

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)
Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

В.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

«__» _____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№__ від «__» _____ 2022 р.)

Кваліфікаційна робота **за другим (магістерським) рівнем вищої** **освіти**

на тему: «**Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві**»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи МЕ-21М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Іващенко Ярослав Владиславович _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник Зелінський С.Е., д.е.н., проф.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент Шалімова Н.С. д.е.н., професор _____

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент начальник навчального центру

ПрАТ «АЗОТ» Негрбов І.В. _____

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, зміст і класифікація ризиків	7
1.2. Прийоми та методи оцінки ризиків	16
1.3. Особливості управління ризиками промислового підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «АЗОТ»	35
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	35
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «АЗОТ»	51
2.3. Оцінка рівня ризик-менеджменту досліджуваного підприємства	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	65
3.1. Пропозиції по удосконаленню системи управління ризиками на підприємстві	65
3.2. Креативна модель управління ризиками на підприємства на динамічних засадах	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасним промисловим підприємствам потрібна розробка та застосування нових підходів та напрямків до організації їх діяльності, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Діяльність промислових підприємств відбувається за умов невизначеності, які неможливо однозначно визначити. Внаслідок цього виникає необхідність створення, розробки та впровадження системи управління ризиками на підприємствах, щоб забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації та переходу до інноваційної економіки значно посилюються ризики промислових підприємств, змінюється їхня структура, а також джерела виникнення. Тому, в сучасних умовах, досить важливим є ідентифікація, оцінка та розробка способів управління ризиками.

Ринкове середовище, в якому функціонують сучасні промислові підприємства, носить ймовірнісний характер, відрізняється високим ступенем невизначеності, тому діяльність будь-якого промислового підприємства схильна до великої групи ризиків і стає все більш нестійкою, мінливою, складною і важко передбачуваною. Уникнути ризику у виробничій діяльності складно, а точніше практично неможливо. Отже, першочерговими завданнями управлінської діяльності є оцінка можливого ризику, виявлення ризикоутворюючих факторів, а також вибір методів управління такими ризиками.

В економіці тривалі терміни реалізації проєктів, недостатній обсяг інвестицій, низька оборотність і окупність коштів, відносно низький рівень фінансової грамотності адміністративно-управлінського персоналу заважають об'єктивній оцінці переваг в стратегії по зниженню ризиків в діяльності сучасного підприємства. У свою чергу, це сприяє неефективному

управлінню фінансовими потоками, відсутності прогнозів результатів фінансово-господарської діяльності, помилок в стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «АЗОТ». Предметом дослідження є ризик-менеджмент підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи виступає розробка пропозицій щодо вдосконалення управління ризиками на досліджуваному підприємстві, а саме ПрАТ «АЗОТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати сутність, зміст та класифікацію ризиків;
- розглянути основні прийоми та методи оцінки ризиків;
- дослідити особливості управління ризиками промислового підприємства;
- провести аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- визначити стан функціонування ризик-менеджменту на підприємстві;
- розробити дієві заходи по удосконаленню системи управління ризиками на підприємстві.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають роботи вітчизняних і зарубіжних економістів, статті, матеріали наукових засідань і конференцій, пов'язаних з процесами управління ризиками.

Емпіричної базою дослідження послужили нормативно-правові документи, інформаційні документи, а також статут підприємства і бухгалтерський баланс ПрАТ «АЗОТ». Під час дослідження використовувалися такі методи: системний і функціональний підходи, аналітичний, графічний, статистичний методи.

Науковою цінністю одержаних результатів кваліфікаційної роботи виступає: запропонована креативна модель динамічного управління

ризиками підприємства за принципом трьох ліній захисту (операційний менеджмент, внутрішній контроль (перша лінія), комплаєнс, управління ризиками (друга лінія), внутрішній аудит (третя лінія)), з модульністю, основні характеристики якої дозволяють одночасно оцінювати зовнішнє середовище підприємства, встановлювати цілі розвитку та ідентифікувати потенційні ризикові події, реалізація якого дозволяє здійснювати поточний і кінцевий ризик-моніторинг ризиків і превентивне реагування на ризикові події за допомогою інструментів відповідного рівня ризику. Тоді як практична значимість дослідження складається в тому, що отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи управління ризиками ПрАТ «АЗОТ».

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено і здано до друку тези доповіді на тему: «Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві», які були представлені на V Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та рекомендацій, бібліографічного списку, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і класифікація ризиків

Під ризиком слід розуміти наслідок дії чи бездіяльності, в результаті якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

З наведеного визначення можна виявити основні елементи, які складають сутність поняття «ризик».

1. Можливість відхилення від заданої цілі, заради якої здійснювалася обрана альтернатива.
2. Ймовірність досягнення бажаного результату.
3. Відсутність впевненості в досягненні поставленої цілі.
4. Можливість матеріальних, моральних та інших втрат, які пов'язані зі здійсненням, обраної в умовах невизначеності, альтернативи.

Проект, пов'язаний з ризиком завжди припускає аналіз і зіставлення можливих втрат і доходів. Якщо ризик не підкріплений розрахунками, то, скоріш за все, він закінчується невдачею і супроводжується певними втратами. Щоб зменшити вплив негативних факторів пов'язаних з ризиком, необхідно визначити: основні риси та джерела його виникнення, найважливіші його види, допустимий рівень ризику, методи вимірювання ризику, методи зниження ризику.

Основними рисами ризику є: суперечливість, альтернативність та невизначеність [29, с.76].

Суперечливість ризику веде до зіткнення об'єктивно існуючих ризикових дій з їхньою суб'єктивною оцінкою. Так як поряд з ініціативами, новаторськими ідеями, використанням нових перспективних видів діяльності, що прискорюють технічний прогрес і впливають на громадську

думку і духовну сферу суспільства, йдуть консерватизм, догматизм, суб'єктивізм та інші.

Альтернативність ризику передбачає необхідність вибору з двох або більше існуючих варіантів рішень, дій або напрямків, що незмінно призводить до ризикової ситуації. Бо якщо не існує варіантів вибору, то і ризику теж не виникне.

Під невизначеністю мається на увазі неповнота інформації в умовах діяльності підприємства, внаслідок чого виникає невизначеність, яка неоднорідна за своїм змістом та формою.

Діяльність підприємства здійснюється під впливом зовнішнього середовища: економічних, політичних і соціальних факторів. Не можна з прийнятною точністю прогнозувати поведінку осіб, контрагентів з якими підприємство веде свою підприємницьку діяльність. Виходячи з цього, слід виокремити основні причини невизначеності:

1. за джерелом виникнення ризик визначається як господарська діяльність, яка пов'язана з особистістю людини і обумовлена природними факторами [32, с.81].

За причиною виникнення ризик виступає як наслідок, який викликаний невизначеністю майбутнього.

Основними причинами невизначеності виступають:

1. Спонтанність природних процесів та явищ, урагани, стихійні лиха, землетруси.

2. Випадковість. Коли в подібних умовах одні і ті ж події відбуваються за різного роду обставин та великої кількості соціально-економічних і технологічних процесів.

3. Наявність протиборчих сторін, зіткнення різних інтересів. Це можуть бути військові дії, міжнаціональні конфлікти.

4. Ймовірнісний характер НТП. На практиці неможливо виявити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, інноваційних винаходів.

5. Неповнота, недостатня кількість інформації про вивчений об'єкт, явище або процес призводять до того, що людина обмежена в зборі даних про вивчене явище або процес. Мінливість інформації також змушує людину постійно аналізувати швидко мінливі умови зовнішньої середовища, щоб уникнути виникнення ризиковий ситуації.

6. Обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при прийнятті та реалізації рішень, а також неможливість однозначного пізнання об'єкта при сформованих рівнях і методах наукового пізнання.

При аналізі діяльності будь-якого підприємства важливу роль відіграє класифікація ризиків. Вимоги до класифікації ризиків можуть бути наступні:

По-перше, у даній класифікації не повинно бути видів та підвидів ризику, тобто не можна групувати ризики у певні групи. Це може бути тільки «віртуальним» об'єднанням. У протилежному випадку може відбутися «розмиття» ризику, тобто зменшення його значущості і як наслідок, неправильне дослідження і оцінка [13, с.98].

По-друге, кожен ризик необхідно оцінювати окремо і чим точніше визначається ризик, тим легше його оцінити.

Класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства представлено на рис. 1.1.

Виходячи з даних рис. 1.1, стає зрозуміло, що в залежності від можливої ризикової події, ризики слід поділити на дві великі групи: природні та спекулятивні.

На процес прийняття управлінських рішень впливають певні фактори, вплинути на які не є можливим.

До цих факторів слід віднести податкове законодавство, природно-географічні умови або громадську мораль. Такі фактори відносять до природнього ризику.

Природні ризики передбачають отримання нульового або негативного результату, і включають: екологічні, політичні, транспортні, природно-природні та частину комерційних ризиків [16, с.46].

Спекулятивні ризики, на відміну від природних, повністю залежать від ефективності управлінських рішень.

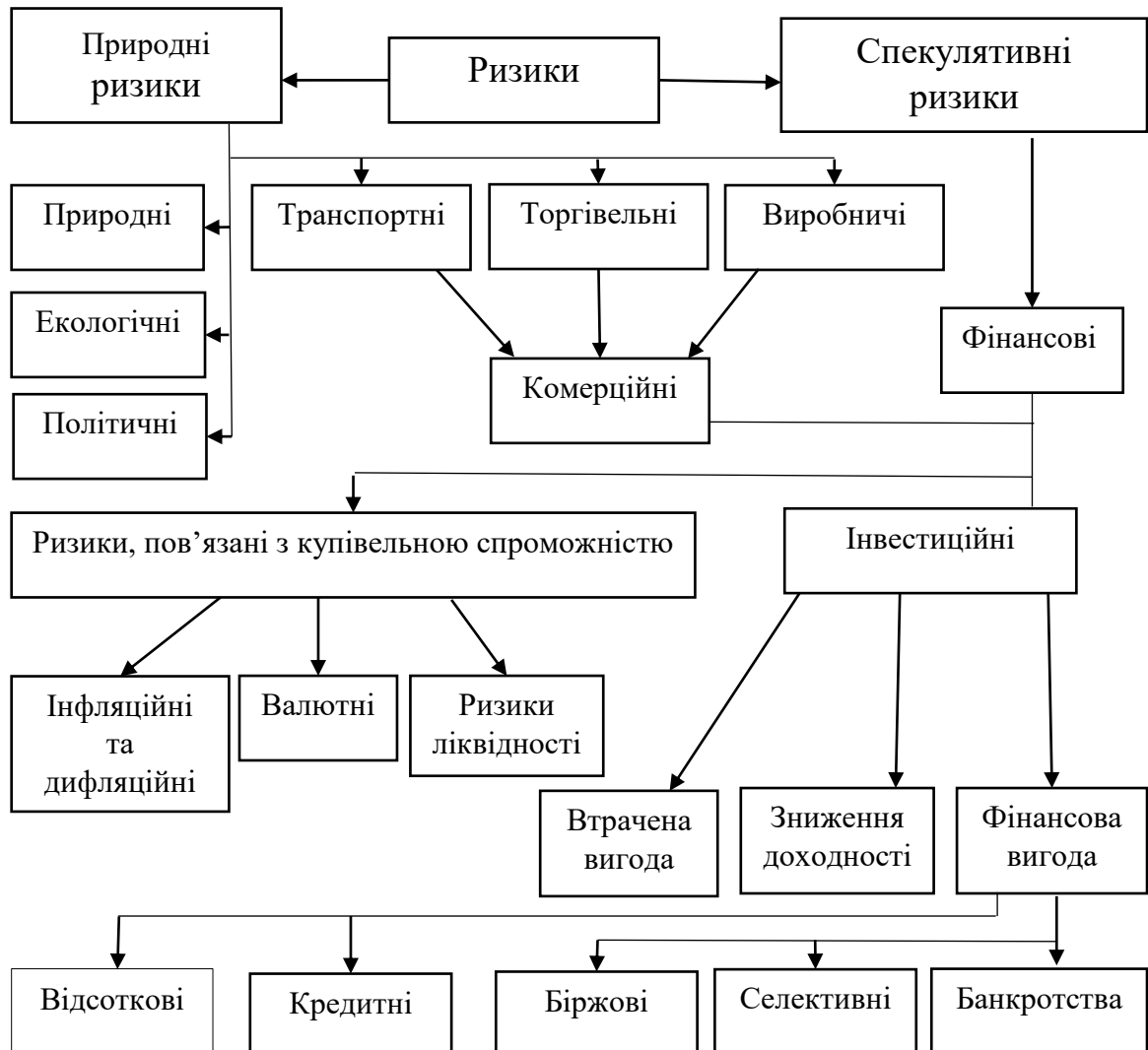


Рис. 1.1. Класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: [12]

Спекулятивним ризикам властивий невизначений характер прояву, а їх аналітичні оцінки змінюються із часом. Дані ризики натякають на можливість отримання як негативного, так і позитивного результату. Спекулятивні ризики включають в себе фінансові ризики, які, в свою чергу, є частиною кредитних ризиків.

Будь-яка угода, за якої відбуваються товарно-грошові відносини, може

зазнати загрози комерційного ризику. Причина виникнення цього ризику криється у різкій зміні кон'юнктури чи інших причинах, внаслідок яких змінюється ціна на товар або послуги. Отже, продавці, які продали товар за меншою вартістю чи покупці, купили занадто дорого, несуть збитки.

За структурною ознакою комерційні ризики діляться на майнові, виробничі, торгові, фінансові [15, с.102].

Майнові ризики - це ризики, пов'язані з ймовірністю втрат майна підприємця по причині крадіжки, диверсії, халатності, технічної перенапруги та технологічної систем.

Виробничий ризик припускає виникнення витрат, збитків або простою виробництва через такі фактори як: пошкодження або поломка обладнання, транспорту, неякісної сировини, а також впровадження в існуюче виробництво інноваційної технології або обладнання.

Торгові ризики пов'язані з проведенням невдалих ринкових операцій, несенням збитків при затримці платежів, відмові від сплати товару в період його транспортування, непостачання товару чи невиконання умов договору.

В залежності від основної причини виникнення ризиків їх слід поділити на наступні категорії: природній, екологічний, політичний, транспортний, комерційний ризики.

До природних ризиків відносяться ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи: землетрус, повінь, буря, пожежа, епідемія тощо.

Екологічні ризики - це ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища.

Політичні ризики пов'язані з політичною ситуацією в країні і діяльністю держави.

До політичних ризикам відносяться:

- неможливість ведення господарської діяльності внаслідок військових дій, революції, погіршення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації товарів та підприємств, ембарго, по причині відмови нового уряду виконати прийняті попередниками

зобов'язання тощо;

- введення відстрочки на здійснення зовнішніх платежів на деякий термін з огляду на настання надзвичайних обставин, таких як страйк, війна;
- несприятлива зміна податкового законодавства;
- заборона або обмеження конверсії національної валюти у валюту платежу. У цьому випадку зобов'язання перед експортерами може бути виконано в національній валюті, яке має обмежену сферу застосування.

Транспортні ризики - це ризики, які пов'язані з перевезеннями вантажів автомобільним, морським, річковим, залізничним або повітряним шляхом.

Класифікація фінансових ризиків подана на рис. 1.2.

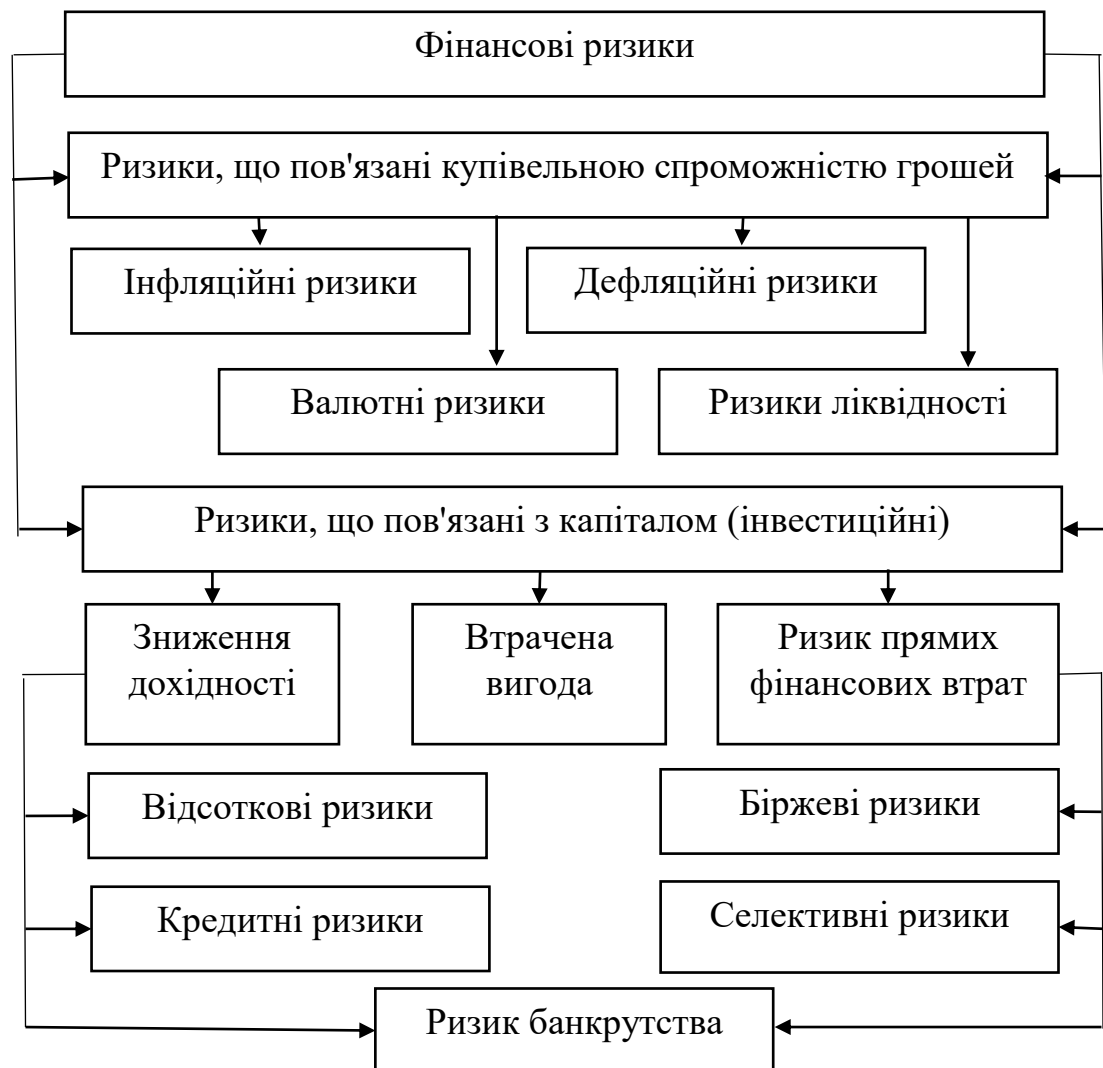


Рис. 1.2. Класифікація фінансових ризиків

Джерело: [21]

Фінансові ризики виникають при здійсненні фінансових угод, операцій, де в ролі товару виступають цінні папери, валюта, або грошові кошти.

Фінансові ризики можна поділити на два види: ризики, пов'язані з купівельної здатністю грошей, і ризики, пов'язані з вкладенням капіталу [32, с. 56].

До ризикам, пов'язаним з купівельної здатністю грошей, відносяться наступні різновиди ризиків: інфляційні та дефляційні ризики, валютні ризики, ризики ліквідності.

Інфляція означає знецінення грошей і, отже, зріст цін. Дефляція є процесом, зворотним інфляції, що виражається у зниженні цін і, отже, в збільшенні купівельної здібності грошей.

Ризик - це процес знецінення отриманих доходів швидше, ніж їх зростання з погляду реальної купівельної спроможності. Підприємці в таких умовах несуть реальні втрати [21, с. 43].

Дефляційний ризик - це ризик того, що при зростає дефляції відбувається падіння рівня цін, внаслідок чого погіршуються економічні умови підприємництва і відбувається суттєве зниження доходів.

Валютні ризики представляють собою небезпеку валютних втрат, пов'язаних із зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, при здійсненні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій.

Ризики ліквідності - це ризики, які пов'язані з ймовірністю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів по причини зміни оцінки до їх якості і споживчої вартості.

Інвестиційні ризики включають такі підвиди ризиків: ризик втраченої вигоди, ризик зниження прибутковості, ризик прямих фінансових втрат.

Ризик втраченої вигоди - це ризик настання непрямої фінансової шкоди в результаті нездійснення будь-якого події. До таких заходів слід віднести: страхування, хеджування або інвестування.

Ризик зниження прибутковості може виникнути в результаті зменшення розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями, за вкладками і кредитами.

Ризик зниження прибутковості включає наступні різновиди: відсоткові ризики та кредитні ризики.

До процентних ризиків відноситься ймовірність втрат, які можуть понести банки, кредитні установи або інвестиційні інститути в результаті збільшення відсоткових ставок, які виплачуються по залученим засобам, над ставками виплачуваними по наданим кредитів.

Інвестори також можуть нести ризик збитків через зміну процентних ставок за дивідендами по акціям, облігаціям, сертифікатам та іншим цінним паперам [28, р. 101].

При зростанні ринкової ставки відсотка, знижується курсова вартість цінних паперів, переважно облігацій із фіксованим відсотком. При підвищенні відсотка може розпочатися процес скидання цінних паперів, які емітовані під нижчі відсоткові ставки і за умовами випуску емітентом, що достроково приймаються назад. Інвестор несе відсотковий ризик, який вклав свої кошти в середньострокові та довгострокові цінні папери, при поточному підвищенні відсотка порівняно з рівнем, що фіксується.

Емітент, який випускає в оборот середньострокові та довгострокові цінні папери з фіксованим відсотком при поточному зниженні середньоринкового відсотка в порівнянні з фіксованим рівнем, також схильний процентному ризику.

Цей вигляд ризику при швидкому зростанні відсоткових ставок в умовах інфляції має значення і для короткострокових цінних паперів.

Кредитний ризик є ситуацію, при якій позичальник не виплачує основний борг кредитору, і навіть належні відсотки. Ситуація при якій емітент, випустив боргові цінні папери, виявляється не в змозі виплачувати за ними відсотки або основну суму боргу, теж відноситься до кредитного ризику.

Кредитний ризик може бути також різновидом ризиків прямих фінансових втрат.

Ризики прямих фінансових втрат включають наступні різновиди: біржовий ризик, селективний ризик, ризик банкрутства, а також кредитний ризик.

