,1	5	2,5	1	0,28
5. Зростання цін на сировину	0,15	10	8	8	1,30
6. Зростання дебіторської заборгованості	0,02	5	2	4	0,07
7. Залежність від кредиторів	0,03	6	5	4	0,15
8. Ризик зниження продажів	0,3	9	9,5	9	2,75

Джерело: сформоване автором.

Аналіз показує, що найвищі середні значення ризиків спостерігаються у категоріях "Ризик зниження продажів" та "Ціновий ризик", що свідчить про значний потенціал впливу цих факторів на фінансові результати. Середній показник ризику для зниження продажів становить 2,75, що є найвищим серед усіх проаналізованих ризиків. Це свідчить про те, що в умовах ринку існує висока ймовірність зниження обсягів продажу, що може призвести до фінансових збитків.

Крім цього, високі ризики виявлено і в категорії "Ціновий ризик", де середній показник становить 1,30. Це вказує на велику вірогідність коливань цін, що можуть впливати на витрати організації, прибутки, а також на загальну стійкість фінансової ситуації.

Інші ризики, такі як "Зростання цін на сировину" та "Кваліфікація персоналу", мають середні показники ризику на рівні 1,30 та 1,00 відповідно. Це вказує на те, що зміни у цих аспектах також можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства, але не є настільки складними, як зазначені вище фактори.

Інші ризики, такі як "Залежність від кредиторів", "Зростання податків" та "Зростання дебіторської заборгованості", мають значення середнього рівня ризику з низькими показниками, що свідчить про меншу ймовірність їх впливу на фінансові результати організації.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що найбільшу увагу слід приділити мінімізації ризику зниження обсягів продажу та цінового ризику, оскільки вони мають найбільший вплив на фінансову стійкість. Крім того, суттєво вживати заходи для зменшення ризиків, пов'язаних зі зростанням цін на сировину та недостатньою кваліфікацією персоналу, які також демонструють високі значення середніх показників ризику.

Таким чином, до найбільш істотних ризиків можна віднести ризик зниження обсягів продажів, ціновий ризик і ризик зростання цін на сировину і матеріали, а також ризик недостатньої кваліфікації персоналу.

За результатами оцінок побудуємо графік «Троянда ризиків» (рис.2.3).

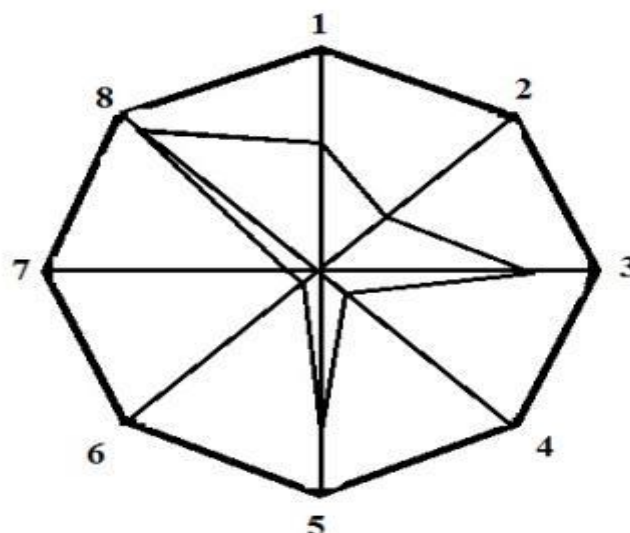


Рис.2.3 «Троянда ризиків»

Джерело: сформоване автором.

Виявлені та проаналізовані ризики потребують заходів щодо їх запобігання. Запропоновані дії наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

План превентивних заходів

Види ризиків	Звідки виник ризик	Причини ризику	Заходи щодо зменшення ризиків
1. Економічні ризики: - Ризик зниження обсягів продажів; - ризик підвищення цін на сировину і матеріали; - Ціновий ризик	Планово-економічний, фінансовий відділи	Зниження попиту на продукцію, збільшення вартості сировини і матеріалів, висока ціна на продукцію (в порівнянні з цінами конкурентів)	Пошук нових ринків збуту; Пошук нових постачальників; Укладення договорів із заздалегідь узгодженими умовами оплати на взаємовигідних умовах; • Дослідження ринку продукції, що випускається; Виключення з виробничої програми збиткових видів продукції.
2. Фінансові ризики: - Зростання дебіторської заборгованості - Зниження прибутку	Планово-економічний відділ і відділ збуту	Неплатоспроможність клієнтів	Перегляд умов договору на поставку готової продукції (за передоплатою).
3. Організаційні	Апарат	Низька кваліфікація	Перепідготовка кадрів.

ризик: - Ризик недостатньої кваліфікації персоналу	управління підприємством	персоналу	
4. Кредитні ризики: - Збільшення кредиторської заборгованості	Планово-економічний, фінансовий відділ	Нестача власних коштів	Укладення договору страхування кредиту; Збільшення оборотності оборотних коштів на підприємстві.
5. Технічні та технологічні ризики - Знос обладнання	Виробничі цехи	Фізичний і моральний знос техніки, несвоєчасний ремонт техніки	Профілактичне обслуговування обладнання; Фінансова підтримка, закупівля нового обладнання.
6. Соціальні ризики: - Зниження заробітної плати - Плинність кадрів	Виробничі цехи, відділ кадрів	Погіршення фінансового стану підприємства (зниження прибутку)	Пошук нових клієнтів; Розробка менеджментом стратегічних заходів у сфері соціальної політики.

Джерело: сформоване автором.

Аналіз ризиків показує, що вони класифіковані за різними категоріями, кожна з яких виникає через специфічні фактори та вимагає відповідних заходів для мінімізації їх впливу на діяльність організації.

Економічні ризики, такі як зниження обсягів продажів, підвищення цін на сировину і матеріали, а також ціновий ризик, виникають через зменшення попиту на продукцію, збільшення вартості ресурсів і не вигідну ціну на продукцію порівняно з конкурентами. Для зменшення цих ризиків принципово розширювати ринки збуту, шукати нових постачальників, укладати довгострокові договори з взаємовигідними умовами оплати, досліджувати ринок та виключати зі виробничої програми збиткові види продукції.

Фінансові ризики, серед яких зростання дебіторської заборгованості та зниження прибутку, виникають через неплатоспроможність клієнтів. Для мінімізації цих ризиків доцільно переглядати умови договорів на постачання готової продукції з можливістю передоплати, що забезпечить більш стабільний фінансовий потік.

Організаційні ризики, зокрема ризик недостатньої кваліфікації персоналу, виникають через низький рівень навичок співробітників. Для їх зменшення

необхідна перепідготовка кадрів, яка дозволить підвищити ефективність робочого процесу.

Кредитні ризики, такі як збільшення кредиторської заборгованості, виникають через нестачу власних фінансових ресурсів. Для їх мінімізації рекомендується укладати договори зі страхування кредиту та збільшувати оборотність оборотних коштів, щоб забезпечити фінансову стабільність.

Технічні та технологічні ризики, зокрема знос обладнання, виникають через фізичний та моральний знос техніки або несвоєчасний ремонт. Заходи для мінімізації цього ризику включають профілактичне обслуговування обладнання, фінансову підтримку та закупівлю нового сучасного обладнання.

Соціальні ризики, такі як зниження заробітної плати та плинність кадрів, виникають через погіршення фінансового стану підприємства. Для мінімізації цих ризиків суттєво розробляти ефективну соціальну політику, спрямовану на підвищення лояльності працівників, а також шукати нових клієнтів, щоб забезпечити стабільний дохід.

Таким чином, ефективне управління ризиками вимагає системного підходу, що включає в себе аналіз, виявлення головних факторів ризику та впровадження заходів для їх мінімізації. Кожна категорія ризиків вимагає специфічних стратегій, спрямованих на стабільність, ефективність та стійкий розвиток організації.

ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП» володіє 7 вантажними автомобілями з допустимою максимальною масою понад 16 тонн, які підлягають обов'язковому страхуванню. У табл. 2.10 Розрахуємо суму страхової премії за 3 звітні роки.

Таблиця 2.10

Страхування транспортних засобів

Вид страхування	Тариф ОСЦП В	Територіальний коефіцієнт	БМ	Премії			Підсумок
				2020	2021	2022	
Страхування транспортних засобів	3240	0,7	1,7	26989	26989	26989	80968

Джерело: сформоване автором на підставі [39].

Аналіз даних показує, що в таблиці наведена інформація щодо страхування транспортних засобів за період 2020-2022 роки. Тариф ОСЦПВ для страхування транспортних засобів встановлено на рівні 3240, що є постійною базовою ставкою. До цього тарифу додається територіальний коефіцієнт 0,7 та базовий мінімум 1,7.

Премії за кожен з років не змінюються: у 2020 році сума премій склала 26,989, у 2021 році вона також становила 26,989, а у 2022 році залишалася на рівні 26,989. Це свідчить про стабільність у розмірі страхових платежів протягом трьох років, що вказує на відсутність значних коливань у ризиковості страхування транспортних засобів та стабільність фінансової ситуації в цьому сегменті. Загальна сума страхових премій за період з 2020 по 2022 роки складає 80,968.

Таким чином, незмінність тарифу ОСЦПВ, територіального коефіцієнта та базового мінімуму, а також стабільність страхових премій протягом трьох років, дозволяє зробити висновок про фінансову стабільність у цій сфері страхування.

Інші коефіцієнти, що застосовуються в розрахунках, прийняті рівними 1, оскільки водії мають вік старше 22 років, їхній стаж водіння перевищує 3 роки, а транспортний засіб використовується протягом більш ніж 10 місяців.

Страхування забезпечує фінансовий захист, компенсуючи ризики шляхом перерозподілу грошових коштів між учасниками страхового процесу у разі настання страхових випадків, пов'язаних з втратою чи пошкодженням транспортного засобу.

Висновки до розділу 2

ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" є основним учасником харчової промисловості, яке займається виробництвом хлібобулочних, бубличних виробів, кондитерської продукції та безалкогольних напоїв. Підприємство демонструє стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про попит на його товари. Проте, фінансові показники компанії, такі як валовий та чистий прибуток, мають негативну динаміку через суттєве зростання собівартості продукції.

Зменшення рентабельності продажів, активів та власного капіталу свідчить про погіршення ефективності операційної діяльності. Зростання залежності від позикового фінансування та погіршення коефіцієнтів фінансової незалежності також створюють ризики для фінансової стійкості підприємства. Аналіз ризиків показує, що чистий прибуток компанії значно залежить від обсягів реалізації, матеріальних витрат та вартості основних засобів, а за несприятливих умов компанія може зазнати суттєвих фінансових збитків.

