

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

зав. кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від «03» січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління ризиками торговельного підприємства: напрями
вдосконалення»

Виконала: здобувачка вищої освіти II курсу
магістратури, групи ОКД-22М
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
ОПП «Організація комерційної діяльності
у сфері послуг та торгівлі»

Ірина ПОЗНАНСЬКА

Керівник: к.е.н., доц.

Анна ОРЛОВА

Рецензент: к.е.н., доц. каф. «ФБСС»

Тетяна МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Економічна сутність ризиків та їх види.....	8
1.2. Системи управління ризиками торгівельного підприємства.....	17
1.3. Методологічні основи управління ризиками.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРСЕЛЬХОЗТЕХНІКА»	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	34
2.2. Аналіз фінансового стану ПП «Украсельхозтехніка».....	41
2.3. Оцінка ризиків системи управління ПП «Украсельхозтехніка».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Етапи профілактики банкрутства підприємства ПП «Украсельхозтехніка»....	54
3.2. Реалізація системи ризик-орієнтованого управління для досягнення сталого розвитку підприємства	63
3.3. Шляхи поліпшення системи управління підприємницькими ризиками	71
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю проведення значних трансформацій у реальному секторі економіки України. Ці перетворення пов'язані з перехідним етапом на новий рівень економічних та господарських відносин, модернізацією систем корпоративного управління та впровадженням інноваційних інформаційних та виробничих технологій.

У сучасних умовах виникають значущі проблеми у сфері контролю та управління ризиками на підприємствах, які свідчать про необхідність вирішення низки складних завдань. Ці виклики виникають через переваги консервативних моделей управління ризиками, які обмежують ефективність сучасної оцінки та контролю ризиків, а також через зміни у діловому середовищі та повільну адаптацію нормативної бази. Наведені фактори актуалізують потребу в науково-дослідній роботі для подолання перешкод, пов'язаних з перевагами консервативних моделей, змінами у бізнес-середовищі та обмеженою адаптацією нормативних стандартів.

Зокрема в контексті повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, діяльність певних компаній стикається із складністю бізнес-середовища, нестабільністю ринків, труднощами внутрішніх бізнес-процесів та обмеженістю альтернативних прогнозів розвитку. В умовах невизначеності, що вже виникли ризики, стають актуальними для цих компаній. Вибрано методику оцінки ступеня ризику визначає правильність розрахунку його обсягу та оцінку фінансово-економічного стану нафтогазової компанії. У сучасній теорії управління ризиками використовуються якісні та кількісні методи оцінки та аналізу.

У той самий час, кожен учасник господарювання має на меті мінімізувати ризики та знизити їх негативний вплив на максимальному рівні. Це породжує необхідність створення ефективного механізму управління ризиками власної діяльності, що стає особливо важливим у сучасних умовах функціонування українських підприємств. Значне вплив ризику на всі аспекти, елементи та

цінності підприємства вимагає визначення ролі управління ризиками, враховуючи, що процес управління бізнесом є економічним та соціальним вибором. Кожен з цих виборів запускає специфічні організаційні та фінансові механізми, що значно впливають на підприємство при збільшенні чи зменшенні ризиків з метою досягнення конкретних цілей щодо прибутку, продукту, ринку та соціально-економічної середовища.

Ступінь розробленості проблеми. У сфері наукових досліджень щодо аналізу основних ризиків, небезпек та загроз економічній безпеці підприємництва виокремлюються три ключові напрямки, які визначаються в ході вивчення відомих наукових праць вчених різних галузей. Перше напрямком полягає у системному аналізі ризиків, опасностей та загроз економічній безпеці на рівні країни. Вчені, такі як Т.Г. Васильців, М.І. Зубко, Б.Ф. Купчак, Л.Я. Малюта та інші акцентують увагу на ідентифікації та оцінці ризиків, які можуть виникнути в економічній середовищі, що визначається загальними умовами країни.

Інший напрямком наукових досліджень зосереджується на ризиках, загрозах, що впливають на економічну безпеку підприємництва в Україні. У своїх роботах Ж.В. Дерій, О.В. Зігрій, В.В. Лойко, Є.М. Рудніченко та інші досліджують специфічні ризики, які можуть затримати чи негативно вплинути на економічну діяльність підприємств в Україні.

Третій напрямком досліджень охоплює оцінку впливу ризиків, загроз на економічну безпеку підприємництва на рівні конкретних підприємств. Вчені, такі як Н.Ю. Гічова, С.Б. Довбня, О. Іванків, Р.М. Скринковський та інші, досліджують вплив різних факторів ризику на діяльність окремих підприємств, розглядаючи це з позицій фінансової та економічної стійкості підприємств.

Проте проблема аналізу основних небезпек, загроз та ризиків економічної безпеки підприємництва на сучасному етапі розвитку держави залишається поглибленою і вимагає подальших наукових досліджень для докладного розкриття цієї проблематики.

Мета дослідження роботи полягає в комплексному аналізі та

удосконаленні системи управління ризиками на підприємстві «Укрсільгостехніка». Конкретні напрямки удосконалення спрямовані на удосконалення ефективності ризик-менеджменту та забезпечення стійкості підприємства в умовах сучасної бізнес-середовища.

Для досягнення мети в даній роботі були сформульовані та вирішені наступні **завдання**:

- провести теоретичний аналіз сутності термінів «ризик» та «економічна безпека» у контексті промислового підприємства;
- провести аналіз основних показників фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ймовірність банкрутства підприємства;
- визначити методи управління ризиками, які можуть бути застосовані у контексті підприємства, зокрема, ПП «Укрсільгостехніка»;
- здійснити оцінку організаційно-економічної діяльності ПП «Укрсільгостехніка»;
- розробити та обґрунтувати рекомендації з управління ризиками в системі економічної безпеки ПП «Укрсільгостехніка».

Об'єктом дослідження є управління ризиками підприємства, що діє в умовах сучасної ринкової середовища.

Предметом дослідження є механізм управління ризиками та запобігання фінансової нестабільності на підприємстві ПП «Укрсільгостехніка».

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Дослідження здійснено з використанням інформації, отриманої з матеріалів приватного підприємства «Укрсільгостехніка», що спеціалізується на сільськогосподарський галузі.

Методи дослідження. У ході дослідження, що базувалося на матеріалах приватного підприємства «Укрсільгостехніка», що спеціалізується в сільськогосподарській галузі, було використано різні методи аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Основними методами дослідження були метод Монте-Карло, метод Альтмана та розрахунково-аналітичний метод.

Використання цих методів дозволило глибоко та всебічно проаналізувати фінансову стійкість підприємства, враховуючи різноманітні фактори ризику та можливості оптимізації фінансово-економічної діяльності. Отримані результати стануть основою для розроблення стратегій управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства в сучасних умовах.

Елементи наукової новизни полягає у застосуванні інноваційних методів. Робота враховує специфіку українського сільськогосподарського бізнесу та пропонує конкретні стратегії удосконалення управління ризиками, що можуть бути корисними для подальших досліджень та впровадження у практику.

Суть роботи полягає у розробці та обґрунтуванні стратегій нейтралізації фінансових ризиків підприємства. Основні аспекти включають підвищення ефективності управління фінансовими ризиками шляхом зменшення ризику ліквідності через диверсифікацію, а також удосконалення процесу управління фінансовими ризиками за допомогою обмеження концентрації ризику. Впровадження цих напрямків спрямоване на зменшення ймовірності неплатоспроможності та уникання ризику банкрутства підприємства.

Практична значущість роботи. Придбані висновки є основою для практичного вирішення завдань, пов'язаних із управлінням ризиками на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 07-08 грудня 2023 року, після проходження конференції було опубліковано тези на тему: «Стратегії управління фінансовими ризиками на приватному підприємстві».

Інформаційна база. Для розробки магістерської роботи використано законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що стосуються питань удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства, а також методичні матеріали та облікові дані досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність ризиків та їх види

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ризики стають невід'ємною частиною життєдіяльності підприємств. Вони є чинники невизначеності, здатні надати істотний вплив на функціонування та результативність діяльності підприємств.

Ризик – це невід'ємний атрибут людської діяльності та економічних процесів, що відіграє ключову роль у розвитку суспільства та бізнесу. Історія людства нерозривно пов'язана з поняттям ризику, що супроводжував торгівлю, фінансові операції, дослідження та практично всі сфери життя [1].

З давня, ризик завжди супроводжував підприємницьким починанням і комерційним підприємствам. Прагнення отримання прибутку було з невизначеністю і можливими збитками, що призвело до необхідності вивчення та управління цими чинниками [2].

Історія ризику в економіці проходить через довгий і складний шлях, починаючи з давніх часів і до сьогодення. Ризик завжди був невід'ємною частиною людської діяльності, особливо у сфері бізнесу, фінансів та торгівлі.

Давайте розглянемо цю історію докладніше.

Давні цивілізації та торгівля. Вже в давні часи купці, торговці та підприємці стикалися з різними ризиками. Вони вирушали в далекі походи та торгові експедиції, стикаючись із втратою товарів під час транспортування, змінами цін на ринку, невизначеністю попиту та пропозиції, а також можливими збитками. Таким чином, ризики в давнину були частиною торгівлі, і здатність ефективно управляти цими ризиками відігравала важливу роль в успіху торгових підприємств та розвитку торгівлі між різними цивілізаціями [3].

Епоха Відродження та розквіт торгівлі. Епоха Відродження, що припала на

XIV–XVI століття, була періодом інтенсивного розвитку торгівлі та торговельних зв'язків, пов'язаних із певними видами ризиків. Нові морські маршрути було відкрито, а торговельні зв'язки зміцнилися. Разом з цим зросли й ризики: кораблі могли бути втрачені, ціни на товари вагалися і втрати були неминучими [4]. Ця епоха була часом інтенсивного економічного розвитку та розквіту торгівлі, але вона також залишалася періодом, де торговці та підприємці стикалися з різноманітними видами ризиків, що вимагали акуратного планування, стратегій та методів справлення з ними для успішної торгівлі та бізнесу [5].

Розвиток страхування: У XVII–XVIII століттях виникла ідея страхування, що стала засобом захисту від втрат та ризиків. Перші страхові підприємства почали надавати послуги зі страхування вантажів, кораблів та інших активів, пропонуючи компенсацію за збитки. У XVII столітті з'явилися перші страхові підприємства, такі як Лойдс в Лондоні. Ці підприємства надавали страхування у разі втрати кораблів і вантажів внаслідок морських катастроф. Протягом XIX століття страхування розширилося інші сфери, такі як страхування життя і майна.

Розвиток страхування відбиває важливість управління ризиками у суспільстві та бізнесі. Воно стало невід'ємною частиною економічної системи, забезпечуючи захист від втрат та допомагаючи підприємствам та приватним особам справлятися з різноманітними видами ризиків.

Індустріальна революція. У XIX столітті, з появою індустріальної революції, ризики стали складнішими і масштабними. Зростання промисловості призвело до нових видів ризиків, включаючи виробничі аварії, зміни на ринку праці та фінансові втрати.

Сучасність та глобалізація: У наш час ризики набули нових аспектів. Глобалізація ринків, нові технології, фінансові інструменти та зміни в політичній та економічній стабільності світу створюють нові виклики та можливості для бізнесу та фінансів [6].

Ризик економіки та фінансах був широко обговорюваним і досліджуваним

поняттям серед великих вчених економістів. Деякі з них надавали власні інтерпретації та визначення ризику. У таблиці 1.1 подано поняття терміну «ризик» різних науковців.

Таблиця 1.1

Поняття ризику різних науковців

Автор, джерело	Визначення ризику
1	2
Френк Найт [7]	Найт визначав ризик як ситуацію, у якій ймовірності майбутніх подій можуть бути визначені та виміряні. Ризик пов'язаний із невизначеністю, яка може бути кількісно оцінена.
Джон Мейнард Кейнс [8]	Він приділяв велику увагу ризику та невизначеності у своїх роботах. Кейнс поділяв ризик і невизначеність, вважаючи, що ризик відноситься до ситуацій, де ймовірності майбутніх подій можуть бути виміряні, тоді як невизначеність описує ситуації, коли такі ймовірності неможливо визначити.
Френк Найт та Джон Мейнард Кейнс [10]	Обидва вчені акцентували увагу на тому, що управління ризиками в економіці та фінансах необхідне для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стійкості.
Пітер Бернштайн [10]	Він розглядав ризик як можливість виникнення втрат і зосереджувався на психологічних аспектах прийняття рішень за умов ризику.
Гаррі Марковіц [8]	Цей учений сфокусувався на ризик у контексті інвестицій та фінансів. Він розробив модель портфельного управління, яка допомогла інвесторам управляти ризиками та прибутковістю.

Джерело: власна розробка автора

Ці вчені зробили значний внесок у розуміння ризику економіки та фінансах, представивши різні погляди з його сутність і методи управління. Їхні роботи мали великий вплив на сучасні теорії управління ризиками та прийняття рішень.

Отже, ризик – це невід'ємний атрибут людської діяльності та економічних процесів, що відіграє ключову роль у розвитку суспільства та бізнесу. Історія людства нерозривно пов'язана з поняттям ризику, що супроводжував торгівлю, фінансові операції, дослідження та практично всі сфери життя.

Ризик – це неминучий аспект життя, бізнесу та прийняття рішень, який уособлює можливість невдачі чи несприятливих наслідків у результаті певної діяльності чи подій. Під ризиком розуміється ймовірність виникнення збитків, збитків чи невизначеності, які можуть вплинути досягнення цілей чи бажаного результату.

По суті, ризик – це поєднання ймовірності та впливу, де ймовірність вказує на можливість настання якоїсь небажаної події, а вплив оцінює рівень його впливу на бажаний результат. Однак, важливо зазначити, що ризик не завжди несе лише негативні аспекти – він також може надавати можливості для інновацій, зростання та розвитку.

В економіці ризик є ймовірністю виникнення втрат або невизначеності в результаті різних економічних рішень або подій. Це поняття охоплює як можливість фінансових збитків, а й різні несподівані обставини, які можуть вплинути досягнення бажаних результатів [2].

Позитивні та негативні наслідки є взаємозалежними категоріями подій, кожна з яких може відбутися з відповідною ймовірністю – p_n для позитивних наслідків та p_n для негативних. Нерозривний зв'язок між цими категоріями може бути описаний залежністю:

$$p_n = 1 - p_n \quad (1.1)$$

Будь-яка виробнича діяльність несе у собі певні ризики, чи то фінансові, політичні, виробничі, торгові, комерційні та інші. Також у процесі управління виробництвом виникають ризики як внутрішнього характеру, і зовнішні, які з впливу довкілля на підприємство. Існування різних видів ризиків, унікальних кожного підприємства, підкреслює значимість їх аналізу, обліку й ефективного управління.

Ризик є важливим аспектом економічної сфери. Він займає певне становище у системі економічних взаємин, пов'язаних із здійсненням ділової діяльності підприємства. Також він проявляється у сфері економічної діяльності підприємства та має потенційні фінансові наслідки в ході здійснення фінансово-господарської діяльності. Крім того, він тісно пов'язаний із можливістю отримання прибутку підприємством.

Економічний ризик є складним явищем, сформованим з кількох ключових складових (табл. 1.2).

Вивчення характеристик ризиків допомагає нам краще зрозуміти, як вони виникають, які наслідки можуть мати і як ми можемо впоратися з ними. Це

важливо для прийняття обґрунтованих рішень та мінімізації потенційних збитків чи проблем.

Таблиця 1.2

Складові економічного ризику

Назва	Складові
1	2
Ймовірність несприятливих подій	Це можливість виникнення небажаних чи несподіваних подій, які можуть вплинути на бізнес та інвестиції.
Потенційні збитки	Розмір можливих втрат або збитків, які можуть бути заподіяні в результаті несприятливих подій або рішень.
Невизначеність майбутніх результатів	Це характеристика, пов'язана з невідомістю чи невизначеністю майбутніх подій, які ускладнюють прогнозування наслідків.
Вплив на досягнення цілей	Зв'язок між ризиком та здатністю досягати цілей бізнесу чи інвестицій, що впливає на успішність чи невдачі.
Тимчасовий аспект	Врахування часу виникнення ризику та його впливу на різних етапах бізнес-циклу або проєкту.

Джерело: складено автором на основі джерела [3]

Для правильного розуміння природи підприємницької ризику фундаментальне значення має зв'язок «ризик і прибутку», про, що писав А. Сміт в своїй відомій праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», відзначаючи, що «досягнення навіть звичайної норми прибутку завжди пов'язане з більшим або меншим ризиком» [12].

На підприємствах існує безліч видів ризиків, які можуть вплинути на їхню діяльність. Ризики можуть виникати з різних сфер і впливати на різні аспекти бізнесу. Дж. М. Кейнс був одним із перших, хто зробив спробу класифікувати ризики, пов'язані з економікою та фінансами.

Класифікація ризиків це процес організації та структурування різноманітних видів ризиків на основі певних ознак і критеріїв, що дозволяє

групувати їх у ширші та узагальнені категорії.

Класифікація ризиків залежить від того, чи виникають вони зовнішніми факторами, або від внутрішніх процесів та умов функціонування підприємства [11].

Зовнішні ризики означають ті загрози, які пов'язані безпосередньо з внутрішньою діяльністю підприємства чи його контактної аудиторією (такими як соціальні групи, юридичні чи фізичні особи, мають потенційний чи реальний інтерес до діловим операціям конкретного підприємства). Чинники, що впливають рівень зовнішніх ризиків, великі і включають політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні та інші аспекти. Вивчення зовнішніх ризиків дозволяє оцінити вплив факторів на фінансовий стан, зростання та розвиток підприємства, а також розробити стратегії управління, спрямовані на зниження негативного впливу зовнішніх факторів на бізнес. Це важливий аспект в аналізі і плануванні, що дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішнього середовища, що змінюється, і ефективно управляти ризиками для досягнення сталого розвитку.

Внутрішні ризики виникають внаслідок діяльності самого підприємства та його взаємодії з аудиторією. Рівень цих ризиків визначається бізнес процесами, керівництвом підприємства, вибором маркетингових стратегій, політикою та тактикою, а також внутрішніми факторами, такими як виробничі можливості, технічне обладнання, рівень спеціалізації та продуктивності праці, а також стандарти безпеки. Активне дослідження внутрішніх ризиків сприяє розумінню того, яка діяльність усередині підприємства та як прийняті рішення впливають на його фінансовий стан та досягнення успіху. Це включає аналіз ефективності управління ресурсами, виявлення слабких моментів у виробничих процесах, а також розробку стратегій управління ризиками з метою зменшення внутрішніх загроз та забезпечення стабільності у функціонуванні підприємства [14].

Класифікація ризиків за сферою впливу включає декілька основних видів.

Фінансові ризики: Пов'язані з галуззю фінансів та економіки, вони включають в себе ризики, що виникають під час фінансових операцій та

ринкових коливань, такі як зміни процентних ставок, валютні ризики, кредитний ризик тощо [15]. Наприклад, валютний ризик може виникнути, коли підприємство веде бізнес у багатьох країнах та зміни курсів валют впливають на її прибуток. Процентний ризик пов'язаний із змінами процентних ставок, що може вплинути на витрати на кредити або інвестиції. Кредитний ризик полягає у можливому невиконанні позичальником зобов'язань перед кредитором.

Головними підставами фінансових ризиків є дефіцит інвестиційно-фінансового портфеля через коливання валютних курсів та невиконання фінансових зобов'язань.

