

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 2021 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ від „___” _____ 20 р.)

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Забезпечення ефективності функціонування
підприємства в умовах невизначеності»

Виконала: студентка II курсу магістратури,
групи МЕ-20МЗ
спеціальності 073 Менеджмент
Олексієнко Анастасія Борисівна

Керівник: канд.екон.наук, доцент Заярнюк О.В.

Рецензент: докт.екон.наук, професор

Рецензент:

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
1.1. Сутність управління в умовах ризиків та невизначеності	7
1.2. Інструменти управління підприємством в умовах невизначеності.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	32
2.1. Загальна економічна характеристика ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»	32
2.2. Оцінювання фінансового стану та ризиків функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» в умовах невизначеності.....	35
2.3. Аналіз ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності за методом коефіцієнтів	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	50
3.1. Інструменти управління адаптацією підприємства до умов невизначеності.....	50
3.2. Напрями підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності.....	59
3.3. Врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства.....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

У сучасних соціально-економічних реаліях розвитку українські підприємства функціонують в мінливому середовищі. Воно характеризується дією численних як внутрішніх так і зовнішніх факторів та передбачає існування будь-якого виду невизначеності для всіх суб'єктів економічної діяльності, збільшуючи при цьому спектр потенційних загроз у вигляді ризиків та криз. В таких умовах вітчизняним підприємствам доволі складно пристосуватися до бізнес-середовища, стабільно та ефективно при цьому функціонуючи. Такі обставини змушують власників підприємств до постійного врахування динамічних факторів бізнес-середовища та прийняття ефективних рішень з метою адаптації до мінливих вимог ринку. Отже, в нинішніх умовах вкрай актуальними є питання забезпечення ефективності функціонування сучасних підприємств в умовах невизначеності.

Поза сумнівом, невизначеність – це така властивість об'єкта, що виражається в його неповноті, недостовірності, неясності, необґрунтованості інформації та призводить до недостатньої можливості усвідомлення, розуміння, визначення сьогодення і майбутнього стану підприємства. Прийняття управлінських рішень в таких умовах означає вибір одного або декількох варіантів дій, які мають своїм наслідком велику кількість результатів, але ймовірність їх настання наперед невідома або взагалі не мають сенсу.

У зв'язку з цим, варто зазначити, що невизначеність є середовищем з розгалуженою системою чинників впливу на діяльність підприємства. Основними причинами невизначеності слід вважати: непередбачуваність, непрогнозованість і невизначеність багатьох соціально-економічних процесів, які впливають як на підприємства так і на економіку в цілому; неточність, неповноту і суперечливість інформації; високу вартість отримання релевантної інформації; вплив суб'єктивних чинників на результати здійсненого моніторингу, нестабільність ринкової економіки.

Водночас ключовими факторами невизначеності є макроекономічні зміни, конкурентне середовище, постачальники, зміна смаків та структури споживчих потреб суспільства, поява товарів заміників, удосконалених технологій, інновації.

Питання забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах ризику та невизначеності, у тому числі на промислових підприємствах досліджувались багатьма відомими науковцями і дослідниками, такими, як: Ю. Буріменко, В. Вітлінський, М. Войнаренко, М. Білоцька, М. Великанова, Л. Донець, А. Ігнатенко, С. Ілляшенко, М. Копитко, О. Сосновська, М. Танасієва та інші. Питання забезпечення ефективного функціонування підприємств, а також особливостей їх перебігу на промислових підприємствах, вони залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності, аналіз фінансового стану та ризиків функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», а також розробка напрямків забезпечення ефективності функціонування машинобудівного підприємства в умовах невизначеності.

Мета роботи зумовила постановку наступних завдань:

- дослідити сутність управління в умовах ризиків та невизначеності;
- визначити інструменти управління підприємством в умовах невизначеності;
- оцінити фінансовий стан та ризики функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», проаналізувати ефективність функціонування цього підприємства в умовах невизначеності;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано наступні методи дослідження: узагальнення, систематизація, класифікація – для дослідження основних понять управління машинобудівним підприємством в умовах невизначеності; економічного аналізу – для оцінювання фінансового стану та ризиків функціонування підприємства; коефіцієнтний – для здійснення аналізу ефективності функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» в умовах невизначеності.

Інформаційною базою дослідження слугували теоретичні положення сучасної економічної науки, наукові праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених щодо ефективності функціонування підприємств в умовах невизначеності, звітність ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», результати власних досліджень.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності. У процесі проведеного дослідження удосконалено теоретичне підґрунтя забезпечення функціонування машинобудівного підприємства в умовах невизначеності.

Отримали подальший розвиток інструменти управління адаптацією підприємства до умов невизначеності.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. За матеріалами дослідження опубліковано тези на тему: «Дослідження аграрного сектору економіки через призму національної економічної стратегії» у електронному збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність управління в умовах ризиків та невизначеності

Підприємницька діяльність містить певну частку ризику, яку має взяти підприємство на себе, визначивши характер і масштаби цього ризику. Законодавчо в Україні встановлено, що провадження підприємницької діяльності у будь-якому вигляді пов'язане з ризиком. Ризик (risk) – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації вибору (неминучого), у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети. У такому випадку під ризиком розуміють можливість настання деякої несприятливої події, що тягне за собою різного роду втрати (наприклад, отримання фізичної травми, втрата майна, отримання доходів нижче очікуваного рівня тощо). В підприємницькій діяльності під ризиком прийнято розуміти ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та фінансової діяльності.

У явищі, яке має назву «ризик» можна виділити такі елементи, взаємозв'язок яких і становить його сутність:

- можливість відхилення від мети, заради якої здійснювалася обрана альтернатива;
- ймовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості у досягненні поставленої мети;
- можливість матеріальних, моральних та інших втрат, які пов'язані зі здійсненням обраної за умов невизначеності альтернативи.

Фактори ризику визначаються на основі аналізу політичної, економічної та фінансово-кредитної політики як окремих країн, так і світової спільноти

загалом. Фактори ризиків – один з найскладніших частин і водночас один із ключових напрямків роботи з управління ризиком. Проводити факторний аналіз набагато складніше, ніж будь-який інший, оскільки одні й ті самі чинники здійснюють у різних умовах неоднаковий тиск на ринок. Необхідно знати взаємозв'язок та взаємний тиск різних факторів, що відображають зв'язки між різними державами, історію їх розвитку, визначати сукупний результат тих чи інших економічних заходів та встановлювати зв'язок між абсолютно непов'язаними на перший погляд подіями. Іншими словами, ризик це загроза того, що підприємство чи підприємець понесе втрати. Це можуть бути нестатки, шкода, поразка. Витрати не можна передбачені будь-яким прогнозом. Невизначеність зовнішнього середовища знижує ймовірність реалізації потенціалу підприємства.

У порівняно невеликій кількості опублікованих наукових праць щодо проблеми управління ризиками підприємства саме поняття «ризик» сприймається як дія, спрямована на відвернення небажаної дії. В абсолютному значенні ризик може визначатися величиною можливих втрат у фізичному чи грошовому вираженні. У відносному значенні ризик – це величина можливих втрат, віднесена до будь-якої бази. Найдоцільніше за таку базу приймати або майновий стан підприємства, або загальні витрати ресурсів.

Відносно підприємства, як основу для визначення відносної величини ризику доцільно брати вартість основних фондів, тобто майна. Також варто брати до уваги і обсяг оборотних коштів підприємства. Вибір тієї чи іншої основи не має особливого значення, але слід брати до уваги показник, який обумовлений високим ступенем ймовірності виникнення. Отже, підприємницькі втрати – це, передусім, випадкове (неочікуване) зниження прибутку. Саме величина таких втрат і характеризує ступінь ризику.

Складність класифікації ризиків та невизначеності полягає в їхньому різноманітті. Невизначеність процесів та явищ, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі негативно впливає на діяльність підприємства. Це зрештою призводить до зниження його фінансової стійкості. Позитивні

значення показників фінансової стійкості є підґрунтям для нормального функціонування підприємств і поступового зростання їхнього економічного потенціалу.

За висновками вітчизняних вчених, теорія ризику все більше використовується в аналізі, управлінні, прийнятті рішень. Причому це відбувається і на макро- і на мікроекономічному рівнях. У нашій державі відбувається усвідомлення того, що аналіз та урахування ризиків і ситуацій невизначеності є необхідною умовою прийняття ефективних рішень на всіх рівнях.

Велика кількість ризиків можуть поєднуватись в різних формах. Здійснивши невеличкий екскурс сутності поняття управління ризикованістю свідчить про те, що стандарти ISO визначають ризик як вплив невизначеності на здатність досягати поставленої мети. У всіх сучасних стандартах систем менеджменту, наприклад ISO 9001, ISO 22000 йдеться про запровадження ризик-орієнтованого мислення [17, 29, 51]. Важливо постійно обдумувати контекст та очікування зацікавлених сторін. Це необхідно, щоб вчасно «побачити», де може бути ситуація з невизначеністю, спрогнозувати ризики та мати можливості підготуватися до них. І тут, навіть якщо будуть реалізовані критичні ризики, правильний план дій дозволить нівелювати негативні наслідки і навіть отримати вигоду.

Ступінь впливу ризику може бути значним та призводити до значних втрат, знижувати ефективність діяльності підприємства.

Управління фінансовими ризиками має стати важливою складовою стратегії фінансового менеджменту кожного підприємства, що вимагає наявності відповідних знань та навичок фахівців.

Усім, хто знайомий з питаннями управління ризиками, зрозуміло, що неможливо спрогнозувати всі ситуації, які можуть завдати школи веденню бізнесу. Немає однозначної відповіді, чи є, наприклад, поточна ситуація у світі, пов'язана з COVID-19 «чорним лебедем» або це реалізований ризик, який можна було передбачити і до якого можна було підготуватися. Проте

однозначно можна сказати, що весь світ виявився не готовим до темпів та масштабу пандемії COVID-19. Україна та її економіка теж виявилися не готовими до кризи такого масштабу.

Більшість підприємств на даний момент і досі мріють до повернення старих часів і не готові працювати у ситуації такої величезної невизначеності. Для того, аби зрозуміти, як має змінитися діяльність підприємств загалом та функції управління ризиками зокрема, необхідно зрозуміти, чи буде «життя» після завершення пандемії.

Можна виділити три можливості, які вже зараз визначають для себе прогресивні підприємства:

1. Збільшення частки ринку, наприклад, за рахунок очищення ринку від конкурентів.
2. Оптимізація діяльності підприємства та витрат.
3. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій.

У цих умовах вкрай актуальною є проблема управління підприємствами в умовах ризиків та невизначеності. Це стосується всіх систем підприємства.

Стосовно взаємозв'язку невизначеності і ризику зауважимо наступне.

Так, наприклад, Вальдемар Вітлінський переконує в тому, що ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими сторонами господарювання об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності [15]. Ми вважаємо, що це визначення передає ауру системного підходу до категорії ризику і за фокус приймає тиск на систему внутрішніх чинників, систем та підсистем, що змагаються між собою.

Існують також інші погляди на проблему невизначеності та появу загроз економічній діяльності. Так, К. Рэдхед розмірковує над поняттям підприємницького ризику і наголошує, що це, по суті, небезпека, яка виникає будь-де. Жодний вид діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції не може бути поза ризиком і невизначеністю [74, с. 61].

На нашу думку, це визначення вказує на те, що будь-який вид господарської діяльності супроводжується ризиком і невизначеністю.

Деякі автори під економічним ризиком розуміють «сукупність невизначеностей». Ці невизначені обставини виникають у великій системі. Чим більша система, тим більше в ній ситуацій з невизначеністю [3]. На нашу думку, такий підхід до міркування щодо ризику і невизначеності є загальноекономічним та не пов'язаним із конкретними суб'єктами ринку. Більшість авторів сходяться на думці, що категорія «ризик» характеризує можливість відхилень від плану, бажання, мети [13; 40]. Подібну думку має Н.М. Соколова [76, с. 174], яка визначає ризик як рівень втрат. При цьому ці втрати виражаються в можливості не досягнути поставленої мети (у випадку підприємства – фінансової).