Для забезпечення стабільності та розвитку компанії необхідно впровадити ефективне управління витратами, оптимізувати виробничі процеси, розробити стратегії мінімізації ризиків і забезпечити конкурентоспроможність цін. Також провідним є створення антикризових заходів та адаптація до змін у ринкових умовах. Це дозволить знизити вплив негативних чинників та забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП»

3.1. Напрями вдосконалення управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

Сучасний бізнес-світ характеризується високою швидкістю змін, фінансовою нестабільністю, технологічними нововведеннями та зовнішніми викликами, що створюють нові ризики та підвищують рівень невизначеності для підприємств. У цьому контексті ефективне управління ризиками та невизначеністю стає стратегічним інструментом для забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Для ТОВ «Погребищенське ХПП» управління ризиками та невизначеністю є особливо актуальним у зв'язку зі специфікою його діяльності, що пов'язана з різноманітними викликами в економічному, фінансовому та операційному середовищах. Ідентифікація та аналіз потенційних ризиків, а також ефективні заходи щодо мінімізації їх впливу, дозволяють підприємству зменшити можливі фінансові втрати, підвищити оперативність у прийнятті управлінських рішень та адаптуватися до постійно мінливих умов ринку.

Метою третього розділу є аналіз сучасного стану системи управління ризиками та невизначеністю на підприємстві ТОВ «Погребищенське ХПП», виявлення основних недоліків у її функціонуванні та розробка рекомендацій щодо її удосконалення. Це передбачає вивчення поточного механізму управління ризиками, аналіз факторів, що впливають на виникнення ризиків і невизначеностей, а також розробку стратегій і методів, які дозволять підвищити ефективність управлінських процесів у контексті мінімізації ризиків.

Актуальність цього розділу зумовлена необхідністю адаптації системи управління ризиками до сучасних викликів та потреб підприємства. Результати дослідження допоможуть створити ефективні інструменти управління ризиками,

що відповідають специфіці діяльності ТОВ «Погребищенське ХПП» і сприятимуть підвищенню фінансової стійкості, стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, у третьому розділі будуть розглянуті методи, інструменти та підходи до удосконалення системи управління ризиками на основі аналізу реального стану підприємства, визначені пріоритети для впровадження управлінських інновацій та оцінені потенційні результати від їх застосування.

Управління ризиками є одним із визначальних елементів ефективної діяльності будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП». Ризики, що виникають у процесі функціонування підприємства, можуть мати значний вплив на його операційну діяльність, фінансову стабільність та здатність до довгострокового розвитку. Тому ідентифікація потенційних загроз, їх аналіз та розробка стратегій управління ризиками є основою для досягнення стабільності, успішного функціонування та конкурентної переваги на ринку.

Одним із основних напрямів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками в діяльності ТОВ «ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП», є систематичний аналіз і всебічна оцінка ризиків. Цей процес охоплює виявлення всіх потенційних загроз та можливостей, які можуть впливати на різні аспекти роботи підприємства — фінансові показники, виробничі процеси, маркетингові стратегії тощо. Завдяки такому аналізу керівництво може отримати повніше уявлення про ризиковий профіль компанії, а також приймати обґрунтовані й стратегічні рішення щодо управління ризиками.

Іншим пріоритетним напрямом у сфері управління ризиками є розробка та впровадження ефективних стратегій мінімізації ризиків. Це передбачає вживання різноманітних заходів, які здатні знизити ймовірність виникнення загроз або зменшити їхній негативний вплив у разі їхньої реалізації. Наприклад, підприємство може укласти страхові договори, щоб убезпечити себе від фінансових втрат у разі непередбачуваних ситуацій. Також ефективним заходом є впровадження додаткових протиепідеміологічних чи технічних заходів безпеки на виробництві, що дозволить мінімізувати ризик нещасних випадків.

Окрім цього, основним аспектом ефективного управління ризиками є контроль і моніторинг уже запроваджених стратегій. Після впровадження превентивних заходів необхідно постійно відстежувати їхню дієвість, аналізувати будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також оперативно реагувати на них. До методів моніторингу можна віднести проведення регулярних фінансових аудитів, вивчення звітів, а також залучення зворотного зв'язку від різних зацікавлених сторін.

Не менш суттєвим є й створення ефективної культури управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури. Для цього необхідно формувати у працівників цінності, які б акцентували увагу на безпеці та усвідомленні ризиків. Значуще організувати навчання, що підвищують кваліфікацію персоналу у сфері ідентифікації та зменшення ризиків, створювати платформу для спільного обговорення й вирішення ризикових питань, а також встановлювати мотиваційні механізми, що спонукають співробітників до проактивного виявлення та ефективного управління ризиками.

Таким чином, ефективне управління ризиками на підприємстві ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” передбачає систематичний аналіз потенційних загроз, розробку стратегій мінімізації ризиків, постійний моніторинг і контроль, а також формування культури безпеки та усвідомлення ризиків серед усіх працівників компанії.

Оптимізація системи управління ризиками в діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” базується на комплексному аналізі факторів ризику, які впливають на функціонування компанії. Аналіз поточного стану показує, що ризики мають суттєвий вплив на різні аспекти діяльності компанії, зокрема на її фінансову стабільність, виробничо-збутові можливості та виконання фінансових та договірних зобов'язань. Аналіз також вказує на те, що працівники різних підрозділів зосереджуються на локальних завданнях, які не завжди повністю узгоджені з загальними цілями компанії.

Ці обставини підтверджують нагальну необхідність створення ефективної, злагодженої та структурованої системи управління ризиками. Суттєво

враховувати, що для підприємств виробничого сектору особливо актуальним є впровадження концепції прийняттого ризику. Ця концепція передбачає можливість здійснювати контроль ризиків і знижувати їх до рівнів, які можна вважати прийнятними з огляду на поточні умови функціонування компанії.

З метою успішної імплементації цієї концепції в діяльність компанії було запропоновано створити окремий структурний підрозділ — Департамент управління ризиками. У рамках цього проекту планується розробити організаційну структуру даного департаменту, уточнити основні процедури управління ризиками, а також створити картки, що регулюють організацію робіт та функціональні обов'язки на робочих місцях.

Один із провідних напрямів підвищення ефективності управління ризиками в діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” включає розробку спеціалізованої програми цільових заходів для управління ризиками (ПУР). Основною метою цієї програми є забезпечення фінансової стабільності компанії, мінімізація впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків на функціонування компанії, а також захист базових елементів її операційної структури.

Для ефективного виконання функцій управління ризиками в компанії рекомендовано створити спеціалізований підрозділ або підсистему в рамках загальної структури управління. Цей підрозділ повинен бути інтегрований із іншими функціональними підсистемами компанії для забезпечення комплексного та ефективного підходу до вирішення ризикових питань. Створений підрозділ повинен працювати у тісній взаємодії з іншими відділами і займатися широким спектром завдань, що стосуються виявлення, аналізу та мінімізації ризиків.

Структура підрозділу з управління ризиками може бути побудована на основі функціонального поділу обов'язків серед базових виконавчих груп, які будуть працювати у різних напрямках, що забезпечать всебічний підхід до управління ризиками. До таких основних груп можна віднести:

1. Моніторинг підприємства та його операційного середовища - ця функція передбачає постійний збір інформації про поточний стан компанії, ринок,

конкурентів, а також зміну внутрішніх і зовнішніх умов, що можуть впливати на ризикові ситуації.

2. Аналітика ризиків - ця група займається ідентифікацією, класифікацією та оцінкою ризиків, які можуть виникати в діяльності компанії. Аналітична робота є основою для ефективного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Планування антиризикових заходів та антикризового управління - основна функція цієї групи полягає у розробці та впровадженні стратегій, які мінімізують ймовірність виникнення ризиків та пом'якшують їхній вплив у разі реалізації. Антикризові заходи повинні включати як превентивні дії, так і заходи швидкого реагування на потенційні загрози.

Отже, впровадження підрозділу з управління ризиками в діяльність ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” разом із спеціалізованою програмою ПУР дозволить ефективніше ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики, підвищити стійкість компанії до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також забезпечити довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

Кожна з цих груп повинна включати фахівців з різних сфер знань, таких як антиризик-менеджер, маркетолог, фінансист, спеціаліст з управління персоналом та інші, щоб забезпечити комплексний підхід до управління ризиками на підприємстві.

Удосконалення системи управління ризиками в ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” передбачає інтеграцію відділу управління ризиками як основної складової традиційних функціональних підсистем підприємства. Цей підрозділ виконує функцію моста між різними структурними підрозділами компанії, забезпечуючи ефективну координацію їх діяльності. Принципово, що відділ управління ризиками здійснює призначення відповідальних співробітників, а також регулювання їхньої роботи. Створення та впровадження системи антиризикових заходів передбачає розподіл завдань між різними підрозділами компанії, а їхнє керівництво здійснюється саме через відділ управління ризиками.

Суть процедур управління ризиками полягає у чіткому визначенні цілей, розробці алгоритму дій та детальному описі операцій, що здійснюються в рамках цих процедур. У системі проектування робочих місць особлива увага приділяється чіткому визначенню функціональних обов'язків антиризик-менеджера та організації його робочого процесу. Цей етап передбачає відповіді на основні питання: *що саме потрібно зробити та як саме це робити*. Редизайн робіт та відповідних стратегій відбувається тоді, коли керівництво компанії приймає рішення переглянути відповідні підходи до реагування на завдання управління ризиками.

Кожна компанія, що прагне мінімізувати потенційні втрати, пов'язані з економічними ризиками, повинна вирішити кілька основних завдань:

- Оцінити можливі втрати, які можуть виникати внаслідок економічних ризиків;
- Визначити, чи готова компанія прийняти ці ризики на себе або передати їх іншим учасникам ринку;
- Розробити комплексну програму управління ризиками, яка буде застосовуватись до тих ризиків, які компанія вирішить прийняти на себе, з метою мінімізації потенційних фінансових збитків.

Для ефективного вирішення зазначених завдань слід розробити спеціалізовану програму цільових заходів щодо управління ризиками (ПУР) на підприємницькому рівні. Ця програма складається з двох базових етапів: попереднього та основного.

1. Попередній етап. На цьому етапі антиризик-менеджер здійснює аналіз та ознайомлення з усією актуальною інформацією, необхідною для підготовки до розробки основного етапу ПУР. Це включає в себе вивчення всього спектру інформації, що впливатиме на кінцеві рішення в рамках розробки програми. Аналіз на цьому етапі дає можливість визначити основні ризики та підґрунтя для їх ідентифікації.

2. Основний етап. На цьому етапі проводиться безпосередня розробка програми управління ризиками, яка має на меті мінімізувати потенційні збитки

компанії. Антиризик-менеджер повинен мати весь обсяг актуальної інформації, що дозволить йому приймати обґрунтовані та ефективні рішення. Суттєво, щоб інформація, яка використовується на цьому етапі, була максимально доступною, а також враховувала весь масив довідкових даних, отриманих на попередньому етапі.