Операційні ризики: Виникають через недоліки або невдачі в виробничих процесах, управлінській діяльності, технічних аспектах, ланцюгах поставок, інших підприємств або технологічні проблеми, які можуть впливати на ефективність операцій підприємства. Ці ризики можуть виникнути через несправності в системах управління, помилки в процесах виробництва, нестачу кваліфікованого персоналу або недоліки в їх тренуванні, а також через проблеми в ланцюгу постачання, наприклад, затримки в постачанні або втрати в якості матеріалів [16].

Стратегічні ризики: Це ризики, пов'язані з невдалими стратегіями розвитку, неправильними рішеннями у керівництві, неспроможністю адаптуватися до змін у середовищі чи конкуренції на ринку, а також з іншими аспектами, що впливають на стратегічне планування підприємства. Серед стратегічних ризиків можна виділити невдачі у реалізації планів розвитку, неправильний аналіз ринку, недостатню реакцію на зміни у законодавстві чи політиці, технологічні зміни чи конкурентні тенденції. Ці ризики можуть стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей підприємства та вплинути на її позицію на ринку або її стійкість [17].

Ризики за годиною виникнення можна поділити на кілька категорій, залежно від їхнього впливу на діяльність підприємства:

Потенційні ризики – це ті можливі загрози, які можуть виникнути в майбутньому, але точної їхньої ймовірності чи впливу на підприємство ще не

визначено. Це ризики, про які підприємство знає, але не може точно передбачити, коли вони можуть виникнути чи як сильно вони можуть вплинути на бізнес. Такі ризики можуть включати можливість природних катастроф, зміни в законодавстві, нові технологічні тенденції або геополітичні події, але точні наслідки чи ймовірність виникнення поки не відомі. Знання про потенційні ризики дозволяє підприємству підготуватися до можливих загроз та вжити заходів для їхнього управління, навіть якщо вони ще не виникли.

Актуальні (фактичні) ризики – це ті ризики, які вже виникли або почали впливати на діяльність підприємства на даний момент. Це можуть бути негативні обставини, події або фактори, які вже відчутні та мають відоме або оцінюване вплив на бізнес. Наприклад, це може охоплювати економічні труднощі, що впливають на фінансове становище підприємства, проблеми з якістю продукції чи послуг, перешкоди в ланцюгу постачання, конкурентний тиск, зміни в попиті споживачів, втрату ключового персоналу, природні катастрофи тощо. Ці ризики вже відомі та можуть потребувати негайних дій для управління ними або розробки стратегій для зменшення їхнього впливу на діяльність підприємства. Підприємство повинне реагувати на ці ризики, шукаючи шляхи зменшення їхнього негативного впливу та відновлення нормального функціонування бізнесу [10].

Ризики можна поділити за факторами їх виникнення на:

1. Політичні ризики – це загрози, що виникають у зв'язку з політичними подіями, рішеннями уряду та суспільно-політичними процесами. Ці ризики можуть включати зміни в законодавстві, політичну нестабільність, конфлікти між країнами, торговельні обмеження, а також можуть відображати ризики, пов'язані зі змінами урядових стратегій. Наприклад, політичні ризики можуть спричинити бізнес через зміни в законодавстві щодо оподаткування, що може відобразитися на фінансовій ситуації підприємства. Також, політична нестабільність, наприклад, масові протести чи зміни в уряді, може призвести до загострення ситуації, що вплине на ділові перспективи та ринки. Геополітичні конфлікти також можуть породити торговельні та економічні обмеження,

ускладнюючи міжнародні бізнес-відносини та впливаючи на ціни товарів та послуг [18].

Це лише кілька прикладів того, як політичні ризики можуть впливати на бізнес та чому важливо ретельно вивчати та приділяти увагу цим аспектам для забезпечення стабільності діяльності підприємства.

2. Економічні ризики – це потенційні небезпеки, які можуть виникнути внаслідок економічних факторів та подій. Вони можуть охоплювати валютні коливання, зміни у попиті на ринку, економічні кризи, інфляцію, нестабільність фінансових ринків, торгівельні обмеження та інші події, що можуть негативно позначитися на фінансовому стані підприємства та господарств в цілому. Ці ризики можуть вимагати управлінських заходів для зменшення їхнього впливу на економіку та фінансову стабільність [19].

Існує кілька способів розрахунку ризику. Один з найпоширеніших методів – це розрахунок ризику за формулою:

$$R_d < R \text{ або } R_d = R \quad (1.2)$$

Один із критеріїв може включати визначення допустимого рівня ризику. Під таким рівнем ризику розуміється та міра, що знаходиться на середньому рівні в порівнянні з іншими видами діяльності або у відношенні до інших суб'єктів. Як правило, цей рівень позначають як R , а його допустимий рівень – як R_d . Шляхом класифікації ризиків вони упорядковуються залежно від їхньої потенційної небезпеки для діяльності підприємства. При виборі ризику важливо дотримуватися певної нерівності:

$$R_d < R \text{ або } R_d = R \quad (1.3)$$

Критичний ризик – це рівень ризику, що перевищує середній рівень, але залишається всередині максимально допустимих значень ($R_{\max}$), встановлених для визначення видів діяльності у конкретній економічній системі.

$$R_d < R_{\text{крит}} < R_{\max} \quad (1.4)$$

Ризик катастрофи ($R_{\text{кат}}$) перевищує граничне значення максимального ризику ($R_{\max}$) для даної економічної системи.

$$R_{\text{кат}} > R_{\max} \quad (1.5)$$

У сучасній економічній середовищі ризики відіграють критичну роль у функціонуванні підприємств та розвитку бізнесу. Вони становлять потенційні загрози, які можуть вплинути на різні аспекти діяльності, включаючи фінансові показники, операційні процеси, стратегічне планування, конкурентоспроможність та репутацію підприємства [20].

Ефективне управління ризиками передбачає не тільки їх ідентифікацію та аналіз, але й вжиття заходів щодо їхнього управління та зменшення. Це включає в себе розробку та впровадження стратегій мінімізації ризиків, створення запасних планів дій, страхування та використання інших інструментів управління ризиками для забезпечення стабільності та витримки підприємства у змінній середовищі.

Отже, ретельне вивчення ризиків, їх систематична оцінка та активне управління ними є ключовими для успішної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних змін на ринку та в бізнес-середовищі в цілому [21].

1.2. Системи управління ризиками торговельного підприємства

Система управління ризиками торговельного підприємства – комплекс правил, документів та заходів щодо ідентифікації, оцінки ризиків, реагування на ризики, а також моніторингу та контролю їхнього рівня.

Мета ризик-менеджменту – збереження стабільності торговельного підприємства, незважаючи на зовнішні та внутрішні негативні впливи.

Управління ризиками включає чотири основні процеси: ідентифікація, аналіз, планування і контроль ризиків (рис. 1.1).

Ідентифікація ризиків – це перший етап у процесі управління ними. На цьому етапі виявляються та описуються можливі ризики, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, взаємозв'язки між ризиками. Виявлені ризики піддаються класифікації за групами. Під час цього процесу проводитиметься аналіз усіх можливих сценаріїв та факторів, які можуть стати перешкодою або

вплинути на досягнення мети проєкту [18].

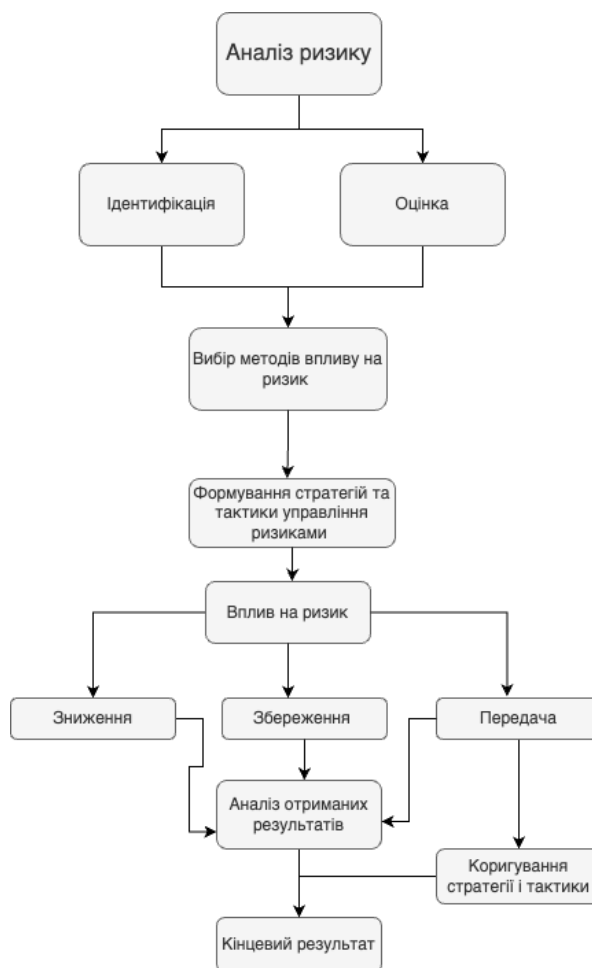


Рис. 1.1. Основні процеси управління ризиками

Джерело: складено автором на основі джерела [11]

Основною метою ідентифікації ризиків є виявлення потенційних загроз чи можливих проблем, які можуть виникнути в ході реалізації певного проєкту, діяльності чи управлінських рішень. Цей процес дозволяє визначити та описати можливі загрози та причини, що можуть стати перешкодою для досягнення мети чи успішності проєкту, що в свою чергу допомагає розробити стратегії управління цими ризиками та уникнути потенційних негативних наслідків [22].

Виявлення ризиків є однією з найбільш витратних стадій у ризик-менеджменті. Існує понад десять систем класифікації ризиків, у межах яких відображено декілька сотень форм ризиків. Здійснення якісного визначення ризиків стандартними методами не є формалізованим. Потрібна значна група досвідчених фахівців, які мають повну інформацію про діяльність торговельного

підприємства та його економічне оточення, для якісної оцінки ризиків. На етапі виявлення ризику виникає перше важливе питання щодо формування ефективної системи управління ризиками: відсутність стандартизованого підходу до якісної оцінки ризику утруднює відповідне кількісне оцінювання. Визначення кількості та тяжкості ризику супроводжується їх кількісним аналізом [23].

Ідентифікація ризиків дає можливість виявити потенційні труднощі та уразливості в проєкті чи планах діяльності. Це дає змогу розробити стратегії та плани дій для управління цими ризиками. Важливо зазначити, що ідентифікація ризиків не тільки допомагає виявити проблеми, а й сприяє розробці адекватних заходів для їхнього управління, щоб уникнути чи зменшити негативний вплив на успішне виконання завдань чи проєкту.

Завдання ідентифікації ризиків – це визначення та опис можливих проблем, які можуть виникнути під час виконання певного проєкту, бізнес-плану чи стратегії. Це включає аналіз всіх можливих ситуацій, які можуть спотворити чи пошкодити досягненню цілей проєкту чи успішності певної діяльності.

Аналіз ризиків – це важливий етап у процесі управління ризиками, який передбачає систематичне оцінювання та вивчення можливих загроз чи проблем, які можуть виникнути в ході реалізації проєкту чи під час діяльності торговельного підприємства. Під час аналізу проводиться оцінка різних факторів, що можуть призвести до небажаних подій чи втрат, та визначення їх впливу на досягнення цілей.

Мета аналізу ризиків – це детальне вивчення та оцінка можливих загроз чи негативних подій, які можуть виникнути в майбутньому. Цей процес спрямований на визначення ймовірності виникнення ризиків, їхнього потенційного впливу на проєкти, бізнес-плани чи стратегії, а також на розробку ефективних стратегій управління цими ризиками. Аналіз ризиків допомагає зрозуміти, які проблеми можуть виникнути в майбутньому та як їм можна запобігти або як краще підготуватися до їхнього управління у разі потреби [24].

Планування ризиків – це процес розробки стратегій, методів та планів дій для управління потенційними ризиками, які можуть виникнути під час

виконання проєкту чи в управлінській діяльності. Цей етап включає оцінку виявлених ризиків, визначення їх важливості та впливу на цілі проєкту, а також розробку конкретних планів дій для управління та мінімізації цих ризиків.

Планування включає в себе створення стратегій управління кожним важливим ризиком, який був ідентифікований для подальшого контролю після аналізу ризиків. У цьому випадку не існує єдиного або загальновизнаного підходу до розробки таких стратегій – багато залежить від інтуїції та досвіду менеджера проєкту [25].

Контроль ризиків – це процес перевірки та моніторингу виникнення ризикованих ситуацій під час виконання проєкту чи управлінської діяльності. Основна мета полягає в реалізації запланованих стратегій управління ризиками та вчасному реагуванні на будь-які негативні наслідки чи зміни, що можуть вплинути на проєкт чи бізнес.

Контроль ризиків включає:

1. Систематичне спостереження: Регулярне відстеження потенційних ризиків, які були виявлені під час аналізу.
2. Оцінка ефективності стратегій: Перевірка та оцінка того, наскільки ефективні та успішні були прийняті заходи щодо управління ризиками.
3. Корекція планів дій: У випадку виникнення нових ризиків чи непередбачуваних обставин, внесення змін у стратегії управління ризиками для досягнення бажаного результату [26].

Основна мета контролю ризиків – забезпечити постійний моніторинг ситуації, вчасну реакцію на зміни та запобігання негативним наслідкам, що можуть виникнути в процесі виконання проєкту чи управлінської діяльності. Зниження ризиків може включати заходи, що вживаються для зменшення тяжкості та ймовірності шкоди. Як частина стратегії контролю ризиків можуть використовуватися процеси, що покращують здатність до виявлення небезпеки та ризиків для якості. Впровадження заходів щодо зниження ризиків може призводити до внесення нових ризиків до системи або зростання значимості інших існуючих ризиків. Таким чином, після впровадження процесу зниження

ризиків може бути доцільним переглянути загальну оцінку ризиків для встановлення та оцінки будь-якої можливої зміни ризиків.

Як і в будь-якій іншій системі управління можна виділити дві підсистеми: керуючу (реалізує функцію управління) та керовану (об'єкт управління) [27].

Керуюча підсистема, куди входять управляючі суб'єкти, спрямована на те, щоб функціонування самої системи спричинило максимальну ефективність і досягнення мети.

Служба управління ризиками становить основну складову частину системи управління ризиками, основне завдання якої - розробка стратегій та планів для управління ризиками [22].

Служба управління ризиками складається з двох основних підрозділів: групи забезпечення інформацією та методик та кураторів підрозділів. Куратори відповідають за координацію роботи, що стосується процесу ризик-менеджменту, безпосередньо в межах певного відділу. Їхні обов'язки включають ідентифікацію та оцінку економічних ризиків та їх рівня, прогнозування та аналіз можливих втрат, а також пошук шляхів для їх зменшення. Вони підготовляють початкову інформацію за своїми підрозділами для групи забезпечення інформацією та методик, яка узагальнює цю інформацію та визначає найбільш критичні види ризиків для всього торговельного підприємства.

Концепція виявлення ризиків – це процес ідентифікації, аналізу та оцінки можливих загроз, небезпек та негативних подій, які можуть вплинути на підприємство, її проєкти, діяльність чи цілі. Основна мета полягає в усвідомленні потенційних ризиків, щоб керувати ними ефективно та приймати обґрунтовані рішення для зменшення або уникнення негативних наслідків [28].

Процес виявлення ризиків включає в себе збір інформації, аналіз можливих сценаріїв, оцінку ймовірності та потенційного впливу ризиків, а також визначення методів контролю та управління цими ризиками. Виявлення ризиків може бути проведено через різні методи, включаючи аудити, аналіз статистичних даних, експертні оцінки та спеціальні програми аналізу ризиків.

Цей процес допомагає підприємств приймати обдумані рішення,

розробляти стратегії управління ризиками та визначати пріоритетні напрямки дій для попередження негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок можливих ризиків.

Комітетом спонсорських підприємств Комісії Тредвея було розроблено методологію під назвою «Управління ризиками на підприємстві» [29].

COSO ERM (Enterprise Risk Management) – це модель, створена Комітетом підприємств, які спонсорують Тредвейську комісію, призначена для ефективного управління ризиками всередині торгівельного підприємства.

Він допомагає підприємствам систематизувати та покращити підхід до управління ризиками, дозволяючи ефективніше ідентифікувати, оцінювати, контролювати та реагувати на ризики, з якими вони стикаються у своїй діяльності [30].

COSO ERM пропонує структурований підхід до управління ризиками, що складається з восьми основних компонентів: внутрішнє середовище, встановлення цілей, оцінка ризиків, відповіді на ризики, управління інформацією, комунікація та моніторинг(рис.1.2).

Він сприяє розумінню ризиків та можливостей, з якими стикається підприємство, допомагаючи керівництву приймати поінформовані рішення. COSO ERM сприяє створенню культури управління ризиками всередині підприємств, що дозволяє їй бути більш гнучкою, адаптивною та стійкою до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна система управління ризиками повинна охоплювати контроль за ризиками на всіх рівнях підприємство, будуючи ієрархію управління. Згідно з теорією системного аналізу, будь-яка система, чи то наявна, чи нова, має бути створена, виходячи з певних аспектів: елементного, структурного, функціонального та стратегічного.

Елементний аспект стверджує, що будь-яка система складається з різних компонентів чи елементів. Структурний аспект описує, як ці елементи пов'язані та взаємодіють між собою, утворюючи певну структуру системи. Функціональний аспект визначає принципи роботи цієї системи та її функції.

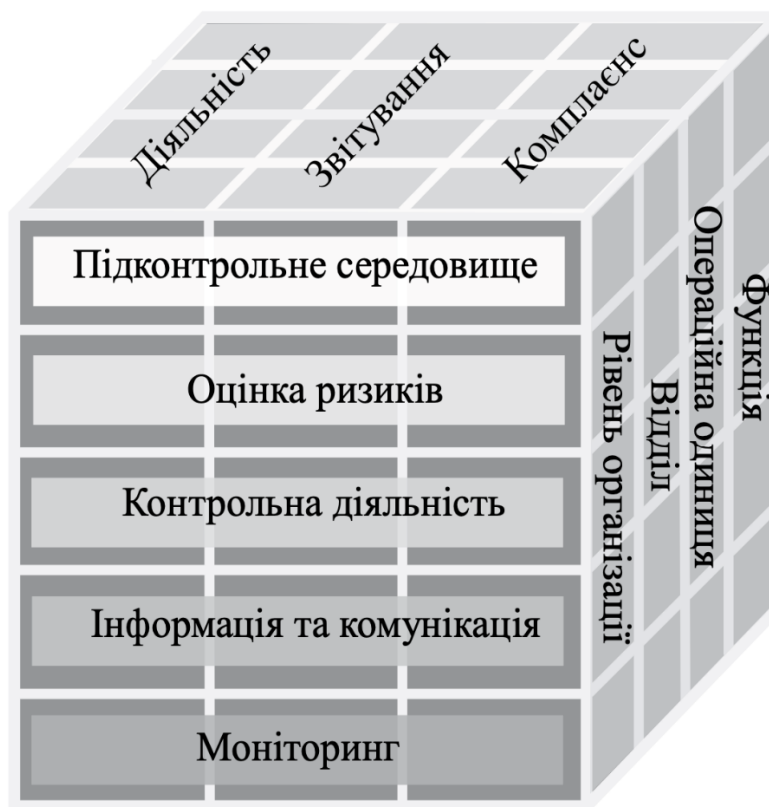


Рис.1.2. Куб за методологією COSO

Джерело: [32]

Стратегічний аспект охоплює планування етапів розвитку системи та стратегій, якими вона буде керуватися.