На наш погляд, ці визначення дають лімітовану характеристику поняття, тому що ризик це не тільки виникнення несприятливих результатів, а й можливість отримання позитиву.

Є, звісно, ризики, які несуть тільки зіпсовану репутацію, втрати. Наприклад, сучасні загрози, пов'язані з інформаційними ризиками. Вони також небезпечні, як загрози фізичним активам підприємства. Інциденти, пов'язані з витоком даних, зазвичай викликають ланцюгову реакцію і завдають значних репутаційних та фінансових збитків. Отже, захист інформації стає пріоритетним завданням для підприємств, особливо у зв'язку з поточною тенденцією розвитку нормативно-правової бази у бік посилення відповідальності підприємств за збереження конфіденційності та захист даних.

На нашу думку, ризик – це можливість отримання якої-небудь несприятливої чи сприятливої події. Але без нього ніяк. На ризик підприємства змушує йти невизначеність економічного середовища, у якому вони живуть. Отже, з ризиком пов'язані два варіанти подій:

- 1) негативна – імовірність втрати підприємством певної частини своїх ресурсів, недоодержання доходу або виникнення додаткових фінансових втрат;
- 2) позитивна – можливість отримання більш вагомого прибутку (доходу) в результаті здійснення певної діяльності.

Таким чином, розмірковуючи над проблемою ризику і невизначеності,

треба мати на увазі, що ризик являє собою невизначеність, де можливий як позитивний, так і негативний результат.

Зазначимо, що всі ризикові ситуації мають особливі риси. До них можна віднести наступні: несподіваний характер подій; наявність варіантів виходу із ситуації; можливість визначення прогнозованих результатів; імовірність збитків; імовірність доходів.

Вважаємо, що категорію «ризик» можна визначити як імовірність виникнення непередбачених фінансових чи майнових втрат. Це його негативна сторона. Або ж отримання додаткових доходів (прибутків), це – позитивна сторона ризику.

Автори, які розмірковують над питанням ризику, стоять на різних позиціях щодо класифікації ризиків. Так, наприклад, Олена Вакульчик в основу своєї класифікації пристосувала акцент отримання певного результату ризику: чисті й спекулятивні. При цьому вона поділяє комерційні загрози на майнові, торгові, виробничі, фінансові, акцентуючи увагу на тому, що «комерційні ризики представляють собою небезпеку втрат у процесі економічної діяльності» [9, с. 41].

Деякі автори ототожнюють комерційну діяльність з фінансово-господарською. Ми переконані, що – це різні речі. Так, комерційна діяльність підприємства є частиною його фінансово-економічної діяльності. Отже, комерційний ризик є елементом економічного ризику, а фінансовий ризик існує сам по собі.

Викликає інтерес класифікація ризику, яка подана Вальдемаром Вітлінським. Автор поділяє загрози за функціональним впливом на господарську діяльність; за можливістю урахування їх у роботі [16].

Цікаво, що деякі автори заперечують поділ ризику на об'єктивний та суб'єктивний. На нашу думку, це твердження є обмеженим. Об'єктивність ризику в тому, що він існує однозначно. Умови невизначеності, конфліктності, відсутності повної інформації на момент прийняття рішення існують поза бажанням підприємців і керівників підприємств. Форс-мажорні обставини,

природні катастрофи майже неможливо передбачити і підготуватися до них. Суб'єктивність ризику зумовлена тим, що в економіці діють звичайні люди зі своїм досвідом, інтересами, моральними принципами, психологією, схильністю чи несхильністю до ризику. Практика показує, що бувають випадки, подібні до того, що сталося з контейнеровозом Evergreen, що перекрив Суецький канал [1].

Викликає цікавість класифікація М.І. Машиної [59, с. 60]. Вона виділяє загрози, виходячи із: ризику, пов'язаного з господарською діяльністю; ризику, пов'язаного з особливістю роботи підприємства; ризику, пов'язаного з браком інформації про зовнішнє середовище. Погоджуємося з її думкою.

Особливо хочемо ще наголосити на ризикогенній діяльності людини-підприємця, що базується на дихотомії реальної дійсності. Сукупність неминучих ризиків існує для них об'єктивно. Проблема не в тому, щоб їх уникнути взагалі, а в можливих адекватного вибору альтернатив дії у складних умовах.

Щодо більшості наших економістів, то вони поділяють економічний ризик на виробничий, комерційний, фінансовий.

У зарубіжній економічній літературі ризик поділяють на економічний (господарський) та фінансовий. При цьому, наприклад Б. Коласс підкреслює, що економічний ризик зачіпає не тільки власників, а й усіх кредиторів [46]. Спираючись на зарубіжний досвід, таку класифікацію подають і професори О.С. Стоянова, О.В. Бикова та І.О. Бланк [79].

Вважаємо, що така класифікація має практичне значення. Дійсно, діяльність будь-якого підприємства складається із господарської та фінансової. Крім того, завжди існує взаємозв'язок між економічним та фінансовим ризиками. Буває, що подія нефінансового характеру (як та сама пандемія) призводить до фінансових наслідків.

Сьогодні людство найбільше тривожать глобальні ризики зі сфери екології (екстремальні погодні умови, масштабні стихійні лиха та можливість антропогенних екологічних катастроф), геополітичні ризики (великі

терористичні акти, міждержавні конфлікти та неефективне державне управління), технологічні загрози (розкрадання особистих та службових баз даних, великі шахрайства, пов'язані з їх використанням, які досягли безпрецедентних масштабів, а також ризики масштабних кібератак), глобальні ризики із соціально-економічної сфери (масштабна вимушена міграція та незаконна торгівля, що включає контрабанду, виробництво та розповсюдження контрафактної продукції, незаконний рух фінансових коштів, ухилення від сплати податків, відмивання грошей, формування картелів та синдикатів міжнародної організованої злочинності).

Таким чином, огляд і аналіз економічної літератури свідчить, що існують різні підходи до класифікації ризиків. Але обов'язково класифікація видів ризику, відповідає певним вимогам:

- 1) має практичне застосування для управління ризиком;
- 2) відображає певну сторону сутнісної характеристики ризиків.

Враховуючи ці вимоги, в табл. 1.1 ми подаємо класифікаційні ознаки та види ризиків, які їм відповідають.

У сучасній діяльності підприємств виділяють два типи ризику за рівнем реалізації: макроекономічний та ризик на рівні підприємств (мікроекономічний). В економічній літературі їх ще поділяють на систематичні та несистематичні. Виникнення систематичного ризику пов'язане з глобальними змінами. Загальна макроекономічна ситуація змінюється надто часто і негативно впливає на діяльність підприємств. Несистематичний ризик визначає діяльність конкретного підприємства. Ці два типи ризиків здійснюють взаємний вплив один на одного, але й також діють відокремлено. У ринкових умовах значну частину ризику несуть самі підприємства.

З точки зору величини часового лагу між моментом прийняття рішення та його наслідками ризики є короткостроковими, довгостроковими та середньостроковими. Довгостроковий ризик є особливим. Він, в основному, пов'язаний з питаннями розвитку. Цей вид ризику складно прогнозується та є більш прихованим і менш керованим.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків фінансово-економічної безпеки підприємства

Ознаки класифікації	Види ризиків
1. За рівнем реалізації	макроекономічні мікроекономічні
2. За видами діяльності	економічні фінансові
3. За масштабами	глобальні локальні регіональні країнні
4. За сферою утворення	організаційно-виробничі комерційні фінансові
5. За терміном дії	довгострокові короткострокові середньострокові
6. За розміром втрат	невідчутні допустимі критичні катастрофічні
7. За характером тиску на кінцеві результати	позитивні негативні
8. За характером прояву	динамічні статичні
9. За можливістю управління	ризики, якими можна керувати ризики некеровані
10. З належністю до фінансової сфери	процентний кредитний бізнесовий
11. За причинами виникнення	внутрішні зовнішні

Складено автором за [9; 11; 13; 17; 19; 30; 40; 41; 42]

Короткостроковий ризик – це, в основному, ризик кон'юктурний. Його результати проявляються через короткий проміжок часу, тому він повинен ґрунтовніше вивчатися та аналізуватися (наприклад, транспортний ризик, ризик несплати за конкретною угодою).

Поточний (оперативний) ризик (загроза) пов'язаний зі здійсненням діяльності в межах короткого періоду часу (до одного місяця). У більшості випадків він виникає як додатковий по відношенню до короткострокового ризику. Заходи, спрямовані на зменшення втрат від цього виду ризику, повинні бути терміновими та дієвими.

Класифікація ризиків за сферою виникнення використовується при обчисленні величини втрат, методика розрахунків яких різна для економічних та фінансових ризиків.

Економічний ризик, як зазначалося вище, пов'язаний з господарською діяльністю підприємства. Він поділяється на організаційно-виробничий та комерційний.

Організаційно-виробничий ризик – це ризик, який обумовлений тільки виробничими чинниками та пов'язаний з неможливістю виконання підприємствами своїх обов'язків за контрактами або договорами, а також загрози пов'язані з втратами товарів при їх транспортуванні, недопоставці тощо.

Комерційний ризик – це ризик обумовлений невизначеністю попиту та ймовірністю отримання певного результату внаслідок товарно-грошових та товарообмінних операцій, угод.

Фінансовий ризик – це ризик, який виникає при здійсненні фінансової діяльності підприємства, пов'язаної із здійсненням фінансових операцій та угод на купівлю-продаж грошових коштів, цінних паперів, валюти, а також імовірністю невиконання підприємством своїх обов'язків перед інвесторами.

Одним із головних показників ризику є вплив на фінансово-господарський стан підприємства, тобто на доходи й втрати. Фінансово-господарський стан підприємства, при якому втрати не очікуються або якщо прибуток перевищує очікуваний, називають безризиковим. Якщо втрати менші очікуваного прибутку, то такий ризик вважається допустимим. Ризик, що може викликати втрати в межах від величини очікуваного прибутку і до суми повного доходу (виручки від продажу), називається критичним. І нарешті, катастрофічний ризик – це ризик, який виражається втратами, що перевищують розмір очікуваного повного доходу до розміру власного капіталу підприємства.

Залежно від характеру та економічних результатів загрози прийнято розрізняти на чисті та спекулятивні. Чистий ризик, який може мати для підприємства тільки негативні наслідки у вигляді фінансових збитків та

втраченої вигоди. Спекулятивний ризик, проявом якого для підприємства може бути як позитивний, так і негативний фінансовий результат.

Отже, за характером впливу на кінцеві результати ризик поділяється на негативний та позитивний.

Позитивний ризик передбачає одержання підприємством додаткових доходів у порівнянні з установленою їх величиною. Відповідно, негативний ризик – це ризик, який приводить до втрат господарських ресурсів. Дослідження негативного ризику передбачає розробку таких заходів, які б дозволили позбавитися впливу на кінцеві результати підприємства.

Поділ ризику на динамічний і статичний дозволяє максимально повно виявити «корені» ризику на підприємстві та врахувати їх у процесі управління. Статичним можна назвати ризик, існування якого не залежить від виникнення динамічних змін. Динамічні загрози включають можливість динамічних змін. Динамічні загрози суперечні: вони несуть як втрати, так і виграш. Кінцеві результати від статичних ризиків називають чистими, а від динамічних – спекулятивними. Залежно від можливості управління ризиками з боку підприємства сукупність ризиків розділяють на загрози, якими можна керувати (прогнозувати виникнення, розробляти та реалізувати заходи щодо мінімізації наслідків) та загрози, що не піддаються управлінню з боку підприємства.

Запропонована класифікація ризиків, на нашу думку, дозволяє максимально точно описати ризик і надає можливість зосередити увагу спеціаліста на тих чинниках класифікації ризиків, які були пропущені (це є дуже важливим, бо кожна пропущена ознака класифікації показує на недостатню інформаційну забезпеченість, що для точного аналізу є неприйнятним), а у випадках відповіді на всі ознаки класифікації ризиків допомагає зосередитися на визначенні найбільш впливових факторів ризику.

Розглянемо детальніше можливі загрози, які виникають у діяльності підприємства.

Ризики керовані. Це внутрішні ризики, що виникають усередині підприємства, які піддаються контролю та мають бути усунені чи виключені.