Біржові ризики є небезпекою втрат від біржових. угод. До цих ризиків належать ризик неплатежу за комерційними угодами, ризик неплатежу комісійної винагороди брокерської фірми тощо.

Селективні ризики (лат. *selectio* – вибір, відбір) – це ризик невірному вибору видів вкладення капіталу, виду цінних паперів для інвестування в порівнянні з іншими видами цінних паперів при формуванні інвестиційного портфеля [11, с. 52].

Ризик банкрутства представляє собою небезпеку в результаті помилкового вибору вкладення капіталу, повної або часткової втрати підприємцем власного капіталу або його нездатності розрахуватися по взятим на себе зобов'язанням.

Існує альтернативна класифікації ризиків [27, с. 91]. За даною класифікацією, ризики слід розділити на наступні види:

1. ділові ризики: ризики, пов'язані з ймовірністю погіршення спільного фінансового стану організації, зниженням вартості її капіталу;
2. організаційні ризики виникають при помилковому менеджменті підприємства, при ухваленні рішень її співробітниками, погано організованим правилам робіт, проблемами у системі внутрішнього контролю. Ці ризики пов'язані з внутрішньої організацією роботи підприємства;
3. ринкові ризики - це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик фінансових втрат через зміну ціни товару, трансляційний валютний ризик, ризик втрати ліквідності тощо;
4. кредитні ризики - ризик того, що контрагент не виконає свої зобов'язання в термін;

5. юридичні ризики це ризики втрат, що виникають у тому випадку, якщо не було враховано поточне законодавство взагалі, або воно змінилося у період вчинення правочину. Ризикова ситуація може виникнути і при невідповідності законодавств різних країн. Некоректно складена документація, внаслідок чого контрагент вправі не виконати умови договору і тощо;

6. техніко-виробничі ризики - це ризик нанесення шкоди навколишньому середовищу; ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення роботи об'єкта по причини помилок при проектуванні ту монтажу, недотримання виробничих технологій і процесів, ряд будівельних ризиків тощо

Класифікація, наведена в даному розділі, чітко визначає приналежність ризиків до конкретної групи, дозволяє уніфікувати оцінку ризику. Більш повно охоплює існуючу безліч ризиків, що дозволяє нам найбільш грамотно виявити різноманіття існуючих ризикоутворюючих факторів.

Концепція поняття «ризик» є багатогранною, що обумовлено різноманітністю факторів, які характеризують особливості як конкретного виду діяльності, так і специфічних рис невизначеності, в умовах якої ця діяльність здійснюється. Виявити всі ризикоутворюючі фактори досить складно. По-перше, велика кількість ризиків має не лише загальні чинники, а й специфічні. По-друге, конкретний ризик може мати різні причини виникнення. Такі причини залежать від виду діяльності підприємства.

1.2. Прийоми та методи оцінки ризиків

Першорядним завданням в оцінці ризиків є їх систематизація і розробка комплексного підходу до визначенню ступеня ризику, що впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Пропонується наступний алгоритм оцінки ризиків, котрий наведено на рис. 1.3.

1. Отримання та обробка інформації.

Інформація є сукупністю відомостей про навколишнє середовище. В даний час більшість дослідників ризиків не приділяють належної уваги оцінці якості інформації, що надходить, за допомогою якої вони оцінюють ризик. Також не менш важливим фактором є мінливість інформації, у швидкоплинних умовах функціонування сучасних підприємств. Тому оцінка якості інформації має бути першорядним фактором в системі комплексної оцінки ризиків [19, с. 78].

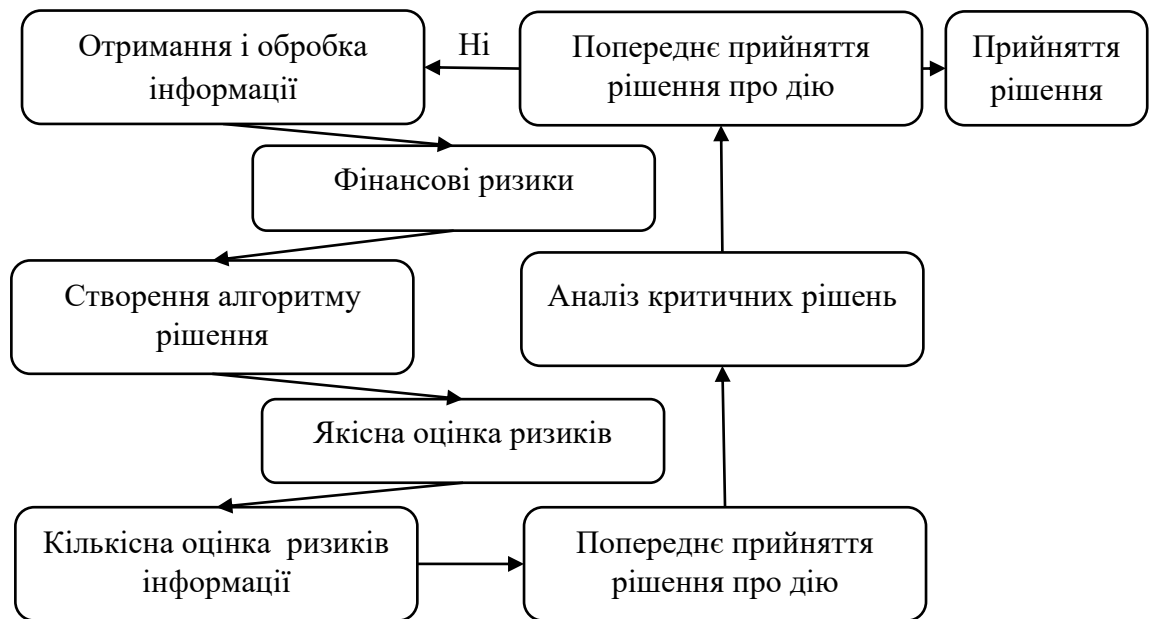


Рис. 1.3. Блок-схема комплексної оцінки ризиків

Джерело: [18]

Вимоги, які пред'являються до якості інформації, на наш погляд, повинні бути наступними:

- достовірність інформації - міра наближеності інформації до першоджерела або точність передачі інформації;
- об'єктивність інформації - міра відображення інформацією реальності;
- однозначність;
- порядок інформації - кількість передавальних ланок між першоджерелом та кінцевим користувачем;

- повнота інформації - відображення вичерпного характеру відповідності отриманих відомостей цілям збору;
- релевантність - ступінь наближення інформації до істотних питань або ступінь відповідності інформації поставленим задачам;
- актуальність інформації - важливість інформації для оцінки ризику;
- вартість інформації.

Необхідно встановити зв'язок між ризиком та якістю, за допомогою якого здійснюється його оцінка. Існує припущення, що ймовірність ризику прийняття неякісного рішення, залежить від якості і повноти застосовуваної інформації. Це припущення було запозичено з неокласичної теорії ризику. Суть цієї теорії у тому, що за наявності хоча б кількох варіантів прийняття рішення, вибирається таке рішення, у якому очікуваний ризик найменший. Наприклад, при наявності кількох варіантів з однаковою прибутковістю, що заснована на більш повній та якісній інформації, отже існує прямий зв'язок між ризиком та інформацією [40, с. 101].

2. Фіксація ризиків.

При оцінці фінансово-господарської діяльності передбачається зробити фіксацію ризиків, іншими словами зменшити кількість ризиків за принципом «розумної достатності». Даний принцип полягає в обліку найбільш важливих та поширених ризиків для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Рекомендують використовувати такі види ризиків як: політичний, транспортний, організаційний, природний, виробничий, інвестиційний, валютний і фінансовий.

3. Складання алгоритму прийнятого рішення.

Даний етап в процесі оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності призначений для складання алгоритму рішення. Алгоритм рішення передбачає під собою поетапно поділ запланованого рішення на певну кількість більш дрібних і простих рішень.

4. Якісна оцінка ризиків.

Якісна оцінка ризиків включає виявлення таких ризиків, які властиві реалізації передбачуваного рішення. Ця оцінка визначає кількісну структуру ризику, допомагає виявити найбільш ризиконебезпечні області в поточному алгоритмі прийнятого рішення.

Основною метою даного етапу оцінки є виявлення основних видів ризиків, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. Такий підхід має незаперечну перевагу, оскільки вже на початковому етапі аналізу, керівник підприємства може оцінити ступінь ризикованості того або іншого рішення й відмовитися від його реалізації [23, с. 84].

5. Кількісна оцінка ризиків.

Кількісна оцінка ризиків включає в себе використання методики, що застосовується під час проведення аудиторських перевірок, а саме при оцінці ризиків за контрольними точкам фінансово-господарської діяльності. Застосування такого методу, а також результати якісного аналізу допомагають проводити комплексну оцінку ризиків фінансово-господарською діяльності підприємства.

Слід виділити наступні способи оцінки ступеня ризику:

- оцінка ризику на основі фінансового аналізу;
- оцінка ризику на основі доцільності витрат;
- оцінка ризику за допомогою леми Маркова і нерівності Чебишева.

Виділяють п'ять основних областей ризику діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки: безризикова область, область мінімального ризику, область підвищеного ризику, область критичного ризику та область неприпустимого ризику.

Через наявності проблем, пов'язаних з недостатньою кількістю інформації, часу, відносна оцінка ризику на основі фінансового стану підприємства представляє значний інтерес. Це самий доступний метод оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів.

Оцінка ризику на основі доцільності витрат припускає встановлення

потенційних областей, викликаних зміною параметрів факторів під впливом знову виникаючих ситуацій [39, с. 45].

В даному випадку потрібно розкрити суть поняття областей ризику. Областю ризику називається зона загальних втрат, у межах якої втрати не будуть перевищувати граничного значення встановленого рівня ризику.

Область критичного ризику. У кордонах даної області можливі втрати, розмір яких перевищує розміри розрахункового прибутку, але не перевищує загальну величину валового прибутку.

Коефіцієнт ризику = область підвищеного ризику мінус область критичного ризику, яка знаходиться в межах 50-75%. Такий ризик небажаний, оскільки підприємство піддається небезпеці втратити всього виторгу від даної операції.

Область неприпустимого ризику. У кордонах цієї області можливі втрати, близькі до розміру власних коштів, тобто настання повного банкрутства підприємства.

Коефіцієнт ризику = область підвищеного ризику мінус область неприпустимого ризику, яка знаходиться в межах 75-100%.

Більшість вчених-економістів визначають три показника фінансової стійкості підприємства, з метою виявлення ступеня ризику фінансових коштів [26, с. 54].

Такими показниками є:

- надлишок (+) або недостатність (-) власних коштів $\pm E_c$;
- надлишок (+) або недостатність (-) власних, середньострокових і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат $\pm E_t$;
- надлишок (+) або недостатність (-) основних джерел для формування запасів і витрат $\pm E_n$.

Балансова модель стійкості фінансового стану має наступний вигляд:

$$F + Z + Ra = Ic + K_t + K_t + R_p , \quad (1.1) \text{ де}$$

F - основні засоби і надходження;

Z - запаси і витрати;

Ra - грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення та інші активи;

Ic - джерело власних коштів;

Kт - середньострокові, довгострокові кредити і позикові кошти;

Kt - короткострокові (до 1 року) кредити, позички, не погашені в термін;

Rp - кредиторська заборгованість і позикові кошти.

Для проведення аналізу коштів, які піддаються ризику, фінансовий стан підприємства слід розділити на п'ять фінансових областей:

- область абсолютної стійкості, коли мінімальна величина запасів і витрат, відповідає безризиковій області;
- область нормальної стійкості відповідає області мінімального ризику, коли є нормальна величина запасів і витрат;
- область нестійкого стану відповідає області підвищеного ризику, коли є надлишкова величина запасів і витрат;
- область критичного стану відповідає області критичного ризику, коли є затовареність готової продукції, низький попит на продукцію тощо;
- область кризового стану відповідає області неприпустимого ризику, коли є надмірні запаси та затовареність готової продукції, і фірма знаходиться на грані банкрутства [36, с. 123].

Обчислення трьох показників фінансової стійкості дозволяє визначити для кожної фінансової області ступінь їх стійкості.

Наявність власних оборотних коштів дорівнює різниці джерел власних коштів Ic і основних коштів і надходжень F:

$$Ec = Ic - F \quad (1.2)$$

Наведемо формули розрахунку трьох вищеназваних показників фінансового стану виробничої системи.

$$\pm Ec = Ic - F, \quad (1.3)$$

$$\pm C = (Ec + Kт) - Z, \quad (1.4)$$

$$\pm En = (Ec + Kт + Kt) - Z \quad (1.5)$$

При ідентифікації області фінансової ситуації використовується трикомпонентний показник:

$$S = \{ B(\pm E_c), S(\pm E_T), S(\pm E_H) \} \quad (1.6)$$

Де функція визначається наступним чином:

$$\begin{aligned} S(x) &= 1, \text{ якщо } x \geq 0 \\ S(x) &= 0, \text{ якщо } x < 0 \end{aligned} \quad (1.7)$$

Абсолютна стійкість фінансового стану задається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &\geq 0; \\ \pm E_T &\geq 0; S = (1, 1, 1) \\ \pm E_H &\geq 0; \end{aligned} \quad (1.8)$$

Нормальна стійкість фінансового стану задається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &\sim 0; \\ \pm E_T &\sim 0; S = (1, 1, 1) \\ \pm E_H &\sim 0; \end{aligned} \quad (1.9)$$

Нестійкий фінансовий стан підприємства задається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &\geq 0; S = (0, 1, 1) \\ \pm E_H &\geq 0; \end{aligned} \quad (1.10)$$

Критичний фінансовий стан задається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &< 0; S = (0, 0, 1) \\ \pm E_H &\geq 0; \end{aligned} \quad (1.11)$$

Кризовий фінансовий стан задається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &< 0; S = (0, 0, 0) \\ \pm E_H &\geq 0; \end{aligned} \quad (1.12)$$

Рис. 1.4 відображає економічний сенс класифікації фінансових ситуацій в залежності від основних областей ризику. При цьому $\pm E_c \sim \pm E_a$.

Таким чином, видно, що аналіз абсолютних показників стійкості, що включає в себе дослідження стану запасів і витрат, дорівнює можливим втратам в області ризику [33, с. 58].

Для прийняття правильних рішень потрібні реальні кількісні характеристики надійності та ризику, а не їхня імітація. Вони обов'язково повинні мати зрозумілий зміст. Такими характеристиками можуть бути тільки ймовірності.

При прийнятті рішень можуть бути використані як об'єктивні, так і суб'єктивні ймовірності. Першу слід розрахувати на основі показників бухгалтерської і статистичної звітності.



Рис. 1.4. Економічний зміст класифікації фінансових ситуацій в залежності від основних областей ризику

Джерело: побудовано автором

Для вибору вірних рішень, потрібно виходити з реальних кількісних характеристик надійності й ризику а не їх імітації. Обов'язковою умовою має бути їхній зрозумілий і доступний зміст. Такими характеристиками є ймовірності.

При прийнятті рішень повинні використовуватися обидві ймовірності: суб'єктивна та об'єктивна. Перша розраховується на основі показників бухгалтерської і статистичної звітності.

Суть леми Маркова зазначає: якщо випадкова величина X не приймає негативних значень, то для будь-якого позитивного числа справедливим є наступна нерівність:

$$P(X > a) < M(x) / a, \quad (1.13) \quad \text{де}$$

$M(x)$ - математичне очікування, то є середнє значення випадкової величини;

X - будь-яка випадкова величина.

Лема Маркова ефективна при використанні у будь-якій кількості спостережень і в будь-яких законах розподілу ймовірностей. Це її незаперечна гідність. За відсутності жорстких обмежень, утворюється деяка невизначеність оцінок рівня ймовірності, причому при використанні леми Маркова вона вище, чим при застосуванні інших нерівностей.

Розглянуті вище способи кількісного аналізу рішень не задовольняють вимогам забезпечення необхідною в точності і надійності оцінок ефективності, а також рівня ризику стратегій для виробничих систем.

Найбільш повну і точну оцінку ефективності і ризику можливо отримати при відомому розподілі ймовірності випадкових параметрів зовнішньої середовища і виробничої системи. Розподіл може бути отримано на підставі статистичних даних про роботу виробничої системи та стан її зовнішнього середовища в попередні відрізки часу. Якщо підприємство не веде таку статистику або вона недостатня для надійної оцінки параметрів розподілу досліджуваних показників, то доцільно використовувати метод

Монте Карло [27, с. 39].

Схема використання методу Монте-Карло у кількісному аналізі ефективності та ризиків включає побудову математичної моделі вихідного показника функціонування системи як функції вхідних змінних та параметрів системи. Основний зміст процедури побудови моделі полягає в визначенні включаються в Модель вхідних і вихідних змінних, встановлення меж діапазону зміни ризик - змінних, у виборі виду закону розподілу, якому підкоряються випадкові вхідні змінні, і оцінки його числових характеристик, визначенні взаємозв'язку.

Математична модель системи має вигляд:

$$y = f(x, a) \quad (1.17), \quad \text{де}$$

y - вихідний показник функціонування системи;

f - функція, що встановлює зв'язок між вихідним показником та вхідними змінними через параметри системи;

$x = (x_1, \dots, x_n)$ - n -мірний вектор ризик - змінних;

$a = (a_1, \dots, a_m)$ - m -мірний вектор параметрів системи.

Далі математична модель перераховується при кожному новому імітаційному експерименті, в рамках якого значення випадкових змінних вибираються на основі генерації псевдовипадкових чисел, підлеглих заданим законам розподілу ймовірностей. Результати всіх імітаційних експериментів об'єднуються в вибірку і аналізуються з допомогою статистичних методів з метою отримання розподілу ймовірностей вихідного показника і розрахунку основних показників ризику стратегії Реалізований при застосуванні методу Монте-Карло комплексний підхід до оцінки ризику полягає в тому, що для аналітика є можливим аналізувати різні вимірювачі ризику: розподіл ймовірностей, оцінки математичного очікування, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації, ймовірності влучення значення вихідного показника в заданий інтервал.

Велика кількість різноманітних показників, за допомогою яких відбувається кількісна оцінка, породжує також і велику кількість шкал

ризиків, які є своєрідними рекомендаціями тієї чи іншої ступеня ризику. Виходячи з узагальнення підсумків досліджень великого кількості авторів по проблемам кількісної оцінки ризику, нижче представлена емпірична шкала ризику, яка стане в нагоді більшості підприємців для кількісної оцінки ризиків ймовірності настання ризикового події (табл. 1.1).

Проаналізувавши таблицю, можна, можливо зробити висновок, що три перші градації ризику відповідають допустимому рівнем ризику, при якому можна, можливо сміливо приймати звичайні підприємницькі рішення. Приймати рішення з великим ризиком можна лише в тому випадку, якщо це не приведе до банкрутству [30, 88].

Таблиця 1.1

Шкала кількісної оцінки ризиків

№	Величина ризику	Найменування градацій ризику
1	0,-0,1	Мінімальний
2	0,1-0,3	Малий
3	0,3-0,4	Середній
4	0,4-0,6	Високий
5	0,6-0,8	Максимальний
6	0,8-1,0	Критичний

Джерело: [39]

Для оцінки мінливості ризику використовується коефіцієнт варіації ($V = a/X$) і наводяться такі шкали: до 0,1 - слабка; від 0,1-0,25 - помірна; згори 0,25 - висока.

При визначенні прийнятності коефіцієнта, визначального ризик банкрутства, існує кілька точок зору, які не суперечать один одному. Деякі автори стверджують, що допустимим є коефіцієнт ризику, складник 0,3, а коефіцієнт ризику, ведучий до банкрутству – 0,7 і вище. В інших джерелах застосовується шкала ризику зі наступними градаціями зазначеного вище коефіцієнта: до 0,2 - прийнятний; 0,3-0,45 - допустимий; 0,55-0,7 - критичний; понад 0,7 - катастрофічний ризик [22, с. 67].

Описові Характеристики шкал ризику по величині очікуваних втрат,

служать з метою оцінки прийнятності змісту ризик рішення. У таких градаціях ризику виділяються умовні зони:

1. Область мінімального ризику характеризується рівнем втрат, перевищує розміри чистою прибутку.
2. Область підвищеного ризику характеризується рівнем втрат, не перевищує розміри розрахункової прибутку.
3. Область критичного ризику характеризується тим, що в межах цією зони можливі втрати, величина яких перевищує розміри розрахункової прибутку, але не перевищує розмір очікуваних доходів.
4. Область неприпустимого ризику характеризується тим, що в кордонах цієї зони очікувані втрати здатні перевершити розмір очікуваних доходів від операції і досягти величини, рівною всьому майновому станом підприємця [31, с. 96].

Експерту в області ризику необхідно приділити увагу ряду окремих фінансових показників, які найбільш повно та якісно характеризують окремі сторони діяльності організації і при цьому утворюють якусь сукупність, яка характеризує підприємство як ціле. Для того щоб вибрати правильну систему показників для виявлення ризикоутворюючих факторів, необхідно володіти багаторічним досвідом аналізу. Неможливо знайти хоча б два підприємства, для яких однаково підходять одні й самі показники. Іншими словами, значимість тих чи інших показників з метою оцінки тих чи інших підприємств, різна. Перед експертом стоїть непросте завдання відбору та ранжування різних факторів аналізу. Показники, які класифікують по групам: фінансова стійкість, рентабельність, ліквідність, утворюють якусь ієрархію, але у найпростішому випадку вони становлять просто невпорядкований набір.

1.3 Особливості управління ризиками промислового підприємства

Сучасним промисловим підприємствам слід не уникати ризиковий ситуації, а вміти керувати їй. Основне правило фінансово господарську діяльність говорить: «Не уникати ризику, а передбачати його, прагнучи знизити до можливо більше низького рівня».

Управління ризиками - це частина діяльності керівництва фірми, спрямована на ефективний економічний захист від непередбачених або небажаних погроз, які в результаті можуть нанести матеріальний шкода підприємству. Управління ризиками, як і будь-яка управлінська діяльність, має своїм логічним аспектом і своєю процедурою або послідовністю дій. Отже, управління ризиками можна характеризувати як комплекс вироблених рішень, спрямованих на мінімізацію широкого спектру впливу різних випадкових або навмисних подій, які, в результаті, наносять суттєвий матеріальний шкода підприємству [41, с. 101].

При формуванні стратегії управління ризиками, підприємство, по суті, вибирає, як йому краще маневрувати, що найбільш ефективно вести свою підприємницьку діяльність в умовах ризику. Нижче перераховані основні можливості маневрування при управлінні ризиками:

1. запобігання ризику;
2. ухилення від ризику;
3. скорочення часу знаходження в небезпечних зонах;
4. свідоме і неусвідомлене прийняття ризику;
5. дублювання операцій, об'єктів або ресурсів;
6. скорочення небезпечного поведінки;
7. скорочення величини потенційних і фактичних втрат;
8. розподіл ризику;
9. розукрупнення ризику;
10. рознесення експозицій в просторі і в часі;
11. ізоляція небезпечних факторів синергії друг від друга;
12. перенесення ризику на інших агентів;
13. скорочення величини ризику;

14. скорочення експозиції.