Цілі системи управління ризиками – це мета, яку підприємство встановлює для ефективного контролю та управління ризиками, з якими вона може зіткнутися. Цілі включають зниження впливу ризиків на діяльність торговельного підприємства, забезпечення безпеки працівників і клієнтів, збільшення стабільності бізнесу, максимізацію можливостей та підвищення довіри зацікавлених сторін до підприємства. Основною метою є створення системи, яка допомагає ідентифікувати, оцінювати, контролювати та врегулювати ризики таким чином, щоб забезпечити стабільну та успішну роботу торговельного підприємства в умовах невизначеності та змін.

Теорія підприємницького ризику – це концепція, яка вивчає та аналізує можливість виникнення загроз та втрат у процесі підприємницької діяльності. Вона спрямована на розуміння та оцінку ризиків, пов'язаних із створенням та

управлінням бізнесом [32].

Теорія підприємницького ризику визнає, що прийняття рішень у бізнесі пов'язане зі зміною, невизначеністю та можливістю втрат. Вона досліджує ймовірність виникнення ризиків у процесі підприємницької діяльності та способи їх управління. Підприємницький ризик може включати фінансові втрати, непередбачувані зміни в ринкових умовах, технологічні проблеми чи невдачі в управлінні.

Основна ідея теорії полягає в тому, що підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком, і успішні підприємці повинні бути готовими до управління цими ризиками. Вона також підкреслює, що підприємці, які вміють ефективно оцінювати та управляти ризиками, мають більше можливостей для досягнення успіху у своїй діяльності.

За Д. Дернером, в ситуаціях нестабільності, щоб успішно протистояти змінам у зовнішньому середовищі, важливо, щоб процеси управління та швидкість прийняття рішень в підприємстві відповідали складності та темпам змін, що мають місце. Це може навіть вимагати вдвічі більшої швидкості прийняття рішень, ніж темпи змін у зовнішній середовищі. Вибір системи управління підприємством практично повністю залежить від ступеня нестабільності зовнішньої середовища та викликів, які це призводить і вимагає відповідних змін у внутрішній середовищі.

Системи управління ризиками є важливою частиною сучасних підприємств та організаційного керівництва, які не лише виявляють, аналізують та оцінюють можливі ризики, а й створюють стратегії та плани для їх контролю. Головною метою таких систем є забезпечення стабільності та витривалості підприємств у змінній зовнішній середовищі [33].

Ці системи допомагають у збалансованому підході до ризиків, забезпечуючи підприємству можливість ідентифікувати, оцінювати, контролювати та управляти ризиками на різних рівнях внутрішньої структури. Вони сприяють покращенню процесів управління, виробленню стратегічних рішень та мінімізації негативних наслідків ризиків на діяльність торговельного

підприємства [34].

Запровадження ефективних систем управління ризиками дозволяє підприємств бути більш гнучкими, адаптивними та реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі. Це сприяє підвищенню ступеня довіри зацікавлених сторін, забезпечує стабільність діяльності та допомагає досягти стратегічних цілей підприємств [32].

1.3. Методологічні основи управління ризиками

Незалежно від умов та цілей підприємства, певні процедури, які є необхідними при ухваленні рішень. Частина цих процедур розвивається свідомо, а інші підсвідомо, особливо, коли для їх реалізації недостатньо знань. Це є типовим обмежуючим фактором у бізнес-плануванні. Аналізуючи бізнес-плани, можна помітити загальну тенденцію – розділ, що використовує оцінки та регулювання можливих ризиків, часто викладених поверхово, без відповідних розрахунків та чисельних оцінок [35].

Проте, основні кроки управління ризиками завжди забезпечуються підприємцями чи менеджерами, навіть якщо деякі з них містяться на основі інтуїції. Загалом, процес управління ризиками явного проєкту відбувається відповідно до схеми, зображеної на рисунку 1.3.

Представлена схема показує всі елементи процесу управління ризиками, хоча їх послідовність може відрізнятись від звичайної логіки у теоріях менеджменту.

Основою управління ризиками є набір методів, які включають якісний та кількісний аналіз фінансових ризиків (рис. 1.4).

Кількісний аналіз ризиків використовує математичні та статистичні методи для розрахунку ймовірності та можливого впливу ризиків. Відповідно, це оцінка, яка базується на числових даних та алгоритмах для визначення ймовірності виникнення ризиків та їх можливих наслідків [36].

Якісний аналіз ризиків обґрунтовується на експертному досвіді та оцінці

учасників проекту чи фахівців. Він обґрунтовується на суб'єктивній оцінці експертів, не обов'язково базуючись на чисельних показниках, але враховуючи їхні знання та досвід для оцінки ймовірності виникнення ризиків та можливих наслідків.

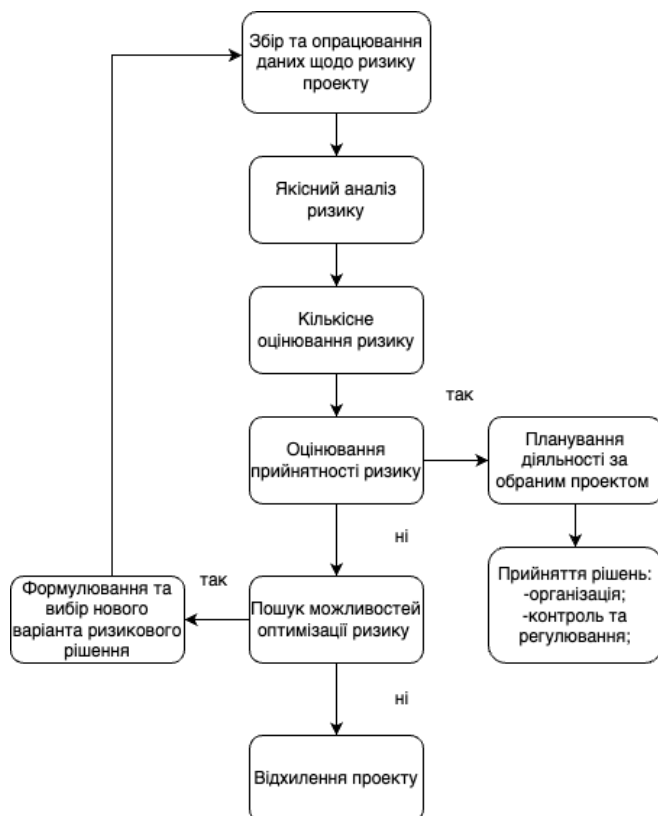


Рис.1.3. Схема управління ризиками

Джерело: складено автором з використанням джерела [32]



Рис.1.4. Методи аналізу ризику

Джерело: складено автором з використанням джерела [32]

Основною придатністю якісного аналізу є визначення факторів, які впливають на ризики та виявлення зони ваших небезпек. Це включає ідентифікацію всіх можливих ризиків, виявлення факторів, які призводять до цих ризиків, розмежування видів невизначеності та конфліктів, які можуть викликати ризик.

Аналіз ризиків якісного характеру може проводитися на будь-якому етапі проєкту, проте важливо провести його хоча б один раз на початковій стадії нового проєкту [37].

Для забезпечення високої якості аналізу ризиків необхідно мати експертів із відповідним рівнем кваліфікації та відповідним досвідом у даній сфері.

Аналітичний метод оцінки ризиків, що використовує порівняльну оцінку приросту доходів та ризику підприємницьких проєктів, дає змогу визначити рівень граничної корисності. З урахуванням зменшення впливу цінової конкуренції та посилення значення ціннісних конкурентних переваг можна стверджувати про високу ймовірність підвищення економічної вигідності використання цього підходу [38].

Кількісний аналіз ризиків є важливим у визначенні ефективності управління підприємницькими ризиками, оскільки він надає можливість набуті конкретного числового значення ступеня ризику. Однак у процесі оцінки ризиків у підприємницькій сфері, що є складним завданням, результати кількісного аналізу потребують професійного пояснення та висновків. Тому рекомендується залучати спеціалістів до аналітичних процесів, оскільки їх знання та експертна думка можуть значно покращити якість та правильність отриманих результатів.

Кількісне визначення ризику зазвичай враховує основні показники, які обирає управління конкретного підприємства:

1. Абсолютний рівень втрат: це величина можливих збитків у матеріальній чи фінансовій формі.
2. Абсолютний рівень втрат: це величина можливих збитків у матеріальній чи фінансовій формі.
3. Відносний рівень втрат: цей показник також відомий як коефіцієнт

ризик (К_{ризик}).

$$K_{\text{ризик}} = \frac{\text{Очікуваний прибуток}}{\text{Очікуваний збиток}} \quad (1.6)$$

Серед вимірників числової оцінки ризиків у бізнесі, які вказуються в економічних джерелах, можна виділити:

Коефіцієнт невиконаних замовлень - це показник, який визначає відношення кількості чи обсягу замовлень, які не були виконані або вироблені, до загальної кількості або обсягу замовлень, що надійшли або були заплановані.

$$КНЗ = \frac{КЗ_{\text{н}}}{КЗ_{\text{пл}}} \quad (1.7)$$

де, КНЗ – коефіцієнт невиконаних замовлень;

КЗ_{пл} – планова кількість замовлень;

КЗ_н – кількість невиконаних замовлень.

Коефіцієнт браку – це співвідношення між кількістю чи обсягом неякісних або дефектних товарів і загальною кількістю чи обсягом виробленої продукції. Цей показник вказує на те, яка частина виробленої продукції не відповідає встановленим стандартам якості чи має дефекти. Відповідно, низький коефіцієнт браку свідчить про високу якість продукції, тоді як високий показник може вказувати на проблеми у виробництві або якості товарів.

$$КБ = \frac{КБТ}{КЗ}, \quad (1.8)$$

де, КБ – коефіцієнт браку;

КБТ – кількість бракованих замовлень;

КЗ – кількість замовлених товарів.

Коефіцієнт порушень угод – це показник, який відображає співвідношення між кількістю угод або контрактів, які були порушені або не були виконані відповідно до умов, до загальної кількості укладених угод. Це вказує на те, яка частина укладених угод була порушена або не була виконана відповідно до умов, що може свідчити про проблеми у виконанні домовленостей, контрактів чи взаєморозуміння між сторонами [39].

$$КПУ = \frac{КП}{КУ}, \quad (1.9)$$

де, КПУ – коефіцієнт порушень угод;

КП – кількість угод, за якими виявлення порушення;

КУ – загальна кількість угод за період.

Обсяг оборотних коштів має пряме вплив на ризик підприємницької діяльності. Тут важливо враховувати також структуру цих коштів. Загалом, оборотні кошти включають запаси товарів та матеріалів, грошові кошти та вимоги до боржників. Запаси товарів та матеріалів відображають обсяг продукції, але виникає потреба у розгляді двох ситуацій. З одного боку, матеріальні цінності повністю використовують у виробництві, збільшуючи ризик через можливу невпевненість у поверненні витрат. З іншого боку, частина оборотних коштів може бути відокремлена від обігу, зменшуючи обсяг виробництва та можливість повернення витрат [40].

Ще одним фактором, що вказує на ризик, є розмір заборгованості покупців. Дебіторська заборгованість – це гроші, які покупці використовують, купуючи товари за кредитом. Важливо відзначити, що збільшення заборгованості покупців безпосередньо впливає на ризик. Зменшення заборгованості дає можливість використовувати грошові кошти на поточні витрати. Однак важливо мати змогу збільшити обсяг продукції, щоб покрити витрати та забезпечити отримання прибутку.

Кількість грошових ресурсів, доступних на підприємстві, є ключовим фактором, що впливає на ризикованість. Структура цих ресурсів має пряме вплив на ризик через їхню загальну вартість. Чим більший цей обсяг, тим більший ризик, оскільки він пов'язаний із обсягом виробництва підприємства. З іншого боку, чим більше коштів у розпорядженні підприємства, тим більше можливостей використання цих ресурсів для реалізації фінансових проєктів [41].

Дохід від продажу продукції та прибуток підприємства впливають на ризик протилежним способом. Оскільки підприємницький ризик визначається можливістю втрати коштів, тоді витрати на збільшення обсягу продукції зменшують цей ризик. Планове збільшення обсягу продажу продукції

призводить до збільшення ризику, і навпаки: зниження цього показника спричиняє зменшення ризику. Це обумовлено обсягом інвестованих коштів, особливо коли природні умови та інфляційні фактори впливають на результативність [42].

Перед проведенням аналізу економічних факторів, які впливають на ризикованість сільськогосподарських підприємств, слід розпочати з оцінки фінансового стану таких підприємств. Ця оцінка включає:

1. Оцінку рентабельності, що визначає прибутковість підприємства.
2. Оцінку фінансової стійкості, що відображає здатність підприємства витримати фінансові труднощі.
3. Оцінку кредитоспроможності та ліквідності, яка визначає його здатність повернути кредити та сплатити зобов'язання у рядків.
4. Оцінку ефективності використання основних та оборотних засобів, що розглядає ефективність їх використання для досягнення цілей підприємства.

Фінансовий результат підприємства може бути не тільки прибутковим, а й може мати форму збитків. Збитки передбачаються у випадках, коли існує загроза банкрутства підприємства. Для оцінки цієї ситуації економісти у розвинених країнах використовують критерій «Z-Альтмана». Цей критерій обчислюється в такий спосіб:

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + X_5, \quad (1.10)$$

де X_1 – це показник, що описує частку активів підприємства, які є доступними без зобов'язань і перебувають у робочому капіталі;

X_2 – характеризує ефективність роботи акціонерного капіталу;

X_1 – визначається за формулою:

$$X_1 = \frac{O}{A}, \quad (1.11)$$

де O – оборотний капітал;

A – сумарні активи.

X_2 – визначається за формулою:

$$X_2 = \frac{\Pi}{A}, \quad (1.12)$$

де Π – прибуток минулих років.

Якщо значення «Z-Альтмана» перевищує 2,9, це означає, що підприємство вважається надійним, і ймовірність банкрутства становить 0.

У разі коли значення знаходиться між 1,8 та 2,9, можна вважати, що підприємство наближається до банкрутства [43].

Одним із головних показників оцінки успішності діяльності підприємства на ринку є його прибуток, також відомий як чистий дохід. Але проблема полягає в точному визначенні цього прибутку щодо капіталу, який вкладено у підприємство.

Підприємство отримує прибуток лише у випадку, якщо всі витрати, пов'язані з виробництвом товарів чи послуг, були відшкодовані. Це дозволяє точно визначити рентабельність підприємства. Важливо контролювати всі витрати, що несе підприємство, для можливості коригування стратегії виробництва у різні періоди. Оскільки сільськогосподарські підприємства одержують прибуток лише раз на рік, вони потребують додаткових інвестицій, крім власних, що збільшує ризик. Кількісна оцінка ризику базується на трьох методах: аналізі чутливості, сценаріїв та методу Монте-Карло [44].

У нашому прикладі основними показниками є дані, які ми отримали з річних звітів сільськогосподарських підприємств регіону, і вони включають:

1. суму інвестицій або отриманих кредитів у тисячах гривень;
2. обсяг виручки від реалізації продукції у тисячах гривень;
3. суму поточних витрат у тисячах гривень.

Для розрахунку цих показників потрібно запровадити термін «чиста наведена вартість» (NPV). Це сучасна вартість майбутніх доходів, яка враховується разом із сучасною вартістю майбутніх витрат. Чиста наведена вартість об'єднує майбутню вигоду, сучасні та майбутні витрати, щоб виміряти їх у єдиній величині (NPV), використовуючи один дисконтний фактор для перенесення їх до одного моменту години.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{P_K}{(1+i)^n} - IC, \quad (1.13)$$

де, n – тимчасовий період, за який потрібно обчислити NPV;

P_k – грошові потоки за цей період;

i – ставка дисконту, у %;

IC – обсяг інвестиційних коштів, вкладених на старті.

Грошові потоки – це показник внутрішнього та зовнішнього руху коштів в організації, різниця між фактичними доходами та витратами. Простими словами – баланс власних коштів підприємства на даний момент. При розрахунку враховуються лише фактичні кошти:

1. позитивний грошовий потік: парафія, яка вже надійшла на рахунки підприємства;
2. негативний грошовий потік: витрати, які вже повністю сплачені та списані з рахунків;
3. залишок, який існує зараз.

При отриманні результату з даної формули, ми можемо зробити висновки за такими критеріями:

1. якщо значення NPV позитивне, то проєкт привабливий;
2. якщо значення NPV негативне, то проєкт відхиляється;
3. якщо значення $NPV=0$, то інвестор байдужий до проєкту.

Основні труднощі у роботі з показником чистої наведеної вартості виникають при визначенні значення фактору дисконтування, який може змінити напрямок прийняття рішення. Після аналізу переваг та недоліків показника чистої наведеної вартості були визначені такі правила:

1. Рекомендація не приймати рішення, якщо чиста наведена вартість не має позитивного значення.
2. В рамках фінансових обмежень бюджету слід віддавати перевагу рішення, яке має найбільшу загальну наведену цінність.
3. У разі рівних умов між проєктами слід віддавати перевагу варіанту, який генерує найбільше значення NPV [45].

Один із шляхів удосконалення методів оцінки управління ризиками полягає у створенні єдиної моделі, яка об'єднає як якісні, так і кількісні підходи. Це означає, що результати якісної оцінки мають стати базою для розрахунку

різних кількісних показників ефективності.

Методи управління ризиками на сучасних підприємствах відображає важливість розуміння, ідентифікації та контролювання ризиків у всіх сферах бізнесу. Різноманітні методи, такі як кількісні моделі, аналіз чутливості, розробка сценаріїв, метод NPV, а також якісні підходи, що використовуються для ефективного управління та зменшення ризиків.

Застосування цих методів дозволяє підприємствам не лише ідентифікувати можливі ризики, а й розробляти стратегії їх управління, зменшуючи негативний вплив на діяльність бізнесу. Важливою частиною процесу управління ризиками є не лише реагування на настання ризикових подій, а й передбачення та запобігання їх виникненню [46].

Для успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку важливо мати системний підхід до управління ризиками, ретельно вивчати потенційні небезпеки, оцінювати їх вплив та розробляти стратегії реагування. Здатність вчасно виявляти, аналізувати та ефективно управляти ризиками є ключовим фактором успішного функціонування підприємства та забезпечення стабільності його розвитку у непередбачуваних умовах ринкової конкуренції [47].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «УКРСЕЛЬХОЗТЕХНІКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватне підприємство «Укрсільгостехніка» спеціалізується у сфері постачання, сервісу та обслуговування сільськогосподарської техніки та обладнання для аграрного сектору України (надалі ПП «Укрсільгостехніка»). ПП «Укрсільгостехніка» знаходиться у м. Кропивницький, Кіровоградської області, та має юридичну адресу: Олега Паршутіна, 17.

Зворотній перегляд історії ПП «Укрсільгостехніки» розпочався у 1961 році, коли воно розпочало свою діяльність під назвою ПП «Облсільготехніка». На той час торгівельне підприємство обслуговувала всю територію Кіровоградської області. Засновником та першим директором став видатний фахівець Ревчук Олексій Романович.

У 1966 році підприємство пережило перейменування на «Укрсільгостехніку». Ця зміна назви відображала нову стратегію розвитку, і вже тоді торгівельне підприємство сконцентрувалася лише на діяльності в межах Кропивницького. Також у цей період керівництво перейшло до Романа Володимировича Ільєсова, що сприяло впровадженню нових ідей та розвитку підприємства.