Прикладами є ризики, пов'язані з незаконними, неетичними, неправильними або недоречними діями працівників та менеджерів, а також ризики збоїв у звичайних робочих процесах. Безумовно, у підприємств має бути зона терпимості до дефектів чи помилок, які не завдають серйозних збитків підприємству і для яких досягнення повного уникнення буде надто дорогим. Але в цілому підприємства повинні прагнути усунути ці ризики, оскільки вони не отримують стратегічних вигод від їхнього прийняття. Співробітник, який дає хабар чиновнику, може принести підприємству деякий короткостроковий прибуток, але згодом такі дії призведуть до зниження вартості підприємства.

Ця категорія ризиків найкраще знижується за допомогою активної профілактики: моніторингу операційних процесів та спрямування поведінки людей та рішень щодо бажаних норм.

Стратегічні ризики. Підприємство добровільно бере на себе деякі ризики, щоб збільшити доходи від своєї стратегії. Банк приймає кредитний ризик, наприклад, коли позичає гроші; багато підприємств беруть на себе ризики завдяки своїм дослідженням та розробкам.

Стратегічні ризики сильно відрізняються від інших ризиків, тому що вони не є небажаними за своєю природою. Стратегія з високими очікуваними доходами зазвичай вимагає від підприємства прийняття на себе значних ризиків і управління цими ризиками є ключовим фактором для отримання потенційної вигоди. Стратегічними ризиками не можна управляти за допомогою моделі керування на основі правил. Натомість потрібна система управління ризиками, призначена для зменшення ймовірності того, що передбачувані ризики дійсно матеріалізуються, і для покращення здатності підприємства керувати або стримувати події ризиків у разі виникнення. Така система не завадить підприємствам робити ризиковані дії; навпаки, це дозволило б підприємствам брати на себе ризиковані дії з більш високим прибутком, ніж конкуренти з менш ефективним управлінням ризиками.

Зовнішні ризики. Деякі ризики виникають в результаті подій поза підприємством і знаходяться поза його впливом або контролем. Джерела цих

ризиків включають стихійні та політичні лиха та великі макроекономічні зрушення. Зовнішні ризики потребують ще одного підходу. Оскільки підприємства не можуть запобігти таким подіям, їх менеджмент має зосередитися на ідентифікації (як правило, це очевидно у ретроспективі) та пом'якшенні їх впливу.

Підприємства повинні адаптувати свої процеси управління ризиками до цих різних категорій. Хоча підхід, заснований на дотриманні нормативних вимог, ефективний для управління ризиками, він не повністю достатній для стратегічних ризиків або зовнішніх ризиків, які вимагають принципово іншого підходу, заснованого на відкритих, явних обговореннях ризиків. Однак це легше сказати, ніж зробити. Великі поведінкові та організаційні дослідження показали, що люди мають сильні когнітивні спотворення, які дозволяють їм думати про ризик і обговорювати його, доки стане занадто пізно. Таким чином, аналіз засвідчує, що діяльність підприємства підвладна тиску великої кількості загроз, які групуються залежно від виду операцій.

Зважаючи на відсутність єдиного підходу і плутанину в трактуваннях та взаємозв'язку понять «небезпека», «загроза», «ризик» доцільно навести найбільш прийнятне визначення. На думку авторки, загроза є частиною ризику і конкретною формою небезпеки і непередбачуваності, яка виникає у разі негативного наслідку прийнятого рішення чи невиправданого ризику.

Можна відзначити такі функції ризику:

1. Стимулююча функція ризику, яка проявляється у двох аспектах:

- конструктивний аспект, який полягає у дослідженні документів ризику при проектуванні операцій та систем, конструюванні спеціальних пристроїв, операцій, форм угод, що виключають або знижують можливі наслідки ризику як негативного відхилення;

- деструктивний аспект, який виявляється у тому, що реалізація рішень з недослідженим чи необґрунтованим ризиком може призводити до реалізації об'єктів чи операцій, що належать до авантюрих, волюнтаристських.

2. Захисна функція ризику має також два аспекти:

- історико-генетичний аспект полягає в тому, що юридичні та фізичні особи змушені шукати засоби та форми захисту від небажаної реалізації ризику;

- соціально-правовий аспект полягає у об'єктивній необхідності законодавчого закріплення поняття правомірності ризику, правового регулювання страхової діяльності.

3. Компенсуюча функція ризику може забезпечити компенсуючий ефект (позитивна компенсація), тобто додатковий порівняно з плановим прибутком у разі сприятливого результату (реалізації шансу).

4. Соціально-економічна функція ризику, яка полягає у тому, що у процесі ринкової діяльності ризик і конкуренція дозволяє виділити соціальні групи ефективних власників, а в економіці – такі галузі діяльності, у яких ризик прийнятний. Втручання держави у ризикові ситуації на ринках (включаючи гарантії, наприклад, у фінансово-кредитній сфері) обмежує ефективність соціально-економічної функції ризику. У соціальному плані це спотворює принципи рівності всіх учасників ринку з різних галузей господарства, що може породжувати дисбаланс ризиків у галузях економіки.

1.2. Інструменти управління підприємством в умовах невизначеності

У зв'язку з тим, що діяльність підприємств пов'язана з невизначеністю ситуацій, які зумовлюють прийняття можливих альтернативних рішень та дій в умовах загрози, виникає актуальне завдання розгляду особливостей функціонування підприємств в умовах невизначеності.

На думку Ілляшенка С.М. під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, як з погляду ймовірності їх реалізації, так і з погляду виду їхнього прояву [41].

Можна виділити дві взаємопов'язані ознаки категорії загроза: об'єктивну і суб'єктивну. Загроза з об'єктивними ознаками відбиває ту чи іншу невизначеність у середовищі активності суб'єкта. Як суб'єктивна ознака

господарських зв'язків, загроза характеризує поведінкову готовність суб'єкта приймати рішення та здійснювати конкретні дії з урахуванням характеру, масштабу та динаміки цієї об'єктивної невизначеності.

Умови невизначеності, що мають місце у підприємницькій діяльності, є предметом дослідження та об'єктом постійного спостереження економістів найрізноманітніших напрямків, а також фахівців інших сфер діяльності (юристів, соціологів, політологів). Комплексний підхід до вивчення такого явища як невизначеність пов'язаний з тим, що суб'єкти господарювання у процесі свого функціонування відчують залежність від цілого ряду умов. Дані умови залежності можна класифікувати за місцем їх виникнення:

- соціально-політичні;
- адміністративно-законодавчі;
- виробничі;
- комерційні;
- фінансові.

Існує кілька можливих підходів класифікації невизначеності, з яких найбільш широко використовується підхід з погляду ймовірності настання подій [84].

За рівнем ймовірності настання подій необхідно виділити три основні види невизначеності: повна невизначеність, часткова невизначеність, повна визначеність.

Повна невизначеність – це такий вид невизначеності, що характеризується близькою до нуля прогнозованістю настання події. Математично це виглядає так:

$$\lim_{t \rightarrow n_i} P_i = 0$$

P_i – прогнозованість настання подій;

t – час;

n – кінцевий час прогнозування події.

Таким чином, в умовах повної невизначеності суб'єкти підприємницької

діяльності повністю позбавлені можливості будь-яким способом прогнозувати як перспективи свого розвитку, так і ринку загалом.

Повна визначеність – характеризується близькою до одиниці прогнозованістю настання подій:

$$\lim_{t \rightarrow n_i} P_i = 1$$

Повна визначеність, будучи протилежністю повної невизначеності, дає можливість суб'єктам господарської діяльності зі 100% ймовірністю прогнозувати свою стратегію на ринку, тенденції розвитку тощо.

Таким чином, повна невизначеність і повна визначеність є верхнім та нижнім межами розвитку подій, які можуть бути як деяка функція $f(x)$ від 0 до 1.

Часткова невизначеність – це такий вид невизначеності, що характеризується тим, що ймовірність настання події, отже, і ступінь його прогнозованості перебуває у межах від 0 до 1:

$$0 < \lim_{t \rightarrow n_i} P_i < 1$$

Порівняно з попередніми двома видами, які являють собою теоретичні припущення про розвиток подій та можливості господарських суб'єктів, даний вид невизначеності має конкретний практичний характер.

Причини виникнення невизначеності можна поєднати у кілька основних груп:

- не детермінованість процесів, які відбуваються у суспільстві загалом, й у економічному житті – зокрема. При цьому не детермінованість є наслідком відсутності можливості повного їхнього передбачення та прогнозування;

- відсутність повної інформації під час планування поведінки ринкового суб'єкта, або її суб'єктивний аналіз;

- вплив суб'єктивних факторів на результати аналізів (рівень кваліфікації) працівників, які проводять аналіз; величина часового лагу аналізованого періоду тощо [41].

Чинники невизначеності, які впливають на будь-який ринковий суб'єкт, також присутні і безпосередньо у процесі управління ним.

Передумовами виникнення невизначеності в управлінні підприємством є:

- неточність у визначенні планового періоду та, зокрема, періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства;
- розмитість формулювання цілей підприємства та у виборі пріоритетів у поставлених цілях, що може бути обумовлено наявністю низки альтернативних цілей;
- неточність оцінки справжнього стану справ усередині самого підприємства та його місця на ринку, які, у свою чергу, можуть бути наслідком цілого ряду причин об'єктивного та суб'єктивного характеру;
- відсутність розгорнутого інформаційного забезпечення щодо перспектив розвитку даного підприємства та ринку в цілому;
- невчасне коригування стратегії розвитку підприємства;
- відсутність системи контролю та оцінки кінцевого результату діяльності підприємства.

Стратегія розвитку фірми за умов ринкової економіки має формуватися з урахуванням вище викладених передумов виникнення невизначеності на кожному з етапів: на етапі визначення періоду стратегії, що розробляється, на етапі формування цілей, при розробці шляхів реалізації обраної стратегії та формування напрямків діяльності, при аналізі компетенцій власного підприємства, а також на етапі контролю за виконанням стратегії та оцінки її реалізації. Процедура стратегічного управління підприємством за умов невизначеності представлена на рис. 1.1.

Процес управління фірмою в умовах невизначеності піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори – це ті фактори, які обумовлені невизначеністю, що має місце на підприємстві. Зовнішні чинники, на відміну внутрішніх, є наслідком наявності невизначеності поза даним підприємством.



Рис 1.1. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності

Невизначеність зовнішнього походження є функцією від достовірності зовнішньої інформації і, як наслідок цього, функцією від достовірності складених прогнозів. Чим вище ступінь невизначеності, тим складніше приймати управлінське рішення.

Наявність джерел виникнення внутрішньої невизначеності обумовлено тим, що підприємство, будучи складною, динамічною та відкритою системою, має у своєму складі неоднорідні елементи з різнохарактерними зв'язками та особливостями в ієрархічній структурі.

Динамічність економічної системи є наслідком того, що вона безперервно розвивається як самостійно, і в результаті розвитку зовнішнього оточення.

Відкритість економічної системи є наслідком того, що вона існує лише як один із елементів більш складної системи (економіки регіону, країни загалом).

Вплив суб'єкта управління на керований ним об'єкт може відбуватися лише за умови обміну інформацією між ними. Невизначеність в управлінні підприємством, з точки зору якості інформації, може виникнути на етапі:

- збирання інформації;

- аналізу інформації;
- прийняття управлінського рішення на підставі зібраної та проаналізованої інформації.

Планування, як і процес управління, має також імовірнісний характер. Практика підтверджує, що невизначеність, яка існує при складанні тактичних планів, посилюється, при складанні стратегічних. Тактичне планування, націлене на віднайдення коштів для досягнення поставлених у стратегічному плані цілей, матиме тим меншу невизначеність, чим менше плановий період воно охоплює і, відповідно, більшу невизначеність, чим більше плановий період. Таким чином, існує прямо пропорційна залежність між терміном, розробки планів та ступенем його невизначеності [80].

Аналіз різних публікацій і документів засвідчив, що у дослідженнях, які присвячені проблемі економічного ризику, зустрічаються різні підходи до визначення критерію кількісної оцінки ризику, що пов'язано із складністю цієї економічної категорії. Найбільш розповсюдженими методами є: [14; 50; 81].