У сучасної практиці існує різноманітне кількість методів управління ризиками. Виходячи з досвіду зарубіжних та російських фахівців у галузі ризик-менеджменту, можна помітити цілком чіткі переваги в області управління ризиками. Подібні переваги обумовлені, в першу чергу, особливістю економічного розвитку держави і, отже, групами досліджуваних ризиків. Тим не менш, незважаючи на різницю в уподобаннях, процес розвитку економічних відносин, у багатьох аспектах вимагає впровадження західного досвіду і, отже, процес зближення підходів до управління ризиками неминучий.

Засобами дозволу ризиків є: їх уникнення, утримання, передача, зниження їх ступеня [3, с.77].

Уникнення ризиків припускає відмова підприємця від так і видів операцій, ризик який значно перевищує допустимий рівень. Підприємець відмовляється від використання в повному обсязі оборотного капіталу, намагається не перевищувати норму позикового капіталу тощо. У процесі уникнення ризиків, підприємство втрачає частина прибутку, тому керівник повинен дуже виважено підходити до цього засобу дозволу ризиків.

Утримання ризику - це процес, який залишає ризик за інвестором, тобто. на його відповідальності. Інвестор повинен бути впевнений, вкладаючи венчурний капітал, що в разі його втрати, він зможе покрити цей капітал власними засобами.

Процес передачі ризику відбувається, якщо інвестор вирішує передати відповідальність за ризик комусь іншому фізичному або юридичному, наприклад страховий компанії.

У цілях зниження ступеня ризику використовуються різні прийоми. Найбільш популярними є:

- диверсифікація;
- придбання додатковою інформації про виборі і результати;
- лімітування ;

- самострахування;
- страхування;

Диверсифікація являє собою процес поділу інвестованих коштів, серед різних об'єктів вкладення капіталу. Ці кошти безпосередньо пов'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику, а також втрати доходів. За допомогою диверсифікації підприємець може уникнути частини ризику, при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності.

Лімітування - це встановлення ліміту, тобто. граничних сум витрат, продажі, кредиту тощо. Лімітування є найважливішим методом зниження ступеня ризику. Даний прийом використовується банками при видачі позичок, укладення договорів тощо. Суб'єкти господарювання також застосовують цей метод під час продажу товару в кредит, при наданні позики або визначення суми вкладення капіталу.

Сутність самострахування полягає у вирішенні підприємця підстрахуватися самому, чим купувати страховку у страхової компанії. Тим самим він заощаджує на витратах капіталу зі страхування. Самострахування передбачає створення натуральних та резервних фондів у тих господарюючих суб'єктів, чия діяльність схильна ризику.

Самострахування має сенс в том випадку, якщо вартість страхованого майна відносно мала у порівнянні з майновими показниками всього бізнесу в загалом. До наприклад, великий компанії не вигідно за допомогою страхової компанії страхувати кілька одиниць обладнання від загрози пожежі, яке розташовано в орендованому нею, невеликому приміщенні. Якщо фірма володіє великим кількістю однотипного майна, то ймовірність збитків теж конче мала. До наприклад, гірничодобувні підприємства, які володіють кількома сотнями бульдозерів, практикують самострахування. Вигода видно неозброєним оком, втрата одного бульдозера в рік, що малоімовірно, обійдеться компанії дешевші, ніж щорічні внески на страховку всіх одиниць техніки [37, с. 103].

Сутність страхування виражається в тому, що інвестор готовий відмовитися від частини доходів, щоб уникнути ризику, тобто. він готовий заплатити за зниження ступеня ризику до нуля.

У табл. 1.2 представлені способи зменшення негативних наслідків від різних видів ризику, з якими може зіткнутися підприємець, не пов'язані зі страхуванням [24, с. 87].

У табл. 1.3 представлені способи зменшення негативних наслідків від різних видів ризику, з якими може зіткнутися підприємець, які доцільно страхувати за допомогою страхових компаній [24, с. 89].

Таблиця 1.2

Різні види ризиків, по пов'язані зі страхуванням

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
1	2
Комерційні ризики	Грамотне визначення допустимого рівня співвідношення фінансових коефіцієнтів. Правильний вибір способів підвищення прогнозованої рентабельності інвестицій у даний проект
Ризик неоптимального розподілу ресурсів	Чітке та правильне визначення пріоритетів при розподілу ресурсів залежно від їх наявності. Правильні та чіткі маркетингові дослідження для визначення точної кількості вироблених продуктів. Використання матричної методики
Економічні коливання і зміни вподобання клієнтів	Ефективне прогнозування і планування
Дії конкурентів	Активна діяльність з вивчення та передбачення можливих дій конкурентів та їх облік у маркетинговій та виробничій діяльності
Невдоволення працівників, що може спричинити до звільнення чи страйків	Добре продумані соціально-економічні програми для працівників, облік їхніх вимог та прохань, проблеми мотивацій, створення сприятливої психологічної обстановки
Фінансові ризики, пов'язані з пасивністю капіталу, та одночасним розміщенням великих коштів в одному проекті.	Правильне управління фінансами, своєчасне розміщення пасивних коштів у прибуткові проекти чи надання вигідних кредитів. Головне, щоб капітал не лежав «мертвим вантажем», а працював. Передача частини ризику іншим фірмам шляхом їх підключення до участі у фінансуванні дорогих та ризикованих проектів, використання венчурного капіталу
Помилки менеджерів	Більш ретельна система контролю та перевірки, виправданого дублювання, особливо в відповідальних вузлових ланках бізнесу, коли помилка менеджера може дуже дорого коштувати. В зв'язку з цим корисне моделювання можливих фінансових наслідків помилок при виконанні найбільш

	дорогих проектів
Зміни цін, попиту, рівня прибутку	Більше ретельне прогнозування. Хеджування та інші способи пом'якшення наслідків ризику
Ризик помилкового вибору проекту	Ретельна перевірка всіх аргументів «за» та «проти». Використання комп'ютерного моделювання для більш точного прорахунку варіантів у разі особливої складності проектів
Непередбачені політичні події, які мають негативні наслідки для бізнесу	Це не завжди можна передбачити і неможливо застрахувати. Але це необхідно враховувати як форсмажорне обставина.
Непередбачувані економічні потрясіння, стихійні лиха та екологічні катастрофи	Це має бути враховано як форс-мажорні обставини.
Ризики знищення майна, вартість якого незначна в порівнянні з загальним майном фірми	Самострахування за допомогою внутрішніх інструментів
Ризик знищення великої кількості однотипного майна	Самострахування

Джерело: сформовано автором

При виборі конкретної виду ризику підприємство повинно виходити з наступних принципів: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; не можна ризикувати багатством заради малого; слід передбачати наслідки ризику.

Таблиця 1.3

Різні види ризиків, що доцільно страхувати за допомогою страхових компаній

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум ймовірних збитків
Автомобільні аварії	Страхування автомобіля
Ризики знищення або псування вантажів при транспортуванні	Страхування вартості вантажу (морське, авіаційне та інші види транспортного страхування)
Ризики недбалості робітників	Страхування можливих збитків від необережного поводження на робочому місці
Ризик від можливої нечесності співробітників, що може завдати матеріального та морального збитків компанії	Придбання у страховій компанії акцій «чесності»
Ризик невиконання зобов'язань одним з працівників чи групою працівників, від чого залежить виконання всього проекту	Придбання у страховій компанії бондів «гарантії»
Ризик призупинення ділової активності	Страхування сум можливих втрат за весь період призупинення роботи компанії
Ризик від можливої смерті чи захворювання керівника, провідного працівника компанії,	Страхування на суму можливих збитків. Це особливо важливо в найбільш

від інтелектуальної чи іншої кваліфікованої діяльності яких залежить успіх компанії	відповідальний період
Ризики пов'язані з можливістю захворювання, смертю чи нещасним випадком із працівником	Страховання в страхових компаніях

Джерело: сформовано автором

Використання на практиці таких принципів означає що, скоріш за все, підприємство має розрахувати можливий збиток за цим видом ризику, після цього зіставити його з поточним капіталом організації, піддається відповідному ризику. І тільки по завершенню відповідних процедур можливо провести зіставлення міжза всіма можливими збитками та загальним обсягом фінансових ресурсів. На підставі аналізу всіх етапів, підприємець може визначити, не чи призведе даний ризик до банкрутству підприємства.

Макроекономічна теорія розглядає проблему вибору оптимальної політики, спрямованої на зниження ризику. Оптимальна політика управління ризиками, повинна забезпечувати відповідність граничних витрат на реалізацію цієї політики з граничною корисністю, доставлених витрат на її застосування.

У деяких випадках, Рішення про вибір варіанту зниження ризику безпосередньо залежить від можливості його передбачення. Найбільш поширені ризики можна знизити шляхом спеціально розроблених превентивних мір. Наприклад, ризик втрати частини активів підприємства внаслідок крадіжок, може бути усунений установкою якісної системи сигналізації, покращення існуючого обліку та контролю за зберіганням матеріальних цінностей.

Диверсифікація виробництва допоможе певною мірою знизити передбачувані, але погано контрольовані ризики, які можуть виникнути при даній диверсифікації.

Перелічені інструменти зниження ризиків мають як переваги, так і недоліки, тому в сучасних умовах функціонування промислових підприємств, практикується комбінування цих інструментів «придушення» ризиків. У якості своєрідного орієнтиру, при виборі засобів зниження

ризиків, практикують спеціальні схеми, одна з яких представлена в табл. 1.4.

У табл. 1.4 перераховані можливі втрати прибутку або ресурсів, і заходи, які необхідно прийняти при наступі ймовірності виникнення кризовий ситуації. Так при високій або середній ймовірності виникнення кризовий ситуації, коли втрати можна порівняти із сумою активів проекту, його слід відкинути. В тому випадку, якщо ймовірність виникнення кризової ситуації середня чи низька, та втрати не перевищують суми розрахункової виручки або прибутку, слід застосовувати методи страхування ризику, застосовувати політику резервування або проводити аналіз шляхів зниження ризику. Своєчасне застосування превентивних заходів, також дозволить знизити вплив ризиків на результати господарської діяльності.

Таблиця 1.4

Схема для підбору засобів зниження ризиків

Можливі втрати доходів/ресурсів	Ймовірність появи кризової ситуації		
	Висока	Середня	Низька
1. Рівна з сумою активів проекту	Відміна проекту	Відміна проекту	Аналіз шляхів зниження ризиків
2. Не перевищує суми розрахункової виручки	Превентивні міри реагування	Страхування ризиків	Страхування ризиків
3. Не перевищує суми дохідності проекту	Превентивні міри реагування	Використання політики резервування, самострахування	

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи сказане, важливо відзначити, що завершальним етапом аналізу виду зниження ризику є формулювання спільного плану управління ризиком проекту [36, с. 65].

Даний план включає: результати ідентифікації всіх областей ризику проекту; перелік основних ідентифікаторів ризику в кожній області; результати рейтингової оцінки індикаторів ризику.

Таким чином, результати проведеного дослідження теоретичних аспектів управління ризиками промислового підприємства показують, що під ризиком слід розуміти слідство дії або бездіяльності, в результаті якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру,

як позитивно, так і негативно що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. При цьому управління ризиками можна охарактеризувати як комплекс вироблених рішень, які спрямовані на мінімізацію широкого спектра впливу різних випадкових чи навмисних подій, які, в результаті, наносять суттєву матеріальну шкоду підприємству

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «АЗОТ»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Приватне акціонерне товариство «АЗОТ» є одним із лідерів хімічної промисловості України. Підприємство є основним активом OSTCHEM Holdings і використовується для просування стратегії, спрямованої на продаж карбамідно-аміачної суміші в країні.

На ПрАТ «АЗОТ» діє інтегрована система менеджменту, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Проект будівництва заводу був затверджений у 1962 році, а першу продукцію тут отримали 14 березня 1965 року. У квітні 2011 року ПрАТ «АЗОТ» увійшло до складу холдингової компанії OSTCHEM.

OSTCHEM – український хімічний холдинг, до складу якого входять ефективні та конкурентоспроможні підприємства з виробництва азотних добрив: ПАТ «Концерн Стирол» (м. Горлівка, Донецька область), ПрАТ «Азот» (м. Черкаси), ПрАТ «Рівнеазот» (м. Рівне), ПрАТ «Сєверодонецьке азотне об'єднання» (м. Сєверодонецьк, Луганська область).

Наявність грамотної логістики, дистрибуції та спеціалізованого

морського порту «Ніка-Тера», які надає «УкрАгро НПК», дозволяє OSTCHEM Holding оптимізувати роботу підприємства, виробничу, маркетингову та збутову політику, а також знизити операційні витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Стратегічна мета OSTCHEM Holding – стати надійним партнером з хорошою репутацією, лідером у виробництві та постачанні високоякісних мінеральних добрив українським і міжнародним компаніям.

Органами управління ПрАТ «АЗОТ» є:

- Вищий орган Товариства – Загальні збори;
- Колегіальний орган - наглядова рада;
- Колегіальним виконавчим органом є рада.

Рис. 2.1 ознайомлює з основними можливостями та функціями кожного органу управління.

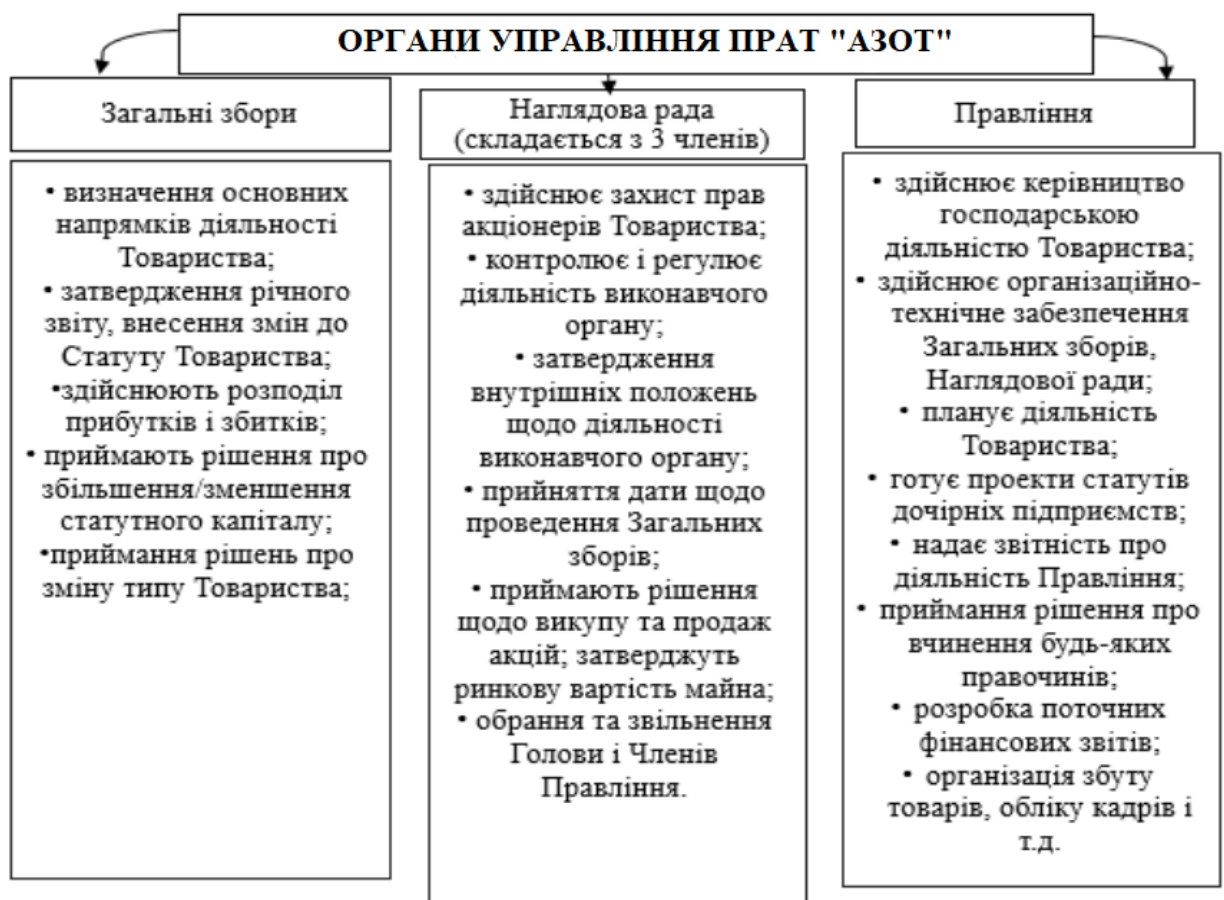


Рис. 2.1. Основні компетенції кожного органу управління

ПрАТ «АЗОТ»

Джерело: побудовано автором на основі Дод. А

Організаційна структура підприємства є функціональною.

Розподіл функцій в межах функціональної організаційної структури здійснюється за близькістю спеціалізацій. Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз безпосередньо організаційної структури ПрАТ «АЗОТ», яку подаємо у вигляді рис. 2.1.

ПрАТ «АЗОТ» складається з 24 структурних підрозділів. Основними структурними підрозділами є: цех карбаміду-1, цех карбаміду-2, цех каустичної соди, цех рідкого хлору соляної кислоти, цех виробництва товарів народного споживання, цех обробки аміачної води. Крім того, до складу підприємства входять допоміжні та ремонтні підрозділи.

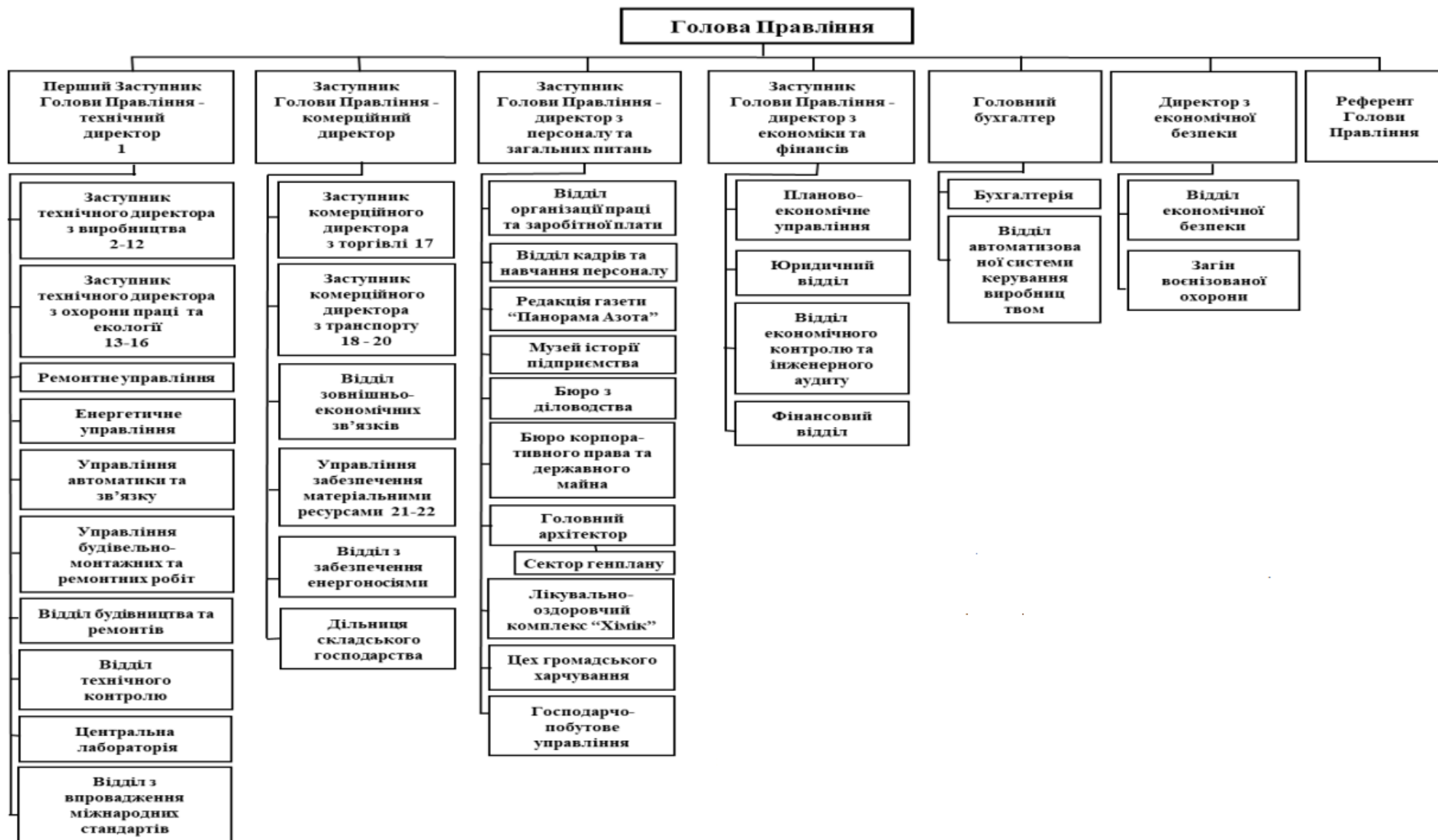


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «АЗОТ»

Джерело: побудовано автором на основі Дод. А

Відповідно до структури управління ПрАТ «АЗОТ» (рис. 2.2) Раду директорів очолює Голова. Під його керівництвом працюють 4 заступники голови (технічний директор, директор з фінансів та економіки, комерційний директор, директор з персоналу та загальних питань), головний бухгалтер, директор з економічної безпеки, референт голови та кожен начальник відділу. Як можна бачити з рис. 2.1, кожен відділ розділений на багато підрозділів, які контролюються відповідними начальниками, які, у свою чергу, мають велику кількість підлеглих.

В цілому управління ПрАТ «АЗОТ» базується на законах та вимогах Господарського та Цивільного кодексів, на законах «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», на рішеннях, прийнятих Генеральними Зборами акціонерів, Наглядовою радою та Статутом.

Продукцію ПрАТ «АЗОТ» можна умовно розділити на 4 товарні групи:

- карбамідно-аміачни комплекс (промислове використання – хімія для агрокомплексу);
- хлорорганічні комплекси (промислова хімія);
- засоби для водопідготовки та знезараження води, народні речі споживання.

Детальна класифікація продуктів наведена в Дод. Б.