На сьогоднішній день «Укрсільгостехніка» залишається гравцем у сфері сільського господарства Кіровоградської області. Діючим директором організації є Олексій Романович Ільєсов, який продовжує розвивати та модернізувати підприємство, пристосовуючи його до сучасних вимог та потреб аграрного сектору.

Машинобудування для сільського господарства в Україні має особливу важливість у забезпеченні технічними засобами – машинами, обладнанням, запасними частинами, а також механізмами. Це необхідно для підвищення рівня

механізації в агропромисловому виробництві для збереження та розвитку технічного потенціалу в цій галузі.

Галузі діяльності за КВЕД:

28.30. Виробництво сільськогосподарської та лісогосподарської машини та обладнання.

28.92. Виробництво машин та устаткування для обробки металів.

25.62. Виготовлення машин та устаткування для збирання, виноградарства та садівництва.

25.40. Виробництво металевих конструкцій та їх частин.

Головною метою діяльності підприємство, що спеціалізується на сільськогосподарській техніці, є одержання прибутку через задоволення потреб сільськогосподарських виробників у використанні сучасного обладнання для сільського господарства.

Політика підприємства – це сукупність стратегій, цілей та принципів, за якими вона працює для досягнення успіху та утримання лідерства на ринку. Основні аспекти політики підприємства «Укрсільгостехніка» включають:

1. Якість та інновації: Зобов'язання до постійного вдосконалення та розвитку нових технологій для виробництва сільськогосподарської техніки. Підприємство має на меті постійно підвищувати якість своєї продукції, впроваджуючи новітні технології та інновації.

2. Клієнтська орієнтованість: Створення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами. Підприємство надає передбачуваність, надійність та високий рівень обслуговування, спрямовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів.

3. Стійкість та екологічна відповідальність: Забезпечення виробництва техніки, яка не тільки ефективна та надійна, а й відповідає вимогам сталого розвитку та екологічних стандартів.

4. Розвиток персоналу: Підтримка та стимулювання професійного розвитку своїх працівників через навчання, тренінги та інші форми підвищення кваліфікації.

5. Ринкова конкурентоспроможність: Змагання на ринку через виробництво та просування якісної продукції за доступними цінами.

Ці принципи та стратегії формують основу політику підприємства «Укрсільгостехніка», визначаючи спосіб її діяльності та спілкування з ринком та клієнтами.

Підприємство стабільно підвищує свій рівень, удосконалює сервіс, розширює асортимент товарів та розмаїття послуг для ефективного задоволення потреб споживачів.

Структура підприємства «Укрсільгостехніка»:

Генеральний директор (вище керівництво, яке відповідає за загальне керівництво підприємством, розробку стратегічних напрямків та прийняття стратегічних рішень).

Відділ виробництва:

1. Інженери виробництва (розробка виробничих схем, контроль якості та виробничого процесу).
2. Робочі та майстри (виробничий персонал, який виготовляє продукцію).

Відділ розробки та досліджень:

1. Інженери-розробники (розробка нових моделей, удосконалення техніки, дослідження сільськогосподарських потреб).

Фінансовий відділ:

1. Фінансовий директор (фінансове планування, контроль за бюджетом, фінансова звітність).
2. Фінансові аналітики та бухгалтери (аналіз фінансових показників, облік та фінансова звітність).

Підприємство сільськогосподарської техніки «Укрсільгостехніка» крім основної діяльності з постачання техніки для сільського господарства займається також:

1. Сервісне обслуговування техніки: Надання послуг з технічного обслуговування, ремонту та консультацій клієнтам для ефективного

використання сільськогосподарської техніки.

2. Трейд-ін та продаж б/у техніки: Обмін та продаж вживаної сільськогосподарської техніки, яка перевірена та може бути відновлена для подальшого використання.

3. Консалтингові послуги для аграріїв: Надання консультацій та навчання фермерам щодо вибору та оптимального використання сільськогосподарської техніки.

4. Технологічні інновації: Впровадження нових технологій у виробництво сільськогосподарської техніки та розробка власних інновацій для покращення її функціональних можливостей.

5. Залишання запасних частин: Продаж запасних частин та аксесуарів для сільськогосподарської техніки для забезпечення її безперебійної роботи.

Ці додаткові види діяльності ПП “Укрсільгостехніка” доповнюють його основне напрямки роботи та сприяють розширенню спектру послуг для клієнтів у сільському господарстві.

ПП “Укрсільгостехніка” виготовляє різноманітну продукцію, призначену для сільського господарства. Наразі, основною лінією продукції торгового підприємства є виробництво наступних типів товарів:

Трактори: Різноманітні моделі тракторів, які використовуються для обробки ґрунту, вантажопідйомну та різних сільськогосподарських робіт.

Обладнання для обробки ґрунту: Плуги, борони, культиватори та інші машини для обробки ґрунту перед посівом чи після збирання врожаю.

Частини для тракторів: Такі як двигуни, підшипники, трансмісії, гідравлічні системи та інші компоненти.

Запчастини для сільгосптехніки: Наприклад, лемішки для плугів, диски для борін, зубці для культиваторів, сівалок та інше обладнання.

Деталі для комбайнів: Ножі, скребки, сита та інші елементи, що використовуються у жнивах.

Комплектуючі для механізмів обробки ґрунту: Різні види лап, рами, катки та інші деталі для різних типів обробки ґрунту.

Техніка для зберігання та обробки врожаю: Сушарки для зерна, сховища для зберігання, техніка для очищення та сортування продукції.

Окрім виробництва, підприємство активно співпрацює з клієнтами, надаючи їм широкий спектр послуг, включаючи консультації, гарантійне та післягарантійне обслуговування, запасні частини та додаткове встановлення. Підприємство завжди ставить перед собою завдання задовольнити потреби клієнтів та забезпечити їхній успіх у сільському господарстві, спираючись на високу якість продукції та власні технологічні рішення.

Впродовж 5 років клієнти з більш ніж 5 районів набували продукцію підприємства. Основна частка продажів доводиться на Олександрійський район (32%), Знам'янський район і Новомиргородський район (12%), Світловодський район (8%). Близько 48% продукції реалізовано за замовлення у м. Кропивницький (рис. 2.1).

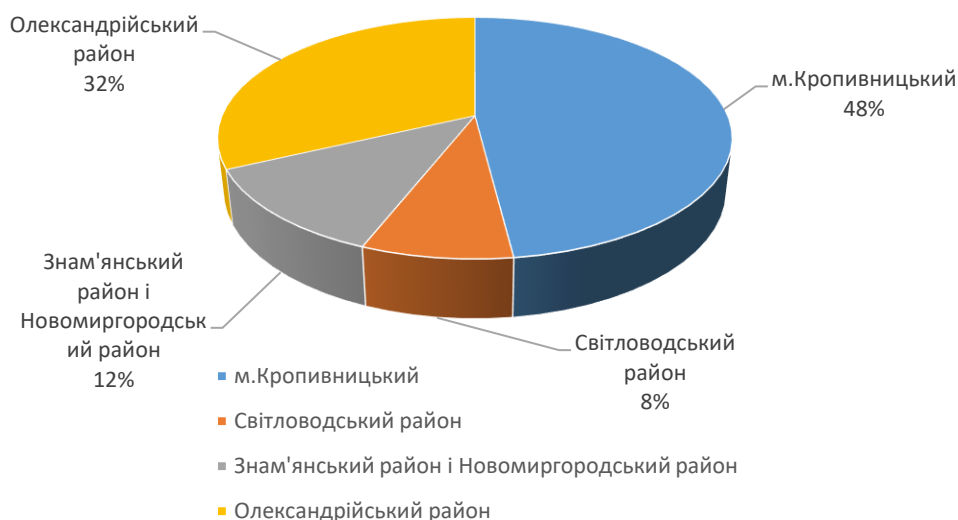


Рис. 2.1. Відсоток купівлі товару за районами Кіровоградської області

ПП “Укрсельхозтехніка” впродовж 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано на основі даних форм № 2-кр “Звіт про продаж за регіонами/районами” ПП “Укрсельхозтехника” за 2018-2022 рр.

В результаті конфлікту та вторгнення росії на територію України, підприємство «Укрсільгостехніка» стало слідком важких економічних труднощів. Загроза зовнішньої нестабільності спричинила зниження попиту на продукцію підприємства та призвела до значного зменшення обсягів замовлень.

Це спричинило серйозні фінансові втрати для ПП «Укрсільгостехніка», оскільки менша кількість замовлень призвела до різкого зниження обсягів виробництва та оборотів підприємства. Крім того, на ринку також з'явилася більша кількість конкурентів, які намагаються перехопити ініціативу на ринку. Така конкурентна боротьба призвела до ключової ролі у втраті доходів та зниженні фінансових показників підприємства.

У зв'язку з такими складнощами, «Укрсільгостехніка» була вимушена прийняти важкі рішення про скорочення чисельності персоналу. Цей крок став стратегічним для фінансової стабільності підприємства в умовах збереження втрачених ринкових позицій та змін у замовленнях. Такий вплив змушував підприємство переосмислити свою діяльність та адаптуватися до нових умов ринку, що має серйозний вплив на всіх працівників та структуру підприємства.

В таблиці 2.1 надається інформація щодо кількості працівників на 2019-2023 роки.

Таблиця 2.1

**Динаміка прийому та звільнення працівників за роки з 2018 по 2022 на
ПП «Укрсельхозтехніка», осіб**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-
1	2	3	4	3	5	6
Прийнято на роботу	2	3	4	2	1	2
Звільнено працівників	1	4	1	1	3	0
Середня чисельність персоналу	30	30	27	28	25	9

Джерело: сформовано на основі даних № 1-ПВ «Звіт з праці» за 2018-2019 рр.

Дана таблиця представляє порівняльний аналіз кількості працівників за роками з 2019 по 2022. Вона відображає динаміку змін у чисельності персоналу, показуючи, скільки працівників було прийнято на роботу та скільки осіб було

звільнено у кожному з цих років. Цей аналіз дозволяє визначити та проаналізувати зміни в кадровому складі підприємства. Він є важливим інструментом для розуміння тенденцій у змінах чисельності персоналу, виявлення факторів, що впливають на ці зміни, та для формування стратегій управління у майбутньому.

Колектив співробітників ВП «Укрсільгостехніка» налічує в собі групу фахівців, які об'єднуються спільною метою розвитку сільської техніки. Ця різноманітна команда включає в себе експертів у сфері сільського господарства, інженерів, конструкторів, механіків, менеджерів та інших фахівців із великим досвідом та спеціалізованими знаннями. Кожен учасник цього колективу має високу кваліфікацію та великий досвід у своїй сфері, що дозволяє спільно працювати над створенням інноваційних технічних рішень, виробництвом та обслуговуванням сучасної сільськогосподарської техніки.

Трудовий колектив цілеспрямовано працює над розробкою та виробництвом передових аграрних машин, розуміючи важливість своєї ролі в сільському господарстві та постійно прагне до покращення та удосконалення продукції.

Внутрішня культура сприяє співпраці, творчості та розвитку, де кожен працівник відчуває собі досягнення ланкою у досягненні цілей підприємства та подальшого розвитку в галузі сільськогосподарської техніки.

Права співробітників у ПП «Укрсільгостехніка» можна виділити таким чином:

1. Право на безпеку та охорону здоров'я. Підприємство забезпечує безпечні умови праці та дотримання стандартів безпеки на робочому місці для всіх працівників.
2. Право на відпустку та відпочинок: Співробітники мають право також на щорічну відпустку, а використання відпочинкових днів відповідно до трудового законодавства та політики підприємства.
3. Право на адекватну оплату праці: Підприємство гарантує своїм співробітникам справедливую оплату праці, відповідну їх кваліфікації та поза у

розвитку підприємства.

4. Право на професійне розвиток: ПП «Укрсільгостехніка» сприяє розвитку своїх працівників, надаючи можливості для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання.

5. Право на справедливе та професійне ставлення: Усі співробітники мають право на справедливе та професійне ставлення з боку керівництва та співробітників підприємства.

Ці права співробітників є як основні аспекти трудового договору та політики управління персоналом підприємства, що застосовуються між працівниками та підприємством.

2.2. Аналіз фінансового стану ПП «Укрсельхозтехніки»

Аналіз фінансового стану підприємства – це процес вивчення його фінансових показників, який дозволяє отримати уявлення про його поточний стан, ефективність використання ресурсів та можливості для майбутнього розвитку. Цей аналіз полягає в детальному розгляді доходів, витрат, активів, зобов'язань та інших ключових фінансових показників підприємства.

Це важливий інструмент для оцінки фінансової стійкості та здатності підприємства до виконання своїх фінансових зобов'язань. Аналіз фінансів допомагає управлінню приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для подальшого розвитку бізнесу. Це процес, який допомагає краще розуміти, як підприємство веде свою діяльність та які можливості є для його покращення.

Для того, щоб лідерство підприємства залишалося відмінним та ефективним, важливо провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на його діяльність. Саме в цьому контексті стає надзвичайно важливим проведення SWOT-аналізу, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які можуть виникнути на ринку сільськогосподарської техніки. Це дозволить розробити стратегії, спрямовані на максимізацію внутрішнього потенціалу та адаптацію до змін у зовнішньому

середовищі.

В даному контексті, мета SWOT-аналізу підприємства «Укросільгостехніка» полягає в ідентифікації оптимальних стратегій для підтримки стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального задоволення клієнтських потреб у галузі сільського господарства. SWOT-аналіз ПП «Укрсільгостехніка» відображено на рисунку 2.2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільні постачальницькі зв'язки Забезпечення високого рівня обслуговування Досвід	Технологічні обмеження Залежність від постачальника Вплив зовнішніх факторів
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Залучення нових партнерів Розвиток онлайн-продажів	Збільшення конкуренції Зміни у законодавстві Геополітичні ризики

Рис. 2.2. SWOT-аналіз ПП «Укрсельхозтехніка»

Джерело: власна розробка автора

Аналізуючи сильні сторони підприємства, можна відзначити кілька ключових аспектів, що формують його конкурентне перевагу. По-перше, висока експертиза та багаторічний досвід роботи сприяють високій якості продукції та послуг. Компанія володіє великими знаннями у своїй галузі, що дозволяє їй ефективно впроваджувати нові ідеї та технології.

Інший аспект – розгалужений асортимент продукції та послуг. Маючи широкий спектр продукції, підприємство може задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів. Це не лише розширює цільову аудиторію, а й дозволяє підприємству бути більш стійким до змін у ринкових умовах.

Третій аспект – стратегічні партнерства. Партнерства з іншими компаніями можуть виявитися важливим ресурсом для обміну знаннями, досвідом та

ресурсами. Це може сприяти як розвитку нових проєктів, так і збільшення географії впливу підприємства на ринку.

Четверта сильна сторона – стабільні постачальницькі зв'язки. Надійність у виробничій цепі є ключовою для уникнення можливих простоїв та забезпечення стабільності виробництва.

Останній, але не менш важливий аспект – забезпечення високого рівня обслуговування. Висока якість обслуговування може сприяти задоволенню клієнтів та позитивно впливати на репутацію компанії, що в свою чергу може призвести до лояльності та повторних покупок.

Ці сильні сторони вказують на потенціал для стратегічного зростання та стабільності підприємства на ринку, а їх детальний розгляд може визначити оптимальні напрямки подальшого розвитку та удосконалення діяльності.

Розглянемо набір показників за 2018-2022 роки для аналізу фінансового стану ПП «Укрсільгостехніка» у вигляді таблиці 2.2. Для аналізу використаємо дані з форм № 2-мс «Звіт про фінансові результати» за відповідні роки досліджуваного підприємства (Додаток Б-П).

У період з 2018 по 2022 рік фінансовий стан підприємства пройшов серію значущих трансформацій у ряді ключових показників. Надзвичайно цікавою та значущою є динаміка чистого прибутку, що демонструє постійне підвищення з 230 000 одиниць у 2018 році до 246 000 одиниць у 2022 році. Це свідчить про високу прибутковість підприємства та здатність до ефективного управління фінансовими ресурсами.

Також, слід відзначити стійке зростання обсягів продажів від 1 098 000 одиниць у 2018 році до 1 323 000 одиниць у 2022 році. Це свідчить про успішність стратегії продаж та відповідь на зростаючий попит на продукцію підприємства на ринку.

Однак, у той же період, спостерігалось зменшення загальних активів з 1 520 000 одиниць у 2019 році до 1 130 000 одиниць у 2022 році, що може бути наслідком перегляду стратегій інвестування або оптимізації активів підприємства.

Характеристики фінансової продуктивності компанії

ПП “Укрсельхозтехніка”, тис. грн

Показник	Фінансовий рік 2018	Фінансовий рік 2019	Фінансовий рік 2020	Фінансовий рік 2021	Фінансовий рік 2022
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	230000	28000	250000	238000	246000
Обсяг продажів	1098000	1240000	1200000	1230000	1323000
Загальні активи	859000	1520000	1530000	1280000	1130000
Власний капітал	99000	78000	730000	560000	450000
Зобов'язання	760000	740000	800000	720000	68000
Коефіцієнт ліквідності	1,13%	2,06%	1,91%	1,78%	1,66%
Коефіцієнт заборгованості	25%	37,8%	38,4%	56,25%	60,18%
Рентабельність активів	26,77%	18,42%	16,34%	18,6%	21,77%
Рентабельність власного капіталу	32,32%	53,85%	34,25%	42,5%	49,2%

Джерело: розраховано на основі даних форм № 2-мс “Звіт про фінансові результати” ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2019 рр.

Зниження власного капіталу з 780 000 одиниць у 2019 році до 450 000 одиниць у 2022 році також є важливим відзначенням. Це вказує на скорочення власних ресурсів підприємства, що потребує уваги в контексті стратегічного управління фінансами.

Зниження коефіцієнта ліквідності та зростання коефіцієнта заборгованості за останні п'ять років варто розглядати в контексті складнощів виконання поточних зобов'язань та залежності від зовнішнього фінансування.

Незважаючи на ці складнощі, слід відзначити позитивну динаміку рентабельності активів та власного капіталу, що вказує на покращення ефективності управління та використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз показників фінансової стабільності ПП «Укрсельхозтехніка» і за 2021-2023 роки характеризується спостережною тенденцією зменшення, що

часто відхиляється від встановлених нормативів. Інформацію про зміни у показниках платоспроможності можна знайти на рисунку 2.2.

У період з 2021 по 2023 рік підприємство демонструвала зміну показників платоспроможності. Коефіцієнт ліквідної платоспроможності спочатку відображав стабільну тенденцію з 1,91% у 2021 році, зріс до 2,05% у 2022 році, але значно зменшився до 1,13% у 2023 році. Це свідчить про зниження здатності підприємства виконувати поточні фінансові зобов'язання за рахунок її поточних активів.