Інструменти управління ризиками та невизначеністю представлені у табл. 1.2.

Управління ризиками – це постійна діяльність, тому необхідно постійно продовжувати виявляти та реєструвати нові ризики у міру їх виникнення протягом діяльності компанії, також потрібен план дій для кожного ризику, щоб ефективно управляти ним.

Існує 5 основних способів управління ризиком: прийняття, запобігання, перенесення, пом'якшення та експлуатація. Розглянемо детальніше кожен із них.

1.Прийняття ризику.

Прийняття ризику означає, що він визначений, але менеджмент не вживає жодних дій. Керівництво просто приймає те, що це може статися, і вирішує з цим розібратися, коли це відбудеться.

Це хороша стратегія для використання при дуже невеликих ризиках – ризиках, які не вплинуть на ваш проєкт, якщо вони відбудуться, і з ними можна

легко впоратися, коли вони виникнуть. Створення альтернативної стратегії управління ризиками або вжиття заходів щодо боротьби з ризиком може зайняти багато часу, тому найчастіше краще використовувати свої ресурси.

Таблиця 1.2

Інструменти управління ризиками та невизначеністю

<i>Інструменти управління ризиками та невизначеністю</i>	
резервування	управління ризиком, який може бути переданий
страхування	можливість відшкодування матеріальних збитків від прояву ризику
хеджування	перенесення цінових ризиків з однієї компанії на іншу
розподіл	розподіл ризику між учасниками угоди
диверсифікація	зменшення сукупної схильності до ризику шляхом розподілу вкладень та/або зобов'язань
мінімізація	збереження балансу активів та зобов'язань з метою мінімізувати коливання чистої вартості портфеля

Складено автором за [3; 13; 16; 43; 52; 88]

2. Запобігання ризику.

Можна повністю змінити свої плани, щоб уникнути ризику. Потрібно уникати ризику. Це хороша стратегія для випадків, коли ризик має потенційно великий вплив на проєкт. Наприклад, якщо у січні фінансова команда вашої компанії зайнята веденням корпоративних рахунків, провести їх у січні через навчальний курс для вивчення нового процесу не буде гарною ідеєю. Існує ризик, що рахунки не будуть зроблені, оскільки в січні всі вони будуть занадто зайняті, щоб відвідувати тренінги або застосовувати нові знання, навіть якщо вони дійсно відвідують семінари. Натомість було б краще уникати навчання в січні. Змініть план проєкту та заплануйте навчання на лютий, коли основна частина бухгалтерських робіт закінчиться.

3. Перенесення ризику.

Перенесення ризику – це стратегія управління ризиками, яка

використовується не дуже часто і зазвичай зустрічається у проєктах, де беруть участь кілька сторін. По суті, ви передаєте управління ризиком ще комусь. Наприклад, якщо у вас є сторонній договір на написання коду вашого програмного забезпечення, можна перенести ризик того, що у коді виникнуть помилки. Потім той, на кого перенесений ризик буде відповідати за управління цим ризиком, можливо, шляхом додаткового навчання. Зазвичай домовленості про передачу записуються у проєктні контракти.

4.Пом'якшення ризику.

Пом'якшення ризику, ймовірно, є найбільш поширеною методикою управління ризиками, що використовується для оцінки ризику. Це також найпростіший для розуміння і реалізації спосіб. Пом'якшення означає те, що обмежується вплив ризику, щоб у разі виникнення проблеми, яку він створює, вона була менша і способи її вирішення легше.

Наприклад, якщо ви виводите на ринок нову пральну машину, а відділ продажу повинен продемонструвати її покупцям, існує ризик, що він не зможе зробити хорошу презентацію. Стратегія пом'якшення у цій ситуації полягатиме у тому, щоб забезпечити якісне навчання для відділу продажів.

5.Експлуатація.

Прийняття, запобігання, перенесення та пом'якшення ризиків чудово підходять для випадків, коли ризик негативно впливає на проєкт. Але що, якщо ризик позитивно впливає?

Наприклад, ризик того, що нові пральні машини будуть настільки популярні, що ми не матимемо достатньо персоналу, щоб провести демонстрації? Це позитивний ризик – те, що принесло б користь проєкту та компанії, якби це сталося. У цих випадках ми хочемо максимально збільшити ймовірність того, що ризик станеться, а не зупинити його чи передати вигоду комусь іншому!

В управлінні проєктами нульового ризику немає. Завжди існує можливість того, що ваш проєкт буде реалізований не за планом. Тому ідея полягає в тому, щоб передбачити та максимально обмежувати ризики, які

можуть виникнути, спробувати зменшити їхній вплив на безперебійну роботу проєкту.

Перед початком будь-якого проєкту, менеджмент підприємства повинен напрацювати ефективну систему управління ризиками: виявити слабкі місця проєкту, подумати про дії щодо запобігання ризикам та обмірковувати способи їх вирішення або усунення. Такі дії допоможуть уникнути дестабілізації при виникненні непередбачуваних подій.

Існують загальні методи управління ризиками. Розглянемо їх більш детально.

1. Ухилення – найкращий засіб контролю втрат, тому, що такий метод передбачає можливість уникнути настання ризику повністю. Якщо зусилля щодо запобігання втратам були успішними, то ймовірність того, що організація зазнає збитків (від цього конкретного фактора ризику) становить 0%. Ось чому ухилення, як правило, є першим (і, можливо, найкращим) способом контролю за ризиком. Це засіб для повного усунення загрози. Це свідоме ухилення від ризику.

2. Запобігання втратам – це метод, який обмежує, а не усуває потенційні втрати. Замість того, щоб повністю уникати ризику, за цього методу компанія приймає ризик, але намагається мінімізувати втрати внаслідок його настання. Наприклад, зберігання продукції на складі означає, що вона потенційно може стати об'єктом злочинної діяльності, іншими словами просто вкрадена чи умисно зіпсована. Однак, оскільки насправді не існує стовідсоткового способу уникнути цього, доцільно розробити на підприємстві програму запобігання втратам, щоб мінімізувати потенційні ризики. Ця програма може включати патрулювання території, встановлення камер відеоспостереження та наявність сховищ, які охороняються.

3. Зниження втрат – це метод, за якого організація не тільки готова до сприйняття ризику, але й усвідомлює той факт, що втрата може виникнути внаслідок ризику. Використовуючи цей метод управління ризиками менеджери намагатимуться мінімізувати потенційні втрати у разі будь-якого типу загрози.

Наприклад, компанії може знадобитися зберігати легкозаймисті матеріали на складі. Керівництво компанії розуміє, що існує потенційний ризик пожежі і вирішує встановити на складі сучасні розпилювачі води. У разі пожежі суму втрат буде зведено до мінімуму.

4.Поділ – це метод контролю за ризиком, який включає диверсифікацію ключових активів. Це гарантує, що якщо щось катастрофічне станеться в одному місці, вплив на бізнес буде обмежено активами лише у цьому місці. З іншого боку, якби всі активи були зосереджені локально, то втрати внаслідок настання ризикової події були б набагато серйознішими. Приклад цього є випадок, коли компанія використовує географічно диверсифіковану робочу силу.

5.Дублювання – це спосіб контролю ризику, сутність якого полягає у створенні плану заходів з резервного копіювання. Збій сервера інформаційних систем не повинен зупиняти весь бізнес. Натомість резервний або аварійний сервер має бути легкодоступним у разі збою основного сервера.

6.Диверсифікація – це метод контролю за ризиковими подіями, в основі якого лежить володіння різними активами, кожен з яких має різний ступінь ризику. Диверсифікація здійснюється з метою зниження загального ступеня ризику в цілому по підприємству.

Загалом, слід зазначити, що вивчення зарубіжного досвіду і можливостей застосування його в управлінні ризиками фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств є актуальним на сьогодні. Своєчасний акцент на ключових аспектах захисту від ризику особливо важливий в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, оскільки тільки ефективне функціонування системи захисту від ризику і наявність її стратегії допоможе забезпечити збереження і подальший успішний розвиток бізнесу.

Розглянемо політику управління ризиками, яку слід застосовувати для машинобудівного підприємства. Розроблений механізм (програма) має бути спрямований на ефективне та безперервне управління ризиками. Таким чином, відбуватиметься рання, точна і безперервна ідентифікація та оцінка ризиків, а

створення інформаційно-прозорої звітності щодо ризиків, планування заходів щодо зменшення та запобігання змінам зовнішніх та внутрішніх умов чинитиме при цьому позитивний вплив на програму.

Цей механізм, включаючи взаємини з контрагентами та підрядниками, повинен виконувати функції з ідентифікації ризиків та їх моніторингу. Для його реалізації необхідна наявність якісного плану як фіксації системи цілей, завдань і засобів, які передбачають можливу зміни ситуації за непередбачуваного середовища, розроблених для конкретних сфер діяльності підприємства. Це не впливає на здійснення інших видів діяльності всього підприємства, але повинно забезпечити менеджменту підприємства лідерство у сфері управління ризиками.

Процес управління ризиками має відповідати низці вимог: він має бути гнучким, ініціативним, а також повинен здійснюватися підпорядковуватися умовам забезпечення ефективного прийняття рішень. Ефективне управління ризиками буде мати відчутний вплив на їх зменшення шляхом:

- заохочення виявлення ризиків;
- декриміналізації;
- визначення активних ризиків (постійний моніторинг ситуації та аналіз відхилень);
- виявлення можливостей (постійна оцінка ймовірності сприятливих ситуацій або випадків вчасного реагування на ризикові ситуації);
- оцінка ймовірності виникнення та ступеня тяжкості впливу кожного ідентифікованого ризику;
- визначення відповідних напрямів дій для зниження можливого значного впливу ризиків на підприємство;
- розробки планів, дій чи кроків для нейтралізації впливу будь-якого ризику, що потребує пом'якшення;
- ведення безперервного спостереження за виникненням ризиків із незначним ступенем впливу;
- виробництва та поширення достовірної та своєчасної інформації;

– підтримка координації між усіма зацікавленими сторонами програми.

Процес управління ризиками повинен здійснюватися на гнучкій основі, виходячи з обставин виникнення кожного виду ризику. Основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші сфери ризикових подій і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони негативно вплинуть на підприємство, викликавши серйозні втрати, знижуючи якість продукції або продуктивність.

Розглянемо більш детально функціональні елементи, що є складовими елементами процесу управління ризиками: ідентифікація (виявлення), аналіз, планування та реагування, а також моніторинг та управління. Кожен функціональний елемент розглянемо нижче.

Ідентифікація.

Огляд даних (тобто обсяг продукції, яка випускається підприємством, складання комплексних графіків, аналіз Монте-Карло, бюджетування, дефектний аналіз та аналіз тенденцій тощо; розгляд представлених форм ідентифікації ризиків).

Проведення та оцінка ризику з використанням мозкового штурму, індивідуальної чи групової експертної оцінки.

Проведення незалежної оцінки виявлених ризиків.

Ідентифікація ризику та аналіз інструментів і методів, які будуть для цього використані, включають:

- методи інтерв'ю для визначення ризику;
- аналіз дерева відмов;
- історичні дані;
- індивідуальне чи групове судження експертів.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ризику та невизначеності, ми вважаємо за доцільне створення відділу управління ризиками. Основні обов'язки цієї структурної одиниці мають виключати дублювання функціональних обов'язків та підпорядковуватися відділу комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Загальна економічна характеристика ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»

Товариство з додатковою відповідальністю «Машинобудівний завод Коліймаш» (надалі «Товариство») є господарське товариство, яке засноване і діє на підставі статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства.

Метою діяльності Товариства є: об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів Учасників: юридичних та фізичних осіб для здійснення економічної, технологічної та постачальницько-збутової політики в розвитку матеріально-технічної бази народного господарства України, задоволення потреб підприємств всіх форм власності та громадян в продукції та послугах Товариства шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності і реалізації на основі одержаного прибутку інтересів Учасників, соціальних потреб трудового колективу Товариства.