Варто зазначити, що основними країнами-споживачами азотної продукції є: Бразилія, Німеччина, Індія, Мексика. Проте, через війсьські дії на Сході України експортні обсяги продукції досліджуваного підприємства значно знизилися.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «АЗОТ»

Далі, вважаємо за доцільне здійснити дослідження поточного стану шляхом проведення вертикального та горизонтального аналізу активів та пасивів ПрАТ «АЗОТ», результати якого подаємо у вигляді табл. 2.1 та 2.2 відповідно.

Таблиця 2.1

Дослідження активів балансу ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн.

Стаття активів	Період, роки					Відн. відхил. (2020/2016), разів
	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	588	490	364	34149	30850	52,47
первісна вартість	15284	15304	15304	55578	55578	3,64
накопичена амортизація	14696	14814	14938	21429	24728	1,68
Незавершені капітальні інвестиції	301587	275906	600687	673320	656286	2,18
Основні засоби	1228576	1125799	1024638	984009	1037736	0,84
первісна вартість	7651493	7651298	7532338	7613253	7792987	1,02
знос	6422917	6525499	6507700	6629244	6755251	1,05
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1196845	1195995	1195995	1196195	1196276	1,00
інші фінансові інвестиції	22797	2521	2493			зменш. в 22 тис. рази
Довгострокова дебіторська заборгованість	152135	152135	152135			зменш. в 152 тис. рази
Відстрочені податкові активи	9376	6813	7346	8544	8942	0,95
Усього за розділом I «Необоротні активи»	2911904	2759659	2983658	2896217	2930090	1,01
II. Оборотні активи						
Запаси	745391	613457	617172	635771	581450	0,78
Виробничі запаси	577829	543397	529102	547109	494829	0,86
Незавершене виробництво	91317	43266	59032	71722	75032	0,82
Готова продукція	76040	26779	28930	11681	10377	0,14
Товари	205	15	108	5259	1212	5,91
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	915644	1376953	2561421	5576020	7002156	7,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом						
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	540118	911095	830220	1999428	2865823	5,31
Дебіторська заборгованість з бюджетом	2	188553	204945	246740	233222	збільш. в 116 тис. рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	3018436	2683171	2588191	4912163	7338530	2,43
Гроші та їх еквіваленти	57966	4130	852	8817	17	0,00
Готівка	4	1	5	5	2	0,50
Рахунки в банках	57962	4129	847	8812	15	0,00
Витрати майбутніх періодів						
Інші оборотні активи	1791264	1785081	2170493	1898363	1901572	1,06
Усього за розділом II «Оборотні активи»	7068821	7562440	8973294	15279440	19925328	2,82
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	9980725	10332099	11956952	18175657	22855418	2,29

Джерело: розраховано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»»

В першу чергу, аналізуємо активи балансу ПрАТ «АЗОТ» за 2016-2020 роки, результати якого продемонстровано у табл. 2.1

Аналізуючи табл. 2.1 видно, що загальний розмір балансу досліджуваного підприємства має зростаючу тенденцію, а саме: з 9980725 грн у 2016 році до 22855418 грн у 2020 році, тобто у загальному обсяг балансу збільшився у 2,29 разів.

Аналіз змін балансу у розмірі окремих статей демонструє, то найбільш суттєві зміни слід відмітити за статтю «Дебіторська заборгованість з бюджетом» зросли у 116 тис. разів у 2020 році по відношенню до 2016 року. Аналізуючи зміни за розділами, спостерігаємо, що за розділом I «Необоротні активи» сума у 2020 році збільшилася в 1,01 рази по відношенню до 2016 року, тоді як сума активів за розділом II «Оборотні активи» зросла у 2,82 рази у 2020 році по відношенню до 2016 року.

За допомогою рис.2.3, наводимо графічне відображення змін розділів балансу досліджуваного ПрАТ «АЗОТ» впродовж 2016-2020 років.

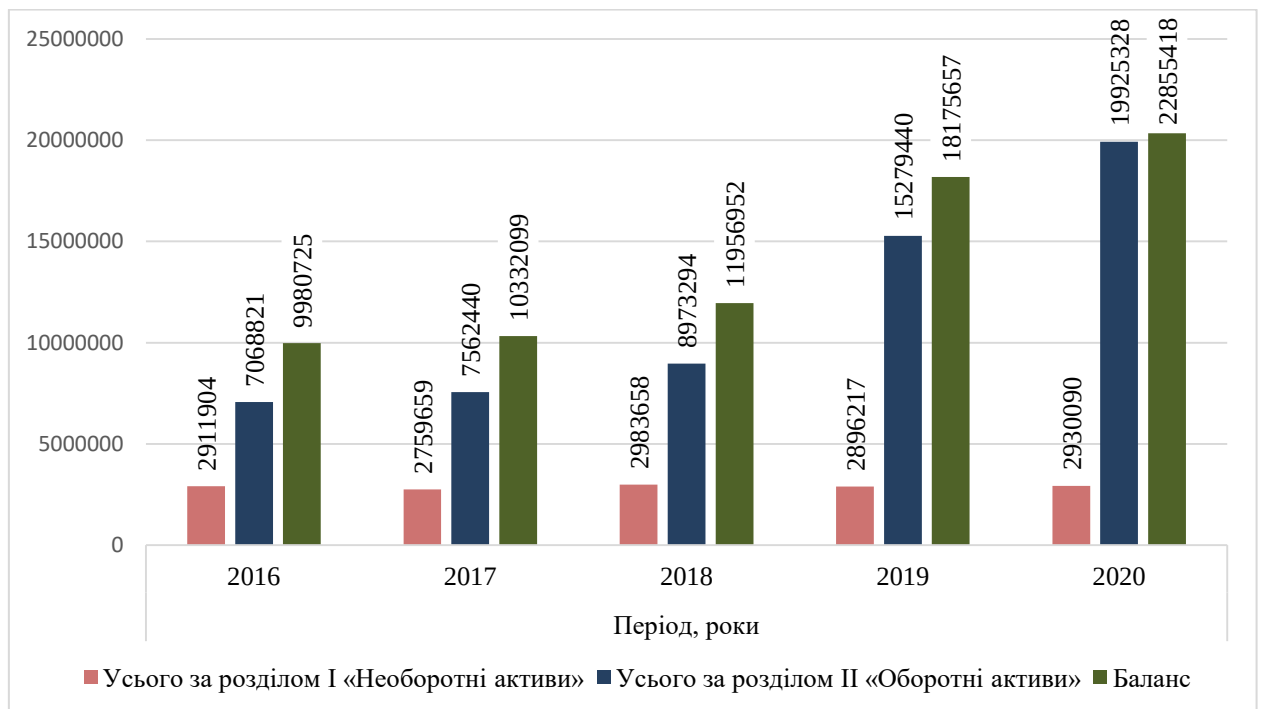


Рис. 2.3. Динаміка змін розділів активу балансу ПрАТ «АЗОТ» у

2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Варто зазначити, що ряд статей в активі балансу повністю або періодично відсутні. Наприклад, інші фінансові інвестиції у 2016 році становили 22797 тис. грн, у 2017 році – 2521 тис. грн, у 2018 році – 2493 тис. грн, тоді як у 2019-2020 році дана стаття відсутня. Стаття «довгострокова дебіторська заборгованість» у 2016-2018 році становила 152135 тис. грн, у 2019-2020 році – 0 тис. грн.

З наведених вище даних слід зазначити, що протягом 2016-2020 років загальний обсяг активів за розділом I «Необоротні активи» змінювався з 2911904 тис. грн. до 2930090 тис. грн. За розділом II «Оборотні активи» балансу ПрАТ «АЗОТ» варто відмітити, що їх обсяг змінювався наступним чином: від 7068821 тис. грн у 2016 році, 7562440 тис. грн у 2017 році, 8973294 тис. грн у 2018 році, 15279440 тис. грн у 2019 році та 19925328 тис. грн у 2020 році.

Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття протягом 2016-2020 років були зовсім відсутніми.

Аналізуючи показники вартості основних засобів ПрАТ «АЗОТ» (рис. 2.4), варто відмітити, що первісна вартість основних засобів характеризувалася сталою тенденцією.

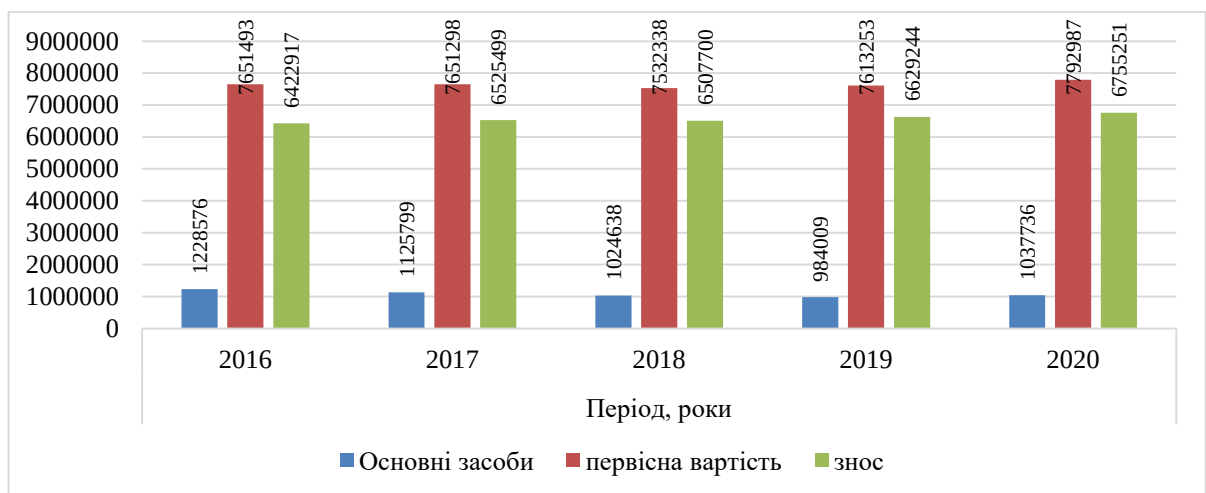


Рис. 2.4. Динаміка зміни вартості основних засобів ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн.

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Далі, варто звернути увагу на показник зносу, що є досить інформативним із точки зору аналізу поточного стану основних фондів, зокрема протягом 2016-2020 років спостерігаємо наявність негативної тенденції, а саме: зростання обсягу з 6422917 тис. грн у 2016 році до 6755251 тис. грн у 2020 році, що свідчить про старіння матеріально-технічної бази підприємства та незначний рівень її оновлення.

Далі, як підтвердження, наводимо значення коефіцієнту зносу основних засобів на рис. 2.5, аналізуючи який спостерігаємо наступне: коефіцієнту у 2016 році становив – 0,84, у 2017 – 0,85, у 2018 – 0,86, у 2019 – 0,87, у 2020 році – 0,87. Внаслідок чого, залишкова вартість основних засобів ПрАТ «АЗОТ» наприкінці 2020 року зменшилась до 1037736 тис. грн.

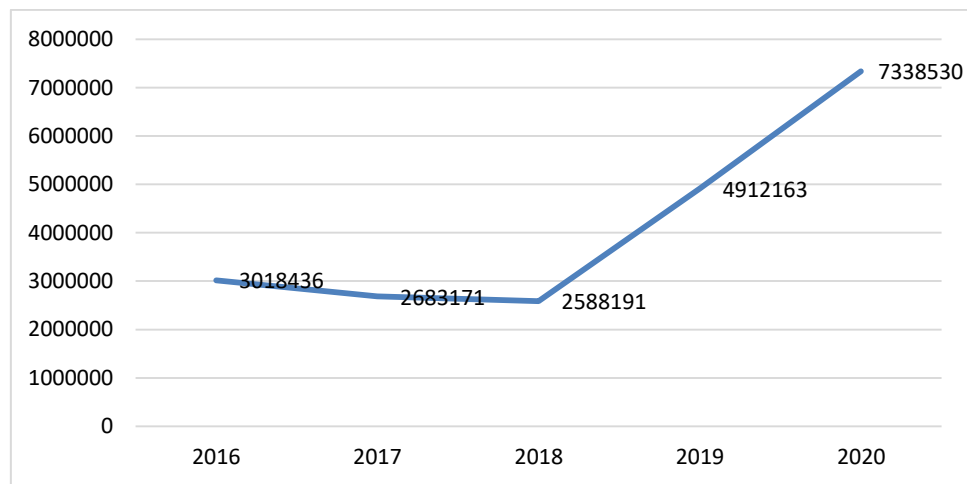


Рис. 2.5. Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів ПрАТ «АЗОТ» впродовж 2016-2020 років

Джерело: розраховано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

З рис. 2.6 спостерігаємо, що значення обсягів запасів ПрАТ «АЗОТ» мало змінну тенденцію, зокрема у 2016 році становило 745391 тис. грн, у 2017 році 613457 тис. грн, у 2018 році – 617172 тис. грн, у 2019 році – 635771 тис. грн та у 2020 році – 581450 тис. грн.

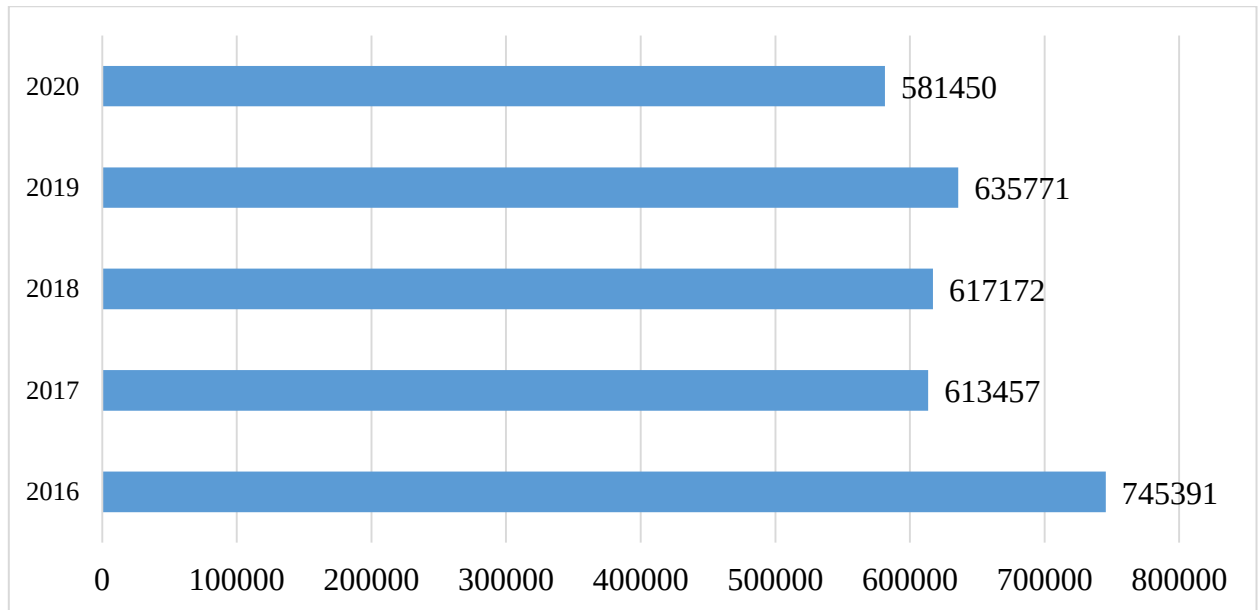


**Рис. 2.6. Динаміка зміни обсягів запасів ПрАТ «АЗОТ»
протягом 2016-2020 років, тис. грн**

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Аналізуючи зміну обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років має місце чітко виражена зростаюча тенденція до зростання, зокрема з 915644 тис. грн у 2016 році до 7002156 тис. грн у 2020 році, що у 7,6 разів більше.

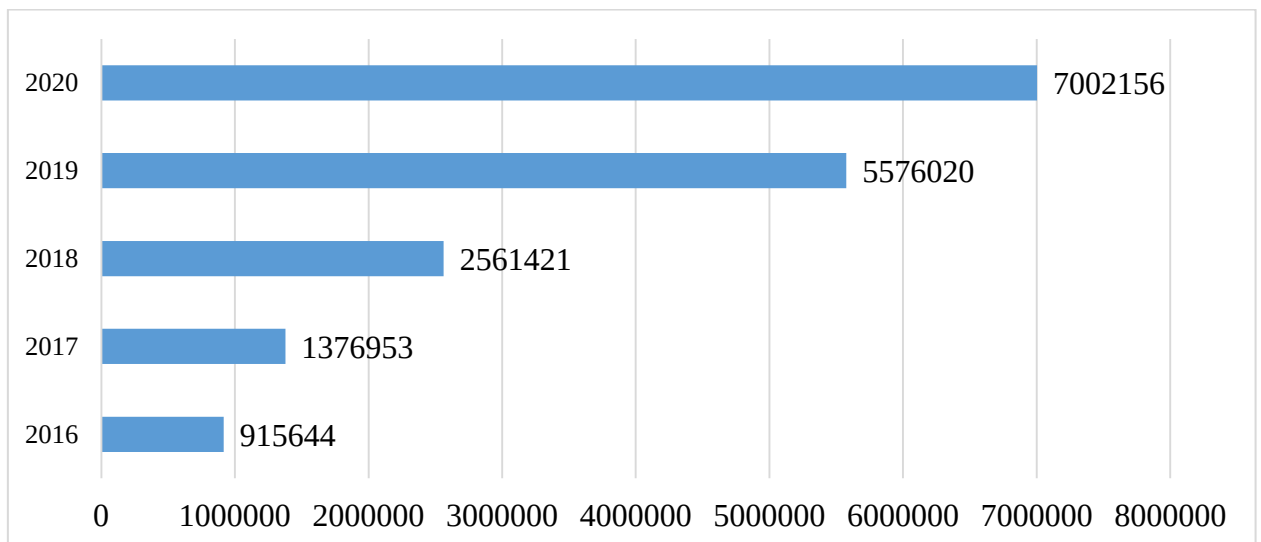


**Рис. 2.7. Динаміка зміни обсягів дебіторської заборгованості за
продукцію, товари, роботи, послуги ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020
років, тис. грн**

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Досить значне зростання спостерігається за статтею «Сума дебіторської заборогованості за розрахунками з бюджетом», значення якої зросло з 2 тис. грн у 2016 році до 233222 тис. грн у 2020 році.

Протягом 2016-2020 років обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості ПрАТ «АЗОТ» мав змінну тенденцію, зокрема: спадний тренд з 3018436 тис. грн. у 2016 році до 2683171 тис. грн у 2017 році та, відповідно, має місце зростаючий тренд з 2588191 тис. грн у 2018 році до 7338530 тис. грн. у 2020 році (рис. 2.8).

Значення обсягів грошових коштів впродовж досліджуваного періоду значно знизився з 57966 тис. грн у 2016 році до 17 тис. грн у 2020 році.

Досить прикладним моментом є здійснення аналізу структури активів балансу досліджуваного підприємств, яка дає змогу проаналізувати дольову участь кожної статті у загальному підсумку активів ПрАТ «АЗОТ» (табл. 2.2).

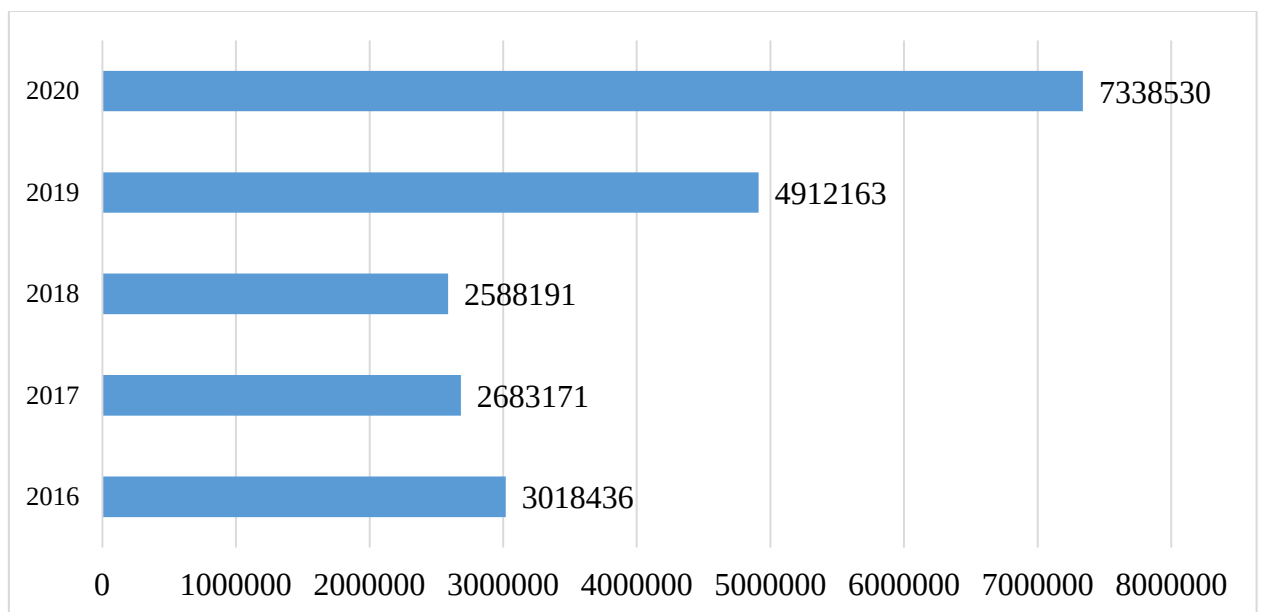


Рис. 2.8. Динаміка зміни обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості ПрАТ «АЗОТ» за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Аналізуючи табл. 2.2, розділ I «Необоротні активи» у загальному підсумку становив від 12 до 30 %: від 29,18% у 2016 році, 26,71% у 2017 році, 24,95% у 2018 році, 15,93% у 2019 році та 12,82% у 2020 році.