Робота на обох етапах (попередньому та основному) повинна бути систематичною та ґрунтуватися на всебічному аналізі інформації, що дає можливість успішно мінімізувати ризики, оцінювати й контролювати потенційні загрози та вчасно реагувати на них. Це дозволить компанії впроваджувати ефективні ризик-менеджмент стратегії та зменшувати можливі фінансові збитки, які можуть виникати внаслідок непередбачуваних ситуацій.

Отже, стратегічний підхід до управління ризиками передбачає створення прозорих, надійних і стратегічно обґрунтованих механізмів реагування, заснованих на детальному аналізі даних та ефективному використанні ресурсів компанії.

Розвиток системи управління ризиками в діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” спрямований на забезпечення ефективного функціонування та досягнення успішності підприємства в умовах непередбачуваних ситуацій. Для реалізації цієї мети було визначено низку головних завдань, які є основою для впровадження ефективної системи управління ризиками:

1. Ідентифікація економічних ризиків - головною метою є визначення всіх можливих загроз, які можуть виникати у процесі господарської діяльності підприємства. Це передбачає повний аналіз потенційних ризиків, які можуть вплинути на ефективність роботи компанії.

2. Зменшення фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками - створення системи, яка дозволить мінімізувати ймовірність фінансових збитків через ефективне застосування превентивних заходів, стратегій реагування та своєчасне управління ризиками.

Крім базових завдань, під час впровадження системи управління ризиками можуть бути враховані та деталізовані інші аспекти:

- Ліквідація наявного ризику - вживання цільових та ефективних заходів, що забезпечують повну ліквідацію вже виниклого ризику, який негативно впливає на діяльність компанії.

- Попередження потенційних загроз - розробка та впровадження стратегій і політик, спрямованих на запобігання можливим майбутнім ризикам та зменшення ймовірності їх виникнення.

- Пряме та непряме управління ризиками - використання різних методів моніторингу, контролю та впливу на ризикові фактори для мінімізації їх негативного впливу на компанію. Це включає як активне управління ризиками, так і їх аналіз через різноманітні інструменти.

- Відшкодування вже наявних збитків – створення ефективних механізмів та інструментів, що дозволяють компенсувати втрати, які вже виникли внаслідок впливу різних ризикових факторів.

Ефективна реалізація програми ризик-менеджменту вимагає постійного аналізу та перевірки її основних цілей і завдань. Необхідно регулярно проводити моніторинг системи, щоб визначати її ефективність та вносити необхідні покращення. Це включає оновлення та деталізацію завдань, перевірку механізмів, а також адаптацію до нових умов, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, управління ризиками в ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” передбачає створення комплексної системи, яка включає ідентифікацію ризиків, розробку стратегій щодо їх попередження, ліквідацію наявних загроз, забезпечення належного моніторингу, впровадження заходів компенсації та постійний аналіз ефективності. Ці заходи дозволять компанії мінімізувати фінансові втрати, підвищити стійкість до непередбачуваних обставин і забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Покращення управління ризиками в діяльності ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” передбачає ретельний аналіз основоположних принципів, на яких базується цей процес. Для ефективного впровадження програми управління ризиками (ПУР) антиризик-менеджер повинен враховувати такі головні аспекти:

1. Стратегічна спрямованість. Принципи управління ризиками повинні бути тісно пов'язані зі стратегічними цілями компанії. Наприклад, якщо пріоритет надається фінансовій стійкості, то обрані заходи повинні мати на меті захист від фінансових ризиків. Це може включати, серед іншого, перенесення ризиків на зовнішнє середовище або застосування фінансових хеджування.

2. Оцінка ефективності ПУР. Оцінка результативності програми управління ризиками є одним із основних етапів, що забезпечують можливість аналізу впливу ПУР на фінансові показники підприємства. Оцінка ефективності проводиться за допомогою фінансових показників, таких як здатність підприємства компенсувати збитки. Цей аналіз передбачає порівняння фінансових можливостей до та після впровадження ПУР.

Методи оцінки ефективності включають:

- Розрахунок фінансової спроможності підприємства:

Аналіз можливостей покриття фінансових збитків до і після впровадження ПУР. Для цього використовуються наступні фінансові коефіцієнти:

Коефіцієнти фінансової спроможності до впровадження ПУР:

1. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо покриття найбільш ймовірних втрат: втрат:

$$KNWeU = (HWeU * FV) / FV.$$

2. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо покриття максимально можливих втрат:

$$CMWoL = (MVOU * FV) / FV.$$

3. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо покриття очікуваних втрат:

$$COU = (OU * FV) / FV.$$

Коефіцієнти фінансової спроможності після впровадження ПУР:

1. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо найбільш ймовірних втрат після впровадження ПУР:

$$K(NVeU)PRM = (NVeUPRM + ROCM * FV)/FV$$

2. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо максимально можливих втрат після впровадження ПУР:

$$K(MVoU)PRM = (MVOUPRM + ROCM * FV)/FV$$

3. Коефіцієнт фінансової спроможності щодо очікуваних втрат після впровадження ПУР:

$$K(OU)PRM = (OUOCM + RWCM * FV)/FV$$

Де:

- $NVeU$, $MVoL$, OU - відповідно найбільш ймовірні, максимально можливі та очікувані фінансові втрати;

- FV - фінансова спроможність підприємства компенсувати збитки;

- $ROCM$ - витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням ПУР.

Аналіз цих коефіцієнтів дозволяє зрозуміти, як ефективно компанія реагує на ризики та які фінансові ресурси необхідні для компенсації втрат.

Оцінка ефективності ПУР проводиться через кількісний аналіз таких показників:

1. Економічна ефективність ПУР:

Аналіз витрат на розробку та впровадження ПУР порівнюється з отриманою економією. Наприклад:

- 31% економія кошторисних витрат;

- 9% повернення інвестицій.

2. Аналіз до і після впровадження ПУР:

Порівняння коефіцієнта фінансової спроможності до і після впровадження ПУР дає уявлення про рівень фінансової стійкості компанії.

- Якщо значення коефіцієнта від'ємне або рівне нулю, це означає, що компанія має достатні фінансові ресурси для покриття відповідного ризику.
- Якщо значення більше нуля, це свідчить про складнощі в покритті фінансових втрат.

Аналіз результатів дозволяє визначити ефективність ПУР, а також необхідність її покращення. Різниця між значеннями коефіцієнтів до та після впровадження ПУР показує ефективність заходів - чим більше різниця між значеннями, тим ефективніше працює ПУР. Аналіз цих даних надає значущі інсайти щодо доцільності застосування певних методів управління ризиками.

Удосконалення системи управління ризиками в ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” передбачає не лише розробку та впровадження ПУР, а й оцінку її ефективності на основі фінансових показників. Цей підхід дає можливість зменшити ймовірність фінансових збитків, підвищити стійкість компанії до зовнішніх ризиків і забезпечити фінансову ефективність у довгостроковій перспективі.

Одним із ефективних механізмів зменшення ризиків невиконання господарських угод для ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” є застосування страхових інструментів. Страхування дозволяє мінімізувати фінансові втрати в ситуаціях, коли неможливо виконати угоди з об'єктивних причин, таких як неможливість постачання товару за умовами раніше укладених контрактів або відмова покупця прийняти товар. У таких випадках страхові компанії здійснюють компенсацію витрат, пов'язаних із пошуком нових клієнтів, поверненням вантажу, сплатою штрафів тощо.

Крім того, ризики, що виникають у зв'язку з укладанням угод із неплатоспроможними партнерами, можуть мати значний вплив на господарську діяльність. Це особливо актуально при закупівлях ресурсів у постачальників, які не

можуть виконати свої зобов'язання через фінансові труднощі. Аналогічні ризики можуть виникати при наданні послуг неплатоспроможним покупцям, що створює загрозу втрати коштів через несвоєчасне покриття витрат або необхідність зміни термінів реалізації товару, що призводить до додаткових витрат. До цих ризиків також можна віднести зміни обсягів робіт або послуг, що надаються.

Для мінімізації таких ризиків ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” повинно вживати заходи щодо перевірки платоспроможності потенційних постачальників та покупців. Додатково можна створювати резерви для покриття непередбачених витрат, прогнозувати зміни в галузевій динаміці цін, укладати угоди про розподіл прибутку або придбання акцій спільно з постачальниками, а також накопичувати резерви сировини для забезпечення оперативної реакції на непередбачені ситуації.

Існує багато різновидів страхування, які можуть захищати бізнес від фінансових втрат та перерв у роботі. Наприклад:

- - Страхування на випадок перерв у роботі через технічні проблеми - укладається договір для страхового покриття витрат, що виникають через поломки обладнання чи техніки. Це страхування охоплює також ризики, пов'язані з впливом води, вогкості, злодіянням третіх сторін тощо.

- - Страхування тимчасового прибутку та втрати доходу - надає компенсацію в ситуаціях, коли неможливо забезпечити своєчасне відвантаження товару чи надання послуг у періоди найбільшого попиту. Це включає втрати, які виникають через застаріле обладнання, впровадження новітніх технологій, сплату штрафів та витрати на арбітраж.

ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” проявляє стратегічний підхід, утримуючи резервний капітал. Проте на сьогодні його рівень становить 15% від статутного капіталу, що є нижчим за норму в 20-25%. Незважаючи на це, така сума забезпечує додаткові фінансові можливості для підтримки стійкості компанії в періоди непередбачених фінансових потреб.

Існує кілька основних аспектів управління резервами:

1. Резерв не повинен використовуватись для компенсації витрат через незадовільну господарську діяльність. Це означає, що слід ретельно контролювати

та аналізувати витрати на формування резерву, щоб зберегти його функціональність.

2. Під час впровадження нового виробничого проєкту можливо визначати структуру резерву, розділяючи його на:

- Загальний резерв, що враховує зміни кошторису, постачання на загальну суму контракту та інші схожі елементи.
- Спеціальний резерв, що надає покриття витрат, пов'язаних із підвищенням цін, зміною витрат за окремими статтями, а також оплатою вимог, що виникають у контексті контрактних угод.

Після завершення фінансових операцій, що мали на меті покриття непередбачених обставин, здійснюється порівняння між плановим та фактичним використанням резерву. Це дозволяє:

- Виявити тенденції щодо витрачання резерву.
- Аналізувати, як непередбачені обставини впливають на фінансові результати.
- Визначати, чи залишилась невикористана частина виділеного резерву, що може бути повернена назад у резервний фонд.

Страхування та стратегічне формування резервів є ефективними методами мінімізації ризиків для ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”. Завдяки застосуванню цих інструментів, компанія може зменшити фінансові втрати, підвищити стійкість до непередбачених обставин, а також забезпечити стабільність господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Для ефективного керівництва дебіторською заборгованістю, ліквідністю та кредитною політикою, ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” може застосовувати методи обмеження ризиків у господарській діяльності. Обмеження ризиків може стосуватися ситуацій, пов'язаних із наданням послуг або виконанням робіт у кредит, наданням кредитів, а також визначенням обсягів капітальних вкладень.