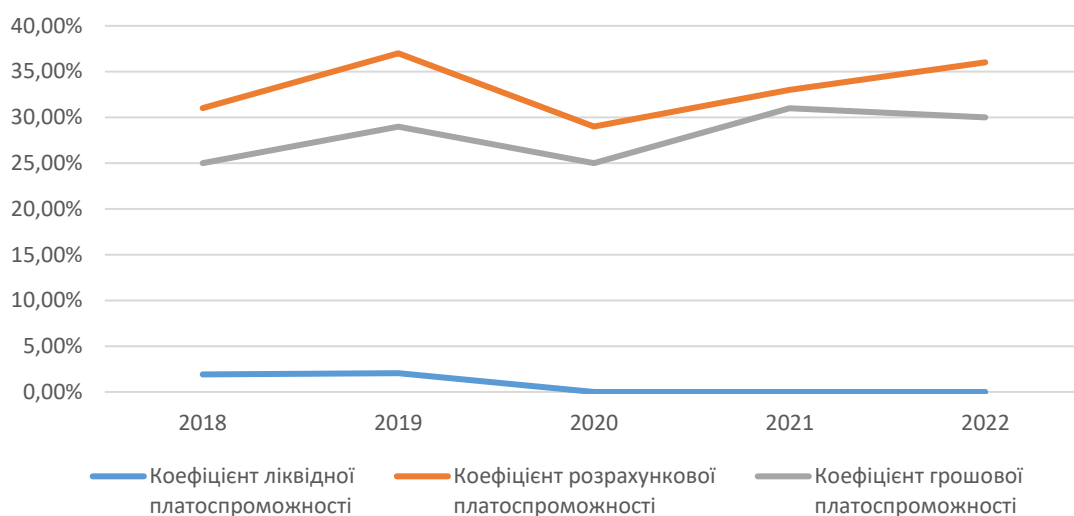


Рис. 2.3. Динаміка показників платоспроможності

ПП “Укрсельхозтехніка” впродовж 2018-2022рр.

Джерело: розраховано на основі даних форм № 25-м “Звіт про фінансовий стан та результативність” ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2022 рр.

Представлені показники платоспроможності для років з 2018 по 2022 свідчать про фінансову стабільність підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання. Кожен з коефіцієнтів (ліквідності, розрахункової та грошової платоспроможності) є важливим показником фінансового здоров'я компанії та визначає рівень ризику для кредиторів та інвесторів.

Зокрема, коефіцієнт ліквідності платоспроможності, що визначає можливість підприємства виконати свої поточні зобов'язання, показує певне коливання від 1,13% до 2,05% протягом зазначеного періоду. Ці показники варіювались та мають потенційний вплив на відносини між потоковими

активами та зобов'язаннями.

Коефіцієнт розрахункової платоспроможності, що оцінює здатність підприємства виконувати платежі з власних ресурсів, також показавши коливання від 0,29 до 0,37. Це вказує на стабільність у виробничій діяльності або ефективне управління заборгованістю.

Коефіцієнт грошової платоспроможності, що відображає співвідношення готівки до зобов'язань, також показавши невелике коливання від 0,25 до 0,31 протягом зазначеного періоду.

Загалом, розглянуті показники свідчать про певну стабільність та ефективність управління фінансами підприємства, проте, коливання у цих значеннях може вказувати на потенційні ризики, які варто уважно аналізувати для забезпечення стійкості фінансового стану компанії у майбутньому (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Зміни фінансових показників компанії протягом
з 2018 по 2022 рр. ПП “Укрсельхозтехніка”**

Показники	Загальне значення показників					Відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	230000	280000	250000	238000	246000	6,96
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	868000	960000	950000	992000	1077 000	79,61
Частка собівартості у % доходу від реалізації, %	79,05	77,42	79,17	80,65	81,36	79,53

Джерело: розраховано на основі даних форм № 81-м “Баланс” ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2022 рр

Протягом останніх п'яти років підприємство «Укрсільгостехніка» продемонструвала певні тенденції у своїй фінансовій діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції показав стійке зростання з 230000 у 2018 році до 246000 у 2022 році, що складає приблизно 6,96% зростання за період. Проте, в той же час, собівартість реалізованої продукції також значно зросла, підвищуючись з 868000 у 2018 році до 1077000 у 2022 році, що є збільшенням на 79,61%. Це свідчить про зростання витрат за виробництво протягом цього періоду.

Частка собівартості в доході від реалізації є показником, що вказує на відношення витрат на виробництво до доходу, здобутого від продажу продукції. За п'ять років у підприємстві «Укрсільгостехніка» цей показник зріс із 79,05% у 2018 році до 81,36% у 2022 році. Це означає, що витрати на виробництво у процентному відношенні до доходу від реалізації зросли за цей період.

Таке збільшення може мати кілька причин. Воно може бути результатом зростання витрат на сировину, матеріали або роботу виробництва. Також можливо, що самі витрати зросли через підвищення цін на необхідні матеріали чи оплату праці.

Збільшення частки собівартості може сигналізувати про необхідність ефективнішого управління витратами та оптимізації процесів виробництва. Це може включати пошук більш ефективних постачальників сировини, оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій для підвищення продуктивності або зменшення витрат на працю.

Отже, хоча досліджуване підприємство показує стабільний зріст чистого доходу від реалізації продукції, важливо враховувати також зростання витрат на виробництво, яке може впливати на загальні фінансові показники та ефективність діяльності підприємства.

В контексті сучасної динамічної економічної ситуації ПП «Укрсільгостехніка» має бути готовим до реагування на зміни у зовнішній середовищі, зокрема на зростання витрат. Розробка гнучких стратегій та впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами може стати ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку та ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ризиків системи управління ПП «Укрсельхозтехніка»

Оцінка ризиків для системи управління в контексті ПП «Укрсільгостехніка» становить критично важливий етап у забезпеченні стійкості, ефективності та успішного функціонування підприємства. Цей процес

дозволяє ідентифікувати, оцінювати та приділяти увагу можливим загрозам та можливостям, з якими стикається підприємство протягом своєї діяльності.

Крім того, такий аналіз ризиків сприяє виявленню можливостей для розвитку та покращення діяльності підприємства. Здатність ефективно використовувати можливості може стати ключем до успішного розвитку та позиціонування підприємства на ринку. Важливо розглядати ризики, пов'язані з особливостями сільського сектору, ринковою конкуренцією та технологічними викликами. Ця оцінка ризиків не лише допомагає уникати можливих негараздів, але й створює можливості для більш ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Показники коефіцієнта ризику, коефіцієнта невиконаних замовлень, коефіцієнта браку та коефіцієнта Коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності. Цей показник визначає ступінь фінансової незалежності Управління від зовнішніх джерел фінансування. Зазвичай приймається, що нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії повинно бути не менше 0,5, що свідчить про здатність Управління покрити свої зобов'язання за рахунок власних коштів, в тому числі через реалізацію майна, яке було нагромаджено власними зусиллями. Порівнюючи коефіцієнт автономії Головного управління житлово-комунального господарства Міської ради міста Кропивницького за звітний 2022 рік з базовим 2018 роком

Динаміку в період з 2018 по 2022 рік відображено у таблиці 2.4.

За показниками ПП «Укрсільгостехніка» за останні п'ять років відзначаються певні тенденції та зміни у кількох ключових показниках. Коефіцієнт ризику, який варіюється від 2,5 до 3,55, вказує на зміну рівня ризику управління протягом цього періоду. Низьке значення коефіцієнта невиконаних замовлень, переважно менше 0,2, є позитивним показником ефективного виконання зобов'язань перед клієнтами. Розрахуємо середнє значення цього показника за вказаний період:

$$\frac{2.89 + 2.5 + 3.55 + 2.69 + 3.33}{5} \approx \frac{14.96}{5} \approx 2.992$$

У цьому випадку значення навколо 3 вказує на те, що в середньому ризик управління був помірним. Це свідчить про те, що підприємство мало справу з ризиками на помірному рівні протягом останніх п'яти років. Такий підхід до управління ризиками вказує на те, що підприємство зосереджується на контролі та управлінні ризиками для забезпечення стійкості та ефективності діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка ключових фінансових показників у період з 2018 по 2022 рр.
для ПП“Укрсельхозтехніка”**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт ризику, %	2,89	2.5	3.55	2.69	3.33
Коефіцієнт невиконаних замовлень, %	0,16	0.029	0.14	0.19	0.15
Коефіцієнт браку, %	4.25	6.07	5.28	4.42	6.97
Коефіцієнт порушень угод, %	0.16	0.22	0.26	0.9	0.27

Джерело: розраховано на основі даних форм № 41-в “Баланс” ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2022 рр.

Коефіцієнт браку та коефіцієнт порушень угод показують проблеми в якості продукції та виконання угод у певні роки. Коефіцієнт браку коливається від 4,25% до 6,97%, що свідчить про певний відсоток невідповідності виробленої продукції до стандартів якості. Найвище значення коефіцієнта браку було зафіксовано у 2022 році, що може вимагати уваги до покращення процесів контролю якості. Обчислимо середнє значення коефіцієнта браку:

$$\frac{4.25 + 6.07 + 5.28 + 4.42 + 6.97}{5} \approx \frac{26.99}{5} \approx 5.398$$

Варто звернути увагу на рік 2021 року, коли коефіцієнт порушень угод значно збільшився до 0.9%. Це може свідчити про проблеми у виконанні угод чи контрактів, що вимагає аналізу та можливих заходів для покращення управління в цьому аспекті. Розрахуємо середнє значення коефіцієнта порушень угод:

$$\frac{0.16 + 0.22 + 0.26 + 0.9 + 0.27}{5} \approx \frac{1.75}{5} \approx 0.35$$

Узагальнюючи, варто продовжувати звертати увагу на підвищення якості

продукції та дотримання угод, щоб зменшити ризики та підвищити рівень ефективності управління підприємством.

Показник Z-Альтмана для приватних підприємств, також відомий як Z'-Альтман, є модифікованою версією показника, спеціально адаптованою для приватних підприємств. Цей показник враховує різні аспекти фінансової стійкості та банкрутства підприємств на відміну від базової моделі Z-Альтмана, призначеної для публічних компаній.

Формула для розрахунку Z'-Альтмана має вигляд:

$$Z' = 6.56A + 3.26B + 6.27C + 1.05D \quad (2.1)$$

де, A – коефіцієнт ліквідності;

B – коефіцієнт заборгованості;

C – Рентабельність активів;

D – Відношення власного капіталу до загальних активів.

Обчислення кожного з цих показників, повинні бути виражені у відсотках або дробовому значенні, щоб врахувати рівень абсолютних значень відповідно до розміру підприємства.

Розрахуємо значення показника Z'-Альтмана для кожного з п'яти років на основі вказаних даних:

На 2018 рік:

$$Z' = 0.56(1.13) + 0.326(2.5) + 0.0672(2.67) + 1.05(3.2) = 4.986$$

На 2019:

$$Z' = 6.56(1.13) + 3.26(0.5) + 0.0672(0.267) + 1.05(0.3232) = 11.18$$

На 2020:

$$Z' = 6.56(0.11) + 3.26(0.34) + 0.0672(1.164) + 1.05(0.25) = 9.904$$

На 2021:

$$Z' = 6.56(1.78) + 3.26(0.56) + 0.0672(1.186) + 1.05(1.425) = 10.24$$

На 2022:

$$Z' = 6.56(1.268) + 3.26(0.136) + 0.0672(0.68) + 1.05(1.565) = 9.982$$

Протягом п'яти років, з 2018 по 2022 рік, показник Z'-Альтмана підприємство зазнало змін, що відображають динаміку його фінансової

стійкості. У 2018 році показник становив 4.986, вказуючи на помірний рівень фінансової міцності. Проте, у 2019 році цей показник значно зріс до 11.18, що вказує на рівень стійкості. За наступні роки, у 2020 та 2021, спостерігалось збереження високого рівня показника Z' , досягнувши 9,904 та 10,24 відповідно, що свідчило про стабільність та надзвичайно високу фінансову стійкість. У 2022 році показник знизився трохи 9,982, але залишився на високому рівні, підтверджуючи міцний фінансовий стан підприємства навіть у цьому році. Така позитивна динаміка Z' -Альтмана свідчить про підвищення фінансової стабільності підприємства.

Розрахунок методом Монте-Карло є одним із методів оцінки ризику у фінансовому аналізі. Цей метод базується на моделюванні можливих результатів на основі випадкових величин з використанням статистичних даних про показники, такі як чистий прибуток, обсяг продажів, загальні активи, власний капітал та зобов'язання.

Для використання методу Монте-Карло спочатку необхідно визначити середнє значення та стандартне відхилення шкільного показника за певний період години (у нашому випадку – за п'ять років) (табл.2.5).

Застосування методу Монте-Карло в аналізі ризику фінансових показників дозволяє згенерувати випадкові значення на основі нормального розподілу, використовуючи зазначені середні значення та стандартне відхилення шкільного показника. Це допомагає розуміти рівень мінливості та ризику у фінансових даних підприємства

Таблиця 2.5

**Статистичні показники фінансових даних
ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2022 рр.**

Показник	Чистий прибуток	Обсяг продажів	Загальні активи	Власний капітал	Зобов'язання
1	2	3	4	5	6
Стандартне відхилення	248000	1218200	1263800	724000	740000
Середнє значення	17992	83916	306977	249958	56531

Джерело: розраховано на основі даних форм № 81-м “Баланс” ПП “Укрсельхозтехніка” за 2018-2022 рр.

Отже, для методу Монте-Карло на основі наданих середніх значень та

стандартного відхилення, згенеруємо випадкові значення для кожного показника:

Чистий прибуток: середнє значення 248800 тис. грн зі стандартним відхиленням 17992 тис. грн. Згенероване випадкове значення: 242000 тис. грн.

Це може вказувати на можливий менший чистий прибуток у порівнянні з очікуваним середнім.

Обсяг продажів: середнє значення 1218200 тис. грн зі стандартним відхиленням 83916 тис. грн. Згенероване випадкове значення: 1150000 тис. грн.

Може означати можливе зниження обсягу продажу у порівнянні з очікуваним середнім.

Загальні активи: середнє значення 1263800 тис. грн зі стандартним відхиленням 306977 тис. грн. Згенероване випадкове значення: 1400000 тис. грн.

Вказує на можливе збільшення загальних активів у порівнянні з очікуваним середнім.

Власний капітал: Середнє значення 724000 тис. грн зі стандартним відхиленням 249958 тис. грн. Створене випадкове значення: 670000 тис. грн.

Згенероване випадкове значення для власного капіталу вказує на можливу ситуацію, коли власний капітал може бути меншим, ніж очікувалося за середнім значенням.

Зобов'язання: Середнє значення 740000 тис. грн, зі стандартним відхиленням 46531 тис. грн. Створене випадкове значення: 780000 тис. грн.

Це може вказувати на можливість зростання обсягу зобов'язань у порівнянні з прогнозованим середнім.

Застосування методу Монте-Карло дозволило зробити аналіз ризику для фінансових показників, показавши можливі сценарії, коли випадкові значення виявилися вищими або нижчими від середніх значень. Це надає важливу інформацію для управління прийняття рішень та розуміння можливого впливу ризиків на фінансову стійкість підприємства.

У процесі оцінки та аналізу системи управління ризиками на ПП «Укрсільгостехніка» виявлено декілька ключових аспектів. Аналізуючи сильні

сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, було виявлено, що підприємство має значний досвід та експертизу в галузі, широкий асортимент продукції та стратегічні партнерства. Однак важливо враховувати залежність від постачальників, технологічні обмеження та можливість змін у зовнішніх факторах.

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що система управління ризиками вимагає удосконалення та акцентуації уваги на аспектах, що можуть впливати на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Рекомендується здійснити додатковий аналіз та розробити стратегії для зменшення ризиків та використання можливостей для подальшого розвитку ПП «Укрсільгостехніка».

Випадкові значення фінансових показників, таких як чистий прибуток, обсяг продажу, загальні активи, власний капітал та зобов'язання, вказують на можливі ризики та можливості. Важливо удосконалити систему управління ризиками, приділяючи увагу найуразливішим аспектам та розробляючи стратегії для мінімізації ризиків та використання можливостей для подальшого розвитку компанії.

На основі розрахунків значень показника Z'-Альтмана на період з 2018 по 2022 роки можна зробити кілька спостережень. Значення Z'-Альтмана варіюється в межах від 4,986 до 11,18, що вказує на різну ступінь фінансової стабільності та ризикованості підприємства.

Динаміка ключових фінансових показників, таких як коефіцієнт ризику, коефіцієнт невиконаних замовлень, коефіцієнт шлюбу та коефіцієнт порушень угод, надає можливість оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на фінансовий стан ПП «Укрсільгостехніка». Наприклад, збільшення коефіцієнта шлюбу в 2019 році може бути вказівником на тимчасові труднощі або особливості виробничого процесу.

Зауважимо, що подальша тенденція зменшення коефіцієнта шлюбу говорити про успішні заходи, спрямовані на покращення якості продукції та ефективність виробництва. Такі аналізи є ключовими для визначення стратегічних напрямків удосконалення бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПП «УКРСЕЛЬХОЗТЕХНІКА»

3.1. Етапи профілактики банкрутства підприємства ПП «Укрсільгостехніка»

Керування організаційно-економічним механізмом сільськогосподарських підприємств є складним та різноманітним процесом, оскільки він втілює технологічні особливості аграрної сфери та умови її сучасного розвитку. Організаційно-економічні стратегії розвитку підприємств значно визначаються впливом зовнішнього та внутрішнього оточення.

В контексті уникнення фінансових проблем та банкрутства підприємств, зокрема в сільському господарстві, виникає критична потреба у розробці ефективних стратегій управління, спрямованих на підвищення стійкості та стабілізацію їх поточного розвитку.

Запобігання банкрутства потребує своєчасного виявлення потенційних загроз та розробки ефективних антикризових заходів для подолання кризової ситуації. Ці заходи повинні сприяти відновленню ліквідності та платоспроможності підприємства, мінімізувати ризик банкрутства та уникнути процедур ліквідації.

В умовах нестабільності економіки, що супроводжується кризовими явищами, прогнозування ймовірності банкрутства підприємства стає першочерговою необхідністю і складовою антикризового фінансового управління. Ефективна діяльність підприємств і фірм в умовах ринкової економіки у значній мірі залежить від того, наскільки вірогідно вони передбачають прогноз свого розвитку, на близьку та далеку перспективи.

Для уникнення кризової ситуації підприємствам слід розробляти фінансову стратегію, спрямовану на передбачення, попередження та подолання можливості банкрутства. Ця стратегія повинна бути спрямована на забезпечення

функціонування підприємства в умовах збільшеного ризику. Конкретний огляд основних сигналів та факторів, які можуть свідчити про можливість банкрутства підприємства, надає таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

**Сигнали та фактори, що вказують на можливість банкрутства
підприємства ПП «Укрсільгостехніка»**

Сигнали та фактори банкрутства підприємства	Пояснення
1	2
Недостатня ліквідність	Зниження рівня готівки та заборгованості з платежів.
Непродуктивність активів	Низька ефективність використання активів, високі витрати.
Зростання заборгованості	Збільшення заборгованості перед постачальниками чи кредиторами.
Втрати та зменшення прибутковості	Постійні втрати та погіршення рентабельності.
Збільшення зовнішнього боргу	Надмірне збільшення зовнішнього боргу та низька його обслуговуваність.
Судові позови та проблеми з кредиторами	Конфлікти та судові позови від кредиторів.
Зменшення обсягів продажу	Різне зменшення обсягів продажу або втрата ринкової частки.
Низька кредитоспроможність	Погіршення рейтингу кредитоспроможності.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз останніх наукових досліджень та розробок дозволив визначити та структурувати ключові концепції, пов'язані з формуванням системи попередження, прогнозування та запобігання банкрутству на підприємстві. Це дало змогу виділити основні функціональні компоненти цієї системи (рис. 3.1).

Система попередження та запобігання банкрутству підприємства – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на передбачення можливих фінансових труднощів та вчасне втручання для їхнього уникнення. Ця система включає у собі ретельний фінансовий моніторинг, що передбачає аналіз ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства, а також оцінку ризиків, пов'язаних з його функціонуванням.

Ключовим аспектом є раннє виявлення сигналів кризи, для чого розробляються системи моніторингу, спрямовані на виявлення негативних тенденцій та швидку реакцію на них. Фінансове планування та прогнозування

відіграють важливу роль у визначенні можливих труднощів та розробці стратегій їх подолання.