Таблиця 2.2

**Структура активів балансу ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках,
% до підсумку балансу**

Стаття активів	Період, роки					Абсолютне відхилення. (2020/2016), %
	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	0,01%	0,00%	0,00%	0,19%	0,13%	0,13%
первісна вартість	0,15%	0,15%	0,13%	0,31%	0,24%	0,09%
накопичена амортизація	0,15%	0,14%	0,12%	0,12%	0,11%	-0,04%
Незавершені капітальні інвестиції	3,02%	2,67%	5,02%	3,70%	2,87%	-0,15%
Основні засоби	12,31%	10,90%	8,57%	5,41%	4,54%	-7,77%
первісна вартість	76,66%	74,05%	63,00%	41,89%	34,10%	-42,57%
знос	64,35%	63,16%	54,43%	36,47%	29,56%	-34,80%
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	11,99%	11,58%	10,00%	6,58%	5,23%	-6,76%
інші фінансові інвестиції	0,23%	0,02%	0,02%	-	-	-0,23%
Довгострокова дебіторська заборгованість	1,52%	1,47%	1,27%	-	-	-1,52%
Відстрочені податкові активи	0,09%	0,07%	0,06%	0,05%	0,04%	-0,05%
Усього за розділом I «Необоротні активи»	29,18%	26,71%	24,95%	15,93%	12,82%	-16,36%
II. Оборотні активи	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Запаси	7,47%	5,94%	5,16%	3,50%	2,54%	-4,92%
Виробничі запаси	5,79%	5,26%	4,43%	3,01%	2,17%	-3,62%
Незавершене виробництво	0,91%	0,42%	0,49%	0,39%	0,33%	-0,59%
Готова продукція	0,76%	0,26%	0,24%	0,06%	0,05%	-0,72%
Товари	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,01%	0,00%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9,17%	13,33%	21,42%	30,68%	30,64%	21,46%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	5,41%	8,82%	6,94%	11,00%	12,54%	7,13%
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,00%	1,82%	1,71%	1,36%	1,02%	1,02%
Інша поточна дебіторська заборгованість	30,24%	25,97%	21,65%	27,03%	32,11%	1,87%
Гроші та їх еквіваленти	0,58%	0,04%	0,01%	0,05%	0,00%	-0,58%
Готівка	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Рахунки в банках	0,58%	0,04%	0,01%	0,05%	0,00%	-0,58%
Витрати майбутніх періодів	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Інші оборотні активи	17,95%	17,28%	18,15%	10,44%	8,32%	-9,63%
Усього за розділом II «Оборотні активи»	70,82%	73,19%	75,05%	84,07%	87,18%	16,36%

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Частка розділу II «Оборотні активи» становила 70,82% у 2016 році, 73,19% у 2017 році, 75,05% у 2018 році, 84,07% у 2019 році та 87,18% у 2020 році.

Найбільшу частку в межах розділу II «Оборотні активи» займають статті «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» та «Інша поточна дебіторська заборгованість» (близько 25% та 35% відповідно).

Наступний етап – проведення аналізу динаміки зміни пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ» за 2016-2020 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Дослідження пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ» за 201-2020 роки, тис. грн.

Стаття пасивів	Період, роки					Відносне відхилення (2020/2016), разів
	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1056490	1056490	1056490	1056490	105490	0,10
Капітал у дооцінках	284					зменш. в 284 рази
Додатковий капітал	1161720	1161717	1161717	1161556	1161656	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14982725	-15789859	-15812420	-13703176	-16480247	1,10
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	-12764231	-13571652	-13594213	-11485030	-14262101	1,12
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	323906	459370	413922	-	-	зменш. в 323 тис. разів
Пенсійні зобов'язання				446431	442370	збільш. в 442 тис. разів
Довгострокові кредити банків	608656	384637	275020	-	988197	1,62
Усього за розділом II	932562	844007	688942	482359	1465681	1,57
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1512286	1779462	1995730	2065826	834671	0,55
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	13636106	14075600	13885553	11878534	14179598	1,04
товари, роботи, послуги	1806323	2750334	4391458	4813832	4878987	2,70
розрахунками з бюджетом	23135	64695	138046	158859	137284	5,93
розрахунками з оплати праці	29798	129326	147337	140920	115981	3,89
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1774309	798575	514956	497021	496699	0,28

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	9150	9150	9150	9150	9150	1,00
Поточні забезпечення	69305	112126	111911	129395	106616	1,54

Продовж. табл. 2.3

Інші поточні зобов'язання	2951982	3330476	3668082	9484791	14892852	5,05
Усього за розділом III	21812394	23049744	24862223	29178328	35651838	1,63
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	9980725	10322099	11956952	18175657	22855418	2,29

Джерело: розраховано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Аналіз табл. 2.3 демонструє, що значення статей пасиву за розділом 1 «Власний капітал» впродовж 2016-2020 років збільшилося в 1,12 разів та наприкінці досліджуваного періоду становило -14262101 тис. грн., тоді як за розділом 2 «Довгострокові зобов'язання і забезпечення» значення зросло в 1,57 разів і становило наприкінці 2020 року 1465681 тис. грн., аналогічна тенденція характерна для розділу 3 «Поточні зобов'язання і забезпечення», значення якого становило 35651838 тис. грн у 2020 році.

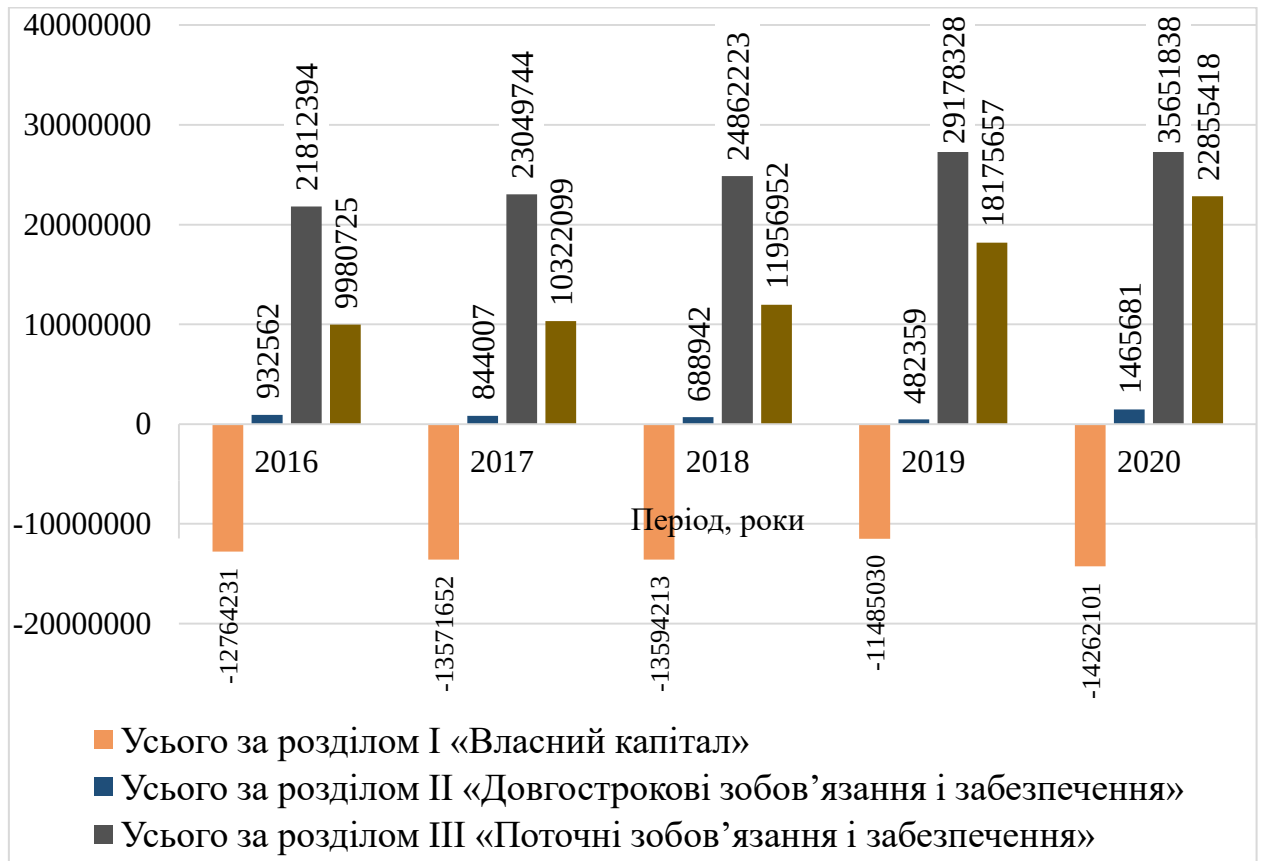


Рис. 2.9. Динаміка змін розділів пасиву балансу ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Для більш наочного зображення, вважаємо за необхідне, подати зміну кожного з розділів у вигляді графіку (рис. 2.9).

З рис. 2.9 видно досить детально яким чином змінювалися обсяги пасиву балансу у розрізі конкретного розділу, зокрема: протягом 2016-2020 років підсумок за розділом I «Власний капітал» змінився з -12764231 тис. грн. у 2016 році до -14262101 тис. грн у 2020 році. Тоді як за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення» значення пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ» змінювалося з 932562 тис. грн у 2016 році до 1465681 тис. грн у 2020 році.

Розділ III «Поточні зобов'язання і забезпечення» характеризуються зростаючою тенденцією: від 21812394 тис. грн у 2016 році до 35651838 тис. грн у 2020 році.

Аналізуючи зміну статті пасиву «Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями» варто відмітити наявність змінної тенденції, а саме: зростання у 2017 році по відношенню до 2016 року з 13636106 тис. грн до 14075600 тис. грн, далі зниження до 11878534 тис. грн у 2019 році та, відповідно зростання до 14179598 у 2020 році.

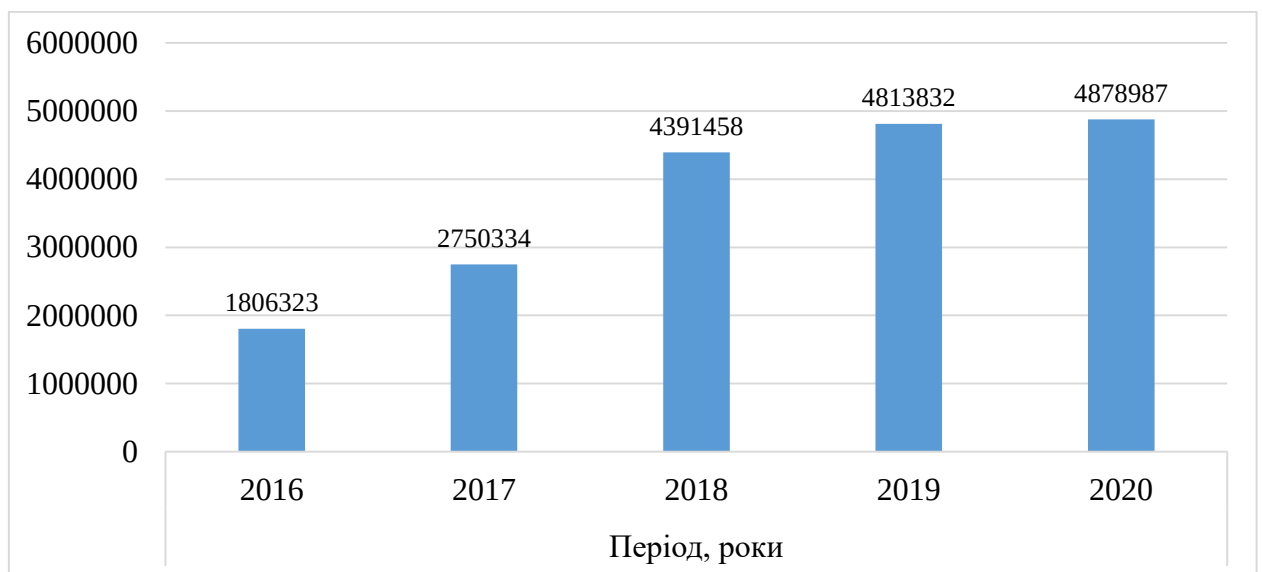


Рис. 2.10. Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги ПрАТ «АЗОТ» впродовж 2016-2020 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Аналізуючи рис. 2.10 спостерігаємо, поступове зростання показника поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи й послуги ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років з 1806323 тис. грн до 4878987 тис. грн.

Далі, вважаємо за доцільне, відобразити у графічному вигляді зміну поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. З рис. 2.11 спостерігаємо, що впродовж 2016-2019 років показник стрімко зріс із 23135 тис. грн до 158859 тис. грн. Натомість наприкінці 2020 року має місце незначне зниження до 137284 тис. грн, що в 5,93 рази більше, ніж у 2016 році.

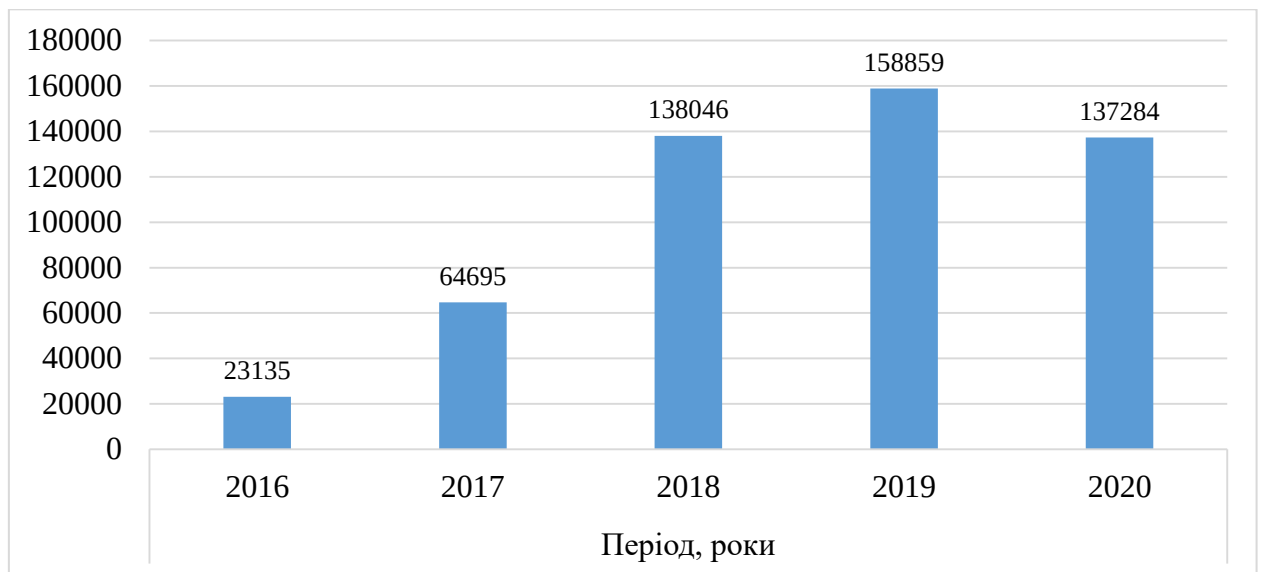


Рис. 2.11. Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом ПрАТ «АЗОТ» впродовж 2016-2020 років, тис. грн

Джерело: побудовано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Далі, вважаємо за необхідне, здійснити аналіз структури пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ», виокремивши найбільші частки та їх зміну впродовж досліджуваного періоду. Результати наводимо у вигляді табл. 2.4.

Варто відзначити, що серед структури пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ» не мають місця зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (Розділ 4). Питома вага власного капіталу у структурі пасивів балансу підприємства мала досить змінну тенденцію. При цьому варто відмітити наявність непокритого збитку, частка якого є досить значною у порівнянні із загальним підсумком балансу. Натомість, частка довгострокових зобов'язань і забезпечення зменшилася з 9,3% до 6,4% впродовж 2016-2020 років.

Таблиця 2.4

**Структура пасивів балансу ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках,
% до підсумку балансу**

Стаття пасивів	Період, роки					Відносне відхилення (2020/2016), разів
	2016	2017	2018	2019	2020	
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	10,6%	10,2%	8,8%	5,8%	0,5%	-10,1%
Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	11,6%	11,3%	9,7%	6,4%	5,1%	-6,6%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-150,1%	-153,0%	-132,2%	-75,4%	-72,1%	78,0%
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	-127,9%	-131,5%	-113,7%	-63,2%	-62,4%	65,5%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	3,2%	4,5%	3,5%	-	-	-3,2%
Пенсійні зобов'язання	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	1,9%	1,9%
Довгострокові кредити банків	6,1%	3,7%	2,3%	-	4,3%	-1,8%
Усього за розділом II	9,3%	8,2%	5,8%	2,7%	6,4%	-2,9%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	15,2%	17,2%	16,7%	11,4%	3,7%	-11,5%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	136,6%	136,4%	116,1%	65,4%	62,0%	-74,6%
товари, роботи, послуги	18,1%	26,6%	36,7%	26,5%	21,3%	3,2%
розрахунками з бюджетом	0,2%	0,6%	1,2%	0,9%	0,6%	0,4%
розрахунками з оплати праці	0,3%	1,3%	1,2%	0,8%	0,5%	0,2%
Поточна кредиторська	17,8%	7,7%	4,3%	2,7%	2,2%	-15,6%

заборгованість за одержаними авансами						
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	-0,1%
Поточні забезпечення	0,7%	1,1%	0,9%	0,7%	0,5%	-0,2%
Інші поточні зобов'язання	29,6%	32,3%	30,7%	52,2%	65,2%	35,6%
Усього за розділом III	218,5%	223,3%	207,9%	160,5%	156,0%	-62,6%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-

Джерело: розраховано на основі Балансу ПрАТ «АЗОТ»

Аналізуючи частку розділу 3 «Поточні зобов'язання і забезпечення» у загальному підсумку варто відмітити, що впродовж 2016-2020 року їх частка значно знизилася, зокрема на 62,6%.

Таким чином, детальний аналіз динаміки і структури балансу ПрАТ «АЗОТ» продемонстрував наявність значного обсягу поточних зобов'язань та забезпечення, що свідчить про негативний стан розвитку фінансового становища досліджуваного підприємства.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «АЗОТ»

Крім того, з метою здійснення комплексного аналізу техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, вважаємо за потрібне, проаналізувати такі показники, як ліквідність, фінансова автономність та рівень платоспроможності.

Проте, перед тим як перейти до безпосереднього їх розрахунку, проаналізуємо фінансові результати досліджуваного нами підприємства, використовуючи дані Звіту про фінансові результати (Додаток Б).

Найбільш інформативним із точки зору ефективності загальної виробничої діяльності є показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, проектів, послуг) впродовж 2016-2020 років.

З даних табл. 2.5 видно, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) характеризується наявністю значних коливань: у 2016 році становив 9135197 тис. грн, у 2017 році – 3908888 тис. грн., у 2018 році – 3861519 тис. грн., у 2019 році – 4269053 тис. грн. та у 2020 році – 3387932 тис. грн. Отже, обсяг чистого доходу зменшився впродовж досліджуваного періоду в 0,37 разів, що свідчить про наявність негативної тенденції ділової активності підприємства.

Таблиця 2.5

**Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати
ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн.**

	Стаття звіту	Період, роки					Відносне відхилення (2020/2016), разів
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9135197	3908888	3861519	4269053	3387932	0,37
2	Інші операційні доходи	52523	111583	257851	2350293	16692	0,32
3	Разом доходи	9187720	4020471	4119370	6619346	3404624	0,37
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-7647375	-3022308	-2982665	-3429150	-2856542	0,37
5	Адміністративні витрати	-347383	-278812	-314674	-362373	-282798	0,81
6	Витрати на збут	-324491	-158851	-109127	-102517	-98295	0,30
7	Інші операційні витрати	-1846901	-970835	-626697	-774463	-2434950	1,32
8	Інші витрати	-247266	-76127	-13730	-2624	-3341	0,01
9	Разом витрати	-10413416	-4506933	-4046893	-4671127	-5675926	0,55
10	Фінансовий результат від операційної діяльності	-978430	-410335	86207	1950843	-2267961	2,32
11	Фінансовий результат до оподаткування	-13747155	-610971	18433	2162748	-2796782	0,20
12	Податок на прибуток	504	-2562	532	-42435	398	0,79
13	Чистий прибуток (збиток)	-1374211	-613533	18965	2120313	-2796384	2,03

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Загалом варто відмітити, що більшість досліджуваних показників мають негативну тенденцію. Має місце зменшення доходів і збільшення витрат, як результат, зростання показника чистого збитку в 2,03 рази протягом 2016-2020 років.

Наступним кроком, варто подати у вигляді рис. 2.11 зміну підсумкового значення доходів та витрат досліджуваного підприємства протягом 2016-2020 років.

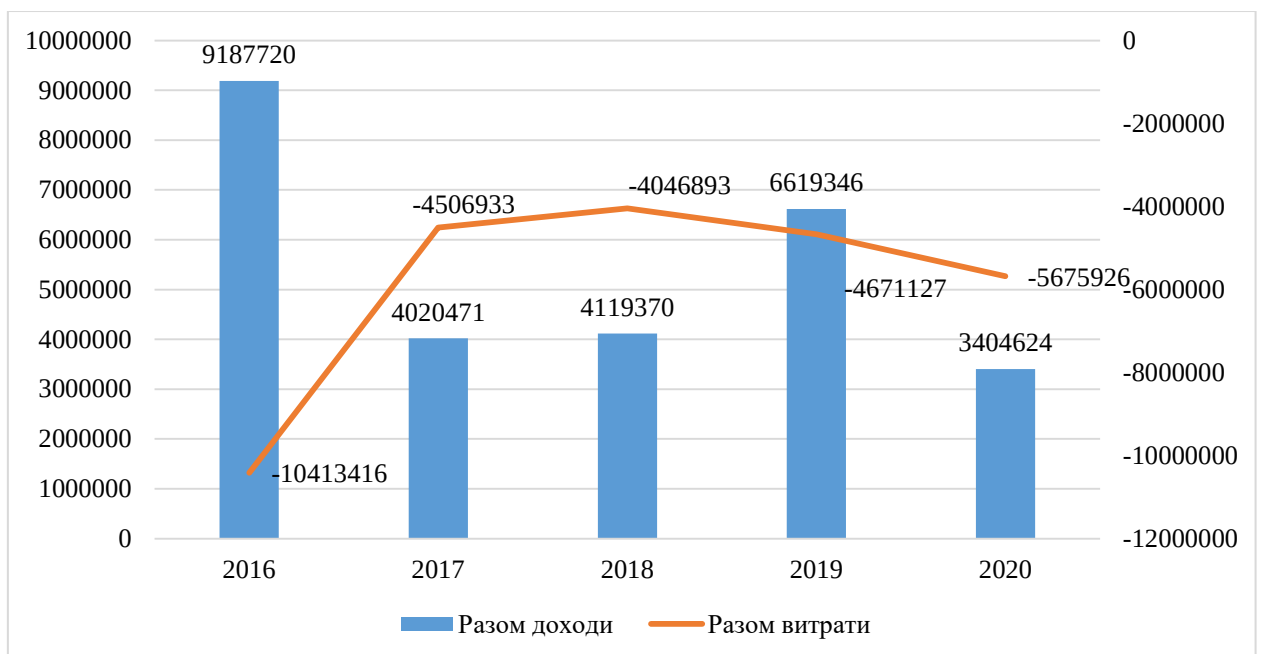


**Рис. 2.11. Динаміка змін підсумкового значення доходів та витрат
ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

З рис. 2.11 видно, що підсумкове значення витрат впродовж досліджуваного періоду значно знизилося, зокрема в 0,37 разів, тоді як обсяг доходів змінювався впродовж всього періоду та у підсумку наприкінці 2020 року його значення становило 0,55 разів у порівнянні з 2016 роком.