Предмет діяльності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», відповідно до Положення наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Предмет діяльності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»

– виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
– виробництво будівельних металевих конструкції і частин конструкцій
– виробництво металевих дверей і вікон
– виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів
– кування, пресування, штампування, профілювання, порошкова металургія
– оброблення металів та нанесення покриття на метали
– механічне оброблення металевих виробів
– виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів
– виробництво легких металевих пакувань
– виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин
– виробництво інших готових металевих виробів
– надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: додаток А

Сферою діяльності підприємства є виробництво металоконструкцій та запчастин до сільськогосподарської техніки. Підприємство виготовляє на замовлення нестандартизоване обладнання, а саме: металеві стелажі, резервуари, інші металеві конструкції. ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» також надає низку послуг по: плазмовій різці, порубці та гнуттю деталей на гільйотинових ножицях та штампувальних пресах,; свердління, токарні, фрезерні роботи.

У власності підприємства є спеціалізована автомобільна техніка, якою надаються послуги по переміщенню та перевезенню вантажів, снігоприбиральних роботах.

Основні споживачі продукції ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» зображені на рис. 2.1

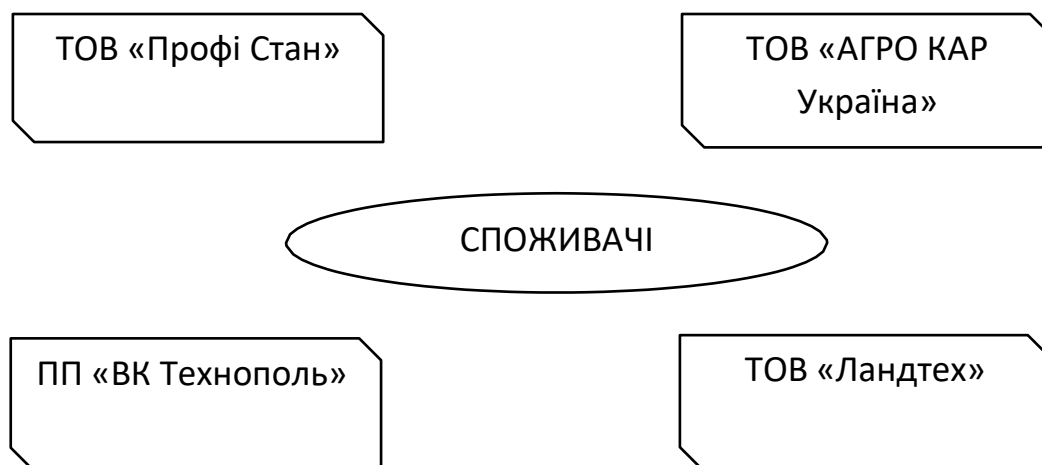


Рис. 2.1. Споживачі продукції ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»

Середня чисельність працівників на підприємстві протягом 2020 року склала 13 осіб. На ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» має місце декілька систем оплати праці працівників. Для ведення господарської діяльності на підприємстві сформований такий штат працівників: основні робітники, допоміжні працівники, інженерно-технічні працівники та керівники. Штатний розклад підприємства розробляється відділом організації та оплати праці і затверджується директором Товариства.

Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю є Директор.

Директор Товариства обирається Зборами Учасників на не визначений термін. Директор може бути у будь-який час усунений від виконання своїх обов'язків рішенням Зборів Учасників та на інших підставах, передбачених законодавством України. Голосування за кандидатів проводиться відкритим способом. Директор вирішує всі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що входять до виключної компетенції Зборів Учасників Товариства. Збори Учасників можуть прийняти рішення про передачу частини прав, що належать їм, до компетенції Директора.

Директор підзвітний Зборам Учасників та організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені Товариства в межах, визначених Статутом, керуючись чинним законодавством України та рішенням Зборів Учасників.

Для більш повного аналізу діяльності підприємства необхідно здійснити оцінку його фінансового стану.

2.2. Оцінювання фінансового стану та ризиків функціонування ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» в умовах невизначеності

Сучасні умови функціонування промислового підприємства характеризуються високим ступенем невизначеності. Динамічність екзо- та ендо-середовищ змушує підприємства враховувати у своєму розвитку безліч різнорідних факторів, набір яких щоразу змінюється. Управляти розвитком у таких умовах досить складно, якщо не спиратися у своїй діяльності на науково обґрунтовані результати. При високій невизначеності прогнозування діяльності досить складне, оскільки не може ґрунтуватися на попередніх тенденціях. Оцінити інформацію про зовнішнє середовище достатньо нелегко, оскільки кількість включених елементів значна.

Втішний фінансовий стан підприємства – це запорука його фінансової стабільності. Варто підкреслити, що фінансовий стан – це багатовимірна категорія, що відображає кредитні та фінансові відносини підприємства з іншими учасниками ринку щодо сплати податків, розподілу прибутку, використання майна, репутації підприємства. Часто вони виявляються пов'язані зі значними труднощами, зумовленими несприятливими реаліями українського бізнес-середовища. Кожен аспект діяльності підприємства обтяжений певними ризиками і загрозами.

Для оцінки фінансового стану підприємства використовують його звітність, а також статистичні дані та інші фінансові документи. Аналіз структури та змін у вартості активів ТОВ «Машинобудівний завод Коліймаш» проводився нами шляхом зіставлення показників активу балансу на початок і

кінець звітної періоду за видами активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «Машинобудівний завод
Коліймаш»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	1 482	1 775	2 009	2 544	2 565	1 083	173,1
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	23	312	65	659	77	54	333,0
Основні засоби	1 459	1 462	1 944	1 885	2 488	1 030	170,6
первісна вартість	2 906	2 956	3 494	3 499	4 190	1 284	144,2
знос	1 447	1 493	1 550	1 614	1 702	255	117,6
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0	0	-
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	-
Оборотні активи	638	728	619	381	354	-284	55,5
Виробничі запаси	37	28	104	36	68	31	182,5
Незавершене виробництво	0	0	0	0	0	0	-
Готова продукція	0	0	25	0	0	0	0,0
Товари	0	0	0	0	0	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20	20	20	1	0	-20	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	0	5	8	8	100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	236	533	341	220	261	25	110,5
Гроші та їх еквіваленти	345	147	130	120	17	-328	5,0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	-
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0	-

Джерело: [додатки Б; В]

Необоротні активи ТОВ «Машинобудівний завод Коліймаш» за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилися на 1083,2 тис. грн (на 73,1%).

Незавершені капітальні інвестиції за період з 2016 р. до 2020 р. також підвищилися на 53,6 тис. грн (на 233%).

Основні засоби за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилися на 1029,6 тис. грн (на 70,6%). Первісна вартість основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилися на 1284,4 тис. грн (на 44,2%). Знос основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 254,8 тис. грн (на 17,6%).

Оборотні активи за період з 2016 р. до 2020 р. знизились на 284 тис. грн (на 44,5%).

Виробничі запаси за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилися на 30,6 тис. грн (на 82,5%).

Готова продукція за період з 2016 р. до 2020 р. знизилась на 0,2 тис. грн (100%).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги за період з 2016 р. до 2020 р. знизилась на 19,6 тис. грн (100%).

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилася на 8,3 тис. грн (100%).

Інша поточна дебіторська заборгованість за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилася на 24,8 тис. грн (10,5%).

Гроші та їх еквіваленти за період з 2016 р. до 2020 р. знизились на 327,9 тис. грн (95%).

Аналіз внутрішнього середовища бізнесу дуже важливий. Адже вкрай необхідно усвідомлювати, що на підприємстві відбувалося до моменту сьогоденної ситуації та які управлінські рішення призвели до того стану справ, який є зараз. Важливо оцінити бізнес на предмет ресурсів та пошуку конкурентних переваг для більш ясного бачення майбутнього. Основна мета такого аналізу – виявити наявні ресурси та приховані резерви підприємства, оцінити на скільки відповідають поточні можливості підприємства подальшому руху до поставлених стратегічних цілей, від чого зараз можна відмовитись, щоб

зберегти своє місце на ринку. Аналіз структури та динаміки власного капіталу ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» проведемо за останні п'ять років (табл. 2.3).

Капітал підприємства – це засоби виробництва, інше майно та цінності, які обслуговують процес виробництва, а також просте та розширене відтворення підприємства. Зрештою, кошти виробництва та оборотні кошти функціонують як капітал за таких основних умов: приватної власності на засоби виробництва; відносин найманої праці та ринку праці; свободи підприємницької діяльності.

Водночас не треба забувати, що процес виробництва для підприємства повинен періодично знову й знову проходити одні й самі стадії. Тому будь-який процес виробництва для підприємства, що перебуває у постійного зв'язку і безперервному потоці свого відновлення, є водночас процесом відтворення.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки власного капіталу ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал	366	366	366	366	366	0	100,0
Додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	-
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	948	1 305	1 397	1 662	1 670	721	176,1
Власний капітал, усього	2 049	2 406	2 498	2 762	2 770	721	135,2

Джерело: [додатки Б; В]

Статутний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. не змінювався, і становив 366,3 тис. грн.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 721,4 тис. грн (76,1%).

Власний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 721,4 тис. грн (35,2%).

Отже, основною проблемою для підприємства при реалізації прискорених інноваційних процесів для успішного функціонування в умовах невизначеності є питання пошуку джерела фінансування, що дозволяє за максимально вигідних умовах, з мінімальним навантаженням, у короткі терміни та в належному обсязі здійснити відтворення основного капіталу.

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів ТОВ «Машинобудівний завод Коліймаш» наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

**Аналіз структури та динаміки фінансових результатів ТОВ
«Машинобудівний завод Коліймаш»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1 723	1 793	3 333	3 855	3 292	1 569	191,1
Собівартість реалізованої продукції	1 276	1 490	2 544	3 140	2 733	1 458	214,2
Валовий прибуток	447	303	788	715	559	111	124,9
Інші операційні доходи	0	866	0	0	0	0	-
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0	0	-
Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	-
Інші операційні витрати	165	812	0	0	550	386	334,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	283	357	788	715	8	-274	2,9
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	-
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	-
Інші витрати	0,00	0,00	879,90	450,40	0,00	0	-
Чистий прибуток	283	357	-92	265	8	-274	2,9

Джерело: [додатки Б; В]

Коротко кажучи, фінансові результати підприємства – це системне поняття, яке відображає спільний результат від виробничої та комерційної діяльності підприємства у вигляді виручки від реалізації, а також кінцевий

результат фінансової діяльності у вигляді прибутку та чистого прибутку.

У бухгалтерському балансі фінансовий результат відбивається як нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за звітний період, за мінусом належних за рахунок прибутку встановлених відповідно до українського законодавства податків та інших аналогічних обов'язкових платежів.

Збитковість діяльності завжди свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства, про неготовність давати відповіді на зовнішні виклики, про не досить вдалі підходи до управління підприємство в умовах невизначеності. У першу чергу це можуть бути труднощі пов'язані або з основними видами діяльності або з іншими видами діяльності, наприклад, незбалансованість доходів і витрат, або підприємство не може впоратися з кредитним та податковим навантаженням. Тобто, фінансові результати дозволяють оцінити наскільки ефективно працює кожен вид діяльності та кожна багатофункціональна служба та структурний підрозділ, що чинить вплив на підсумкові характеристики.

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 1569 тис. грн (91,1%). Собівартість реалізованої продукції за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилася на 1457,6 тис. грн (114,2%).

Валовий прибуток за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 111,4 тис. грн (24,9%).

Інші операційні витрати за період з 2016 р. до 2020 р. підвищилися на 385,6 тис. грн (234,3%).

Фінансовий результат від операційної діяльності за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 274,2 тис. грн (97,1%).

Чистий прибуток за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 274,2 тис. грн (97,1%), що слід розцінювати як незадовільне явище в роботі підприємства.

Таким чином, в умовах економічної реальності, пов'язаної з наявністю невизначеності та ризику, виникає нагальна потреба побудови ефективних методів виробничого менеджменту на всіх рівнях управління підприємством.

2.3. Аналіз ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності за методом коефіцієнтів

На нашу думку, повним і достатнім, для оцінки фінансового стану підприємств, є запропоновані науковцями такі напрямки його оцінки за групами показників (коефіцієнтів): оцінка майнового стану; аналіз ліквідності; оцінка платоспроможності та фінансової стійкості; аналіз ділової активності; оцінка ефективності діяльності.