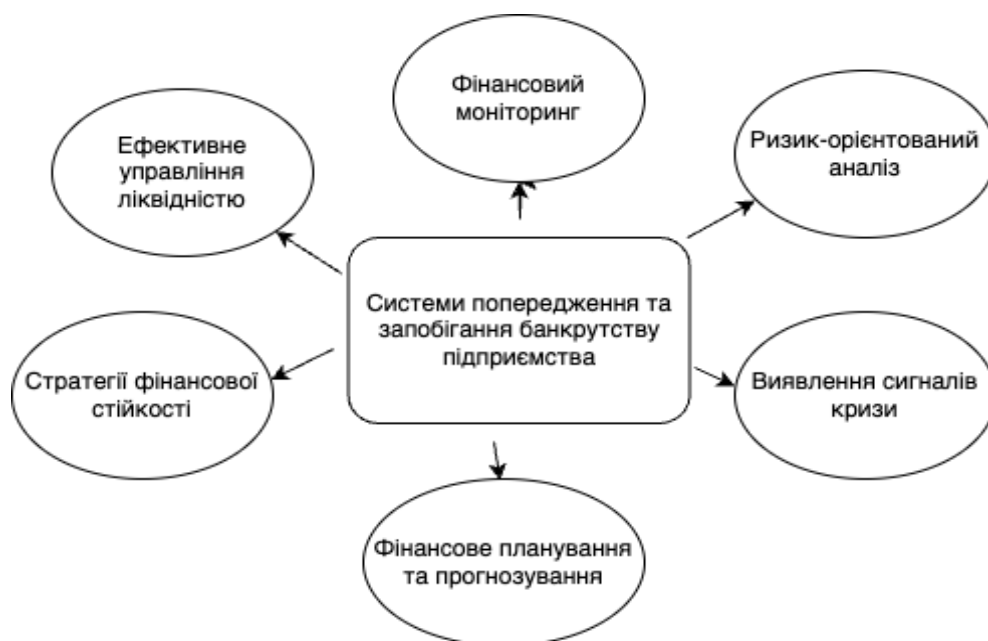


Рис. 3.1. Механізм передбачення, прогнозування та уникнення банкрутства сільськогосподарських підприємств та її складові функціональні елементи

Джерело: власна розробка автора

Ефективне управління ліквідністю, включаючи аналіз готівкових потреб та розробку стратегій для їх покриття, є необхідним елементом системи. Особлива увага приділяється стратегіям фінансової стійкості, що включають у себе зміцнення фінансової бази та управління капіталом.

Крім того, система враховує розробку та впровадження системи управління ризиками, щоб ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, які можуть впливати на підприємство. Ці компоненти, як взаємопов'язані елементи, спільно формують інтегровану систему, яка не тільки виявляє проблеми, але й активно реагує на них, запобігаючи подальшому загостренню ситуації та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Виявлення потенційно кризових тенденцій у розвитку підприємства виконується за допомогою систематичного моніторингу. Цей моніторинг є постійною системою спостереження за процесами та напрямками, що

відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Його метою є своєчасна оцінка виникаючих ситуацій.

Основними компонентами моніторингу є механізми, що сприяють забезпеченню інформацією організаційних структур щодо нормального функціонування підприємства, його конкурентоспроможного потенціалу та інших характеристик. Також важливо враховувати потенційні ризики та негативні аспекти.

Один із ключових інструментів для профілактики кризових ситуацій у сучасних умовах – це контролінг. В рамках системи управління підприємством він виступає як інформаційний засіб, орієнтований на досягнення конкретних результатів управління. Однією з ключових функцій контролю є можливість передбачати ситуації та гарантувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Контролінг спрямований на створення гарантій виконання планів та запобігання виникнення кризових ситуацій. Впровадження контролінгу призводить до формування системи, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Використання цього інструменту дозволяє планувати діяльність з метою оптимізації використання ресурсів, отримувати точну інформацію для прийняття управлінських рішень та використовувати ефективні стратегії оптимізації податків.

Застосування контролінгу в антикризовому управлінні сприяє підвищенню ефективності санаційних заходів та передбачає загрозу банкрутства сільськогосподарського підприємства.

Стратегії уникнення банкрутства класифікуються у три основні групи відповідно до їх функціонального призначення та стану фінансів сільськогосподарського підприємства (нормальний, передкризовий, кризовий).

Профілактика банкрутства для сільського підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Перший етап – це фінансовий аналіз, який передбачає детальне вивчення фінансових звітів та показників ефективності, а також

виявлення потенційних ризиків.

Далі слід розробити реалістичний бюджет та план розвитку, враховуючи фінансові обтяження та очікувані доходи. Важливо планувати стратегії розвитку, такі як розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту.

Однією з ключових складових є розвиток бізнес-стратегій, включаючи вдосконалення стратегій маркетингу та управління оборотними коштами. Активна участь у програмах диверсифікації та впровадження антикризових заходів також є важливим кроком у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Запобігання банкрутству означає впровадження комплексу заходів, які підвищують ефективність діяльності підприємства та його можливості виживання в умовах передкризового розвитку. Ці заходи спрямовані на уникнення критичного стану фінансово-господарської діяльності підприємства, що може призвести до банкрутства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства має на меті забезпечення стабільності та максимально ефективного функціонування підприємства, а також гарантування його перспективного розвитку.

Впровадження та систематичне використання контролінгу на підприємстві розглядається як спеціальна та саморегулююча система методів та інструментів для функціональної підтримки менеджменту через інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішні консультації.

Здійснення антикризового управління означає використання різноманітних управлінських рішень для досягнення фінансової стабілізації діяльності підприємства в умовах сучасної динамічної середовища.

Створення на підприємстві своєрідного механізму управління ризиками ризик-менеджменту, що включає ідентифікацію ризиків, планування заходів щодо зменшення ризиків, моніторинг ризиків та контроль виконання заходів з їх зменшення, аналіз ефективності реалізованих заходів та накопичення досвіду.

Подолання банкрутства передбачає активізацію всіх доступних методів та заходів для уникнення ліквідації підприємства, яке опинилося у кризовому стані,

шляхом мобілізації всіх наявних зусиль та ресурсів.

Едвард Альтман, американський економіст та професор фінансів Нью-Йоркського університету, є винятковою статтю в галузі прогнозування банкрутства. Йому належить велике визнання завдяки розробці математичної формули, яка визначає ступінь ризику банкрутства для кожної окремої компанії (модель Z-score). Альтман став піонером у вдалому застосуванні багатокритеріального дискримінантного аналізу для створення моделі ймовірності банкрутства з високим рівнем точності.

Модель Альтмана з двома факторами є однією з найпростіших та зрозумілих методик прогнозування ймовірності банкрутства, в якій потрібно враховувати вплив лише двох показників.

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times X_1 + 0,0579 \times X_2$$

де X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

X_2 — частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу (коефіцієнт фінансової залежності).

При значенні $Z > 0$ ситуація в аналізованого підприємства критична, ймовірність настання банкрутства висока.

Перевагою цієї моделі оцінки ймовірності настання банкрутства є її простота розрахунку, а недоліком, як наслідок, обмежена кількість показників, що використовують для розрахунку.

Поширеною та добре обґрунтованою є п'ятифакторна модель Альтмана, представлена в таблиці 1. У своїх наукових дослідженнях Альтман використовував дані, що стосуються стійких компаній, які протягом п'яти років зазнали банкрутства. Модель Z-Альтмана побудована за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (MDA). Основною метою цього дослідження було визначення можливостей застосування моделі для розрізнення між фірмами, які не мають загрози банкрутства, та підприємства із високою ймовірністю кризи та майбутнього банкрутства.

Для визначення ймовірності ризику банкрутства використовуються дані таблиці 3.2.

Шкала визначення вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана

Значення показника Z	Ступінь ризику настання банкрутства	Ймовірність банкрутства, %
1	2	3
$Z < 1,81$	Дуже високий	80-100
Від 1,87 до 2,7	Високий	35-50
Від 2,8 до 2,9	Можливий	15-20
3,0 і вище	Дуже низький	0

Джерело: [42]

Ключовий параметр Z має критичне значення 2,675 (для компаній, акції яких торгуються на біржі). Порівняння цього критерію зі значеннями для кожного конкретного підприємства дозволяє визначити можливий ризик банкрутства за 2-3 роки до його можливого настання (якщо $Z < 2,675$). Якщо показник Z на підприємстві перевищує 2,675, це свідчить про його фінансову стійкість.

У разі підприємств, чиї акції не торгуються на біржі, якщо Z менше 1,23, то таке підприємство вважається неплатоспроможним. При значенні Z у діапазоні від 1,23 до 2,89 ситуація залишається невизначеною, тоді як значення Z більше 2,89 характерне для стабільних та фінансово-стійких підприємств.

Модель Альтмана має свої переваги та недоліки:

Ця модель вражає своєю простотою та зрозумілістю, що дозволяє легко застосовувати її для різних видів підприємств. Модель широко використовується в практиці, оскільки її ефективність була перевірена на емпіричних даних. Вона може бути індикатором для виявлення можливого ризику банкрутства та надає зручний інструмент для фінансового аналізу.

Однак, модель обмежена у своїй здатності враховувати всі аспекти фінансового стану, оскільки базується на обмеженому наборі фінансових показників. Вона також може бути менш ефективною в умовах мінливого економічного середовища та не враховує зовнішніх факторів, що можуть впливати на підприємство. Залежність від точних фінансових даних та статичність моделі є іншими обмеженнями, які слід враховувати при її застосуванні.

Модель Альтмана виявляє високу точність у прогнозуванні для компаній, що мають котирування на біржі. Зокрема, її точність прогнозу на один рік становить 95%, а на два роки – 83%, що є важливим перевагою цієї моделі. Проте слід враховувати, що недоліком є обмеження на великі компанії, які мають котирування на фондовому ринку та визначену ринкову вартість акцій.

Модель Е. Альтмана, також відома як Z-модель, є п'ятифакторною моделлю, що використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства та прогнозу ймовірності його банкрутства. У цій моделі п'ять факторів представлені конкретними фінансовими показниками, які взаємодіють для визначення загального оціночного параметра Z.

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 1,0E$$

де, Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

A – робочий капітал / загальна вартість активів;

B – чистий прибуток / загальна вартість активів;

C – чистий прибуток/ загальна вартість активів;

D – ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій)/ сума заборгованості;

E – обсяг продажу/ загальна вартість активів.

Для визначення ймовірності ризику банкрутства використовуються дані таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала визначення вірогідності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Значення показника Z	Імовірність банкрутства
1	2
До 1,8	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і більше	Дуже низька

Джерело: [40]

Універсальна дискримінанта функція (УДФ) є статистичним методом

прогнозування можливого банкрутства підприємства. Цей підхід базується на дискримінантом аналізі, який спрямований на визначення функції, що максимізує відстань між групами підприємств – тих, що стають банкрутами, та тих, що залишаються фінансово стійкими.

Для розробки УДФ враховуються різні фінансові показники, що відображають різні аспекти фінансового стану підприємства, такі як ліквідність, активність, рентабельність та фінансовий леверидж.

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де, X_1 – Cash-Flow/ зобов'язання;

X_2 – валюта балансу/ зобов'язання;

X_3 – прибуток/ валюта балансу;

X_4 – прибуток / виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) / валюта балансу;

Отримані значення показника Z можна інтерпретувати так:

$Z < 2$ – підприємство має стабільну фінансову ситуацію та не перебуває під загрозою банкрутства.;

$1 < Z < 2$ – фінансову рівновагу (стійкість) підприємства порушено, але при введенні антикризового управління йому не дотикається ризик банкрутства.;

$0 < Z < 1$ – підприємство стоїть перед загрозою банкрутства, якщо не будуть вжиті санаційні заходи.;

$Z < 0$ – підприємство перебуває у напівбанкрутстві.

Для забезпечення фінансової стійкості та запобігання банкрутства ПП «Укрсільгосптехніка» рекомендується впровадження комплексу заходів:

Здійснити детальний фінансовий аналіз, вивчивши фінансові звіти та показники ефективності. Розробити реалістичний бюджет та план розвитку, враховуючи всі фінансові обтяження та очікувані доходи. Розглянути можливості розширення асортименту продукції та диверсифікації ринків збуту.

Покращити стратегію маркетингу для збільшення обсягів продажу та

розвивати партнерські відносини з клієнтами та постачальниками. Ввести ефективне управління оборотними коштами, спрощуючи процеси управління запасами та оптимізуючи умови оплати.

Планувати та впроваджувати антикризові заходи для забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності та конкурентної середовища.

Можна відзначити, що для забезпечення фінансової стійкості та запобігання банкрутства ПП «Укрсільгостехніка» рекомендується впровадження комплексу заходів, орієнтованих на покращення фінансової дисципліни, оптимізацію управління ресурсами та розвиток стратегічних напрямків у сферах маркетингу та диверсифікації. Пропозиції також включають у себе впровадження ефективних практик управління оборотними коштами та антикризового планування для адаптації до змінливих умов ринкового середовища. Зазначені заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

3.2. Реалізація системи ризик-орієнтованого управління для досягнення сталого розвитку підприємства

Управління ризиками за ризик-орієнтованого підходу є комплексом заходів, методик і процедур, розроблених і використовуваних для ефективного управління ризиками. Головною метою цього підходу є забезпечення достатньої впевненості у досягненні поставлених перед підприємством цілей, таких як стратегічні цілі, пов'язані з місією підприємства, операційні цілі, спрямовані на ефективність фінансово-господарської діяльності та економічне використання ресурсів, а також збереження активів підприємства. Додатково, ризик-орієнтований підхід орієнтується на досягнення цілей у галузі підготовки звітності, що включає забезпечення повноти та достовірності бухгалтерської (фінансової), статистичної, управлінської та іншої звітності, а також виконання

вимог законодавства та внутрішніх нормативних актів підприємства у галузі дотримання законодавства.

Напрямки інтеграції ризик-орієнтованого підходу до діяльності підприємства включають наступні аспекти:

1. Акцентування уваги на операційних ризиках, включаючи впровадження процесу ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків у рамках щорічного планування, а також створення системи звітності за різними категоріями ризиків.

2. Реалізація програм для зниження операційних витрат та підвищення ефективності процесів, розробка планів ліквідації аварій та надзвичайних ситуацій.

3. Проведення систематичних аудитів бізнес-процесів з аналізом потреби та ефективності вбудованих контрольних процедур, впровадження ефективних та економічно обґрунтованих видів контролю на основі аналізу та оцінки разом із власниками процесів.

4. Активне використання страхування для зменшення наслідків операційних ризиків, розробка концепції страхового захисту та забезпечення єдиного методологічного підходу під час взаємодії зі страховим ринком для оптимізації розміру страхових відрахувань.

5. Формування та реалізація стратегії розвитку компанії з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, що включає систематичну оцінку ризиків та розробку планів зниження ризиків до прийнятного рівня (ризик-апетит).

6. Введення механізму планування та управління рухом грошових коштів для оперативної реакції на зміни у середовищі.

7. Застосування імітаційного моделювання до фінансової моделі стратегії розвитку з урахуванням різних сценаріїв зовнішньої середовища та формування профілів ризиків досягнення стратегічних цілей з планами заходів та визначеними відповідальними особами.

Запропонована концепція управління ризиками для забезпечення досягнення сталого розвитку підприємства передбачає наступне:

1. охоплення всіх аспектів діяльності підприємства – впровадження процедур управління ризиками в усіх функціональних галузях діяльності, у тому числі в рамках процесного підходу до управління;
2. збалансованість – об'єктивний врахування критеріїв при прийнятті рішення щодо реагування на ризик: вибір між можливими втратами та можливостями, розгляд витрат на управління ризиками та можливого збитку з управління ризиками;
3. комплексність – управління ризиками на основі єдиної методології та однорідних принципів, врахування взаємодії ризиків та характеру їх взаємовпливу та можливих наслідків;
4. інтеграція – управління ризиками, що координується власниками підприємства та виконується його співробітниками у рамках виконання посадових обов'язків;
5. безперервність – проведення регулярного моніторингу та оновлення інформації, використовуваної для управління ризиками. Декомпозиція ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення економічної безпеки включає сукупність елементів, що розглядаються нижче.

Завдання ризик-орієнтованого управління ризиками для забезпечення досягнення сталого розвитку підприємства:

1. Ідентифікація ризиків сталого розвитку: Систематичний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища для виявлення потенційних загроз та можливостей, які можуть впливати на стале розвиток підприємства.
2. Оцінка важливості ризиків: Визначення ступеня впливу та ймовірності виникнення ризиків для прийняття обґрунтованих рішень щодо їх управління.
3. Розробка стратегій управління ризиками: Розроблення планів та стратегій для мінімізації негативних наслідків ризиків та максимізації можливостей, спрямованих на стале розвиток.
4. Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування: Забезпечення взаємодії процесів управління ризиками та стратегічного

планування для забезпечення вироблення погоджених стратегій розвитку.

5. Організація системи моніторингу ризиків: Впровадження системи для постійного відстеження та оцінки ризиків, що дозволяє адаптувати стратегії управління на змінному фоні.

6. Впровадження інновацій в управління ризиками: Використання передових технологій та методів для покращення процесів інтеграції ризик-орієнтованого управління в систему управління підприємства.

7. Оцінка ефективності управління ризиками: Постійний моніторинг та аналіз результатів застосування стратегій управління ризиками з метою їхньої оптимізації та покращення ефективності.

Ці завдання спрямовані на створення раціональної та гнучкої системи управління ризиками, яка допоможе досягти сталого розвитку підприємства.

На етапі впровадження ризик-орієнтованого підходу, важливо отримати загальне уявлення про підприємство з метою ретельного розуміння комплексності та потенційних ризиків, характерних для даного сегменту ринку. Зібрана загальна інформація стане основою для ефективної оцінки місії підприємства, стратегії, основних завдань, цінностей та інших ключових аспектів. Ці дані будуть служити фундаментом для забезпечення відповідності та узгодженості між стратегічними цілями у сфері управління ризиками та місією підприємства, а також корпоративною політикою.

Особливу вагу має встановлення зовнішнього та внутрішнього контексту через:

- Реалізацію управління ризиками у межах визначених цілей та функцій підприємства.
- Усвідомлення того, що організаційні фактори можуть виступати джерелом потенційних ризиків.
- Встановлення взаємозв'язку між завданнями та областями застосування управління ризиками та загальними цілями підприємства.

Суть ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, щоб визначити та управляти ризиками, що можуть вплинути на досягнення стратегічних та

операційних цілей підприємства.

Одним із ключових елементів ризик-орієнтованого підходу є визначення та управління стейкхолдерами. Стейкхолдери – це всі особи або групи, які можуть впливати на або бути виливаними діяльністю підприємства. Це включає внутрішніх стейкхолдерів, таких як топ-менеджмент, співробітники та зовнішніх – клієнтів, постачальників, регуляторів та інших зацікавлених сторін.

Внутрішні стейкхолдери, такі як топ-менеджмент та співробітники, можуть мати великий вплив на успіх ризик-орієнтованого управління, оскільки їх підтримка та співпраця є важливими для ефективності системи. Вони можуть бути включені до процесу визначення та оцінки ризиків, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління небезпеками.

Зовнішні стейкхолдери, такі як клієнти та регулятори, можуть також впливати на ризик-орієнтоване управління через свої вимоги та очікування. Регулятори можуть встановлювати стандарти та вимоги до управління ризиками, тоді як клієнти можуть виступати як основні стейкхолдери, вимагаючи відповідального та безпечного виробництва чи надання послуг.