Здійснюючи аналіз структури доходів ПрАТ «АЗОТ» спостерігаємо, що протягом 2016-2020 років частка обсягу інших операційних доходів є досить незначною, більше того, в динаміці їх значення знижується.

Фінансовий результат до оподаткування протягом 2016-2020 років виглядав наступним чином: -13747155 тис. грн у 2016 році, -610971 тис. грн у 2017 році, 18433 тис. грн у 2018 році, 2162748 тис. грн у 2019 році, -2796782 тис. грн у 2020 році. Тобто, має місце спад у 0,2 рази.

Окрім того протягом 2016-2020 років спостерігаємо негативну тенденцію у зростанні показника чистого збитку, а саме: з -1374211 тис. грн. у 2016 році до -2796384 тис. грн. у 2020 році, або, відповідно, у 2,03 рази (рис. 2.12).

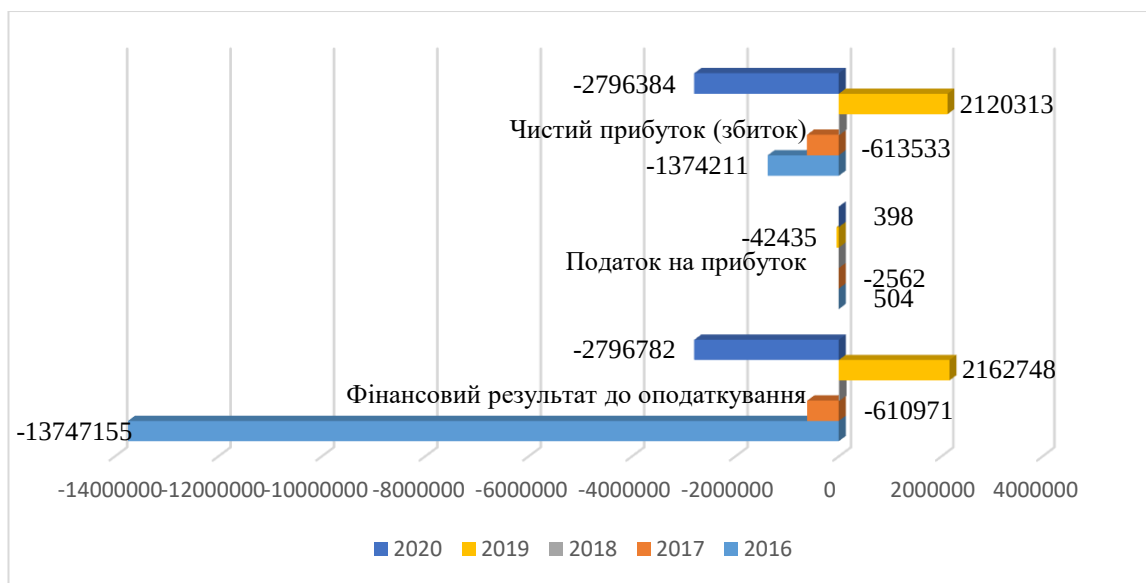


Рис. 2.12. Динаміка змін чистого прибутку (збитку)

ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках, тис. грн

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Рис. 2.12 демонструє, що фінансова діяльність ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2017 та 2020 роках була збитковою, про що свідчить розмір наявного чистого збитку. Натомість впродовж 2018-2019 років розмір чистого прибутку становив 18965 тис. грн та 2120313 тис. грн відповідно. Саме цей період можна вважати ефективним для досліджуваного підприємства.

Іншим показником, який дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності, є значення показника собівартості реалізованої продукції (товарів,

робіт, послуг), розмір якого варто проаналізувати з точки зору питомої ваги у загальній структурі доходів (рис. 2.13).

Аналізуючи рис. 2.13 видно, що питома вага показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у загальному підсумку змінювалася наступним чином: від 0,83 у 2016 до 0,84 у 2020 роках.

Має місце зміна тенденції впродовж всього досліджуваного періоду.

Аналіз табл. 2.5 показує наступне: обсяг інших операційних витрат мав такі значення: у 2016 році становив 1846901 тис. грн, у 2017 році – 970835 тис. грн, у 2018 році – 626697 тис. грн, у 2019 році – 774463 тис. грн, у 2020 році – 2434950 тис. грн

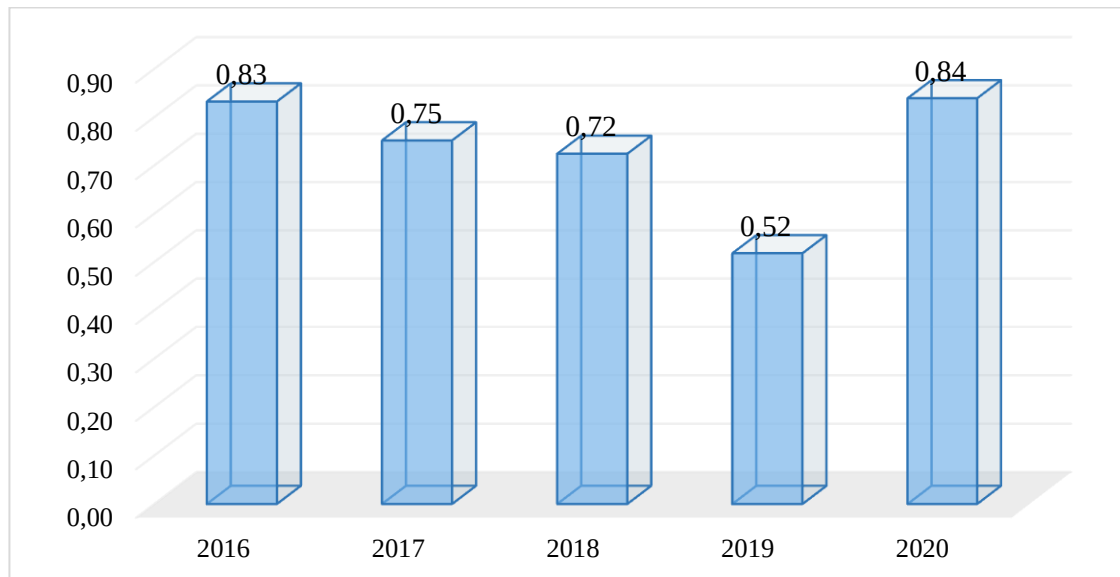


Рис. 2.13. Зміна питома ваги собівартості продукції у загальній структурі доходів ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Аналізуючи розмір інших витрат спостерігаємо, що їх розмір знизився з 247266 тис. грн у 2016 році до 3341 тис. грн у 2020 році.

Наступним кроком нашого аналізу є здійснення детального аналізу структури кожної статті в межах Звіту про фінансові результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура показників звіту про фінансові результати
ПрАТ «АЗОТ» у 2017-2021 роках, %**

	Стаття звіту	Період, роки					Абсолютне відхилення (2020/2016), %
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99,43%	97,22%	93,74%	64,49%	99,51%	0,08%
2	Інші операційні доходи	0,57%	2,78%	6,26%	35,51%	0,49%	-0,08%
3	Разом доходи	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73,44%	67,06%	73,70%	73,41%	50,33%	-23,11%
5	Адміністративні витрати	3,34%	6,19%	7,78%	7,76%	4,98%	1,65%
6	Витрати на збут	3,12%	3,52%	2,70%	2,19%	1,73%	-1,38%

Продовж. табл. 2.6

7	Інші операційні витрати	17,74%	21,54%	15,49%	16,58%	42,90%	25,16%
8	Інші витрати	2,37%	1,69%	0,34%	0,06%	0,06%	-2,32%
9	Разом витрати	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	-

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

У загальній структурі питома вага чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваного підприємства змінювалася від 99,43% у 2016 році до 99,51% у 2020 році, що на 0,08 % більше.

У загальній структурі витрат ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років переважала питома вага собівартості реалізованої продукції та інших операційних витрат, яка коливалася від 73,44% та 17,74% у 2016 році до 50,33% та 42,90% у 2020 році.

Що стосується структури доходів, то частка інших операційних доходів була несуттєвою та коливалася від 0,57 % у 2016 році до 0,49% у 2020 році.

Важливим етапом дослідження є аналіз показників ліквідності, фінансової автономії та рентабельності, розрахунок яких наводимо нижче.

Показник загальної ліквідності - це фінансовий показник, що відображає здатність підприємства задовольняти свої поточні зобов'язання (тобто зобов'язання, які мають бути погашені протягом наступних 12 місяців)

за рахунок наявних у нього поточних активів (тобто активів, які можуть бути легко та швидко перетворені на грошові кошти протягом наступних 12 місяців).

Формула розрахунку показника загальної ліквідності виглядає наступним чином: поточні активи / поточні зобов'язання

Якщо показник загальної ліквідності більше 1, то це означає, що у підприємства є достатньо наявних грошових коштів для покриття його поточних зобов'язань. Якщо ж показник менше 1, то це може свідчити про те, що підприємство може мати проблеми зі здатністю вчасно погасити свої зобов'язання. Оптимальне значення показника загальної ліквідності залежить від конкретних умов діяльності підприємства і може різнитися від однієї галузі до іншої.

Розрахунок даного показника зображуємо на рис. 2.14.

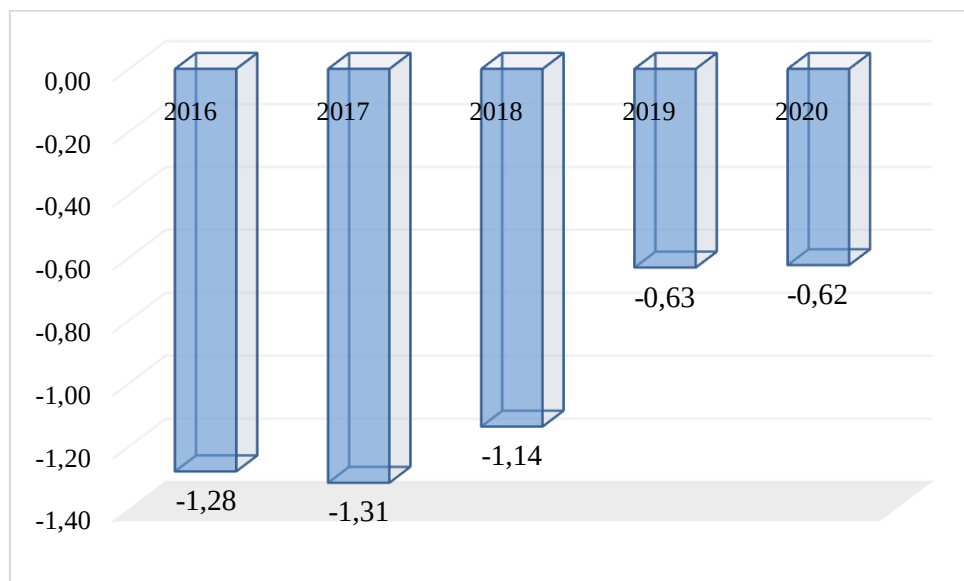


**Рис. 2.14. Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності
ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

З рис. 2.14 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності досліджуваного підприємства має проблеми зі здатністю вчасно погасити свої зобов'язання, адже його значення становить нижче 1. Проте варто відзначити, що впродовж 2016-2020 років значення коефіцієнта зростає, що свідчить про підвищення

здатності підприємства наявними грошовими коштами покривати поточні зобов'язання.

Показник фінансової автономії (англ. financial leverage ratio або debt-to-equity ratio) - це фінансовий показник, що відображає залежність підприємства від залученого зовнішнього фінансування, зокрема боргових зобов'язань.

Формула розрахунку показника фінансової автономії виглядає наступним чином: власний капітал/баланс

Даний показник дозволяє оцінити ступінь ризику, пов'язаного з фінансовим навантаженням на підприємство. Якщо показник фінансової автономії високий, це може свідчити про те, що підприємство має високий рівень боргових зобов'язань, що може збільшувати ризик несплати цих зобов'язань та загальний ризик фінансової стійкості підприємства.

З іншого боку, якщо показник фінансової автономії низький, це може свідчити про те, що підприємство залежить від власних коштів, або має обмежену можливість отримання зовнішнього фінансування, що також може збільшувати ризик.

Оптимальне значення показника фінансової автономії залежить від конкретних умов діяльності підприємства та може різнитися від однієї галузі до іншої.

Результати розрахунку значення коефіцієнту фінансової автономії наведено на рис. 2.15.

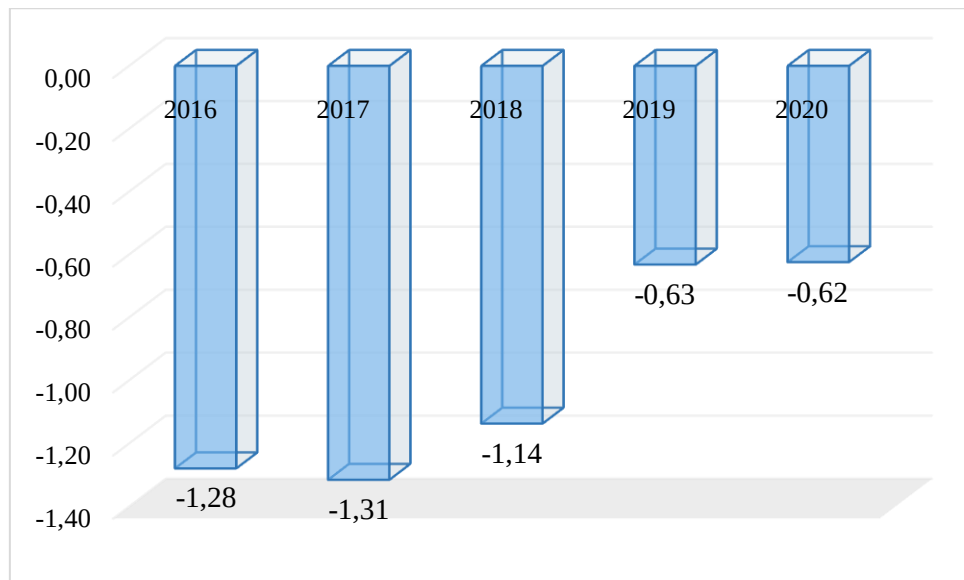


**Рис. 2.15. Динаміка коефіцієнту фінансової автономії
ПрАТ «АЗОТ» протягом 2016-2020 років**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

З рис. 2.15, спостерігаємо, що значення коефіцієнта є від'ємними, що свідчить про наявність негативного стану фінансової автономії протягом 2016-2020 років.

Саме це актуалізує необхідність проведення оцінки рівня ризик-менеджменту досліджуваного підприємства.

2.3. Оцінка рівня ризик-менеджменту досліджуваного підприємства

Оцінка ризиків є найважливішою складовою загальної системи управління ризиком. Вона є процесом визначення кількісним чи якісним способом величини (ступеня) ризику.

Оцінка рівня ризик-менеджменту досліджуваного підприємства може включати декілька етапів. Визначають такі підходи до оцінки рівня ризик-менеджменту:

1. Аналіз існуючих політик і процедур ризик-менеджменту: Досліджуване підприємство може мати політики та процедури, які

включають ризик-менеджмент. Проведення аналізу цих документів може допомогти визначити, наскільки ефективні ці політики та процедури, які ризики вони адресують та як вони реагують на ці ризики.

2. Оцінка ризиків, які відображають діяльність підприємства: Досліджуване підприємство може провести оцінку ризиків, що виникають в результаті їх діяльності. Цей підхід може допомогти виявити наявні ризики та оцінити ймовірність їх виникнення.

3. Аудит ризик-менеджменту: Аудит ризик-менеджменту може допомогти визначити, наскільки ефективно ризик-менеджмент виконується в досліджуваному підприємстві. Аудит може включати перевірку документації, співбесіди зі співробітниками та перевірку дійсності заходів, вжитих для управління ризиками.

4. Оцінка культури безпеки та управління ризиками: Культура безпеки та управління ризиками можуть впливати на ефективність ризик-менеджменту в досліджуваному підприємстві. Оцінка культури може включати спостереження за співробітниками та їхньою поведінкою, а також аналіз комунікації та підтримки культури безпеки та управління ризик

Ще одним із можливих прикладів оцінки рівня ризик-менеджменту підприємства може бути застосування методу матриці ризиків. Цей метод полягає в ідентифікації різних видів ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства, та оцінці їхнього потенційного впливу та імовірності виникнення.

Для цього можна скласти матрицю, де по вертикальній осі відображатимуться рівні потенційного впливу ризику (від низького до високого), а по горизонтальній - рівні імовірності виникнення ризику (від низької до високої). Кожен тип ризику можна потім розмістити відповідно до його потенційного впливу та імовірності виникнення відповідної події. Наприклад, якщо підприємство ідентифікувало можливий ризик низької імовірності виникнення та високого потенційного впливу (наприклад, природні катаклізми, які можуть знищити майно підприємства), то такий

ризик можна розмістити у верхньому правому куті матриці.

Згідно з методом матриці ризиків, більшість ризиків, які знаходяться в верхньому правому куті матриці, потребують негайного управління ризиками та розвитку планів мінімізації наслідків. Якщо підприємство знаходиться в стадії формування ризик-менеджменту, то при оцінці рівня ризиків ця матриця може стати важливим інструментом для визначення тих ризиків, які потребують найбільшої уваги.

Таким чином, далі, вважаємо за доцільне для проведення комплексної оцінки системи ризик-менеджменту доцільним є використання агрегатного підходу.

Основою агрегатного підходу є визначення фінансової стійкості на основі агрегатних розрахунків. Розрізняють чотири типи поточної фінансової стійкості підприємства, упорядковані відповідно до значення коефіцієнта матеріального оборотного капіталу та типу джерела фінансування.

Необхідні для розрахунку показники згрупуємо до табл. 2.7 та, відповідно, значення розрахованих агрегатів.

Таблиця 2.7

**Зведена таблиці показників ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках за
типами фінансової стійкості**

Показники	Типи фінансових ситуацій				
	2016	2017	2018	2019	2020
Власні оборотні кошти (ВОК)	-15676135	-16331311	-16577871	-14381247	-17192191
Функціонуючий капітал (ФК)	-14743573	-15487304	-15888929	-13898888	-15726510
Основні джерела формування коштів (ДФ)	-13231287	-13707842	-13893199	-11833062	-14891839
Запаси (ЗП)	745391	613457	617172	635771	581450
$\pm\text{ФС} = \text{ВОК} - \text{ЗП}$	-16421526	-16944768	-17195043	-15017018	-17773641
$\pm\text{ФТ} = \text{ФК} - \text{ЗП}$	-15488964	-16100761	-16506101	-14534659	-16307960
$\pm\text{ФО} = \text{ДФ} - \text{ЗП}$	-13976678	-14321299	-14510371	-12468833	-15473289
$\pm\text{ФС} = \text{ВОК} - \text{ЗП}$	$\pm\text{ФС} \leq 0$	$\pm\text{ФС} \leq 0$	$\pm\text{ФС} \leq 0$	$\pm\text{ФС} \leq 0$	$\pm\text{ФС} \leq 0$
$\pm\text{ФТ} = \text{ФК} - \text{ЗП}$	$\pm\text{ФТ} \leq 0$	$\pm\text{ФТ} \leq 0$	$\pm\text{ФТ} \leq 0$	$\pm\text{ФТ} \leq 0$	$\pm\text{ФТ} \leq 0$
$\pm\text{ФО} = \text{ДФ} - \text{ЗП}$	$\pm\text{ФО} \leq 0$	$\pm\text{ФО} \leq 0$	$\pm\text{ФО} \leq 0$	$\pm\text{ФО} \leq 0$	$\pm\text{ФО} \leq 0$

Стан	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий
------	----------	----------	----------	----------	----------

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності

Як видно з результатів розрахунків, наведених у табл. 2.7 зазначимо, що для досліджуваного підприємства характерна фінансова криза, що свідчить про високу ймовірність банкрутства підприємства. Цей стан вказує на те, що ПрАТ «АЗОТ» не зможе виконати власні зобов'язання і, отже, зазнає втрати фінансового балансу в майбутніх періодах.

Керівництву досліджуваного підприємства варто звернути увагу та розробити заходи щодо відновлення фінансової стабільності. Слід надати належну увагу необхідності зниження обсягу запасів та витрат, підвищити обсяг власних оборотних коштів, а також прискорити обертання капіталу.

У сучасному нестабільному економічному кліматі все більше підприємств стикаються з процедурами банкрутства. У зв'язку з цим для більшості суб'єктів господарювання на перший план виходить питання негативних тенденцій, пов'язаних із розвитком бізнесу та прогнозами банкрутства.

Банкрутство підприємства - це стан, коли підприємство не може виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, бо заборгування перевищують його можливості їх погашення. В такому випадку підприємство може бути оголошено банкрутом.

Банкрутство може настати через різні причини, такі як:

Недостатня прибутковість: коли підприємство не здатне отримувати достатньо прибутку, щоб погасити свої зобов'язання.

Недостатня ліквідність: коли підприємство не має достатньої кількості грошових коштів, щоб виконувати свої зобов'язання.

Погане управління: коли підприємство має недієве керівництво або погану організацію бізнес-процесів.

Конкуренція: коли конкуренція на ринку стає надто великою, і підприємство не може знайти нові ринки збуту або збільшити свою долю на наявних ринках.

Економічні кризи: коли економічна ситуація в країні або регіоні стає надто складною, і це впливає на підприємство.

Оголошення підприємства банкрутом може мати серйозні наслідки для його власників, співробітників та кредиторів. Кредитори можуть спробувати взяти участь у процесі банкрутства та вимагати свої заборгованості. Як правило, банкрутство може призвести до ліквідації підприємства або його реструктуризації.

Саме тому, вважаємо за доцільне, більш детально дослідити ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства. З цією метою побудувати двофакторну модель Альтмана, яка є одним із найпоширеніших методів визначення ймовірності банкрутства підприємств.

Z-модель Едварда Альтмана - це статистична модель, яка дозволяє прогнозувати ймовірність банкрутства підприємства за певний період часу.

Модель була розроблена професором Едвардом Альтманом у 1968 році та базується на фінансових показниках підприємства. За допомогою моделі можна оцінити ризик неплатоспроможності підприємства та визначити його фінансову стійкість.

Z-модель Едварда Альтмана використовує п'ять фінансових показників:

- робочий капітал до загальних активів;
- власний капітал до загальних активів;
- операційний дохід до загальних активів;
- чистий дохід до загальних активів;
- розмір активів до загальних зобов'язань.

Для кожного показника розраховується коефіцієнт, який потім використовується для розрахунку Z-балу. Z-бали зводяться до загального показника, який вказує на ймовірність банкрутства підприємства.