Взагалі, аналіз має бути комплексним. Комплексність дослідження вимагає охоплення всіх ланок та всіх сторін діяльності та всебічного вивчення причинних зв'язків у економіці підприємства. Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю показників платоспроможності та ліквідності. Під платоспроможністю підприємства розуміється його здатність своєчасно провадити платежі за своїми зобов'язаннями. У процесі аналізу нами буде вивчатися поточна та перспективна платоспроможність.

Успішне підприємство майбутнього має врахувати мінливість середовища, особливо в усчаному світі карколомних змін, обтяжених коронавірусною кризою. Сьогоднішній порядок денний генерального директора підприємства має включати питання нового часу: від цифрової трансформації до змін драйверів попиту. COVID-19 прискорив появу наднових тенденцій. Дорожня карта керівників підприємств змушує йти за цими тенденціями, успішно трансформувати бізнес та тримати курс на розширення продажів та виробництва. В іншому випадку підприємство ризикує залишитися позаду.

Зауважимо, що іноді є сенс визначати рівень ліквідності підприємства, виходячи з розуміння складу активу, місцезнаходження підприємства, ринкової кон'юнктури та інших факторів, що впливають на привабливість та вартість оборотних та основних засобів.

Для забезпечення безперебійного процесу на підприємстві формуються матеріально-виробничі запаси оборотних коштів або матеріальні цінності, що очікують свого подальшого виробничого чи особистого споживання.

Матеріально-виробничі запаси є найменш ліквідною статтею серед статей оборотних активів ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш». Аналіз показників ліквідності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	9,04	7,50	4,75	2,34	2,39	-6,65	26,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	8,51	7,21	3,76	2,12	1,93	-6,58	22,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,890	1,52	1,00	0,74	0,12	-4,77	2,4
Чистий оборотний капітал	567	631	489	218	206	-362	36,2

Джерело: [додатки Б; В]

Отже, коефіцієнт покриття на ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 6,65 (73,6%) з 9,04 у 2016 р. до 2,39 у 2020 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 6,58 (77,3%) з 8,51 у 2016 р. до 1,93 у 2020 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 4,77 (97,6%) з 4,89 у 2016 р. до 0,12 у 2020 р.

Чистий оборотний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 361,8 тис. грн (63,8%).

Оцінка ділової активності передбачає порівняння темпів зростання виручки, прибутку та авансованого капіталу (активів), розрахунок оборотності активів, розрахунок тривалості операційного та фінансового циклів та розрахунок коефіцієнта погашення дебіторської заборгованості.

У даний час, коли спостерігається жорстке суперництво на ринку, актуальним завданням і підвищеною зоною інтересів є піднесення рівня конкурентоспроможності підприємства. Одним із суттєвих елементів

підвищення конкурентоспроможності стає управління діловою активністю підприємства. Управління підприємством на основі ділової активності має відбуватися комплексно.

На наш погляд, особистісні риси вищого керівництва (директора підприємства та його перших заступників) визначають ступінь ділової активності та успіх підприємства. На людський капітал не поширюється право власності, на відміну від матеріальних та нематеріальних ресурсів, що є у володінні підприємства. Важливим моментом є те, що цінність найважливішого активу – співробітників підприємства – можна відобразити в балансі лише побічно. Кредиторська заборгованість із заробітної плати та витрати на оплату праці дають лише грошову оцінку вартості залучення робочої сили, тоді як реальна цінність людського капіталу втілюється у цінності продуктів праці, створених працівниками. Важливими є також їх відданість підприємству, високий рівень мотивації, прогнозування їх навичок і компетенцій.

Мимохідь зауважимо, що для оцінки активності фінансово-господарської діяльності підприємства варто використовувати ще й такі якісні показники як масштаб ринків збуту, географія контрагентів, ділова репутація, становище на ринку, стійкість позиції в ринковій ніші, лояльність клієнтів, соціальний імідж або сприйняття підприємства споживачами продукції. Аналіз показників ділової активності ТОВ «Машинобудівний завод Коліймаш» наведений в табл. 2.6. Отже, коефіцієнт оборотності активів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 0,31 (38,7%) з 0,81 у 2016 р. до 1,13 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності запасів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 2,43 (5,3%) з 46,19 у 2016 р. до 48,62 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 5,49 (81,5%) з 6,74 у 2016 р. до 12,24 у 2020 р. Аналіз показує, що коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 5,09 (22,4%) з 22,76 у 2016 р. до 17,67 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 0,35 (41,3%) з 0,84 у 2016 р. до 1,19 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 0,14 (12%) з 1,18 у 2016 р. до 1,32 у 2020 р.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ділової активності ТОВ «Машинобудівний завод
Коліймаш»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	0,81	0,72	1,27	1,32	1,13	0,31	138,7
Коефіцієнт оборотності запасів	46,19	62,90	25,83	106,78	48,62	2,43	105,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,74	3,24	9,25	17,14	12,24	5,49	181,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,76	15,91	23,10	21,17	17,67	-5,09	77,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,84	0,75	1,33	1,40	1,19	0,35	141,3
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,18	1,23	1,71	2,04	1,32	0,14	112,0

Джерело: [додатки Б; В]

Перед тим, як перейти до показників фінансової стійкості ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш», потрібно зробити акцент на тому, що промислові підприємства мають низку особливостей: великий обсяг товарно-матеріальних запасів; більша, ніж у інших галузях, частка основних засобів у активах підприємства; тривалий виробничий цикл (наприклад, порівняно з торгівлею). Через ці особливості проблема забезпечення фінансової стійкості на досліджуваному підприємстві стоїть досить гостро. Особливо актуальні питання забезпечення фінансової стійкості підприємства, що мають превентивний і профілактичний характер, і спрямовані на підтримку вже наявних результатів роботи, оскільки через високу капіталомісткість продукції, тут має місце завищення фінансової стійкості на її користь та недостатність

уваги до інших показників його ефективної роботи.

До того ж коронавірусна криза зумовила суттєві довгострокові зміни, особливо у структурі та форматах споживання. Відповідно підприємству довелося швидко адаптуватися до нових реалій, щоб отримати переваги порівняно з конкурентами.

Загалом усі фактори фінансової стійкості досліджуваного підприємства включають:

- організаційні чинники, тобто стан його виробничого менеджменту, готовність до генерування нових знань, до інновацій, змін, перебудови, внутрішня структура управління, стан внутрішнього контролю та ефективність системи управління;

- техніко-технологічні фактори, тобто рівень технічного оснащення засобами автоматизації та обчислювальної техніки, орієнтація на розвиток сучасних технологій, потреби ринку у нових продуктах;

- інформаційно-комунікаційні фактори, інакше кажучи, впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства, що передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій, що дозволяє підвищувати продуктивність та рівень емоційного інтелекту кожного співробітника та рівень задоволеності клієнтів,

- фінансово-економічні фактори, сиріч дієвість податкової, фінансової, кредитної, інвестиційної політики підприємства, раціональність формування та використання фінансових ресурсів.

Аналіз показників фінансової стійкості ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» продемонстровано в табл. 2.7.

Аналіз показує, що коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів за період з 2016 р. до 2020 р. підвищився на 0,02 (55,5%) з 0,03 у 2016 р. до 0,05 у 2020 р.

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,02 (1,8%) з 0,97 у 2016 р. до 0,95 у 2020 р.

Коефіцієнт маневреності власних коштів за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,2 (73,2%) з 0,28 у 2016 р. до 0,07 у 2020 р.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників фінансової стійкості ТДВ «Машинобудівний завод
Коліймаш»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,03	0,04	0,05	0,06	0,05	0,02	155,46
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,97	0,96	0,95	0,94	0,95	-0,02	98,19
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,28	0,26	0,20	0,08	0,07	-0,20	26,80

Джерело: [додатки Б; В]

Результативність діяльності підприємства будемо оцінювати за допомогою показників економічної ефективності, тобто показників, що характеризують співвідношення економічного ефекту з витратами чи ресурсами, які використовувалися для досягнення цього ефекту. Найбільш загальну оцінку економічної ефективності дають показники рентабельності авансованого та власного капіталів. Зростання цих показників у динаміці розглядається як позитивна тенденція.

Оцінка ефективності використання економічного потенціалу передбачає розрахунок рентабельності авансованого капіталу (рентабельності активів) та розрахунок рентабельності власного капіталу. Аналіз показників рентабельності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» відображено в табл. 2.8.

Результати аналізу показують, що коефіцієнт рентабельності активів за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,13 (97,9%) з 0,133 у 2016 р. до 0,003 у

2020 р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,135 (97,8%) з 0,138 у 2016 р. до 0,003 у 2020 р.

Коефіцієнт рентабельності діяльності за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,161 (98,5%) з 0,164 у 2016 р. до 0,003 у 2020 р.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. знизився на 0,19 (98,3%) з 0,194 у 2016 р. до 0,003 у 2020 р.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників рентабельності ТДВ «Машинобудівний завод
Коліймаш»**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності активів	0,133	0,143	-0,035	0,091	0,003	-0,130	2,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,138	0,148	-0,037	0,096	0,003	-0,135	2,2
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,164	0,199	-0,027	0,069	0,003	-0,161	1,5
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,194	0,244	-0,047	0,140	0,003	-0,190	1,7

Джерело: [додатки Б; В]

Зауважимо, що використання автоматизації та програмного управління у процесі роботи підприємства витісняє фізичну працю і сприяє розвитку.

Стійкість фінансового стану підприємства в значній мірі залежить від доцільності та розумності вкладення фінансових ресурсів в активи, які є динамічними по своїй природі. Плюс до всього, в процесі функціонування підприємства величина та структура активів змінюються.

Процес управління підприємством в умовах невизначеності піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Якщо внутрішні можна певною мірою скеровувати у потрібне русло, то зовнішні чинники, на відміну внутрішніх, є

наслідком невизначеності, що існує поза даного підприємства. Невизначеність зовнішнього походження залежить від достовірності зовнішньої інформації і, як наслідок, – від достовірності прогнозів, що складаються. Чим вище ступінь невизначеності, тим складніше приймати управлінське рішення.

За рівнем буденності події для досліджуваного підприємства можна поділити на:

- звичайні, тобто такі, що виникають досить часто (наприклад, майже постійні коливання курсу долара);
- несподівані, але такі, що мали місце у минулому (наприклад, збільшення тарифів на електроенергію);
- абсолютно несподівані (локдаун, карнатинні обмеження у зв'язку із пандемією COVID-19) та нові, тобто такі, що не спостерігалися у минулому.

Загалом, коронакриза боляче вдарила по економіці і спровокувала спад економічного зростання та довгостроковий провал у економічній активності, обмежене втручання держави в економіку та лімітований пакет економічної та соціальної допомоги, невизначеність у відновленні купівельної спроможності, обмежила доступ до зовнішніх інструментів фінансування. Окрім того серйозним фактором є те, що продовження періоду невизначеності може тривати довго (деякі експерти говорять, що до 2023 року).

На сьогодні підприємство «Машинобудівний завод Коліймаш» функціонує у вигляді товариства з додатковою відповідальністю. Його статутний капітал – 366 тис. грн. Балансова вартість основних засобів на кінець 2020 року становила 2 488 тис. грн, близько 20% у цій сумі складає технологічне обладнання.

Відсутність позитивних грошових потоків не дає можливості швидко оновлювати застаріле енерговитратне обладнання та впроваджувати інноваційно-інвестиційні проекти, що сприяли би модернізації підприємства.

У даний час в умовах активного впровадження цифрових технологій на підприємствах реального сектору економіки, відповідно виникає потреба швидкому впровадженні таких інструментів на підприємстві «Машинобудівний

завод Коліймаш», а також у перегляді ролі персоналу у процесі управління інноваційним розвитком підприємства в умовах високої невизначеності.

Перелік показників оцінки адаптації підприємства до умов невизначеності у системі виробничого менеджменту сформований із поєднанням таких двох принципів:

1) підприємство максимально відчуває потребу у оновленні виробництва та має максимальну здатність задовольнити цю потребу, незважаючи на наявність необхідних ресурсів;

2) підприємство прагне інноваційного оновлення виробництва, вносячи найменші зміни у свою роботу та здійснюючи найменші витрати на модернізацію виробництва, одночасно забезпечуючи відповідність внесених змін своїм потребам та вимогам середовища господарювання.