Система фінансових нормативів, яка забезпечує обмеження концентрації ризиків, повинна включати такі основні параметри: максимальний обсяг залучених позикових коштів, мінімальний обсяг активів у високоліквідній формі,

максимальний розмір товарного або споживчого кредиту, наданого одному клієнту, а також максимальний термін, протягом якого кошти можуть використовуватись для покриття дебіторської заборгованості.

На сьогодні на підприємстві використовується певний рівень диверсифікації фінансових ресурсів, однак потенціал цього методу ще не повністю вичерпано. Тому суттєво впроваджувати більш масштабну диверсифікацію фінансової діяльності, що дозволить підвищити ліквідність за рахунок збільшення обсягу короткострокових фінансових вкладень, а також зменшити ризики завдяки їх диверсифікації.

Крім цього, ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” повинно враховувати додаткові ризики, такі як неоптимальний розподіл ресурсів, коливання економічної ситуації, зміни валютних курсів та конкурентний тиск з боку інших учасників ринку. У специфічній сфері виробничо-портової діяльності рівень конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями є високим, що підвищує значущість вивчення та мінімізації цих ризиків для ефективної діяльності підприємства.

Одним із ефективних заходів для управління ризиками є створення антиризикового відділу в організаційній структурі ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”. Основним завданням цього відділу буде систематичний аналіз, моніторинг, оцінка потенційних загроз та розробка стратегій управління ризиками. Визначальним аспектом функціонування антиризикового відділу буде впровадження стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та ефективне їх управління.

Основні функції антиризикового відділу можуть включати наступні напрямки діяльності:

1. Аналіз ризиків - здійснення всебічного та детального аналізу всіх потенційних ризиків, які можуть негативно впливати на функціонування підприємства. Це охоплює фінансові ризики, виробничі ризики, ризики на ринку, а також інші фактори, які можуть спричинити небажані наслідки для діяльності компанії.

2. Розробка стратегій управління ризиками - створення ефективних стратегій та політик для мінімізації ризиків, що включають в себе ідентифікацію, оцінку, моніторинг та заходи з контролю за ризиками на всіх рівнях функціонування підприємства. Стратегії повинні бути спрямовані на попередження ризиків та зменшення їх потенційного впливу на діяльність компанії.

3. Моніторинг ризиків - організація постійного спостереження за актуальними та потенційними ризиками. Це включає виявлення, аналіз та оцінку ризиків для забезпечення своєчасного реагування. Постійний моніторинг допомагає виявити загрози на ранніх етапах, що дозволяє запобігати можливим фінансовим чи операційним збиткам.

4. Управління кризовими ситуаціями - підготовка до можливих надзвичайних обставин та розробка планів дій для ефективного реагування у разі виникнення непередбачених подій або кризи. Антиризиковий відділ буде координувати дії, щоб мінімізувати можливі втрати та забезпечити швидке відновлення нормального функціонування підприємства.

5. Консультування та навчання персоналу - забезпечення навчання та консультацій для співробітників компанії з питань управління ризиками. Це включає в себе пояснення принципів ідентифікації потенційних загроз, ефективного реагування на них та впровадження заходів для мінімізації їх впливу. Підвищення обізнаності персоналу є основним елементом у створенні ефективної антиризикової культури в компанії.

6. Постійне вдосконалення системи управління ризиками - аналітична діяльність з оцінки ефективності заходів, що здійснюються для управління ризиками. Антиризиковий відділ повинен регулярно аналізувати зібрані дані, визначати недоліки в існуючих стратегічних рішеннях та впроваджувати необхідні зміни для підвищення ефективності системи управління ризиками.

Впровадження антиризикового відділу в організаційну структуру ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" дозволить покращити ефективність управління

ризиками, підвищити стійкість підприємства до негативних зовнішніх впливів та зміцнити його конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Впровадження заходів управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

Впровадження заходів щодо управління ризиками в операційну діяльність ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" є основним кроком для забезпечення стійкості, ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство, як внутрішньо, так і зовні, стикається з різноманітними ризиками, які можуть виникати в результаті впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Ці ризики можуть охоплювати фінансові питання, виробничі процеси, питання репутації, юридичні аспекти, екологічні виклики та інші сфери діяльності.

Першочерговим етапом у впровадженні ефективної системи управління ризиками є проведення детального аналізу всіх потенційних загроз та ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей аналіз включає в себе ідентифікацію різних видів ризиків, визначення їх природи, оцінку потенційних наслідків та ймовірності їх виникнення. Для здійснення такого аналізу можуть використовуватися різноманітні методи, серед яких SWOT-аналіз, аналіз Портера, ризик-орієнтовані аудити, а також консультації з професійними експертами.

SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз) є одним із найефективніших інструментів для виявлення стратегічних переваг та недоліків підприємства. Проведення SWOT-аналізу дозволяє систематично вивчити внутрішні фактори, що впливають на функціонування підприємства, а також зовнішні фактори, які можуть створити як потенційні можливості, так і загрози. Наведений нижче SWOT-аналіз для ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" надає можливість оцінити стратегічний стан підприємства (таблиця 3.1).

SWOT-аналіз ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Відсутність диверсифікації
Технологічна оснащеність	Залежність від постачальників
Сильна команда управління	Високі витрати на виробництво
Добре розвинена дистрибуційна мережа	
Можливості	Загрози
Розширення ринку	Конкуренція на ринку
Впровадження нових технологій	Економічні коливання
Співпраця з новими партнерами	Ризики зовнішнього середовища

Джерело: сформоване автором.

Аналіз сильних сторін - ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” має кілька основних конкурентних переваг, які можуть бути використані для підвищення ринкової позиції. До них належать висока якість продукції, сучасне технологічне оснащення, професійна команда управління та добре налагоджена дистрибуційна мережа.

Аналіз слабких сторін - незважаючи на позитивні фактори, підприємство має певні слабкі місця, які можуть обмежувати його ефективність. Це включає відсутність диверсифікації в діяльності, високу залежність від постачальників і значні витрати на виробництво.

Можливості - ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” має потенціал для зростання через розширення ринку, впровадження новітніх технологій і створення стратегічних партнерських відносин. Ці заходи можуть посилити конкурентні переваги та сприяти стабільному розвитку.

Загрози - серед головних зовнішніх загроз для ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” слід виділити високу конкуренцію на ринку, нестабільність економіки, ризики, пов'язані зі зміною зовнішнього середовища, а також коливання валютних курсів.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє оцінити як внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії, так і зовнішні загрози, а також визначити стратегічні можливості для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Після виявлення потенційних ризиків наступним етапом у системі управління ризиками є їхня детальна оцінка. Оцінка ризиків передбачає аналіз їх значущості для діяльності підприємства, рівня впливу на його функціонування та ймовірності їх виникнення. Ця інформація дозволяє правильно розподіляти ресурси на управління визначальним та найбільш ймовірними ризиками. Після здійснення оцінки ризиків розробляються стратегії для їх ефективного управління, які включають методи мінімізації ризиків, їх прийняття або передачу іншим суб'єктам.

Методи управління ризиками:

1. Мінімізація ризиків - це може бути досягнуто через використання різних страхових полісів або фінансових інструментів, що дозволяють захищати підприємство від фінансових ризиків, таких як зміни цін чи фінансові коливання.
2. Прийняття ризиків - підприємство може вирішити визнати ризик як невід'ємну частину діяльності та не вживати додаткових заходів для його мінімізації.
3. Передача ризиків - це може включати в себе передачу відповідальності третім сторонам, наприклад, через страхування чи укладання відповідних контрактів.
4. Виробничі ризики - тут заходи можуть включати впровадження додаткових процедур безпеки, а також створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, що дозволяє мінімізувати ймовірні втрати.

Базовим елементом ефективного управління ризиками є регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених стратегій. Після їхнього застосування необхідно постійно стежити за можливими змінами у зовнішньому середовищі та ризикових умовах. Ці заходи можуть включати:

- Регулярні аудити та огляди.
- Аналіз фінансових показників.
- Адаптацію стратегії відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Ефективне управління ризиками неможливе без формування відповідної організаційної культури. Це включає:

- Інформування всіх працівників про процедури та політики управління ризиками.
- Забезпечення доступу до необхідної інформації.
- Заохочення ініціатив співробітників у сфері ідентифікації та управління ризиками.
- Створення механізмів збору зворотного зв'язку від працівників, що допомагає виявляти потенційні ризики та реагувати на них своєчасно.

Оцінка ризиків у підприємницькій діяльності є необхідним етапом, що передбачає прогнозування й аналіз потенційних фінансових збитків, які можуть виникати в результаті непередбачуваних обставин. Для цього слід мати повний перелік можливих втрат, що можуть виникати у сфері підприємницької діяльності, а також можливість їх прогнозування.

Основні типи збитків у підприємницькій діяльності:

1. Зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції чи послуг:

- Можуть виникати в результаті зниження продуктивності праці, технічних збоїв, невисокої завантаженості виробничих потужностей, втрат робочого часу або збільшення кількості браку.

- Цей ризик можна оцінити за формулою:

$$D=O \times C$$

де:

D – передбачуваний збиток у грошовому вираженні,

O – очікуване зменшення обсягу виробництва або послуг,

C – вартість одиниці товару або послуги.

2. Зниження цін на продукцію або послуги:

- Зниження цін може виникати через погіршення якості, зміни на ринку, зменшення попиту або інфляцію.

- Збитки можна розрахувати за формулою:

$$D=C \times O$$

де:

C – ймовірне зниження ціни за одиницю,

O – обсяг робіт чи послуг, запланованих до реалізації.

3. Перевитрати на ресурси:

- Збільшення витрат на паливо, енергію, матеріали та інші ресурси також може призводити до збитків.

- Ці витрати можна визначити за формулою:

$$D=M1 \times C1 + M2 \times C2 + \dots,$$

де:

M – кількість перевитрат,

C – ціна за одиницю ресурсу.

4. Інші додаткові витрати:

- Транспортні витрати, торговельні витрати, накладні витрати та інші витрати також можуть збільшувати ризики фінансових втрат.

5. Підвищені податки та відрахування:

- Зміни в податковій політиці, підвищення ставок відрахувань або несприятливі умови оподаткування можуть спричиняти додаткові фінансові ризики.

Оцінка ризиків та прогнозування можливих втрат дозволяють підприємству краще підготуватися до несподіваних обставин, мінімізувати збитки та забезпечити фінансову стійкість на довгострокову перспективу.

Діяльність ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” та будь-якого іншого підприємства базується на укладенні договорів, які є основою для стабільності та

передбачуваності функціонування. Своєчасне виконання цих договорів з боку партнерів і контрагентів є основним фактором, що забезпечує нормальну роботу підприємства. Однак у зв'язку з цим виникають ризики, пов'язані з невиконанням умов угод, які виділяються як окрема група. До них належать, зокрема, ситуації відмови від підписання договору після завершення переговорів, утворення дебіторської заборгованості, співпраця з неплатоспроможними партнерами тощо.