Z-модель Едварда Альтмана давно використовується в фінансовому аналізі та оцінці ризику і досить точна в багатьох випадках. Однак, необхідно враховувати, що модель має свої обмеження, оскільки вона базується на показниках, які можуть бути залежні від конкретної галузі, а також не

враховує інших факторів, які можуть впливати на фінансову стійкість підприємства.

Далі перейдемо безпосередньо до розрахунку. Формула двофакторної моделі Альтмана виглядає наступним чином:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{\text{ТЛ}} + 0,0579 * (ЗК / П), \text{ де} \quad (2.1)$$

$K_{\text{ТЛ}}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

$ЗК$ – позиковий капітал;

$П$ – пасиви.

Двофакторна модель Альтмана використовує два фінансових показники - показник співвідношення власного капіталу до загальних активів та показник ринкової вартості капіталу до балансової вартості зобов'язань - для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства протягом наступного року.

Двофакторна модель Альтмана вважає, що підприємство знаходиться у зоні ризику банкрутства, якщо його значення Z -показника менше 1,81, підприємство знаходиться в безпечній зоні, якщо його значення більше 2,99, а якщо його значення знаходиться в інтервалі між 1,81 та 2,99, то підприємство перебуває у середній зоні ризику банкрутства.

Двофакторна модель Альтмана використовується як інструмент для оцінки фінансової стійкості підприємств

Далі, у табл. 2.8, подаємо безпосередньо проведені розрахунки.

Таблиця 2.8

Розрахункові значення показників ймовірності настання банкрутства ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2020 роках за моделлю Альтмана

Показники	Період, роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
X1	-1,48	-1,50	-1,33	-0,76	-0,69
X2	-0,14	-0,06	0,00	0,12	-0,12
X3	-1,38	-0,06	0,00	0,12	-0,12
X4	-0,56	-0,57	-0,53	-0,39	-0,38
X5	0,92	0,38	0,32	0,23	0,15
Z	-5,93	-2,04	-1,58	-0,36	-1,48

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності

Аналізуючи табл. 2.8, спостерігаємо, що в результаті проведеного двофакторного аналізу значення Z менше 1,81, що свідчить про те, що підприємство знаходиться в безпечній зоні.

Безперечно, прогноз банкрутства шляхом побудови п'ятифакторної моделі Альтмана не може дати незаперечних гарантій, але досвід сучасних підприємств довів, що він є ефективним інструментом виявлення можливості банкрутства та вчасного реагування на кризові ситуації.

Отже, за результатами аналізу отриманих розвідувальних даних, варто відзначити доцільність запровадження ефективної системи управління ризиками на ПрАТ «АЗОТ» у кризових ситуаціях, здатної забезпечити довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність підприємству.

У наступному розділі, вважаємо за доцільне, перейти безпосередньо, до розробки практичних рекомендації з удосконалення системи управління ризиками на підприємствах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції по удосконаленню системи управління ризиками на підприємстві

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу дозволили виявити недоліки, що є на підприємстві, в управлінні його ризиками.

Слід зазначити, що основним недоліком є відсутність служби ризик-менеджменту. Реалізація практично будь-якого з відомих підходів до

управління ризиками у діяльності промислових підприємств передбачає створення служби ризик-менеджменту. Основною характеристикою служби ризик-менеджменту є те, що вона є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цієї служби аналізують внутрішні зміни промислового підприємства та відхилення у процесі реалізації інвестиційного проекту, з іншого - дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана під час стратегічного планування.

Таким чином, до виявлених недоліків в управлінні ризиками досліджуваного підприємства слід віднести:

- відсутність служби ризик-менеджменту;
- ігнорування наявності фінансових ризиків та загроз, виявлених з урахуванням показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків;
- не використання передових методів мінімізації ризиків:

Виходячи з того, що в загальному випадку функції управління полягають у плануванні та прогнозуванні, організації, регулюванні, мотивації та контролі, ми вважаємо, що для ризик-менеджменту промислового підприємства ці функції набудуть специфічного забарвлення. Виходячи з цього, ми виділили основні функції пропонованої служби ризик-менеджменту об'єкта дослідження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції служби ризик-менеджменту ПрАТ «АЗОТ»

Функції	Завдання
Планування та прогнозування	Дослідження компонентів абсолютної ризикового середовища, в якому існує компанія. Порівняння та вивчення можливого впливу абсолютної ризикової середовища на ефективність інвестиційного проекту. Визначення цілей діяльності засобів та найбільш ефективних методів досягнення цих цілей
Організація	Створення умов досягнення цілей компанії. Формування структури ризик-менеджменту, налагодження автоматизованої системи індикаторів та аналізу можливих відхилень у реалізації інвестиційного проекту, створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик та ін.
Регулювання	Вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан

	стійкості цього об'єкта у разі виникнення відхилення від заданих параметрів.
Мотивація	Виявлення реальних потреб працівників, матеріальне та моральне стимулювання, спонукання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості у результатах своєї праці.
Контроль	Оцінка та аналіз ефективності результатів роботи системи ризик-менеджменту та застосовуваних методів управління ризиком

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу діяльності підприємства

Слід зазначити, що функції організації та мотивації лягають на керівний склад та виконавчі служби підприємства, що виконують функції планування та прогнозування, регулювання та контролю. Для того, щоб відповідати поставленим завданням, на наш погляд, необхідно визначитися з конкретними функціями служби ризик-менеджменту, які надалі присвоюються тому чи іншому підрозділу. Проаналізувавши завдання служби ризик-менеджменту, можна зробити висновок про те, що для виконання кожної конкретної функції ідеальному випадку необхідне створення одного відділу, проте ми обмежені фінансуванням.

Однак більшість функцій виконуються з використанням комп'ютерного моделювання, що значно спрощує процес управління ризиками, а також знижує тимчасові витрати, тому в рамках одного відділу може виконуватися кілька функцій. Яким же якість має відповідати ризик-менеджер? У більшості випадків від ризик-менеджерів потрібні: відмінні здібності та навички спілкування, володіння мисленням підприємця, компетентність з управління ризиками.

До цього базису потрібно додати ще знання специфіки галузі та підприємства. Ризик-менеджерів для конкретного промислового підприємства необхідно «виростити» на цьому підприємстві, щоб людина була знайома з особливостями виробництва, фінансових операцій, організаційної структури, недоліками та перевагами кожного відділу. Для цього ми пропонуємо розвивати службу ризик-менеджменту поступово.

На початковому етапі має існувати одна людина, яка відповідатиме переліченим вимогам та виконує всі функції служби ризик-менеджменту. Це

буде так званий ризик-менеджер – «дженераліст». Він повинен займатися адекватним, злагодженим та економічним управлінням в умовах динамічного ризикового економічного середовища.

Коли дженераліст не зможе справлятися з потоком інформації та укладатися в необхідні терміни, виникне необхідність виконання конкретних функцій однією людиною чи відділом. Такою людиною стане ризик-менеджер фахівець, якому достатньо бути глибоким і практичним знавцем своєї вузької сфери всередині широкої галузі знань про ризики та управління ними. Фахівці з ідентифікації, аналізу, моніторингу та за конкретними видами ризику допоможуть дженералісту сформулювати та обґрунтувати програму інтегрованого управління ризиками. З появою фахівців можна говорити про побудову організаційної структури.

Для початку визначимося зі структурою пропонованої служби.

На наш погляд, ризик-менеджер дженераліст поступово повинен вийти в керівники відділу ризик-менеджменту та отримати посаду головного (генерального) керуючого ризиками промислового підприємства. На етапі впровадження служби характерна найпростіша лінійна організаційна структура (рис. 3.1).

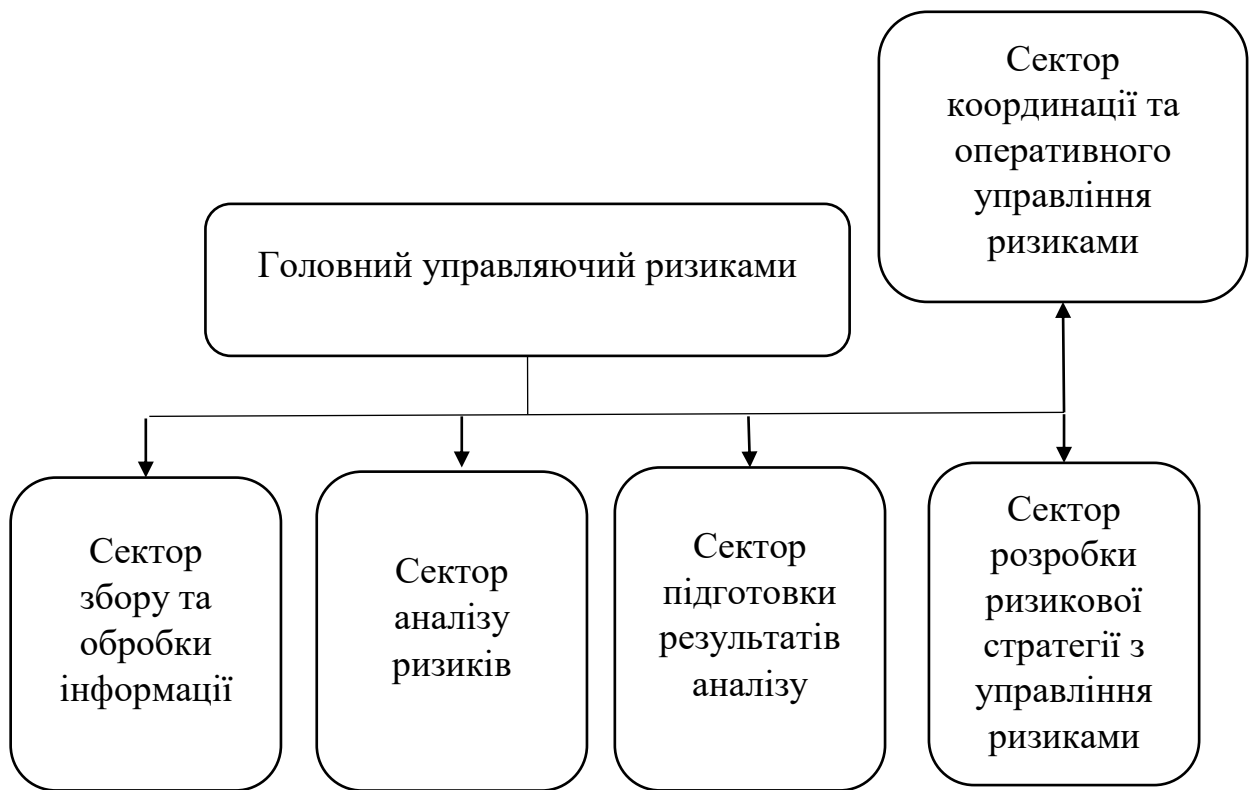


**Рис. 3.1. Структура запропонованої служби ризик-менеджменту
ПрАТ «АЗОТ»**

Джерело: сформовано автором

Кожен із наведених на рис. 3.1 секторів покликаний виконувати певні функції, які перераховані та охарактеризовані нами нижче у табл. 3.2.

Фахівці чи сектори лінійно підпорядковані. Це дозволить досягти наступних переваг в управлінні ризиками:

- узгодженість дій виконавців, які перебувають кожен на своєму місці;
- простота управління за рахунок існування одного каналу зв'язку;
- чітко виражена відповідальність, тому що кожен відділ відповідає виконанню специфічних конкретних завдань;
- оперативність у прийнятті рішень, що необхідно на початковому етапі, коли служба ризик-менеджменту вливається у загальну організаційну структуру промислового підприємця та вимагає змін у залежність від ситуації;
- сприйнятливість до прогресу у галузі науки та техніки.

Таблиця 3.2

Функції відділів служби ризик-менеджмента ПрАТ «АЗОТ»

Назва відділу	Виконуванні функції
Сектор збору і обробки інформації	Збір інформації про стан абсолютної ризикового середовища як на етапі розгляду інвестиційного проекту, так і на етапі реалізації. Сортуння вхідних даних та класифікація факторів ризику з урахуванням етапів інвестиційного циклу
Сектор аналізу ризиків	Підготовка до аналізу, пов'язана з визначенням можливих інтервалів змін ризикових факторів та очікуваних значень. Аналіз отриманих результатів підготовка даних для розробки превентивних заходів щодо управління ризиками. Тестування розроблених заходів в економікоматематичній моделі
Сектор розробки ризикової стратегії та заходів з управління ризиками	Розробка ризикової стратегії, перманентних дій в аварійних ситуаціях, інструкцій, приписів для зниження рівня наслідків реалізації ризикових подій. Коригування ризикової стратегії в залежності від результатів тестування, а також від змін у абсолютному ризиковому середовищі.
Сектор підготовки результатів аналізу	Займається підготовкою інформації для розробки ризикової стратегії та заходів щодо управління ризиками. Здійснюється підготовка інформації для керівництва про поточний рівень ризику підприємстві.
Сектор координації і оперативного управління ризиками	Здійснює контроль за виконанням розпоряджень у процесі реалізації інвестиційного проекту. Виконання розроблених превентивних заходів з управління ризиками.

Джерело: сформовано автором

При організації служби ризик-менеджменту слід враховувати деякі особливості, головною з яких є високі вимоги до керівника, який має бути всебічно підготовлений;

Ми вважаємо, що лінійна структура служби ризик-менеджменту найефективніша в даних умовах, оскільки більшість промислових підприємств ще не мають тривалої історії, а процес їх укрупнення відбувається за рахунок появи в організаційній структурі автономних одиниць.

На початку впровадження служби ризик-менеджменту, на підприємстві всі завдання може виконувати дженераліст. У міру розвитку підприємства вона також розвивається від поточного реагування через кілька проміжних станів до повністю інтегрованої системи управління ризиками. У нашому

випадку, коли підприємство включає безліч відділів, автономних одиниць, служба ризик-менеджменту глибше проникає в організаційну структуру і функціонально має контролювати всі відділи та автономні одиниці промислового підприємства. Отже, служба ризик-менеджменту не може бути підпорядкована одному лінійному керівнику. Швидше це має бути така сама автономна структурна одиниця, лінійно пов'язана з керівництвом підприємства, та функціонально з іншими відділами.

Постає питання - кому має бути підпорядкована служба ризику менеджменту? Пропонується розмістити її в економічному відділі, а підпорядкована вона буде головному економістові. Це пов'язано з тим, що служба ризик-менеджменту буде пов'язана в основному з аналізом економічних показників.

Таким чином, ми приходимо до висновку про те, що служба ризик-менеджменту – це рівноцінна структурна одиниця в організаційній структурі підприємства, яка подана на рис. 3.2, та відображає організаційну структуру ПрАТ «АЗОТ» після впровадження служби ризик-менеджменту.

Слід враховувати, що служба ризик-менеджменту збирає інформацію про зміни в абсолютно ризиковому середовищі, аналіз, та транслює результати керівництву. Тому необхідно організувати її регулярне оперативне постачання інформаційними ресурсами про поточну діяльність підприємства та фінансово-господарські результати, наприклад, у вигляді передачі щоденних або щотижневих звітів з бухгалтерії, виробничої, збутової та інших служб внутрішнього електронного зв'язку.

Виходячи з вищевикладеного, нами передбачено також, що зв'язок служби ризик-менеджменту з іншими відділами полягатиме у зборі інформації про внутрішнє середовище, моніторинг реалізації інвестиційного проекту, перевірці відповідності виконуваних робіт заданій якості, контроль стану критеріїв покриття. Здійснювати це можливо також шляхом анкетування. Пункти анкети вибираються з конкретних завдань, які стоять перед службою на даний момент. Також слід зазначити, що проектування

робочого місця антиризикового керівника та організація його праці мають велике значення. Виходячи з цього, нами було розроблено картку організації праці на робочому місці для антиризикового керуючого. Проектування роботи ризик-менеджера передбачає отримання відповіді на питання: що робиться і як робиться. Воно включає в себе опис змісту роботи, вимог до неї та її оточення, а також проектування робочого місця ризик-менеджера.

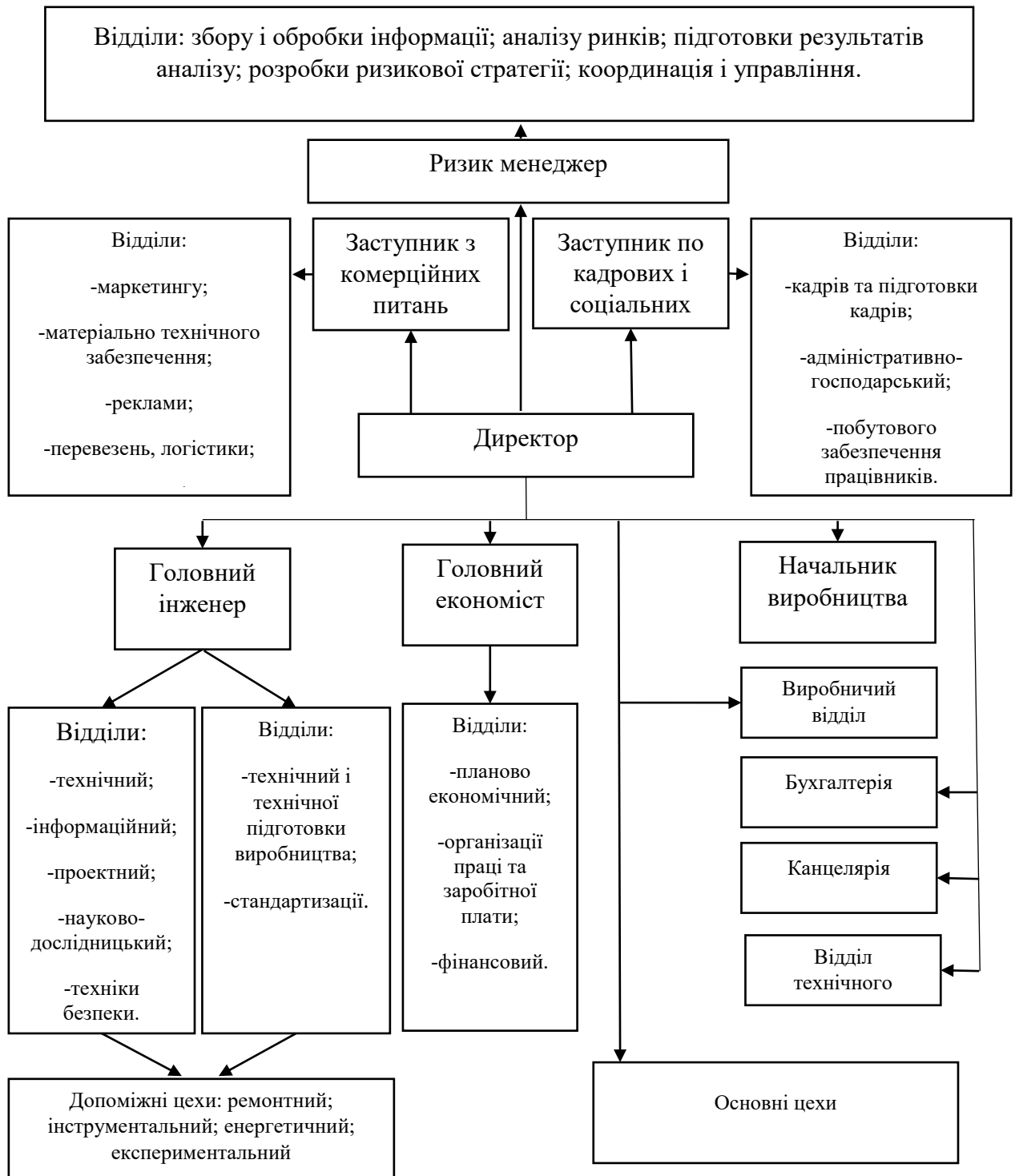


Рис. 3.2. Організаційна структура ПрАТ «АЗОТ» із впровадженою службою ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором

Зв'язок служби ризик-менеджменту з іншими відділами буде полягати у збиранні інформації про внутрішнє середовище, моніторинг реалізації інвестиційного проекту, перевірки відповідності виконуваних робіт заданої якості, контроль за станом критеріїв покриття.

Слід врахувати, що в реальних умовах функціонуючого підприємства спроби зміни організаційної структури будуть нашкодитись на опір з боку персоналу, який буде прагнути зберегти звичну схему роботи. Тому керівництво ПрАТ «АЗОТ» має надавати всі необхідні ресурси службі ризик-менеджменту.

Розглянувши всі аспекти впровадження служби ризик-менеджменту у ПрАТ «АЗОТ», потрібно розрахувати можливі витрати на використання даного підрозділу до існуючої структури підприємства та можливий економічний ефект.

Розрахунок потреби в персоналі та фонді оплати праці представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок потреби у персоналі та фонді оплати праці

Найменування спеціаліста	Кількість	Річна оплата праці, грн
Ризик-менеджер «дженераліст»	1	$15000 \cdot 12 = 180000$
Спеціалісти по ідентифікації, аналізу, моніторингу ризиків	2	$10000 \cdot 2 \cdot 12 = 240000$
Всього	3	420000

Джерело: сформовано автором

Таким чином, підприємству знадобиться 420 000 грн у перший рік роботи впроваджуваної служби ризик-менеджменту. Тепер потрібно визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Економічна ефективність є результативністю економічної системи, що виражається корисністю кінцевих результатів її функціонування до

витрачених ресурсів. Розрахунок ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності запропонованого заходу

Показник	Значення
Втрата виручки 2021-2020 роки	2873000 грн
% зниження втрат виручки за рахунок проведених заходів	25%
Сума, на яку б зменшилась б величина прибутку	$2873000 * 25\% = 718250$ грн
Витрати на оплату праці	420000 грн
Відрахування на соціальні потреби та додаткові витрати	109200 грн
Прибуток від впровадження служби в перший рік	$718250 - 420000 - 109200 = 189050$ грн
Економічний ефекти (рентабельність), %	$189050 / (420000 + 109200) * 100 = 35,7$

Джерело: сформовано автором

Таким чином, від реалізації запропонованого заходу досліджуване підприємство у перший рік зможе знизити свої втрати у сумі 189,05 тис. грн. Розрахований економічний ефект становив 35,7%, що свідчить про те, що запропоноване впровадження служби ризик-менеджменту можна визнати економічно вигідним.

Таким чином, побудова раціональної системи управління промислового підприємства, орієнтоване на діяльність в умовах невизначеності та ризику, передбачає визначення завдань та функцій служби ризик-менеджменту, прикріплення функцій до відповідних відділів, розподіл повноважень та відповідальності відділів, підбір відповідних кадрів до виконання поставлених завдань. Реалізація сукупності цих заходів дозволить з високою ймовірністю досягати необхідних параметрів ефективності та знизити втрати, пов'язані з настанням ризикових подій.