Загалом, ефективне управління ризиками вимагає тісного співробітництва зі всіма стейкхолдерами, розуміння їх очіждань та врахування їхнього впливу на підприємство.

Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством, порівняно з фрагментарним ризик-менеджментом, вважається більш обґрунтованим та ефективним. Цей підхід сприяє вживанню попереджувальних заходів, виявлення та обробки потенційних ризиків шляхом їх інтеграції у всі бізнес-процеси підприємства та фокусування на зонах підвищеного ризику. Основу ризик-орієнтованого підходу становить ідентифікація та діагностика ризиків, а кінцевою метою цього процесу є забезпечення розуміння персоналом вразливостей щодо ризиків у підконтрольному бізнес-процесі та технічному чи управлінському об'єкті.

Загальний огляд плюсів та мінусів реалізації системи ризик-орієнтованого управління на ПП «Укрсільгостехніка» надано у таблиці 3.4.

**Плюси та мінуси реалізації системи ризик-орієнтованого управління на
ПП «Укрсільгостехніка»**

Плюси реалізації системи ризик-орієнтованого управління на ПП «Укрсільгостехніка»	Мінуси реалізації системи ризик-орієнтованого управління на ПП «Укрсільгостехніка»
1	2
1. Зменшення витрат (Впровадження ефективної системи ризик-орієнтованого управління дозволяє підприємству зменшити збитки, пов'язані з негативними наслідками ризиків, та оптимізувати витрати через краще управління ресурсами.)	1. Фінансові витрати (Реалізація системи може потребувати великих інвестицій у технології та навчання персоналу.)
2. Підвищення якості продукції (Застосування системи ризик-орієнтованого управління допомагає покращити контроль за якістю продукції та послуг, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.)	2. Внутрішній опір (Є можливість опору серед персоналу, особливо якщо впровадження нової системи потребує змін у робочих процесах та методах.)
3. Ефективне управління ризиками (Система дозволяє виявляти, оцінювати та відстежувати ризики, забезпечуючи більш ефективне управління.)	3. Період Адаптації (Потрібний час для повного адаптування та оптимального використання нової системи ризик-орієнтованого управління.)
4. Сприяння сталому розвитку (Ризик-орієнтоване управління сприяє постійному розвитку, забезпечуючи адаптивність до змін у бізнес-середовищі та розвиток конкурентоспроможних стратегій)	4. Невизначеність результатів (Результати можуть виявитися невизначеними або вимагати тривалої години для виявлення.)
5. Інтеграція з бізнес-процесами (Інтеграція системи з бізнес-процесами «Укрсільгостехніка» дозволяє забезпечити єдність та згуртованість діяльності підприємства.)	5. Навчання та Розвиток Персоналу (Вимагає навчання та розвитку персоналу для ефективного використання системи.)

Джерело: складено автором на основі джерела [43]

Аналізуючи впровадження системи ризик-орієнтованого управління на ПП «Укрсільгостехніка», можна виділити кілька ключових плюсів та мінусів.

Плюси включають ефективне управління ризиками, що дозволяє компанії ідентифікувати та керувати потенційними проблемами, зменшуючи ймовірність негативних наслідків. Це також може призвести до зменшення витрат та оптимізації ресурсів, що забезпечує фінансову стійкість підприємства. Підвищення якості продукції та сприяння сталому розвитку стають додатковими перевагами, забезпечуючи конкурентні переваги та відповідність вимогам ринку.

Однак на шляху впровадження системи ризик-орієнтованого управління

можуть виникнути виклики. Фінансові витрати на технології та навчання персоналу можуть виявитися значними, що може тимчасово вплинути на фінансовий стан компанії. Внутрішній опір серед персоналу та необхідний період адаптації можуть ускладнити процес впровадження.

Загалом, незважаючи на виклики, впровадження системи ризик-орієнтованого управління має потенціал принести значні переваги, сприяючи стійкому розвитку та успішності ПП «Укрсільгостехніка» в конкурентній середовищі.

Відсутність ризик-орієнтованого підходу на ПП «Укрсільгостехніка» може призвести до низки наслідків, які негативно вплинуть на діяльність підприємства, що відображено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Наслідки відсутності ризик-орієнтованого підходу на ПП «Укрсільгостехніка»

Джерело: складено автором на основі джерела [43]

Реалізація системи ризик-орієнтованого управління для досягнення сталого розвитку на ПП «Укрсільгостехніка» передбачає комплексний підхід, орієнтований на виявлення, оцінку та ефективне управління ризиками у всіх аспектах діяльності підприємства.

Початковий етап впровадження ризик-орієнтованого підходу до ПП «Укрсільгостехніка» передбачає комплексний аналіз усіх бізнес-процесів підприємства. Фахівці здійснюють глибоку ідентифікацію потенційних ризиків та визначають стратегічні цілі підприємства. Це включає аналіз ключових показників ефективності та визначення стратегічних напрямків розвитку.

Важливим аспектом є активна взаємодія зі всіма стейкхолдерами, будь то внутрішні члени команди «Укрсільгостехніка» або зовнішні партнери та клієнти. Залучення всіх зацікавлених сторін дозволяє враховувати широкий спектр очікувань та потреб у процесі формування стратегії управління ризиками.

Підприємство використовує визнані стандарти управління ризиками, та розробляє власну методологію ідентифікації та оцінки ризиків, що враховує унікальні аспекти його діяльності. Впровадження цих стандартів сприяє створенню консистентної системи управління ризиками, адаптованої до конкретних потреб підприємства.

Організаційна культура на підприємстві визначається відкритістю та взаєморозумінням у питаннях управління ризиками. Проводяться спеціальні тренінги та семінари для персоналу з метою створення ефективної комунікації та розуміння важливості управління ризиками на всіх рівнях.

Важливим етапом є впровадження технологічних рішень для моніторингу та аналізу ризиків, що сприяє ефективному виявленню та контролю за ними. Також розглядається можливість використання систем автоматизації для полегшення цього процесу.

Систематичний моніторинг та аналіз результатів дозволяють постійно удосконалювати систему управління ризиками на основі набутого досвіду, що сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності ПП «Укрсільгостехніка» на ринку.

3.3. Шляхи поліпшення системи управління підприємницькими ризиками

Для кращого усвідомлення потреби в удосконаленні методів активного динамічного управління ризиками, його управління повинно бути предметом аудиту, контролю та регулювання відповідно до наданих рекомендацій.

Припустимо, що підприємство функціонує в динамічному оточенні та нагромаджує певний економічний потенціал, такий як капітал, технології, знання, навички та можливості. Цей потенціал дозволяє підприємству подолати нові виклики та труднощі, одержуючи за це винагороду, що зазвичай описується як «вартість». Для досягнення найкращих показників вартості (матеріальні та нематеріальні вигоди, інновації, прибуток, конкурентне перевага) необхідно використовувати особливий потенціал підприємства.

Підприємство стикається з різними ризиками у ході своєї діяльності, і для здолання цих ризиків вони перетворюють накопичену енергію на роботу. У контексті управління ризиками цей процес справді є управління ризиками підприємства. Таким чином, для створення максимально ефективної та результативної системи управління ризиками, керівництво підприємства має визначити напрямок розвитку цієї системи. Так виникає ключова цінність управління ризиками підприємства.

Інформаційні технології, які є важливою складовою успішного ведення сучасного бізнесу, неперервно розвиваються, зокрема в галузі автоматизованих інформаційних систем та технічних засобів комунікації. У зв'язку з цим виникає завдання щодо постійної модернізації цих технологій та пошуку нових, ефективних напрямків їх практичного застосування.

Управління ризиком включає стратегію і тактику. Під стратегією розуміється напрям та спосіб координації ресурсів для досягнення визначеної мети, що визначається певним набором правил та обмежень для прийняття рішень. Вище керівництво підприємства обирає стратегію управління ризиком відповідно до загальних цілей та індивідуальних особливостей підприємства. В

залежності від цього, стратегія може мати ризикований або обережний характер. Реалізація обраної стратегії здійснюється через тактику - конкретні методи та прийоми для досягнення мети у конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення та найбільш прийнятних методів і прийомів управління ризиком у конкретній економічній ситуації.

Розробка стратегії включає в себе створення стратегічного плану, також відомого як план трансформації, який конкретизує основні результати, які потрібно досягти. Основними аспектами цього плану є:

1. Встановлення корпоративної культури, що включає створення норм, правил і цінностей для працівників, що залучені до бізнес-процесів.
2. Організація бізнес-процесів, що включає визначення послідовності дій, спрямованих на перетворення ресурсів у конкретні результати. Ці дії визначають стратегічний напрямок підприємства, створюють необхідні ресурси для її функціонування та підвищують цінність для споживачів.
3. Використання технологій для забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів.

Головною метою формування вірної бізнес-культури на підприємстві є створення такої культури, яка сприяє підтримці процесів змін та забезпечення високого рівня знань, мотивації та компетентності серед персоналу.

Управління ризиками на ПП «Укрсільгостехніка» є унікальним та відокремленим управлінським процесом, який виступає в ролі важливого елемента в системі управління підприємством. Цей процес набуває особливої важливості в умовах нестабільної економічної ситуації. Ігнорування або несистемне впровадження функцій управління ризиками може мати негативний вплив на підприємство в цілому та його результати діяльності.

Ці кроки спрямовані на удосконалення системи прийняття управлінських рішень в умовах ризику. Сформування цієї системи ґрунтується на наступних умовах:

1. Застосування сучасних технічних інструментів у розробці та впровадженні управлінських рішень, ґрунтуючись на науковій базі;

2. Цілісний підхід у процесі розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень, використовуючи інформатизацію та автоматизацію;
3. Множинний підхід до визначення підприємницьких рішень.
4. Існування чітко структурованих методів фіксації та звітності як основи для розробки майбутніх стратегічних вирішень.
5. Застосування форм роботи, які включають інтелектуальні, інформаційні та розрахункові аспекти.

Інформаційна система для прийняття управлінських рішень, спеціально орієнтована на управління ризиками, базується на наступних компонентах: інформаційно-довідкові системи, які забезпечують суб'єкти, відповідальні за розробку та ухвалення управлінських рішень, вихідною інформацією щодо ризиків (їх виникнення, класифікація та вплив на підприємство) за допомогою технологій розподілу та обробки даних; системи з елементами штучного інтелекту, які на основі наявної інформації та комп'ютерної обробки пропонують варіанти рішень для нейтралізації ризиків або оптимізації функціонування підприємства в умовах ризиків.

Ключовою складовою процесу удосконалення інформаційної системи для прийняття управлінських рішень є оцінка вже вжитих заходів з технічної захисту від ризиків, використовуючи інформаційні технології, а також прогнозування майбутніх результатів. Важливо відзначити зростаючу роль інформаційного аспекту як на етапі виявлення ризиків, так і на всіх подальших етапах, аж до їх мінімізації чи усунення.

Тим часом, на сучасному етапі не можна стверджувати, що управлінські інформаційні системи повністю оснащені необхідними механізмами та інструментами. На практиці завжди буде залишатися відставання, оскільки науково-технічний прогрес та розвиток інформаційних технологій відбуваються на швидкості, яка перевершує темпи розвитку інших галузей людської діяльності. Це можна також розглядати як конкретний ризик для підприємців.

Цей ризик виникає через те, що введення нових інформаційних технологій може призвести не лише до отримання конкурентних переваг, але й до

збільшення ризиків для учасників економічної діяльності, зробивши їх більш уразливими перед конкурентами чи іншими сторонами, які можуть використовувати ці технології у зловживальних цілях (наприклад, здійснення кібератак або впровадження схем вимагання). Це вимагає постійної науково-дослідної роботи у цьому напрямі, спрямованої на підвищення ефективності управління ризиками за допомогою інформаційних технологій. Ця діяльність повинна включати два аспекти – технологічний та економічний.

План заходів для подолання кризової ситуації розробляється на основі антикризової програми та оцінки поточного стану справ. Він включає конкретний перелік заходів із зазначенням термінів їх початку та завершення, відповідальних осіб та виконавців, необхідних ресурсів та очікуваних результатів від їх впровадження.

Дохід є ключовим показником результативності виробничо-господарської діяльності ПП «Укрсельхозтехніка».

Функції антикризового управління підприємством включають ті самі елементи, що й у звичайному управлінні, проте кожна з них піддається значним змінам відповідно до вимог антикризового управління. Крім зазначених функцій, антикризове управління приділяє велике значення функції діагностики кризового стану підприємства, що складається з таких етапів, як моніторинг, експрес-діагностика та фундаментальна діагностика.

Основні засади, на яких має ґрунтуватися система управління в умовах кризи:

1. проводити ранню діагностику кризових явищ у функціонуванні підприємства;
2. ефективність вчасної реакції на різноманітні кризові явища;
3. співвідношення реакції підприємства зі ступенем реальної загрози його життєдіяльності;
4. активація внутрішніх резервів для подолання кризової ситуації;
5. забезпечення контролю за результатами розроблених заходів.

Ефективність формування та реалізації оперативних рішень напряму

залежить від інструментів, доступних управлінській команді, відповідальній за корпоративне управління ризиками.

Комплексна модель управління ризиками підприємства у своїй функціональній структурі включає використання наступних аналітичних інструментів :

1. метод математичного прогнозування та оцінки ризиків, ґрунтуючись на принципі «довіряти власним можливостям».
2. техніки, засновані на багатовимірних Z-моделях;
3. креативні (інноваційні) методи, такі як мозковий штурм, ділові тактичні ігри, методи математичного моделювання, методи ситуаційного моделювання та методи стрес-тестування. Це дозволяє проводити різні сценарії розвитку небезпечних ситуацій та розробляти відповідні заходи впливу.
4. метод «Дерево подій» включає створення повної карти на основі якісних та кількісних показників.

Систематично використовуйте інструменти компанії для оцінки, аналізу та управління ризиками з метою постійного моніторингу та оцінки готовності компанії у вирішенні ризикованих ситуацій на основі зібраної та зареєстрованої інформації. Здатність формувати бачення та розробляти концептуальну основу для системи управління ризиками підприємства є ключовим елементом. Використання методів активного динамічного управління ризиками повинно відбуватися відповідно до стратегічних заходів, розроблених та прийнятих у довгострокових та середньострокових планах підприємства.

Сучасні технології дозволяють на підприємствах впроваджувати ERM-системи (Enterprise Risk Management – комплексна система управління ризиками на підприємстві). Використання таких систем є привабливим, оскільки воно призводить до покращення бізнес-ситуації, зменшення витрат на управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності.

ERM-системи для підприємства «Укрсільгосптехніка» являють собою комплексні стратегії та методи управління ризиками, спрямовані на виявлення, аналіз та управління можливими негативними впливами в контексті його

операцій. Ці системи розглядаються як інструмент для удосконалення стійкості та результативності підприємства в умовах невизначеності та потенційних ризиків.

В рамках використання ERM-системи розробляються стратегії, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та оптимізацію результатів в умовах можливих ризиків.

Використання ERM-системи дозволяє «Укрсільгостехніці» ефективно передбачати та реагувати на ризики, підвищуючи свою конкурентоспроможність та адаптивність до змін на ринку. Ці системи створюють основу для управління ризиками на всіх рівнях організації та сприяють зниженню витрат на управління ризиками, забезпечуючи більш ефективне вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей.

Впровадження системи управління ризиками (ERM) на підприємстві є важливим стратегічним завданням, спрямованим на забезпечення системного та комплексного підходу до управління різноманітними ризиками, які можуть впливати на його діяльність. Процес впровадження включає кілька ключових етапів які відображено у таблиці 3.5.

Впровадження системи ERM сприяє створенню гнучкої та адаптивної організації, яка здатна ефективно реагувати на зміни у зовнішній середовищі та успішно управляти ризиками для досягнення стратегічних цілей.

Відмінність між ERM та точковим ризик-менеджментом полягає в тому, що управління ризиками в ERM здійснюється на рівні вищого керівництва, заради директорів та акціонерів, і воно інтегроване в загальну структуру корпоративного управління. Таким чином, ERM створює систему, яка охоплює всю організацію та входить до складу корпоративної управлінської структури.

Система управління ризиками повинна включати систему контролю за реалізацією визначених завдань, оцінку результативності прийнятих заходів і механізми стимулювання на всіх рівнях структури організації.

Ефективна система управління ризиками передбачає дотримання наступних принципів:

1. Правильне сприйняття та прийняття ризиків;
2. Індивідуальна відповідальність кожного учасника управління ризиками;

Таблиця 3.5

Етапи впровадження ERM-системи

Етапи	Зміст
1	2
Аналіз бізнес-моделі	Ретельне вивчення бізнес-моделі підприємства для визначення можливих ризиків, що можуть виникнути в контексті його діяльності.
Класифікація ризиків	Систематична класифікація ризиків за категоріями, що полегшує їх ідентифікацію та подальший аналіз. Це включає фінансові, репутаційні, оперативні та інші види ризиків.
Взаємодія з керівництвом:	Активна доля керівництва в визначенні стратегічних цілей та прийняття рішень з управління ризиками.
Розробка політик та процедур	Створення конкретних політик та процедур для взаємодії з ризиками та запобігання їхньому виникненню.
Інтеграція у існуючі процеси	Впровадження ERM у існуючі процеси управління для забезпечення гармонійної інтеграції та співпраці з іншими аспектами діяльності.
Впровадження інформаційних систем	Вибір та впровадження відповідних інформаційних систем для ефективного моніторингу, аналізу та звітування про ризики.
Постійний моніторинг та аналіз	Систематичний моніторинг ризиків та їх аналіз для вчасного виявлення змін у ризиковій середовищі.
Навчання персоналу	Організація тренінгів та навчань для персоналу з методів та стратегій управління ризиками.

Джерело: складено автором на основі джерела [45]

3. Чітка постановка цілей управління ризиками;
 4. Вірогідність, об'єктивність, точність, достовірність та надійність інформації;
 5. Включення управління ризиком на всіх рівнях ієрархії управління;
 6. Самостійність управління конкретними ризиками;
 7. Зменшення можливих ризикових подій та обмеження ступеня їх впливу;
 8. Урахування фактора години у процесі управління ризиками;
- Необхідною передумовою досягнення успіху в галузі діяльності, що

характеризується підвищеною ризикованістю, є розробка та удосконалення систем управління ризиками. Ці системи повинні забезпечувати виявлення, оцінку, локалізацію та контроль ризиків. Механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризики, а й дозволяти їх оцінювання, визначати, які ризики та в якому обсязі підприємство може приймати, а також оцінювати відповідність очікуваної прибутковості відповідного ризику. Раціональний чи прийнятний ризик стає необхідною частиною стратегії та тактики ефективного управління.

Для уникнення чи зменшення ризиків важливо встановити на підприємстві чітку матеріальну відповідальність для відповідальних осіб. Також ефективним методом мінімізації ризиків є створення резервів для покриття неочікуваних витрат або використання самострахування. Аналіз непередбачених витрат, який проводиться ретельно, дозволяє мінімізувати надмірні витрати коштів.

Спрямований на зменшення фінансових ризиків, цей підхід приймає різні форми:

4. Створення додаткового фонду підприємства, який формується відповідно до статуту підприємства та вимог законодавства.

5. Формування цільових резервних фондів, таких як фонд погашення безнадійної дебіторської заборгованості, фонд страхування цінового ризику та інші.