Фактори, що призводять до виникнення подібних ризиків, перебувають поза контролем підприємства і включають непередбачувану неплатоспроможність економічних партнерів. Ця неплатоспроможність впливає не тільки на фінансовий стан самого ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”, але й на фінансовий стан його партнерів і навіть рядових клієнтів або підрядників, що можуть також опинитися в скрутному фінансовому становищі.

ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” особливо вразливе до ризику відмови від договірних зобов'язань. Це посилюється недостатнім рівнем захисту майна та діяльності, оскільки відповідне законодавче регулювання у сфері діяльності було прийняте лише в 1999 році, а його впровадження залишається неповністю завершеним.

Управління ризиками включає застосування різних методів для мінімізації потенційної шкоди. До них можна віднести ухилення від ризиків, розподіл ризиків між учасниками, а також самострахування.

1. Уникнення ризиків — цей метод передбачає відмову від співпраці з ненадійними партнерами та участі у високоризикованих проектах. Страхування економічних ризиків також входить до цієї стратегії.

2. Розподіл ризиків (дисипація) — передбачає, що ризик розподіляється між кількома учасниками, які мають спільний інтерес у досягненні успішного результату. До таких учасників можуть входити юридичні особи, що здійснюють моніторинг та мінімізацію екологічних ризиків, а також сплачують внески до відповідних фондів.

3. Самострахування — ще одним методом мінімізації ризиків, що застосовує ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”, є створення резервного фонду. Цей фонд створений для покриття можливих фінансових втрат. Самострахування є особливо основним у періоди нестабільності та кризових ситуацій, коли неплатежі можуть негативно впливати на фінансову діяльність.

Однак на сьогодні розмір резервного фонду ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” виявляється недостатнім у порівнянні з можливими фінансовими збитками. Це пов’язано з простроченою дебіторською заборгованістю, невиконанням угод та іншими непередбачуваними витратами, які можуть виникати в процесі господарської діяльності.

Отже, для мінімізації потенційних ризиків, підприємство повинно продовжувати вдосконалювати методи управління ризиками, зокрема підвищувати ефективність самострахування, диверсифікувати стратегічні підходи до управління ризиками та залучати додаткові фінансові ресурси для компенсації можливих збитків.

Окрім згаданих вище методів, компанія застосовує ще один основний метод — метод компенсації ризику, що базується на систематичному "моніторингу соціально-економічного та регуляторного середовища". Цей метод передбачає впровадження сучасних комп'ютерних систем, які надають підприємству нормативно-довідкову інформацію, прогнози щодо замовлень та аналітичні дослідження, що здійснюються консалтинговими, транспортно-експедиторськими, інформаційно-логістичними та експертними компаніями.

Аналіз, який здійснюється за допомогою цих систем, дає можливість виявляти нові тенденції у взаєминах між учасниками ринку, прогнозувати потенційні зміни у господарській діяльності, а також визначати необхідні заходи для мінімізації збитків, що виникають в результаті регуляторних змін. Завдяки цьому підприємство може завчасно адаптуватися до нововведень, що виникають у регуляторному середовищі, та планувати відповідні контрзаходи.

Аналізуючи загальну структуру та підходи до управління ризиками в компанії, можна відзначити, що хоча на підприємстві використовуються різні

методи для зменшення ризиків, сама система управління ризиками не є повною та досконалою. Підприємство залишається вразливим перед такими ризиками:

1. Майнові ризики, що виникають через недостатню кількість страхових полісів. Основний ризик у цьому контексті пов'язаний із негативним впливом зовнішніх факторів або форс-мажорних ситуацій.
2. Інфляційні ризики, які виникають через коливання цін на товари, послуги та матеріали.
3. Ризики зміни ринкової кон'юнктури, що включають зміни споживчого попиту, конкурентне середовище, а також інші зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії.
4. Ризики невиконання договірних зобов'язань, які можуть призводити до фінансових збитків через неналежне виконання угод партнерами.
5. Дебіторська заборгованість — ризик, що виникає через невчасні платежі від контрагентів.
6. Непередбачені фінансові збитки — різноманітні фінансові ризики, які виникають через неплановані обставини.

На жаль, виявлено кілька основних проблем, які ускладнюють ефективне управління ризиками:

1. Обмежений досвід і кваліфікація співробітників, які займаються управлінням ризиками, що знижує ефективність впровадження сучасних методів мінімізації ризиків.
2. Нестабільна економічна та політична ситуація, що, в свою чергу, створює невпевненість серед керівництва та знижує зацікавленість у використанні ризикового страхування.
3. Відсутність ефективної системи моніторингу, прогнозування та належного управління ризиками, що значно обмежує можливість оперативного реагування на зміни в соціально-економічному середовищі.

У підсумку, методи компенсації ризиків, засновані на моніторингу соціально-економічного та регуляторного середовища, дозволяють компанії адаптуватися до зовнішніх викликів. Проте ефективність цих методів значною мірою обмежується

через наявність системних вразливостей, таких як обмежений досвід персоналу, нестабільна політична ситуація та відсутність належної системи моніторингу і прогнозування ризиків. Усунення цих вразливостей та впровадження ефективнішої системи управління ризиками могли б підвищити стійкість компанії до непередбачуваних загроз.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження заходів удосконалення управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП"

Економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення управління ризиками в діяльності ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" є головним елементом стратегічного управління, який значно впливає на фінансові результати підприємства. Враховуючи нестабільність сучасного економічного середовища, ефективне управління ризиками забезпечує такі основні переваги:

1. Зменшення фінансових втрат та витрат на кризові ситуації. Управління ризиками мінімізує ймовірність виникнення непередбачуваних обставин, що можуть призвести до фінансових збитків. Запровадження страхових полісів, хеджування ризиків та превентивних заходів дозволяє знизити витрати, пов'язані з фінансовими збитками та ситуаціями, що вимагають значних витрат на відновлення.

2. Підвищення ефективності виробництва та оптимізація операцій. Впровадження заходів з управління ризиками допомагає уникати виробничих збоїв, нещасних випадків та інших ризиків, які можуть призводити до зупинок у роботі. Це забезпечує безперервність виробничих процесів та раціональне використання ресурсів.

3. Покращення репутації та залучення інвесторів. Компанія, яка ефективно управляє ризиками, демонструє свою надійність та готовність до адаптації, що підвищує її репутацію серед клієнтів, партнерів та потенційних

інвесторів. Це створює додаткові можливості для фінансування та стратегічного розвитку.

4. Збільшення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, покращувати фінансову стійкість і займати сильніші позиції на ринку, що є вирішальним фактором успішної конкуренції.

Заходи з удосконалення управління ризиками допоможуть ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” підвищити фінансову стабільність, мінімізувати витрати, оптимізувати роботу та посилити конкурентні позиції на ринку.

Фінансові ризики, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, є невідривною складовою його функціонування. Особливо помітним їх вплив стає в умовах переходу до ринкової економіки, де вони значно посилюються через зовнішні фактори та зміни економічного середовища. Ці ризики розглядаються як окрема категорія, що суттєво впливає на загальний рівень ризикованості підприємства.

Фактори, які збільшують фінансові ризики:

- Зміни в економічній ситуації;
- Стан фінансового ринку;
- Використання інноваційних технологій;
- Застосування нових фінансових інструментів.

Управління фінансовими ризиками базується на двох основних підходах: внутрішні та зовнішні механізми.

1. Внутрішні механізми включають різноманітні методи, які застосовуються самостійно підприємством для мінімізації фінансових ризиків. Ці заходи обираються на основі фінансових можливостей підприємства та його конкретних потреб. Внутрішні механізми є альтернативними й не залежать від зовнішніх суб'єктів господарювання, що дає змогу ефективніше реагувати на внутрішні фактори, що впливають на фінансові ризики.

2. Зовнішні механізми включають використання страхових компаній, фінансових інструментів або співпрацю з фінансовими партнерами для управління ризиками.

Одним із способів мінімізації фінансових ризиків є стратегія уникнення ризиків, що передбачає повне усунення певних фінансових ризиків через внутрішні заходи. Однак цей метод є досить радикальним і не завжди ефективним через обмеження, які виникають у процесі його застосування. Серед основних стратегій можна виділити наступні:

1. Відмова від ризикованих фінансових операцій - це передбачає уникнення фінансових операцій, які мають високий рівень ризику. Хоча це ефективний спосіб зменшення фінансових втрат, його застосування обмежене, оскільки багато операцій є частиною основної господарської діяльності.

2. Скорочення залежності від позикового капіталу - відмова від значних сум позикових ресурсів допомагає підвищити фінансову стійкість, однак вона знижує рівень фінансового левериджу, що в свою чергу обмежує можливості залучення додаткових фінансових ресурсів.

3. Підвищення ліквідності активів - це дозволяє мінімізувати ризик неплатоспроможності. Проте збільшення ліквідності може мати і негативний ефект, оскільки втрачається потенційний додатковий дохід, що міг би бути отриманий від реалізації товарів в кредит.

4. Відмова від короткострокових фінансових інвестицій - ця стратегія допомагає уникати ризиків, пов'язаних із змінами процентних ставок або депозитними ризиками. Проте вона також може призводити до інших небезпек, таких як інфляційний ризик або втрата інвестиційних можливостей.

Хоча вищезазначені методи є ефективними для мінімізації фінансових ризиків, вони можуть мати негативний ефект. Застосування таких стратегій часто призводить до втрати додаткових джерел прибутку, що в свою чергу впливає на економічний розвиток та ефективність використання капіталу підприємства.

Таким чином, фінансові ризики можуть мати значний вплив на функціонування підприємства, проте їх ефективне управління через поєднання

внутрішніх і зовнішніх механізмів, а також стратегій мінімізації ризиків, є головним завданням для забезпечення стійкого фінансового розвитку.

У внутрішніх механізмах мінімізації фінансових ризиків стратегія уникнення повинна застосовуватись з великою обережністю та відповідати певним головним умовам. По-перше, фінансові ризики слід уникати лише за умови, що відмова від них не створює вищого або більш небезпечного ризику. По-друге, фінансова операція повинна мати рівень ризику, що не перевищує рівень її прибутковості за шкалою "прибутковість-ризик". По-третє, фінансові втрати, пов'язані зі специфічним ризиком, повинні бути компенсовані за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства. Лише за дотримання цих умов стратегія уникнення фінансових ризиків може бути ефективною.

Обмеження концентрації ризиків є ще одним визначальним методом мінімізації фінансових загроз. Цей метод передбачає встановлення певних лімітів на максимально допустимі суми витрат, кредитів, позик, інвестицій та інших фінансових показників. Такі обмеження дозволяють зменшити ризики, пов'язані з перевищенням складного рівня фінансових операцій. Цей інструмент часто застосовують у випадку фінансових операцій, які знаходяться в зоні підвищеного ризику. Обмеження ризиків реалізуються через внутрішні фінансові нормативи, які формуються під час розробки політики фінансової діяльності підприємства.