Адаптованість досліджуваного підприємства до невизначеності буде ключовим показником вибору варіанта розвитку виробництва, тобто підприємству доцільно вибирати той варіант виробничої стратегії, для якого коефіцієнт адаптованості є максимальним серед аналізованих.

Недооціненим на підприємстві залишився і ресурс фрілансерів, який дозволяє використовувати погодинну або постійну роботу працівників без додаткових виплат. Ще однією точкою зростання може стати використання такого аспекту автоматизації, як чат-ботів, здатних замінити співробітників у певних процесах, наприклад, прийомі замовлень. На шляху до успішного функціонування в умовах невизначеності підприємству необхідно починати більш активно працювати з персоналу та кожним конкретним співробітником, швидше переходити на нові технології, впроваджувати відчутні інновації.

Реалізація саме цих кроків спільно з побудовою гнучкості в організаційній культурі дозволить підприємству досягти успіху в період пост-пандемічного відновлення та максимізувати свій потенціал зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Інструменти управління адаптацією підприємства до умов невизначеності

Невизначеність зовнішньої екосистеми стає характерною рисою сучасної економіки. В умовах невизначеності успіх підприємства залежить від його здатності своєчасно розпізнавати та використовувати можливості навколишнього середовища. Зростання невизначеності характерне для більшості сучасних ринків, що ускладнює аналіз зовнішнього середовища, знижує ефективність традиційних систем планування, змушує менеджерів переглядати стратегію розвитку підприємства.

Загалом, невизначеність – це усвідомлення нестачі інформації про поточні події чи майбутні результати. Це найбільш інтуїтивно знайома категорія кожній пересічній людині, а керівнику підприємства – тим паче. Невизначеність супроводжує підприємницьку діяльність. Кожне підприємство прагне якомога краще адаптуватися до ситуації невизначеності.

До такого джерела невизначеності, як неповнота знань, в принципі, можна віднести: відсутність достатніх відомостей як про саму економічну систему, так і про процеси, які в ній відбуваються. Випадкова чи навмисна протидія з боку інших економічних суб'єктів. Порушення договірних зобов'язань з боку постачальників, невизначеність попиту на продукцію, труднощі її збуту. Зрештою, невизначеності, породжені конкурентним оточенням. Імовірнісна невизначеність – дія випадкових зовнішніх факторів, які не можна передбачити через недостатність знань чи невизначеність самих природних явищ і процесів, що протікають поза межами підприємства.

Для оцінки невизначеності використовують детерміновані, імовірнісно-статистичні підходи, а також підходи, засновані на понятті лінгвістичної

змінної та нечіткої множини. Застосування будь-якого конкретного математичного апарату (інтервального аналізу, статистичних методів, детермінованих моделей) для прийняття рішень за умов невизначеності дозволяє адекватно відбити у моделі лише окремі види даних і призводить до втрати інформації інших типів. До того ж існує дефіцит інформації конкретного типу. Тож оцінку економічних показників роботи системи, з погляду невизначеності, слід будувати з урахуванням різних формальних підходів (детерміновані, статистичні, імовірнісні, нечіткі). Саме вивчення кількісних характеристик, отриманих за допомогою різних формальних методів, є найбільш плідним підходом у завданнях прийняття рішення в умовах невизначеності.

Швидкі зміни зовнішнього середовища стимулюють появу нових методів, систем та підходів в управлінні підприємствами, отже необхідно застосувати інструменти стратегічного управління. Головним завданням стратегічного планування є переведення підприємства з певної позиції на сильнішу шляхом пристосування до зовнішніх умов: конкуренції, ринкових змін, розвитку технологій, інновацій, пандемії. Так, пандемія Covid-19 не лише звела разом усі економічно-соціальні проблеми, накопичені у попередній період, оголила найбільш гострі протиріччя та різноспрямовані тенденції світового розвитку, але й позначила у ньому нові точки відліку в оцінці тісного взаємозв'язку світових, макроекономічних та соціально-гуманітарних процесів у глобальному просторі.

Фокус у тому, що недостатня увага до вивчення зовнішнього середовища може викликати кризову ситуацію та необхідність прийняття негайних рішень, не орієнтуючись на перспективний розвиток.

Тому якщо підприємство не може адекватно та ефективно реагувати на зовнішні впливи, особливо екстремального характеру, воно неминуче опиниться у стані протиріччя з навколишнім бізнес-ландшафтом. Здатність підприємства до виживання в діловому середовищі оцінюється адаптаційним потенціалом щодо змін на всіх рівнях економічного простору – у світовій

економіці, країні, галузі, регіоні, місті, районі, громаді. Тому в різних управлінських концепціях, які акцентують увагу на необхідності змін, представлений, перспективний загалом, підхід до осмислення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Тут на перший план виходить уміння керівництва мислити швидко, адаптивно та на перспективу. Розумне планування діяльності стає в нагоді. В умовах економічної та політичної невизначеності роль планування стає більш значущою, особливо з погляду прогнозування умов та ретельного опрацювання можливих ризиків у діяльності підприємства. План дозволяє забезпечити основу та керівництво для прийняття ефективних управлінських рішень.

Невизначеність є практично у всіх рішеннях, що приймаються сучасними підприємствами. Проте в окремих випадках невизначеність настільки незначна, що не потребує особливої уваги, і управлінські рішення зазвичай приймаються на основі досвіду менеджера, за допомогою використання евристичних методів. Якщо ж рівень невизначеності великий, то підприємство стикається з необхідністю ведення своєї діяльності в умовах високого ризику, оскільки потенційні наслідки невірно прийнятих рішень можуть бути значними.

У даний час турбулентність і нестабільність зовнішнього середовища (що виражається в різних обмеженнях і санкціях, збільшенні витрат, зниженні наявного доходу і великій кількості ризиків) особливо впливає на діяльність підприємств. У цих умовах зростає важливість планування та вимог до його якості, оскільки неготовність підприємства до тих чи інших подій може мати для нього негативні наслідки. Більш того, важливим є і той факт, що інтерес до ретельного планування та попереднього аналізу часто збільшується з підвищенням ступеня невизначеності; при цьому планування сприймається як засіб зниження цієї невизначеності. Також слід враховувати, що зроблені зусилля на етапі планування можуть не виправдатися, якщо в процесі планування виникають нові проблеми.

Звертаючись до досліджень Bain & Company, яка проводить дослідження інструментів управління, які найчастіше використовуються, на основі глобального опитування менеджерів вищої та середньої ланки, відзначимо, що до найбільш популярних інструментів за підсумками останнього звіту входить стратегічне планування (1-е місце). Для огляду експерти Bain & Company обирають лише актуальні інструменти. Нині Bain & Company має базу даних про більш ніж 11 000 респондентів і може систематично відслідковувати ефективність засобів управління протягом багатьох років.

Планування визначається як процес постановки цілей та створення схеми дій для їх досягнення. Цей процес прийняття рішень безперервний. У ході нього встановлюються та уточнюються цілі та завдання розвитку підприємства відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін, а також визначаються необхідні ресурси.

Основна функція планів полягає у забезпеченні основи та керівництва для прийняття управлінських рішень. Плани мають бути досить адаптивні, включати нові розробки, завдання та можливості. Завдання для команди, відповідальної за планування – забезпечити необхідне керівництво та лідерство, загальне бачення майбутніх змін.

В умовах невизначеності важливий не сам план як результат зусиль менеджерів, а процес планування, що визначає єдину концепцію, загальне уявлення про ризики, наявність ресурсів. Планування в таких умовах дає розуміння того, що підприємство рухається у правильному напрямку та діє за узгодженими сценаріями. У практичній діяльності підприємства набагато легше змінювати план (навіть із урахуванням складних ситуацій), ніж працювати без нього. Тому план має бути досить гнучким для адаптації залежно від змін ситуації.

Планування – це спільний процес, який здійснюється за участю ключових партнерів та з урахуванням стратегічної перспективи діяльності підприємства. Воно ґрунтується на початковому аналізі основних факторів та

умов, що впливають на діяльність підприємства. Але більшість інформації, необхідної для здійснення планування, генерується в процесі діяльності, що особливо важливо для адаптивності планів до умов, які постійно змінюються.

У разі високого ступеня невизначеності факторів оточення підприємства, основу планування можуть становити такі принципи:

- перехід від статичного до динамічного планування;
- перехід від директивного до гнучких режимів планування через співпрацю та комунікації;
- диверсифікація процесу планування.

Планування з короткими часовими горизонтами може бути вдалим рішенням для забезпечення гнучкості та адаптивності планів. За змістом плани мають бути простими, оскільки вони є, передусім, засобом зв'язку між заінтересованими суб'єктами.

У корпоративному бізнесі пропонуються конкретні методи, які можуть бути використані для планування за умов невизначеності. Кожен метод має певну спрямованість і призначений для конкретних управлінських ситуацій та цілей:

- сценарне прогнозування підходить для довгострокового планування у ситуаціях, коли існує значна невизначеність відносно майбутніх подій для окремих ключових змінних;

- планування умов – йдеться про передбачення умов, які необхідні для успішного здійснення запланованих заходів. Дуже часто такими умовами нехтують у процесі планування, а також у ході реалізації плану. Умови можуть належати до результатів попередніх заходів або факторів. Вони можуть також виражати логічні сполуки («якщо, то») та, таким чином, варіанти для майбутніх рішень;

- планування, засноване на передумовах (assumption-based planning) являє собою напрацювання сценаріїв умов невизначеності, коли індикатори вказують, який із сценаріїв може реалізуватися. Цей метод може бути застосований, якщо план вже існує, але він значною мірою неповний,

оскільки є багато варіантів розвитку подій та високий рівень невизначеності;

- планування кордонів (boundary planning) визначає умови, яких необхідно уникати підприємству для досягнення цілей. Це дозволяє намітити межі (boundary) бажаної поведінки чи дій, які забезпечують узгодженість, але залишає місце для творчості, адаптації та автономних дій менеджерів;

- розвиток адаптивної стратегії. В умовах, які швидко змінюються і які є непередбачуваними, успіх діяльності підприємства часто залежить від його здатності виявити непередбачувані події та приймати швидкі рішення шляхом використання «вікон можливостей». Розвиток адаптивної стратегії передбачає, що стратегія має бути розроблена заздалегідь, але формується поступово як результат взаємозалежних дій. Відправною точкою такої стратегії є сьогодення, і потрібно почати з оцінки ефективності поточної діяльності підприємства. В основі адаптивної стратегії – сукупність параметрів та індикаторів стану зовнішнього та внутрішнього середовища, методів їх вимірювання та сукупність інструментів для управління підприємством.

Узагальнюючи різні дослідження з проблем планування, представимо деякі рекомендації для підприємств, які планують свою діяльність в умовах невизначеності (табл. 3.1).

Успіх планування залежить від гнучкості та адаптації планів, принципів і методів, врахування поточної ситуації.