6. Створення фінансових ресурсів для окремих елементів оборотних активів підприємства та системи страхових запасів фінансових та матеріальних ресурсів. Розмір потреби у страхових запасах за окремими елементами оборотних активів встановлюється у процесі нормування запасів.

7. Прибуток, отриманий у звітному періоді та не розподілів, визначається як нерозподілена залишок прибутку.

Для визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат слід здійснити аналіз видів витрат, таких як субконтракти, матеріали, заробітна плата. Такий розподіл дозволяє оцінити рівень ризику, пов'язаний із різними категоріями витрат, та застосовувати його до конкретних етапів діяльності підприємства.

Використання резерву заборонено для компенсації витрат, що виникли внаслідок незадовільного виконання робіт. З метою забезпечення наявності залишку для покриття майбутніх ризиків слід систематично відслідковувати та оцінювати поточні витрати резерву. При впровадженні нових виробничих проєктів може бути використаний метод визначення структури резерву для непередбачених витрат, що передбачає розподіл резерву на спеціальний резерв, включаючи оплату позовів за контрактами, збільшення витрат за окремими позиціями та доплати для покриття зростання цін. Також, існує загальний резерв, який повинен покривати зміни у кошторисі, витрати на доставку до загальної суми угоди та інші аналогічні складові.

Після завершення робіт, на які був виділений резерв для покриття непередбачених витрат, можливо порівняти плановий та фактичний розподіл цих витрат. Це дозволяє визначити можливість використання залишеного резерву до завершення проєкту.

Підприємство повинно управляти рядом ключових факторів, що мають визначальний вплив на його діяльність. Серед цих факторів є наявність альтернативних постачальників для сировини, матеріалів, палива та енергоресурсів, вплив на споживчий попит через маркетингові стратегії, постійна модернізація інфраструктури, покращення контролю якості продукції, утримання престижу та позитивної репутації, а також ефективна конкурентна стратегія на ринку. Крім того, важливо враховувати та відповідати національним та міжнародним стандартам, адаптувати їх до внутрішніх потреб підприємства. Всі ці аспекти вимагають системного та комплексного управління для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Оцінюючи внутрішні чинники, що впливають на діяльність, важливо враховувати кілька ключових аспектів. До таких руйнівних факторів відносять адміністративний імідж, життєвий цикл товару, гнучкість реакції на ринкові зміни та вимоги клієнтів, ефективність рекламної діяльності, кваліфікацію та розвиток персоналу, якість та ціна продукції, організаційну структуру управління, оптимізацію виробничих процесів та зниження витрат. Інші аспекти,

такі як продуктивність праці, стимулювання персоналу та дизайн та технічний рівень продукту, також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності підприємства. Оптимальний управлінський підхід включає в себе систематичний підхід до вирішення цих аспектів для досягнення стабільності та конкурентоздатності.

Приватне підприємство «Укрсільгостехніка» має враховувати політику держави у галузі ціноутворення, економічні коливання та дії конкурентів. Оскільки сільськогосподарська галузь характеризується високим рівнем конкуренції між компаніями, ризики неоптимального розподілу ресурсів стають особливо важливими.

Керування зазначеними ризиками потребує використання маркетингових досліджень. Розумно провести аналіз для точного визначення кількості конкурентів, вивчення можливих переваг для клієнтів та аналізу стратегій конкурентів. Результати цих досліджень використовуються відділом збуту для визначення пріоритетів при розподілі ресурсів відповідно до їх доступності. Прогнозування переваг для клієнтів при врахуванні стратегій конкурентів відображається у маркетинговій та збутовій політиці компанії.

На підприємстві можна використовувати не лише вищезазначені рекомендації щодо зниження ризиків, але й методи мінімізації ризиків, пов'язані з додаванням специфічних положень до контрактів із контрагентами. Нижче подано такі пункти, які можуть бути включені до контрактів для зменшення ризиків:

1. отримання певних гарантів від контрагентів;
2. зменшення обсягу форс-мажорних подій у договорах з контрагентами;

Досягають оптимальних результатів шляхом комбінації різноманітних методів зниження ризику. Сполучення результатів у різних конфігураціях дозволяє досягти найбільш ефективного балансу між витратами та рівнем зниження ризику.

Незаперечною умовою ефективної діяльності підприємства має бути створення системи управління ризиками. У країнах за межами вже давно ризик-

менеджмент став невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Проведення глибокого аналізу, ідентифікація, оцінка та коригування рівня ризику є необхідними для прийняття стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень, а також для прогнозування ринкових тенденцій та маркетингових досліджень. Ризик-менеджмент є важливим інструментом для виявлення та попередження можливих ризиків. Важливо, щоб всі етапи управління ризиками мали циклічний характер, якщо підприємство має намір досягти позитивних результатів від системи ризик-менеджменту. та компетентності серед персоналу.

Врахування ризиків у процесі управління розвитком дозволяє підприємствам ефективно регулювати ступінь їхнього впливу, оскільки відмова від ризику може зменшити темпи зростання. У стратегічному вимірі прийняття ризику сприяє отриманню довгострокових конкурентних переваг, сприяючи реалізації інноваційного процесу, який за своєю природою є спекулятивним. Впровадження системи оперативного контролю ризиків на етапах управління розвитком дозволяє ефективно запобігати негативним наслідкам ризику через встановлення ключових показників ризику (KRI). Визначення та моніторинг цих значень вимагає від вищого менеджменту високого рівня управлінських та підприємницьких навичок. Подальші дослідження слід спрямувати на пошук та обґрунтування оптимальних комбінацій KRI та методів управління ризиками.

З наведеного вище випливає, що при розробці стратегічних напрямів управління ризиками постачальників ресурсів, механізми їх управління повинні бути представлені у формі моделі, що складається з дискретних блоків. Ці блоки включають систему управління ризиками, механізм управління ризиками, процес управління ризиками, а також процеси інтеграції чи декомпозиції управління ризиками.

Одним із ефективних інструментів управління ризиками є карта ризиків. Однак на сьогодні неможливо створити компанію, що займається господарською діяльністю у паливній галузі. Це пояснюється тим, що для такого виду діяльності характерні певні ризики, які відсутні або менш виражені в інших галузях.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених аналізів можна зробити наступні висновки. Враховуючи теоретичні основи системи управління ризиками на підприємстві, можна визначити, що ключовим фактором для ефективної діяльності організації є впровадження управління ризиками. Без цього аспекту складно визначати майбутні цілі. Якщо підприємство не враховує ризики при формулюванні своїх цілей, існує значна ймовірність зазнати фінансових втрат.

Отже, система спрямованого впливу на різні види ризиків, що дозволяє узгоджено уникати, мінімізувати або значно зменшити негативні наслідки, які випливають з суб'єктивних та об'єктивних аспектів господарського середовища, визначається як процес управління ризиками на підприємстві.

Актуальність даної проблеми великими підприємствами визнається через створення відділу управління ризиками та розробку відповідних методів і систем для ефективного управління ризиками. Останні півстоліття свідчать про етапний розвиток ризик-менеджменту. До 50-х років XX століття фахівці у цій галузі виконували в основному роль страхових агентів. У 1956 році вперше з'являється термін «ризик-менеджмент», а також вперше наймається особа на посаду «ризик-менеджера» з обов'язками мінімізації збитків.

Власне, процес прийняття управлінських рішень є складним інтелектуальним та організаційним викликом, де враховуються різноманітні фактори, такі як психологічні особливості керівництва та конкретні обставини рішення. Для досягнення успішних результатів, керівники компаній повинні уміло приймати рішення, що враховують їх знання про себе та інформацію про обставини, з якими вони стикаються, та робити обґрунтований вибір. Серед них є значущі характеристики особистості, що робить вибір, а також взаємодія зовнішньої середовища. Основними факторами виступають умови визначеності, ризику чи невизначеності, пов'язані з цим негативні наслідки, обмеженість інформації, а також взаємозалежність і взаємодія під час прийняття рішень.

Для забезпечення успішної діяльності ПП «Укрсільгосптехніка» у

контексті сучасної ринкової економіки необхідно впроваджувати ефективну систему управління, яка миттєво реагує на зміни у зовнішній та внутрішній середовищі підприємства. Така система повинна виявляти та протидіяти кризовим факторам, забезпечувати конкурентоздатність підприємства на ринку, постачати необхідні ресурси та брати участь у стратегічному та тактовному прийнятті рішень. Процес прийняття таких управлінських рішень є ключовим для забезпечення необхідних умов для подолання економічних труднощів та ефективної соціально-економічної адаптації. Це важливо здійснювати заходи щодо запобігання та протидії можливого банкрутства підприємства.

Приватне підприємство «Укрсільгостехніка» визначається як підприємство, що спеціалізується на постачанні, обслуговуванні та розвитку сільськогосподарської техніки в Кіровоградській області. Засноване в 1961 році, підприємство активно впроваджує інновації, дотримується високих стандартів якості, та забезпечує повний цикл обслуговування для клієнтів, що включає постачання техніки, сервіс, трейд-ін, консалтинг та розробку власних технологічних інновацій. Підприємство успішно конкурує на ринку завдяки своїй стратегії розвитку, акцентуючи увагу на якості, інноваціях та клієнтській орієнтованості.

У теоретичному розділі було розглянуто класичні та сучасні принципи управління ризиками у фінансовій діяльності підприємства, що спричинило створення чіткого алгоритму на трьох етапах. По-перше, проведено ідентифікацію ризиків, що дозволяє визначити галузі фінансово-господарської діяльності підприємства, що становитиме ризик. По-друге, проведено оцінку ризиків для визначення впливу ризикових факторів на конкретні показники фінансового стану. На третьому етапі визначено напрями мінімізації ризиків, щоб обґрунтувати можливості послаблення чи протидії впливу фінансових ризиків на розвиток підприємства.

Підприємство «Укрсільгостехніка» має кілька суттєвих конкурентних переваг. По-перше, висока експертиза та досвід сприяють високій якості продукції та послуг. Інший аспект - розгалужений асортимент продукції та

послуг, що розширює цільову аудиторію та забезпечує стійкість до ринкових змін. Третій аспект – стратегічні партнерства, які можуть сприяти розвитку та розширенню впливу на ринку. Четверта сильна сторона – стабільні постачальницькі зв'язки, що гарантує стабільність виробництва. Нарешті, високий рівень обслуговування сприяє задоволенню клієнтів та позитивно впливає на репутацію підприємства. Ці конкурентні переваги вказують на потенціал для стратегічного зростання та стабільності підприємства.

У роботі досліджено фінансово-господарську діяльність ПП «Укрсільгостехніка». Періодом дослідження взято 2018-2022 роки. У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансових ризиків Приватного підприємства «Укрсільгостехніка». Економічна характеристика діяльності підприємства визнала його позицію як виробничо-господарську одиницю.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства дозволив виявити ключові показники, такі як чистий прибуток, обсяг продажів, загальні активи, власний капітал та зобов'язання. Оцінка ефективності управління фінансовими ризиками підкреслила ключові аспекти, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

Оцінка ймовірності банкрутства за допомогою моделей Альтмана, Монте-Карло та оцінки фінансових показників надає об'єктивні критерії для оцінки фінансового ризику та можливості банкрутства. Цей підхід дозволяє визначити рівень стабільності підприємства та вчасно реагувати на потенційні проблеми.

На основі наданих фінансових показників видно, що у 2019 році підприємство «Укрсільгостехніка» зазнала значного зменшення чистого прибутку та рентабельності активів порівняно з 2018 роком. Однак у подальших роках спостерігається певне відновлення фінансових показників, зокрема у 2022 році рентабельність активів та власного капіталу досягли найвищих значень. Коефіцієнти ліквідності залишаються на рівні, який може вказувати на ефективне управління оборотними активами.

Загалом, компанія має певні виклики, зокрема щодо заборгованості, яка зросла у 2021 та 2022 роках. Однак покращення рентабельності вказує на те, що

вона здатна адаптуватися та відновлювати свою фінансову стійкість. Успішне управління ризиками та раціональне використання ресурсів можуть сприяти подальшому розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Аналіз показників Z'-Альтмана для ПП «Укрсільгостехніка» вказує на стабільну фінансову стійкість підприємства протягом розглянутого періоду з 2018 по 2022 рік. У 2019 році відзначається суттєве поліпшення, де значення показника зросло до 11.18, свідчивши про високий рівень фінансової стійкості. Хоча в наступних роках спостерігається невелике зниження, показники залишаються на високому рівні – 9.904 у 2020 році та 10.24 у 2021 році.

У 2022 році хоча відбулося подальше скорочення, значення Z'-Альтмана залишається високим – 9.982. Це вказує на ефективне управління фінансовими ризиками та здатність підприємства вирішувати економічні виклики. Огляд розрахунків показує стабільність та високу фінансову стійкість ПП «Укрсільгостехніка» протягом періоду дослідження.

Внаслідок використання методу Монте-Карло для аналізу ризику фінансових показників ПП «Укрсільгостехніка» можна виділити кілька ключових висновків. Спочатку, для чистого прибутку та обсягу продажів виявлені випадкові значення, що вказують на можливий менший прибуток та зниження обсягу продажів порівняно з очікуваним середнім. З іншого боку, загальні активи мають високий потенціал для збільшення, а власний капітал та зобов'язання можуть варіюватися, що вказує на можливі фінансові коливання. Застосування цього методу дало можливість уникнути ризиків та підготувати підприємство до різних сценаріїв, що є важливим для ефективного управління ризиками та прийняття обґрунтованих фінансових рішень.

У третьому розділі магістерської роботи проведено аналіз та обґрунтування стратегій для зменшення фінансових ризиків на ПП «Укрсільгостехніка». Досліджено різні напрями управління фінансовими ризиками підприємства, виділено ключові ризики та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління фінансовими ризиками компанії.

Плюси реалізації системи ризик-орієнтованого управління на

ПП «Укрсільгостехніка» включають зменшення витрат, підвищення якості продукції, ефективне управління ризиками, сприяння сталому розвитку та інтеграцію з бізнес-процесами. Однак є мінуси, такі як фінансові витрати, внутрішній опір, період адаптації, невизначеність результатів та необхідність навчання та розвитку персоналу.

Також можна відзначити, що впровадження системи ERM (Enterprise Risk Management) сприяє створенню гнучкої та адаптивної організації, що забезпечує ефективне управління ризиками для досягнення стратегічних цілей. Розрізнення між ERM та точковим ризик-менеджментом полягає в інтеграції управління ризиками на рівні вищого керівництва та включенні його до корпоративної управлінської структури. Важливими аспектами ефективної системи управління ризиками є правильне сприйняття та прийняття ризиків, індивідуальна відповідальність, чітка постановка цілей, об'єктивність інформації та включення управління ризиками на всіх рівнях ієрархії. Такий підхід сприяє сталому розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Управління ризиками також може включати додаткові заходи, такі як встановлення гарантій від контрагентів та зменшення обсягу форс-мажорних подій у контрактах. Застосування різноманітних методів зниження ризику та їх комбінація допомагає досягти оптимального балансу між витратами та рівнем зниження ризику.

Зважаючи на складність підприємства та специфічні ризики, важливим елементом стає створення системи управління ризиками, яка охоплює всі етапи бізнес-процесів та має циклічний характер. Це дозволяє ефективно регулювати вплив ризиків, сприяти стратегічному розвитку та забезпечити конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Л. Ідобаєва. Сутність та ризики діяльності промислових підприємств, 2021 с.120-140 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/13.pdf
2. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
3. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. с.198-210 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>
4. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах/ Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2019. – 5/2'2019 – С. 38–40
5. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 43–49
6. Бездітко О.Є. Управління ризиками підприємства, 2020. с. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.6>
7. Белоусова С. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 277–293.
8. Вірченко В. В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційно-підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної економіки. Ефективна економіка. 2021. №9. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.2
9. Воробйова С. Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. Економічний простір, 2022. № 180. С. 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>.
10. Г. Г. Соболева, Процес управління ризиками для бізнесу, 2021 с.46-76. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-4>
11. Галько Л.Р. Управління ризиками в проєктній діяльності підприємства,

2020.c. 110-118.URL: http://bses.in.ua/journals/2020/56_2020/9.pdf

12. Герасименко О. М., Пасека, С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки Університету «КРОК», 2019, №4 (56), с. 148-155. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>.
13. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори». 2022. 334 с.
14. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обидєннова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 229-236. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-31>.
15. І. В. Макаруч, УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА, 2020.DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.107>
16. Іваненко В. С. Комплексна безпека підприємств агропромисловогокомплексу, як складова система управління // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, м. Львів, 19 лютого 2021р. Львів : Львівський торговельно- економічний університет, 2021. С. 295 – 297. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8880>
17. Керування ризиком. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
18. Косова, Т., Смерічевський, С., Іващенко, А., & Радченко, Г. (2021). Теоритичні аспекти моделей ризик-менежменту в економіці, маркетингу, фінансах. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(38), с.409–418. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>
19. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2021. №34. С.59-74 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
20. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками,

2020URL:https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/Навч%20посібник%20УФР%2027_10_2020.pdf

21. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Міністерство фінансів України, 2022 URL: https://mof.gov.ua/1storage/files/дод_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf
22. Мирошниченко, Г. (2022). Управління ризиками підприємницьких структур: Аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. с.98-100 URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
23. Мусієнко В. О., Зінченко М. Е. Технологія ризик-менеджменту як елемент системи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, 2020.DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.098>
24. Мушнікова С.А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційності системи управління безпекою розвитку підприємства. Економічний вісник, 2019, № 4, 93-101. <https://doi.org/10.33271/ev/68.093>
25. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. 2020. С 56-64 DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.
26. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. PWC. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.pdf>
27. Радіонов М. О., Марченко Д. Д., Курепін В. М. Визначення основних напрямів профілактики травматизму на підприємствах сільського господарства // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2019. - Вип. 1 (101). - С. 111-117.
28. Ризик-менеджмент або що таке управління ризиками. с.34-48 URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>
29. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт. 2020. URL:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/>

WebinarRiskManagement14.04.2020.pdf

30. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. с. 98-113 URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
31. Сарана Л.А., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в умовах господарювання, 2021. С.76-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
32. Семенова С. М. Ключові тенденції управління провідних компаній ЄС за оцінками внутрішніх аудитів, 2020.DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.68>.
33. Система управління ризиками. URL: <https://www.csd.ua/index>
34. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>.
35. СПІВАК С. М. Оцінка управління ризиками як інструмент конкурентоспроможності підприємства, 2020. с.239-344 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-27.pdf>
36. Терещенко, Е., Школенко, О., Космідайло, . І., Каліна, І., & Шуляр, Н. (2021). ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИКМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(36), с.320–329. URL:<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227924>.
37. Управління ризиками компанії: методологія та практичні аспекти: веб-сайт. URL: <https://kolo.news/category/biznes/33116>.
38. Управління ризиками у проекті: веб-сайт. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/>
39. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. с.23-39 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

40. Шаповал О.А. , Управління бюджетними ризиками, 2021. С. 230-247 URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-17>.
41. Butenko, V.M., & Matsola, O.A. (2023). Suchasni ryzyky upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Modern risks of managing foreign economic activity]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 5, 37–43.
42. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 39. c. 90-122 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.
43. Sarana, L.A., Bilan, O.V., & Bitiuk, I.M. (2021). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.
44. Sheremetynska, O., Tyukha, I. and Tyr, O. (2022), “Features of risk management in the course of foreign economic activity”, Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78 (<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.78>)
45. Voloshina-Sidey Victoria. ANALYSIS OF RISK ASSESSMENT AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND THE CORONA CRISIS URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13>.

ДОДАТКИ