До них можна віднести обмеження максимальної суми позикових коштів, які використовуються у фінансовій діяльності, встановлення мінімального рівня активів у високоліквідній формі, обмеження розмірів кредиту, що надається одному покупцю, ліміту на вкладення в одні й ті ж банки та на інвестиції у цінні папери одного емітента, а також обмеження термінів щодо дебіторської заборгованості.

Іншим ефективним методом зниження фінансових ризиків є диверсифікація. Цей підхід передбачає розподіл фінансових ресурсів між різними об'єктами інвестування, що не взаємодіють між собою. Диверсифікація дозволяє зменшити ймовірність виникнення фінансових втрат, оскільки ризики, пов'язані з одним із

напрямів інвестування, не вплинуть на інші сфери діяльності. Цей метод є менш витратним і ефективним у порівнянні з іншими стратегіями мінімізації ризиків.

Фінансове страхування, яке застосовується в різноманітних сферах, таких як банківський, біржовий та комерційний сектори, є основним інструментом для захисту від валютних ризиків і належить до основних аспектів сучасної економічної діяльності. У науковій літературі українських дослідників поняття "хеджування" часто використовується в широкому значенні, яке включає заходи щодо захисту від негативних змін цін на різні товари та матеріальні активи в майбутньому в рамках угод та комерційної діяльності. Операції, які спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних зі зміною валютних курсів, називаються "хеджуванням", а суб'єкти, що здійснюють ці операції, отримують назву "хеджери".

Існують два основні типи хеджування — довге та коротке. Довге хеджування, яке ще називають "хеджуванням покупки", передбачає використання форвардних контрактів або опціонів з метою захисту від потенційного зростання цін (ставок) у майбутньому. Це дозволяє мінімізувати ризик, що виникає через підвищення витрат на певні активи чи товари. Коротке хеджування, відоме як "хеджування продажу", передбачає укладення угод з продажу форвардних контрактів. Цей метод застосовують, коли хеджер планує продати товар у майбутньому та хоче захиститися від ризику зниження цін. Продаж форвардного контракту або опціону на біржі забезпечує зменшення втрат у разі падіння цін.

Крім того, існує кілька методів хеджування фінансових ризиків, які залежать від типів похідних цінних паперів, що використовуються у фінансових угодах. До них можна віднести застосування ф'ючерсних контрактів, опціонів та операцій свопу. Кожен із цих інструментів дозволяє ефективно мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами фінансового середовища.

Окрім традиційних методів хеджування, основним механізмом зниження фінансових ризиків є передавання частини ризиків іншим сторонам, які беруть участь у фінансових угодах. Цей підхід передбачає, що ризики розподіляються між партнерами, що працюють в рамках угод, даючи їм можливість ефективніше

мінімізувати фінансові втрати та використовувати інші інструменти внутрішнього страхування для посилення фінансової стійкості.

Поширені стратегії розподілу ризиків є значущим інструментом для мінімізації потенційних фінансових втрат, що виникають у результаті здійснення господарської діяльності. Вони спрямовані на передачу ризиків між різними учасниками процесів, що дозволяє зменшити фінансові наслідки для окремих сторін. Розглянемо основні стратегії розподілу ризиків детальніше.

1. Розподіл ризику між учасниками інвестиційних проектів. Ця стратегія передбачає передачу фінансових ризиків між учасниками інвестиційного проекту, зокрема між підприємством-інвестором та підрядниками. Підприємство може передати підрядникам фінансові ризики, що виникають у процесі реалізації робіт. До таких ризиків належать затримки у виконанні робіт, неякісне виконання завдань, крадіжка матеріалів, непередбачені витрати тощо. Нейтралізація цих ризиків здійснюється через різні заходи, такі як перегляд та коригування графіка робіт, виплата пені за невиконання умов угод, а також інші методи компенсації фінансових збитків. Таким чином, підприємство може мінімізувати фінансові ризики, делегуючи частину відповідальності іншим учасникам проекту.

2. Розподіл ризику між підприємством і постачальниками сировини та матеріалів. У даному випадку фінансові ризики, які виникають через транспортування, зберігання товарів та інші пов'язані операції, можуть бути передані постачальникам. Це дозволяє підприємству зменшити фінансові збитки в разі втрат або інших непередбачених ситуацій, що виникають у процесі переміщення товарів або зберігання. Угода між підприємством та постачальниками часто включає відповідні умови, які регулюють умови компенсації витрат у разі настання ризикових ситуацій.

3. Розподіл ризику в рамках лізингових угод. Лізингова діяльність також передбачає стратегічний розподіл фінансових ризиків між учасниками угод. У цьому випадку підприємство може передати фінансові ризики лізингодавцю, такі як зношеність обладнання, зниження його продуктивності або втрату функціональності. Лізингодавець, який надає обладнання в лізинг, бере на себе ці

ризика, що дозволяє орендареві (підприємству) зосередитися на своїй основній діяльності, мінімізуючи ризики, пов'язані зі зносом чи технічними проблемами.

4. Розподіл ризику через факторинг або форфейтинг. Ця стратегія включає передачу кредитного ризику фінансовим установам. У випадку факторингу підприємство продає свої дебіторські заборгованості фінансовій установі, отримуючи відразу гроші, а фінансова установа в подальшому займається збором боргів. Це дозволяє мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з невплатою боргів, а також забезпечує швидкий доступ до ліквідності. Аналогічно, у форфейтингу фінансова установа викупає довгострокові боргові зобов'язання, що дозволяє підприємству позбутися ризиків, пов'язаних із затримками виплат.

5. Самострахування як метод зниження ризиків. Самострахування, або внутрішнє страхування, є ефективним методом, що передбачає виділення частини фінансових ресурсів підприємством для створення спеціального резерву. Цей резерв слугує фінансовою "подушкою", яка допомагає компенсувати збитки у випадку, якщо ризики здійсняться, і фінансові операції призведуть до збитків. Самострахування не передбачає передачу ризику третім сторонам, але дозволяє підприємству забезпечити фінансову стійкість у разі непередбачених обставин.

6. Страхування як ефективний метод мінімізації ризиків. Страхування є одним із найефективніших способів мінімізації фінансових ризиків. Цей метод передбачає, що інвестор або підприємство сплачує певну суму за поліс страхування, щоб захистити себе від можливих фінансових втрат у майбутньому. У підсумку, страхування дозволяє знизити ймовірність фінансових збитків до мінімуму.

До сучасних видів страхування належать титульне страхування, страхування підприємницьких ризиків та інші його види.

Титульне страхування — це страхування, яке забезпечує компенсацію в разі юридичних ризиків, що виникають через минулі події. Наприклад, у випадку, якщо покупець нерухомості стикається з проблемами, пов'язаними з правами власності або іншими юридичними спірними питаннями, титульне страхування компенсує витрати, що виникли у зв'язку з цим.

Підприємницький ризик — це фінансові втрати, що виникають, коли підприємство не отримує очікуваного прибутку від своєї господарської діяльності. При страхуванні такого ризику суттєво, щоб страхова сума була пропорційною до можливої суми збитків від підприємницької діяльності у разі настання страхового випадку. Це забезпечує оптимальний рівень фінансового захисту, не перевищуючи реальні ризики.

Кожен із цих методів та стратегій дозволяє ефективно зменшити ймовірність фінансових втрат, забезпечити фінансову стійкість підприємства та зменшити ймовірність негативних наслідків у разі виникнення ризикових ситуацій.

Окрім страхування, що є поширеним інструментом мінімізації ризиків, існує кілька інших ефективних методів, які можуть допомогти підприємствам знизити рівень підприємницьких ризиків, пов'язаних з фінансовою та операційною діяльністю. Ці методи спрямовані на попередження ризиків, їх контроль та компенсацію можливих фінансових втрат. Розглянемо основні методи детальніше.

Один із найбільш ефективних способів мінімізації ризиків — це стягнення додаткових фінансових платежів (премій) з контрагентів, які беруть участь у фінансових операціях. Це дозволяє компенсувати потенційні збитки, що виникають у разі невиконання умов угод або виникнення фінансових ризиків. Підприємство має право в умовах угод встановлювати додаткові платежі як компенсацію за потенційні ризики, такі як затримки в платежах, зміна умов ринку або непередбачені фінансові ситуації. Цей метод дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства та створити додаткові ресурси для покриття фінансових втрат.

Гарантії є принциповим механізмом забезпечення виконання умов угод і зниження фінансових ризиків. Підприємство може вимагати від контрагентів письмові гарантії або поруки, які підтверджують зобов'язання дотримуватися умов угоди. Такі гарантії можуть включати фінансові зобов'язання, забезпечення майном або інші механізми, які дозволяють забезпечити виконання фінансових зобов'язань. У разі, якщо контрагент не виконує умови угоди, гарантія забезпечує право

підприємства на відшкодування фінансових втрат. Цей метод створює додаткові механізми контролю та зменшує ймовірність невиконання угод.

Форс-мажорні обставини — це непередбачені ситуації, які виникають поза контролем сторін угоди та можуть призводити до фінансових збитків. Щоб мінімізувати вплив таких обставин, підприємство може обмежити їх перелік у договорах з контрагентами. Це дозволяє зменшити ступінь невизначеності та забезпечити більш контрольований рівень ризиків. Договори повинні чітко визначати, які обставини вважаються форс-мажорними, а які не підпадають під цей статус. Таким чином, сторони можуть мінімізувати можливі фінансові збитки, які виникають через непередбачувані обставини.

Штрафні санкції є ще одним ефективним інструментом мінімізації ризиків у фінансових операціях. Підприємство може встановлювати умови у договорах, які передбачають застосування штрафів до контрагентів у разі порушення умов угод, затримок у виконанні зобов'язань, неналежного виконання робіт або інших ситуацій, що можуть призвести до фінансових втрат. Штрафи можуть виступати як фінансова мотивація для контрагентів дотримуватися умов угод та виконувати їх своєчасно. Цей метод дозволяє підприємству компенсувати втрати, пов'язані з фінансовими ризиками, а також зменшити ймовірність повторення порушень у майбутньому.

Ці методи мінімізації ризиків є основними для забезпечення фінансової стійкості та успішного функціонування підприємств. Завдяки їм можна не лише мінімізувати втрати в разі виникнення ризиків, а й посилити довіру контрагентів, підвищити ефективність фінансового планування та забезпечити ефективний контроль над фінансовими потоками.

Висновки до розділу 3

Управління ризиками є базовим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та ефективності функціонування ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП”. Ідентифікація, аналіз та мінімізація потенційних загроз допомагають зменшити негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність фінансової діяльності компанії.