У процесі проведеного аналізу стану ризик-менеджменту у ПрАТ «АЗОТ» нами було виявлено такі недоліки управління ризиками:

- відсутність служби ризик-менеджменту;

- ігнорування наявності фінансових ризиків та загроз, виявлених з урахуванням показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків;
- не використання передових методів мінімізації ризиків.

Для поліпшення стану управління ризиками досліджуваного підприємства нами запропоновано впровадження служби ризик-менеджменту, розраховано ефективність її впровадження, яка склала 35,7%, що свідчить про доцільність запровадження цієї служби.

3.2. Креативна модель управління ризиками на підприємства на динамічних засадах

Розглядати ризик слід як об'єктивне і обов'язкове явище. У процесі господарської діяльності об'єктивно необхідно удосконалити спеціальну реакцію керівництва підприємства на вплив відхилення ризику від «механізму» (у сучасному розумінні «організму»). Аналіз історії формування практичного підходу до управління ризиками дозволяє виявити особливості зміни парадигми управління ризиками, що залежить від динаміки та глибини інтеграції цієї функції в системи управління підприємством (табл. 3.5).

Розглянемо рівень проникнення та розвитку ризик-менеджменту в промисловості та економіці. Перш за все, це реалізація управлінської функції «управління організаційними ризиками», яка є суттєвим елементом для забезпечення кінцевої прибутковості та подальшого всебічного захисту господарської діяльності та добробуту підприємців:

- а) державного сектору економіки, пов'язаного з ним;
- б) актуальні для галузі та країни в цілому.

Як зазначалося вище, ризик сприймається учасниками господарської діяльності переважно як суто негативне поняття, а розуміння бізнес-спільнотою походження та природи самого ризику та його активного середовища є переважно песимістичним.

На сучасному етапі розвитку світова економіка переживає тривалий процес структурних, якісних і кількісних змін. Зрозуміло, що за цих умов спіраль розвитку періодично змінює свій вектор «згори вниз» і навпаки, а глобальні процеси супроводжуються розвитком кризових явищ – поживавлення, підйому, стагнації, спаду, депресії, які чітко характеризуються як ризики [31].

Таблиця 3.5

Порівняльний підхід до оцінки парадигм управління ризиками

Традиційна парадигма	Інтеграційна парадигма
Диференційований ризик-менеджмент: кожен підрозділ самостійно управляє ризиком у відповідності зі своїми функціями. Фінансова служба, планово-економічний та ревізійний відділи, кадрова служба.	Інтегративний, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; кожен співробітник фірми приймає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.
Ризик-менеджмент «від випадку до випадку»: управління ризиками здійснюється за потребою, яка визначається менеджментом.	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками безперервний, достатній та чітко керований.
Організаційний ризик-менеджмент: стосується страхових та фінансуються ризиків.	Розширений (зрілий) ризик-менеджмент: розглядає всі категорії ризику та формує можливості їх організації.

Джерело: сформовано автором

Необхідність актуалізації ставлення до ризику та моделей і методів його управління, сформованих під час первинного аналізу проблемних ситуацій, які виникають і серйозно впливають на хід господарської, виробничої та науково-дослідної діяльності.

У той же час варто простежити взаємозв'язок між змінами в основних потоках, таких як перерозподіл активів, вільні грошові кошти (ліквідність), зміни вартості підприємства та розмір прибутку, отриманого підприємством. Тому з точки зору динаміки передбачається, що вільний потік ліквідності та

розмір зростання корпоративного прибутку повинні відповідати співвідношенню триплету «зростання-ризик-дохід».

Ми виходимо з того, що завдання ризик-менеджменту є невід’ємною та першорядною частиною процесу вибору нових сфер діяльності, визначення рівня ризикової роботи та ефективності розподілу ресурсів в економіці та господарській діяльності (як «зворотній зв’язок ризику»). Це визначає додаткові завдання: по-перше, трансформація та вдосконалення внутрішньої системи управління, по-друге, підвищення конкурентоспроможності, по-третє, економічні вигоди.

Пояснимо, що цього розуміння недостатньо, оскільки концепція менеджменту змінилася і набула вигляду надзадач, заснованих на елементах творчості.

За цих умов особливої уваги потребує формування креативних (творчих) моделей управління. Алгоритм цієї моделі наведено на рис.3.3.

У перспективі така модель має стати обов’язковим елементом комплексу оцінки, аналізу та управління ризиками підприємства на всіх етапах господарської діяльності. Для того, щоб цей комплекс працював максимально ефективно, вищому та виконавчому менеджменту підприємства довелося суттєво переглянути стандартизовані процедури діяльності з управління ризиками.

Ми помітили, що з точки зору менеджменту підприємства управління ризиками в першу чергу відповідає за результати прийняття рішень на всіх рівнях.

Відповідні концепції, політики, процедури планування, структури та моделі управління ризиками повинні бути розроблені під контролем вищого керівництва підприємства з метою дотримання прав і захисту інтересів акціонерів і бенефіціарів. Результати діяльності експертів у сфері ризиків — аудиторів, контролерів, ризик-менеджерів — приймаються при формуванні політики та рекомендацій щодо стратегії ризиків.

Управління ризиками в корпоративному секторі вимагає наявності

важливого елемента в системі управління – злагодженого керівництва на всіх рівнях організації. Сучасна структура управління з інтегрованою системою управління ризиками складається з трьох функціональних підрозділів. Спочатку це рада директорів, потім виконавчий комітет, а потім генеральний менеджер бізнес-департаменту, функціональні експерти та спеціалісти та лінійні керівники, або ключові супервайзери та офіс (ключові супервайзери та персонал) [29]. Спеціальна група управління ризиками підприємства несе відповідальність за розробку політики щодо ризиків і розробки стратегії ризиків в організації.

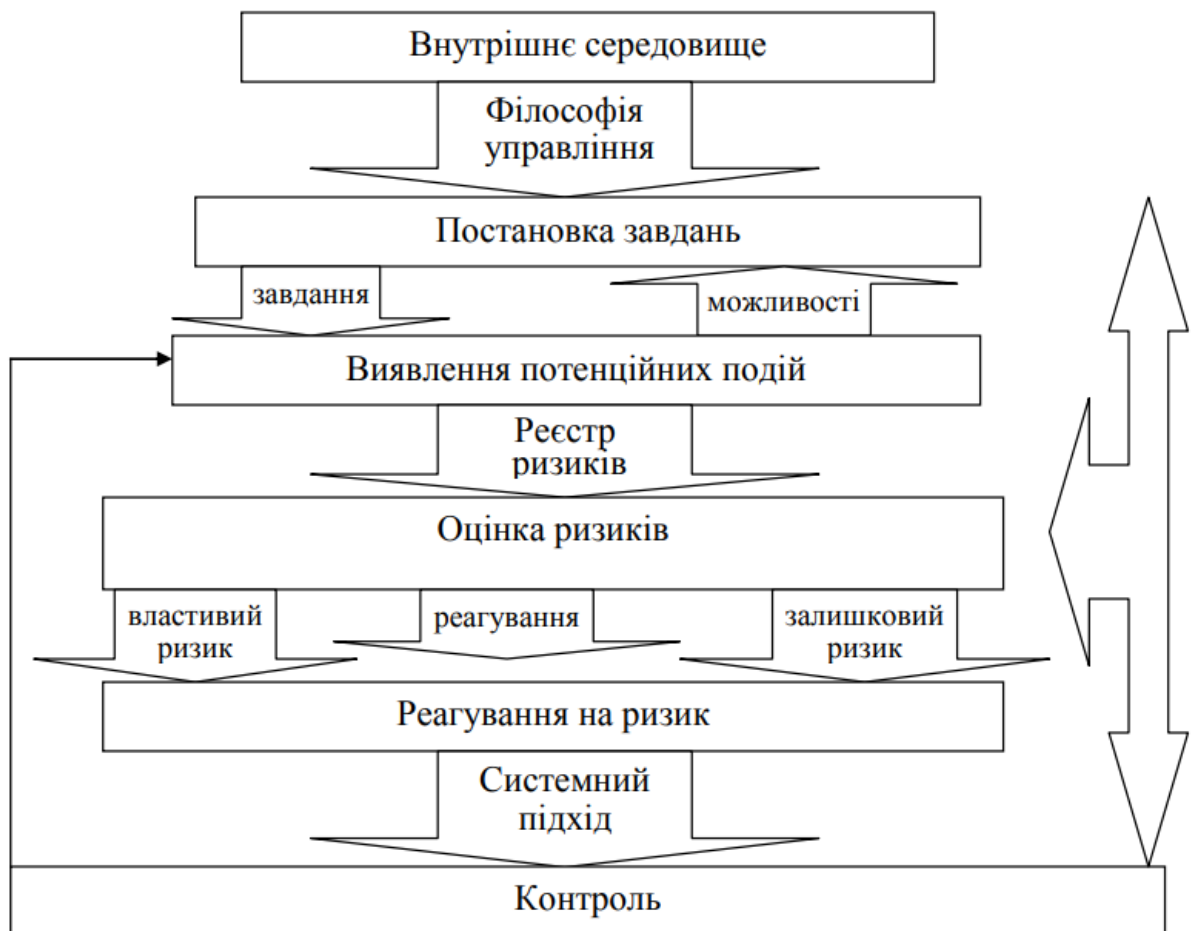


Рис. 3.3. Алгоритм роботи креативної моделі управління ризиками підприємства

Джерело: сформовано автором

Стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на визначенні та

забезпеченні довгострокових цілей, на основі комплексної оцінки невизначеності економіки та економічної ситуації окремих галузей або основної економіки в цілому, на основі ефективного та поступового підходу до поступового досягнення цих довгострокових цілей.

Можна з упевненістю стверджувати, що стратегія управління ризиками є одночасно наукою і мистецтвом управління ризиками підприємства. Стратегія може бути реалізована «як план, як принцип поведінки, як позиція» [26]. У будь-якому варіанті стратегії вибору спочатку аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище, готуються альтернативи і вибирається найкращий за обраними критеріями.

Стратегії управління ризиками визначаються менеджментом — керівництвом підприємства (компанії, структурного підрозділу тощо). Управління ризиками здійснюється в рамках єдиної стратегії, спрямованої на вирішення двох основних завдань:

- створення додаткового капіталу або нової акціонерної вартості («кількісна»);
- «якість», спрямована на підтримку найвищої цінності підприємства. Тому певні ресурси підприємства повинні бути спрямовані на вирішення цих проблем.

Суть проблеми полягає в тому, як зосередитися між двома конкретними завданнями, як розподілити частку загальних ресурсів підприємства для вирішення загальної задачі, а всередині задачі — тактичні питання управління ризиками (так звані «підзадачі»).

Сформулюємо питання, які формують проблему ефективного менеджменту в бізнесі:

- що впливає на пріоритет завдань?
- яких стратегій потрібно дотримуватися, щоб мати сенс?
- на чому ґрунтується рішення?

Концептуально процес управління ризиками підприємства фактично збігається з процесом управління самим підприємством (бізнесом). Тобто

запропонований алгоритм управління ризиками обов'язково включає визначення цілей і завдань, забезпечення ресурсами, планування, реалізацію, подальший збір і обробку інформації, номіновані прогнози ризиків («механізми» виконання), вимірювання позитивного впливу ключових характеристик, А також обсяг і можливість представлення ризику в тій чи іншій формі, тобто контроль і моніторинг [37].

Перевагою такої схеми є модульність, тобто можливість додавання елементів – інструментів, методів, спрямованих на підвищення ефективності кожного етапу розробки, реалізації та контролю управлінських рішень, а також виключення з процесу окремих несуттєвих процедур.

На основі порівняння поточних результатів із прогнозованими визначити ставлення суб'єкта до ризику, з'ясувати його особисті переваги за критеріями «вигоди-можливості-втрати», сформулювати відповіді (аналітична практика реагування – як позитивні, так і негативні). До можливих варіантів розвитку ризикових процесів (у різні періоди), або окремого «ураганного» (миттєвого, високого накопичення збитків) ризику. Дані, отримані на цьому етапі, будуть використані в подальшому для вирішення практичного завдання управління ризиками – розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності та безпеки основної (в окремих випадках додаткової, супутньої) діяльності підприємства, достатнього рівня компетентності та можливість запобігти, зменшити або компенсувати втрати.

Відрізнимо одну характеристику динамічного ризику від статичного, а саме те, що останній зазвичай виникає і розвивається лише один раз протягом життєвого циклу окремого проекту або всього підприємства.

Динамічні ризики можуть передбачувано виникати знову, постійно адаптуватися до середовища та умов, в яких вони існують, і під впливом контрзаходів впливати на ринкову позицію та ділову репутацію підприємства.

Наслідками ризику є, зокрема, дефолт - неможливість виконання фінансових зобов'язань. Щоб уникнути прояву динамічних ризиків, які

підривають фінансову стійкість фірм, пропонуються наступні підходи запобігання дефолту [15, 16]:

- своєчасна та періодична переоцінка активів до ринкової вартості;
- забезпечення зобов'язань (у т.ч. шляхом здійснення операцій із заставою);
- резервні фонди для покриття збитків;
- диверсифікація портфеля замовлень;
- взаємозалік зустрічних вимог;
- страхування;
- сек'юритизація боргу;
- хеджування з використанням кредитних деривативів.

Для суб'єктів господарювання найважливішим інвестиційним ризиком є можливий вплив на економічні та фінансові операції при інвестуванні коштів для отримання майбутніх прибутків від реалізації продукції, великих інфраструктурних проектів.

Дотримуючись такого погляду на природу ризику, ми припускаємо, що будь-який ризик є вигідним, якщо рівень загрози (втрат) порівнянний з рівнем вигоди (доходу).

Для успішного управління ризиками необхідно розглянути дві альтернативні оцінки ризику (консервативну та прогресивно-креативну).

В основу розробки інструментів управління ризиками рекомендується використовувати метод внутрішньої оцінки. Отже, визначення завдань управління ризиками підприємства включатиме забезпечення збереження та зростання вартості підприємства за рахунок обов'язкового та постійного врахування найбільш імовірних ризиків (управління на основі «песимістичної оцінки ризиків»), обов'язкове прагнення до подальшої оцінки та контролю потенційних вигод, властивих експлуатації природи ризику (управління на основі «оптимістичної оцінки» ризику).

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна сформулювати такі основні висновки:

На підставі проведеного дослідження, можна зробити висновки, що поняття «ризик» багатогранне, що обумовлено різноманітністю факторів, які характеризують особливості як конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, за умов якої ця діяльність здійснюється. Виявити всі ризикоутворюючі фактори досить складно. По-перше, велика кількість ризиків має не лише загальні чинники, а й специфічні. По-друге, конкретний ризик може мати різні причини виникнення. Такі причини залежать від виду діяльності організації.

Експерту в галузі ризику необхідно приділити увагу ряду окремих фінансових показників, які найбільш повно та якісно характеризують окремі сторони діяльності організації та при цьому утворюють певну сукупність, що характеризує підприємство як ціле. Для того щоб вибрати правильну систему показників для виявлення ризикоутворюючих факторів, необхідно мати багаторічний досвід аналізу. Неможливо знайти хоча б два підприємства, для яких однаково підходять ті самі показники. Інакше кажучи, значимість тих чи інших показників з метою оцінки тих чи інших підприємств, різна. Перед експертом стоїть непросте завдання відбору та ранжирування різних факторів аналізу. Показники, які класифікують за групами: фінансова стійкість, рентабельність, ліквідність, утворюють певну ієрархію, але у найпростішому разі вони становлять просто невпорядкований набір.

Таким чином, результати проведеного дослідження теоретичних аспектів управління ризиками промислового підприємства показують, що під ризиком слід розуміти наслідок дії чи бездіяльності, внаслідок якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства. При цьому управління ризиками можна характеризувати як комплекс вироблених рішень, спрямованих на мінімізацію широкого спектра впливу різних випадкових чи навмисних подій, які, у результаті, завдають істотних матеріальних збитків підприємству.

Під час аналізу промислового підприємства ПрАТ «АЗОТ» було встановлено, фінансова діяльність ПрАТ «АЗОТ» у 2016-2017 та 2020 роках була збитковою, про що свідчить розмір наявного чистого збитку. Виключенням стали лише 2018-2019 роки, впродовж якого розмір чистого прибутку становив 18965 тис. грн та 2120313 тис. грн відповідно

Ці тривожні негативні тенденції свідчать не лише про вплив загальної економічної кризи, як зовнішнього фактора ризику, а також про глибокий кризовий стан управління на досліджуваному підприємстві.

Для детального виявлення причин, що призвели до таких негативних результатами, нами було проаналізовано процес ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві. У процесі проведеного аналізу стану ризик-менеджменту у ПрАТ «АЗОТ» нами було виявлено такі недоліки управління ризиками:

- відсутність служби ризик-менеджменту;
- ігнорування наявності фінансових ризиків та загроз, виявлених з урахуванням показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків;
- не використання передових методів мінімізації ризиків.

На підставі детального аналізу було зроблено висновок, що найбільше доцільно здійснювати цю функцію за допомогою спеціальної служби в

системі управління підприємством. Цим спеціалізованим підрозділом повинен бути відділ управління ризиком, який був би логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем підприємства. Зв'язок служби ризик-менеджменту з іншими відділами полягатиме у зборі інформації про внутрішнє середовище, моніторинг реалізації інвестиційного проекту, перевірка відповідності виконуваних робіт заданою якістю, контроль за станом критеріїв покриття. Нами було розраховано, що від реалізації запропонованого заходу досліджуване підприємство першого року могло б знизити свої втрати на 189,05 тис. грн. Розрахований економічний ефект становив 35,7%, що свідчить у тому, що запропоноване використання служби ризик-менеджменту можна визнати економічно вигідним.

У реальних умовах функціонуючого підприємства спроби зміни організаційної структури нашкодують на опір зі сторони персоналу, який прагне зберегти звичну схему роботи. Тому керівництво ПрАТ «АЗОТ» зобов'язане надавати всі необхідні ресурси службі ризик-менеджменту.

Таким чином, побудова раціональної системи управління у промисловому підприємстві, орієнтованої на діяльність в умовах невизначеності та ризику, передбачає визначення завдань та функцій служби ризик-менеджменту, прикріплення функцій до відповідних відділів, розподіл повноважень та відповідальності відділів, підбір відповідних кадрів для виконання поставлених завдань. Реалізація сукупності даних заходів дозволить з високою ймовірністю досягати необхідних параметрів ефективності та знизити втрати, пов'язані з настанням ризикових подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.
URL: <https://smida.gov.ua>
2. Бардась А. В. Менеджмент : навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн. ун–т". – Д. : НГУ, 2015. – 380 с.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Міжнародний науково-виробничий журнал Сталий розвиток економіки. 2013. 55 (22). С. 282–291.
4. Віденко В.М. Менеджмент: Навч. пос. К.: Кондор, 2014. – 492 с.
5. Занора В. О., Зачосова Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-15>
6. Глущевський В.В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності. Фінанси України. 2009. № 10. С. 57–72.
7. Гріфін Р. Менеджмент: Підручник. Львів: БаК, 2001. – 624 с.
8. Голованенко М. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління. К. : Знання, 2008. – 271 с.
9. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Ін–т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2013. – 321 с.

10. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2015. – 242 с.
11. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник. – 2-ге вид., доповн. та перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
12. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224
13. Кара Н. І. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2015. – 216 с.
14. Кондрашихін А. Б. Теорія та практика підприємницького ризику : навч. посіб. / А. Б. Кондрашихін, Т. В. Пепа. – К. : ЦУЛ, 2009. – 224 с.
15. Кузьмін О. Є. Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2015. – 264 с.
16. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 152 с.
17. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. – 151 с.
18. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 240 с.
19. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – К.: Академвидав, 2015. – 296 с. – (Серія «САМ!»).
20. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.– метод посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Б.Б. Комарницька; за заг. ред. О.Є. Кузьміна – Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 240с.
21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
22. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. – 2013. – № 1(39). – С. 102-105.

23. Менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 239 с.
24. Менеджмент : підручник; Нац. акад. упр. – К. : Нац. акад. упр., 2014. – 656 с.
25. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : монографія / Житомир. держ. технол. ун-т ; [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Тарасюк Г. М.]. – Житомир : ЖДТУ, 2015. – 391 с.
26. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К., 2014. – 389 с., тв.
27. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємство. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 114-120.
28. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підруч. – вид. 3–є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2014. – 664 с .
29. Петришин Н.Я. Прикладний менеджмент: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів: Видавництво Національного університету 'Львівська політехніка", 2015. – 292 с.
30. .Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68-71.
31. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 416 с.
32. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2013. – 472 с.
33. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2013. – 472 с.
34. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків / К. І. Тарасова // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – С. 367-372.

35. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. – КНЕУ, 2004. – 560 с. 14.
36. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, 9-13
37. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2014. – 247 с.
38. Шапіро Алан К. Багатонаціональний фінансовий менеджмент / Алан К. Шапіро. - опубліковано John Wiley and Son, Inc. - 8-е видання. - 2006 р. - 768 с
39. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2014. – 334 с
40. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2019. – №1. – С.20-30.
41. Bonamigo, A. Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept [Текст] / A. Bonamigo, D. Mendes // Business Ethics and Leadership. - 2019. - Vol.3, Issue 4. - P. 66-73. – [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019) 54.
42. Jafarzadeh, E. The Impact of Income Inequality on the Economic Growth of Iran: An Empirical Analysis [Текст] / E. Jafarzadeh, He. Shuquan // Business Ethics and Leadership. - 2019. - Vol.3, Issue 2. - P. 53-62. - DOI:[http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).53-62.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).53-62.2019)
43. J.P. Morgan/Reuters, RiskmetricsTM – Technical Document, 4th ed., 2006, p. 117, www.jpmorgan.com. 9.
44. Moderating Influence Of Organizational Reward System On Employee's Performance [Текст] / K.S. Akpoviroro, P.M. Akanmu, A. Olalekan,

S.A. Alhaji // SocioEconomic Challenges. – 2018. – Vol. 2, Issue 4. – P. 114-122. – DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).114-122.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).114-122.2018).

45. Risk Management Standart4360:1999. — Режим доступа : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

46. Robert N. Charette Application strategies for risk analysis. - New York. Multiscience Press, Inc 2005. - 571 p.

47. Singh, S.N. Impact of Value Added Tax on Business Enterprises: A Case of Mettu Town [Текст] / S.N. Singh // Financial Markets, Institutions and Risks. – 2019. – Vol. 3, Issue 4. – P. 62-73. – [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).62-73.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).62-73.2019)

48. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. - 1996. - № 6. - P. 22-27.