Систематичний моніторинг, впровадження культури ризик-менеджменту серед працівників, а також створення окремого Департаменту управління ризиками дозволять структуровано організувати механізми ризик-менеджменту, ефективно реагувати на потенційні загрози та покращувати фінансові результати компанії. Програмний підхід до управління ризиками забезпечує не лише мінімізацію ймовірності збитків, а й підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Економічний аналіз показав ефективність впровадження системи управління ризиками: за результатами економічного обґрунтування було досягнуто 31% економії витрат та 9% повернення інвестицій. Показники фінансової стійкості до і після впровадження системи свідчать про покращення фінансових можливостей компанії.

Серед основних заходів для мінімізації ризиків виділяється страхування, стратегічне формування резервів та диверсифікація фінансової діяльності. Незважаючи на те, що рівень резервного капіталу компанії становить 15%, а оптимальним є 20-25%, ефективний моніторинг та створення структурованих резервів можуть значно підвищити стійкість до фінансових викликів.

SWOT-аналіз виявив як сильні сторони підприємства (висока якість продукції, технологічне оснащення, сильна команда), так і потенційні ризики (висока залежність від постачальників, значні витрати, низька диверсифікація). Ці фактори потребують активного реагування через застосування стратегій мінімізації ризиків, таких як диверсифікація, хеджування, обмеження фінансової концентрації.

Ефективне управління ризиками вимагає не лише стратегічного планування, а й створення відповідної організаційної культури, що сприяє підвищенню обізнаності працівників про потенційні ризики, заохоченню їхніх ініціатив та забезпеченню прозорого зворотного зв'язку.

Таким чином, впровадження ефективної системи управління ризиками дозволить ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” не лише мінімізувати фінансові ризики, а й підвищити операційну ефективність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність на мінливому ринку.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління ризиками є необхідною умовою успішного функціонування та довгострокового зростання сучасних організацій. Цей процес передбачає систематичний підхід до виявлення, аналізу, оцінки, мінімізації та моніторингу потенційних загроз, які можуть мати негативний вплив на діяльність компаній. Ризики можуть мати різний характер: фінансові, соціальні, технологічні, політичні, репутаційні та інші, що вимагає комплексного і детального підходу до їх вивчення.

Суттєво відзначити, що управління ризиками не обмежується лише усуненням загроз, а також сприяє підвищенню здатності організацій адаптуватися до нових умов та змін. Провідними етапами у цьому процесі є ідентифікація ризиків, оцінка їх впливу, класифікація, застосування відповідних стратегій, а також моніторинг усього спектру ризиків у динамічному середовищі. Ідентифікація ризиків дозволяє встановити потенційні загрози, що можуть перешкодити ефективному виконанню стратегії, а оцінка ризиків спрямована на встановлення пріоритетів та розподіл обмежених ресурсів на найбільш вирішальні аспекти.

Класифікація ризиків є принциповим інструментом, що дає змогу систематизувати потенційні загрози за різними критеріями, такими як джерела, характер, час виникнення або фінансові наслідки. Існують різні типи ризиків, зокрема фінансові, операційні, регуляторні, репутаційні, технологічні та соціально-політичні. Кожен із цих видів ризиків потребує індивідуального підходу та застосування відповідних методів для їх ефективного управління.

Аналіз ризиків у сучасному контексті передбачає застосування інноваційних методів і стратегій, які дозволяють мінімізувати загрози та підвищувати стійкість компаній до викликів мінливого зовнішнього середовища. Використання методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз дерева рішень, прогнозування, моніторинг, а також експертні оцінки, дає можливість більш точно виявляти потенційні ризики та

оцінювати ймовірність їх виникнення. Завдяки цим методам компанії можуть своєчасно реагувати на мінливі ситуації та впроваджувати превентивні заходи.

Сучасні технологічні інновації значно покращують ефективність управління ризиками. Аналітичні інструменти, штучний інтелект та великі дані дозволяють більш точно прогнозувати ризики, аналізувати великі об'єми інформації, а також адаптувати стратегії відповідно до новітніх викликів. Використання цих інструментів дозволяє компаніям забезпечити швидке реагування на потенційні загрози, що виникають у складному та мінливому середовищі.

Систематичний підхід до управління ризиками включає створення ефективних підрозділів ризик-менеджменту, які займаються координацією дій компанії щодо виявлення, аналізу та мінімізації загроз. Створення таких підрозділів дозволяє централізувати роботу з аналізу ризиків, моніторингу та реагування на них, що підвищує швидкість прийняття рішень та ефективність заходів, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків.

Методи управління ризиками можна класифікувати за стратегічним та тактичним підходами. Стратегічний підхід визначає загальні напрями діяльності компанії в довгостроковій перспективі, а тактичний підхід спрямований на конкретні заходи, які здійснюються у поточний період залежно від актуальних умов. До основних методів належать уникнення ризиків, їх зменшення, перенесення, страхування та прийняття. Кожен метод застосовується залежно від обставин, специфіки ризику та фінансових можливостей компанії.

Таким чином, ефективне управління ризиками передбачає інтеграцію сучасних технологій, впровадження інноваційних методів, створення спеціалізованих підрозділів, а також систематичний аналіз потенційних загроз. Управління ризиками допомагає мінімізувати ймовірність фінансових втрат, забезпечує адаптацію до змін, підтримує конкурентоспроможність і дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей навіть в умовах невизначеності. Завдяки постійному моніторингу, прогнозуванню та впровадженню ефективних стратегій реагування компанії можуть зберігати стійкість, функціонувати ефективніше та

створювати умови для довгострокового успішного розвитку в мінливому діловому середовищі.

ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" є одним із провідних підприємств харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві хлібобулочних, бубличних виробів, кондитерської продукції та безалкогольних напоїв. Підприємство спрямовує свою діяльність на задоволення споживчого попиту через випуск високоякісної продукції, що відповідає сучасним стандартам безпеки та смаковим перевагам покупців. Завдяки сучасному обладнанню та передовій технологічній інфраструктурі, компанія забезпечує високий рівень автоматизації виробництва, що дозволяє підтримувати стабільну якість товарів.

Компанія успішно реалізує свою продукцію як на регіональному, так і на національному рівнях, співпрацюючи з роздрібними мережами, оптовими партнерами та кінцевими споживачами. Однак у діяльності підприємства виникає низка викликів. Конкурентний ринок вимагає від компанії постійного оновлення технологій, розширення асортименту товарів і підтримки ефективної цінової політики. До того ж значна частина виробничого обладнання піддається зносу, що створює ризики щодо якості продукції та ефективності виробництва.

Серед головних викликів, з якими стикається ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП", варто виділити фінансову залежність від зовнішніх інвестицій та кредитування, що створює додаткову невизначеність в умовах економічної нестабільності. До того ж, підприємство стикається з ризиками, пов'язаними з використанням вибухонебезпечного та легкозаймистого обладнання, а також необхідністю впровадження ефективних заходів безпеки.

Аналіз фінансової діяльності компанії за останні роки показує як позитивні, так і негативні тенденції. У період 2020–2022 років спостерігалось стабільне зростання обсягів товарної продукції та реалізації, що свідчить про стабільний попит на продукцію компанії. Однак зростання витрат, особливо собівартості, значно вплинуло на фінансові результати. Валовий та чистий прибуток за цей період демонструють тенденцію до зниження, що свідчить про зростання витрат та

зниження ефективності операційної діяльності. Чистий прибуток у 2022 році склав 800 тисяч грн, що на 57,9% менше, ніж у 2020 році.

Фінансові показники, такі як рентабельність продажів, рентабельність активів і власного капіталу, також показують негативну динаміку. Зокрема, рентабельність продажів зменшилася з 9,7% у 2020 році до 5,8% у 2022 році, а рентабельність активів скоротилася з 20,0% до 6,5%. Незважаючи на позитивні динаміки у збільшенні обсягів товарної продукції, зростання собівартості залишається основною перешкодою на шляху до стійкого фінансового зростання.

Фінансова стійкість компанії залишається на середньому рівні, але зниження фінансової автономії та залежність від позикових ресурсів є серйозною загрозою. Моніторинг фінансової стійкості показує, що коефіцієнти ліквідності демонструють позитивну динаміку, тоді як залежність від зовнішнього фінансування зростає, що вимагає коригування фінансових стратегій у майбутньому.

Аналіз ризиків та методи перевірки стабільності фінансових показників вказують на високу чутливість чистого прибутку до зміни обсягів виробництва, витрат, цін на продукцію та інших чинників. Зменшення обсягів комерційної продукції, зміна цінової ситуації та зростання витрат можуть призводити до значних фінансових збитків. Перспективні сценарії показують, що в разі визначальних умов фінансова ситуація компанії може значно погіршитися.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що для забезпечення фінансової стійкості та зростання необхідно вдосконалити систему управління витратами, підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати витрати на виробництво, а також підтримувати конкурентоспроможну цінову політику. Крім того, суттєво розробити ефективні антикризові заходи, які включають диверсифікацію ризиків, адаптацію до зовнішніх ринкових коливань та впровадження інновацій. Зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами цін на сировину, витратами на виробництво та зниженням обсягів продажів, вимагає стратегічного планування та аналітичного підходу до фінансового управління.

ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП" демонструє потенціал для подальшого зростання, проте для цього необхідно враховувати виклики, пов'язані зі зростанням витрат та зовнішніми економічними факторами. Впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення ефективності, дозволить підприємству не лише покращити фінансові результати, а й забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Управління ризиками є невід'ємним інструментом, що забезпечує ефективність, стійкість та стабільність функціонування ТОВ "ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП". Завдяки ідентифікації, аналізу потенційних загроз та розробці стратегій мінімізації ризиків компанія може значно знизити негативний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати та операційну діяльність. Систематичний моніторинг, аналіз та впровадження превентивних заходів, а також створення відповідної культури ризик-менеджменту серед співробітників, дозволяють компанії ефективніше реагувати на ризики. Створення системи обізнаності серед персоналу, заохочення ініціатив та надання зворотного зв'язку є головними елементами, які забезпечують успішну інтеграцію стратегій управління ризиками.

Аналіз показав необхідність створення спеціалізованого Департаменту управління ризиками, який буде координувати заходи з моніторингу, аналізу, планування превентивних заходів та антикризового реагування. Цей підрозділ допоможе структуровано впровадити стратегії мінімізації загроз, оптимізувати бізнес-процеси та покращити фінансову стійкість компанії. Окрім цього, впровадження спеціалізованої програми цільових заходів з управління ризиками підвищить шанси на зменшення ймовірності виникнення загроз, створення умов для довгострокового зростання та покращення фінансової ефективності компанії. Оцінка впровадження цих заходів через економічний аналіз показує економію витрат та повернення інвестицій, що підтверджує необхідність системного підходу до управління ризиками.

Основним інструментом мінімізації фінансових ризиків для компанії є страхування, що дозволяє компенсувати витрати, пов'язані з непередбаченими

обставинами, неплатоспроможністю контрагентів або перервами в роботі. Стратегії страхування, такі як страхування від втрат доходу, фінансові резерви та стратегічне резервування, допомагають підвищити стійкість компанії. Визначально, що рівень резервів наразі нижчий за оптимальні показники, що вказує на необхідність вдосконалення стратегій щодо їх накопичення та оптимального використання.

Для ефективного зниження ризиків суттєво застосовувати методи диверсифікації фінансових операцій, аналізувати ризики, обмежувати фінансові ризики через хеджування, а також впроваджувати механізми фінансового страхування. Внутрішні механізми фінансового контролю, які поєднуються із зовнішніми фінансовими інструментами, забезпечують повний спектр заходів для мінімізації загроз і підвищення операційної ефективності. SWOT-аналіз показує, що компанія має значні конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, технологічне оснащення, сильна команда управління та розвинена дистрибуційна мережа, але виявлено й певні слабкі місця, такі як висока залежність від постачальників, недостатня диверсифікація та значні витрати.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що ефективне управління ризиками потребує постійного моніторингу, адаптації стратегій до зовнішнього середовища, а також розвитку відповідної організаційної культури. Основним аспектами є регулярна оцінка ризиків, своєчасне реагування на фінансові виклики, а також активне використання методів диверсифікації, страхування та хеджування, що дозволять мінімізувати фінансові ризики та підвищити операційну ефективність компанії.

Економічний аналіз показує, що впровадження ефективної системи ризик-менеджменту дозволить ТОВ “ПОГРЕБИЩЕНСЬКЕ ХПП” знизити фінансові втрати, оптимізувати витрати, забезпечити безперервність операційної діяльності та зміцнити позиції на ринку. Систематичний підхід до управління ризиками стає основою стратегічного планування, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток компанії в мінливому економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова, Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах): навч. посібник / Г. М. Азаренкова. Львів: Новий світ-2000, 2011. 240 с.
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
3. Бабина О.Є., Тарашевський М.М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. Економічна наука. 2017. № 7. С 14 – 17.
4. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка і суспільство. 2023. № URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398> (дата звернення: 09.12.2024).
5. Вербицька Г. До визначення поняття «ризик». Економіка України. 2004. № 4. С. 83–87.
6. Вербицька Г. Л. Методичні основи оцінки економічного ризику в діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08. 06. 01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: Національний транспортний університет, 2005. 19 с.
7. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. К.: Деміур, 1996. 212 с.
8. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.–методичн. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
9. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2. С. 72–76.
10. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): монографія / П. І. Верченко. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.

11. Моделі і методи соціально–економічного прогнозування: підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та інші – 2-е вид., виправ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 396 с.
12. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2013. 66 с.
13. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
14. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
15. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. К.: Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 5.
16. Данько Н. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальних посібників для студентів вищих навчальних закладів, які навчають спеціальності 6.30504 - Економіка підприємства / Н. І. Данько, Г. В. Довгаль; нар. укр. акад., [каф. "Економіки підприємства"]. Харків: Вид-во НУА, 2010. 192 с.
17. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик менеджменту підприємства. Науковий журнал НУ “Львівська політехніка”, 2008. URL: http://www.vlp.com.ua/files/04_28.pdf (дата звернення: 09.12.2024).
18. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
19. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. Міжнародні економічні відносини і світове господарство. 2016. № 6. С. 95–99.
20. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4. С. 17–29.
21. Залуїнін В.Ф. Організація управління економічним ризиком

підприємств невиробничої сфери в умовах ринку. Сталий розвиток економіки. 2013. № 2. С. 262–267.

22. Зоріна О.А. Ідентифікація ризиків підприємства як об'єктів економічного аналізу. Бухгалтерський облік, аналізі та аудит: проблеми теорії, методології, організації, 2014. № 2. С. 62–77.

23. Економічні ризики: навч. посібник / І. Ю. Івченко. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 304 с.

24. Іртищева І. О. Методичні підходи до визначення рівня інвестиційної привабливості галузі, підприємства / І. О. Іртищева, М. І. Стегней, М. І. Паук. // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Серія «Економічні науки» № 5. 2014. м. Харків. С. 15-25.

25. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67)), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>.

26. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК, (3(71)), 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>.

27. Костякова А.А. Теоретичні аспекти управління ризиками та невизначеністю діяльності в обліку. V Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (Луцьк, 27 квітня 2019 р.), С. 187–189.

28. Кропельницька С.О., Криховецька З.М., Мацьків В.В., Плещ І.І. Проблемні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. № 19. С. 255–263.

29. Кривда О.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Економіка бізнеспідприємства». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 49 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806> (дата

звернення: 09.12.2024).

30. Кривда О.В., Очеретяна О.В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2(25). С. 235–240.

31. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин / НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2004. 262 с.

32. Литюга Ю.В., Позняк С.В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентноспроможності. Ефективна економіка . 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4612> (дата звернення: 09.12.2024).

33. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

34. Масло А. І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. Ефективна економіка, 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4749> (дата звернення: 09.12.2024).

35. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорії нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2010. № 9. С. 24–46.

36. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №6. С. 180–191.

37. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко / Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 72–79.

38. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Галицький економічний вісник. 2011. № 2 (31). С. 99–111.

39. Погончук А., Тюріна Н. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. Міжнародний науковий журнал

«Грааль науки». 2023. № 30. С 89 – 95.

40. Портоварасі Т. Р., Методологічні аспекти аналізу фінансових ризиків як інструменту управління ними. Світ фінансів. 2018. № 56. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1088> (дата звернення: 09.12.2024).

41. Проскура В.Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

42. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. 2022. № 1. С 63 – 70.

43. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623> (дата звернення 09.12.2024).

44. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С 70 – 79

45. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. Київ: Політехніка, 2004. 200 с.

46. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України. 2003. № 8. С. 38–44.

47. Человень С.В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. Review of transport economics and management 2020. № 3. С 189 – 191.

48. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. Львів: Магнолія-2006, 2010. 260 с.

49. Шегда А. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко; за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2008. 271 с.

50. Управління підприємницьким ризиком/ [за заг. ред. д.е.н. Д. А.

Штефанича]. Тернопіль: «Економічна думка», 1999. 224 с.

51. Шурда К.Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Економіка. 2020. № 4. С 64 – 72.

52. Яресько Р.С. Ризик–менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. К : НТУУ КПІ, 2016. 245 с.

53. Hlushchevskiy V. V. Methodological basis of the concept of risk management in entrepreneurial activity. Finance of Ukraine. 2009. № 10. P. 57–72.

54. Gasanov S. S., Kudriashov V. P. The budget deficit restrictions in conditions of fiscal risks. RFI Scientific Papers. 2015. № 3. P. 5–14

55. Vitlinskyi V. V., Marchenko V. O. Accounting for risk in the modeling of the investment decision-making process. Economics: problems of theory and practice. 2002. № 128. P136–149.

ДОДАТКИ

Додаток А

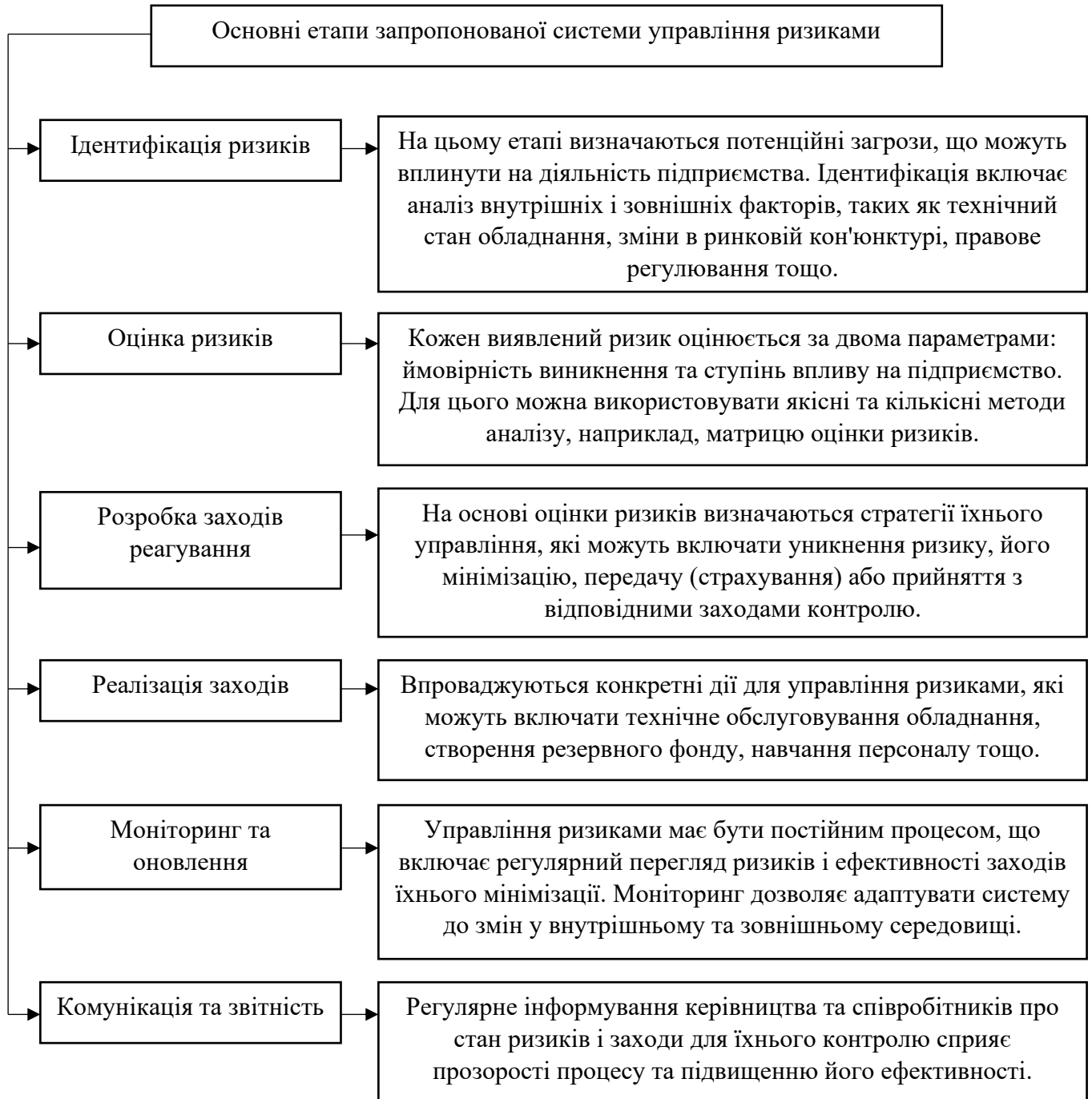


Рис. А.2.1. Система моніторингу ризиків

Джерело: сформовано автором.