З метою підвищення рівня ефективності взаємодії необхідно впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства, прагнучи зменшити невизначеність. Це досягається шляхом створення спеціальних підрозділів, що здійснюють зв'язок із зовнішнім оточенням, покращенням інформованості про стан зовнішнього середовища, розвитком партнерських відносин, співпрацею з конкурентами. Проведення організаційних змін виробничого, технічного, економічного, структурного, поведінкового характеру, орієнтованих як на короткострокову, і на довгострокову перспективу, допомагають бізнесу як адаптуватися, так і впливати на

зовнішні чинники, забезпечуючи досить стійке функціонування в нестабільних зовнішніх умовах. Використання стратегічного управління дозволяє прогнозувати майбутні зміни зовнішнього середовища та заздалегідь підготувати до них організацію, щоб створити у перспективі умови для її ефективної роботи.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо розробки ефективного процесу планування на підприємстві в умовах невизначеності

Напрямки	Рекомендації
Аналіз економічних показників та індикаторів	Управлінські рішення приймаються на основі найбільш актуальних на поточний момент економічних показників та прогнозів
Коригування бізнес-плану	Перегляд бізнес-плану підприємства, більш ніж один раз на рік відповідно до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Моніторинг поточних проєктів та планів	Переоцінка доцільності початку реалізації нових проєктів відповідно до наявних ресурсів, економічних умов, рівня ризику та невизначеності
Аутсорсинг непрофільних видів діяльності	Гнучкість аутсорсингу може вирішити низку проблем підприємства до покращення економічних умов
Оцінка впливу ризиків на підприємство	Визначаються ключові ризики, оцінюється рівень залежності компанії від інших суб'єктів економічних відносин (постачальника, іншої компанії, галузі, регіональної влади тощо). Залежність від одного постачальника чи клієнта значно підвищує підприємницькі ризики підприємствам. Може бути виправдана стратегія диверсифікації
Реалізація політики нововведень	Зростання невизначеності крім ризиків відкриває для підприємства нові можливості та перспективи
Управління взаємовідносинами	Вибудовування ефективних процесів залучення клієнтів та продажу товарів. Створення моделі взаємодії з клієнтами, що включає такі елементи, як портрет клієнта, канали комунікацій, процес продажу

Можна сформулювати такі принципи побудови механізму адаптації, які мають бути реалізовані у будь-якій організаційній структурі управління, що забезпечує превентивну чи реактивну адаптацію до змін екзогенних факторів.

1. Системний підхід. Цей принцип є універсальним принципом, основі якого будуються все сучасні складні системи. В основі системного підходу

лежить вимога до аналізу всіх елементів і підсистем будь-якої системи з урахуванням їхнього взаємозв'язку та взаємовпливу. Весь механізм адаптації повинен функціонувати як єдине ціле та забезпечувати досягнення цілком певної мети. Підсистеми механізму можуть мати цілі і локальні критерії, але вони повинні відповідати основній меті.

Цим забезпечується спрямованість локальних цілей всіх елементів та підсистем механізму до його глобальної мети. Ця система цілей встановлюється не лише на якісному рівні – цілі мають бути визначені та кількісно. Ця система цілей при формуванні механізму визначає склад підрозділів та технічних засобів для реалізації механізму, його організаційне, інформаційне та матеріальне забезпечення.

2. Керованість. Механізм структурної, функціональної чи параметричної адаптації є як керуючим (у межах функцій, визначених нормативними документами), так і керованою системою. Усередині самого механізму також повинна бути встановлена певна ієрархія з виокремленням керованих та керуючих підсистем та елементів. Крім того, в рамках цього управління має бути забезпечена можливість розвитку самого механізму не лише за рахунок його параметрів, але й шляхом зміни функцій та навіть структури.

3. Адекватність. Принцип закріплює відповідність механізму адаптації виробничо-технологічному стану підприємства та його організаційною структурою управління. При цьому він не повинен перешкоджати зміні цієї структури.

Залежно від масштабу підприємства чи організації призначається особа, яка відповідатиме за постановку цілей діяльності підприємства у умовах невизначеності, розроблення планів екстреного реагування на зовнішні фактори, та забезпечення оперативного прийняття рішень та контролю їх виконання за умов надзвичайних ситуацій.

Слід зазначити, що цей захід не є нововведенням, а загалом, відповідає існуючій парадигмі менеджменту, яка передбачає вже управління на основі гнучких та екстрених рішень. Таким чином, цей захід відповідає сучасним

умовам існування підприємств та організацій – їх діяльності у ринковій, гіпертурбулентній, важко передбачуваному середовищі. Проте в умовах пандемії зазначений захід дозволяє створити умови для оперативного реагування підприємств на ризики, що виникають в умовах ситуації невизначеності.

4. Безперервність розвитку. Механізм структурної, функціональної та параметричної адаптації повинен розвиватись з розвитком виробничо-технологічної, організаційно-управлінської, інноваційної та інших сфер діяльності підприємства. Одночасно він має сприяти розвитку у цих сферах.

5. Міжсистемна та внутрішньосистемна сумісність. Механізм структурної, функціональної та параметричної адаптації повинен містити підсистему управління, не лише сумісну, а й спільно функціонуючу з іншими підсистемами управління підприємства.

6. Економічність. Витрати на формування та функціонування механізму не мають перевищувати економічного ефекту від його функціонування.

7. Зворотній зв'язок. При функціонуванні механізму постійно здійснюється контроль та аналіз результатів адаптаційної трансформації, та у разі їх відхилення від тих точок зростання, що очікуються, здійснюється корекція управлінських впливів. Зворотний зв'язок дозволяє працювати з невизначеністю зовнішнього середовища, тому що реальні її зміни можуть відрізнятися від прогнозованих.

За відсутності в організації стратегії діяльності в умовах невизначеності, при настанні останніх підприємство в обов'язковому порядку повинна провести оцінку ризиків, що настали, можливості їх мінімізації, виявити обсяг ресурсів, необхідний для подолання виникли проблеми, оцінити різні сценарії подальшого розвитку.

Перелічені заходи вимагають досить тривалого періоду часу, в той же час, як в умовах невизначеності оперативність прийняття рішень відіграє основну роль у збереженні стійкості та розвитку підприємства.

8. Моделювання. У структурі механізму адаптації передбачено наявність

підсистем, що здійснюють моделювання та прогнозування як зміни екзогенних факторів, так і результатів керуючих впливів у процесі структурної, функціональної та параметричної адаптації. Моделювання в механізмі є спеціальним інструментарієм, який може дозволити оптимізувати варіанти адаптаційної трансформації і дозволити досягти заданої мети при мінімізації витрат ресурсів підприємства в процесі адаптації. Оскільки адаптація пов'язана з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища, то застосовувані моделі доцільно розробляти на імовірнісній основі.

Механізм адаптації має реалізовуватись на всіх рівнях управління підприємством. При цьому в рамках механізму має здійснюватися контроль за реалізацією всіх етапів адаптації, на яких необхідно зберігати існуючі пропорції в організаційно-управлінській сфері та відповідним чином розподіляти ресурси підприємства. Для роботи механізму адаптації необхідне формування організаційно-нормативної бази, що ґрунтується на планах розвитку підприємства, у тому числі в рамках адаптаційної трансформації, а також відповідних нормативних документів.

3.2. Напрями підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності

Існує безліч факторів середовища, які впливають на підприємство та вплив яких може бути не зовсім явним. Щоб залишатися прибутковими, організації повинні протистояти невизначеності зовнішньої екосистеми.

Напрями піднесення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності можуть бути різними. Сформулюємо основні.

Вибір сфери діяльності. Найпоширенішим маневром у відповідь, яке підприємство може зробити, зіткнувшись з несприятливими умовами зовнішньої обстановки, є перехід до середовища з меншою невизначеністю. Наприклад, керівництво організації може розглянути можливість розміщення бізнесу в іншій ринковій ніші, в якій конкурентів менше або вони менш

потужні. Якщо підприємство не здатне до подібних змін, вона може зробити вибір на користь розширення спектра цілей, структури та характеру діяльності, щоб збільшити гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та стати переважно неспеціалізованою, на відміну від спеціалізованої організації на ринку. Якщо зовнішня ситуація стабільна, то вигідною стає спеціалізація. Однак у динамічній зовнішній обстановці неспеціалізовані підприємства можуть перебудовуватися швидше та використовувати можливості, що дають ці зміни.

Набір персоналу. Деякі підприємства використовують практику вибіркового набору персоналу зменшення невизначеності зовнішньої обстановки. Підприємства можуть запрошувати на роботу співробітників із персоналу організацій-конкурентів для отримання конкурентної інформації про їх клієнтів. Інші полюють за колишніми міністрами, представниками уряду, іншими в минулому високопосадовцями для того, щоб використати з вигодою для себе їх зв'язки з впливовими людьми, які приймають рішення.

Створення запасів. Традиційним способом протистояння невизначеності зовнішнього середовища завжди було створення навколо основної виробничої діяльності «буферних» підрозділів з метою пом'якшення та поглинання цієї невизначеності, знижуючи цим ймовірність порушення діяльності підприємства. Це досягається створенням запасів для безперервного надходження до підприємства грошей, матеріалів, інформації та інших ресурсів. Наприклад, відділ постачання захищає виробництво від несподіванок, забезпечуючи наявність безперервного потоку сировини та матеріалів. Так само фінансовий відділ повинен забезпечити наявність достатніх фінансових ресурсів покриття виробничих витрат. Відділ кадрів захищає виробництво за рахунок набору та підготовки кваліфікованого персоналу.

Дійсно, в практиці трапляється так, що невизначеність характеризується високою поінформованістю менеджерів про ринкову ситуацію в теперішньому та майбутньому. Події, з якими стикається підприємство,

добре піддаються аналізу та не представляють серйозної загрози його діяльності. Може здатися, що таке середовище не потребує від підприємства особливого фокусу, особливо якщо зовнішнє середовище не дуже різноманітне. Оточення може сприйматися менеджерами як ситуація з низькою невизначеністю, але не бути такою насправді. Також невизначеність може зрости. При змінах зовні підприємства, що не мають фокусу стратегії, не зможуть довго успішно функціонувати.

За таких умов потрібний такий інструмент, як згладжування. Згладжування є спробою вирівняти вплив змін у зовнішньому середовищі підприємства, особливо змін попиту. Згладжування інтенсивно використовується магазинами роздрібної торгівлі як захист бізнесу від сезонних та інших коливань попиту. Так, наприклад, найменш активними періодами у роздрібній торгівлі є період січня та пізнє літо. Тому саме в цей час найчастіше влаштовуються розпродажі, що виробляються для того, щоб послабити збитки від зниження доходів.

На наш погляд, невизначеність бізнес-середовища має сприйматися теоретиками та практиками конструктивно і спокійно. Дійсно, всі суб'єкти господарювання прагнуть до підвищення визначеності простору своєї діяльності. Однак поряд із цим важливо пам'ятати, що невизначеність діє у інтересах підприємства, а не проти.

Зовнішні стратегії підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності також є досить дієвими.

Маркетинг. Підприємства викладають постійно значні кошти на здійснення маркетингових заходів: вивчення ринку, споживчі переваги, створення брендів («відомих» торгових марок), рекламу їхньої продукції і на послуг. Підприємства витрачають ці суми, намагаючись пом'якшити невизначеність середовища, про що свідчить схильність споживачів до рекламного впливу, вироблення прихильності до марки їхньої продукції, зниження конкурентного тиску та стабілізація попиту.

Укладання контрактів. У цьому випадку йдеться про контракти,

покликані убезпечити організацію від коливань якості та цін на необхідні їй матеріали, а також вироблену нею продукцію. Наприклад, керівництво може укласти контракт на певний термін, умови якого передбачають точні розцінки на матеріали, що поставляються, або ж контракт на продаж покупцю певного відсотка виробленої продукції. Так, наприклад, судноплавні компанії укладають із нафтовими компаніями контракти на постачання палива з фіксованими умовами, які не можна змінити протягом певного часу (термін дії контракту), незважаючи на коливання цін на нафту або вартість вантажоперевезень.

Кооперування. Підприємства можуть «поглинати» зі свого оточення окремих осіб чи інші підприємства, які загрожують їхній стабільності. Це найбільш наочно проявляється у вибіркових призначеннях до ради директорів різних корпорацій. Наприклад, очікується, що підприємства, що стикаються з невизначеністю у фінансуванні, призначатимуть членів рад директорів з числа керівників банків та інших фінансових установ.

Кооперація – це така своєрідна форма взаємного надання послуг підприємствами під час вирішення проблем, що виникають у процесі комерційної діяльності. Це універсальна форма організації спільного виробництва, заснована на співпраці двох або кількох самостійних з правової та господарської точок зору підприємств на основі добровільних угод з метою підвищення загальної конкурентоспроможності. Можна практикувати формування кооперативних кредитних систем. Умова така: учасники повинні мати схожу проблему (мету кооперації), яку складно вирішити самотужки. Наприклад, підприємці поєднуються для спільної оренди складу. Мета кооперації фіксується документально у конкретній та зрозумілій для учасників формі.

Об'єднання. Термін «об'єднання» означає ситуацію, коли підприємство об'єднується з одним чи кількома іншими підприємствами для спільної діяльності. Прикладами такої зовнішньої стратегії є злиття та створення спільних підприємств. Подібний метод може сприяти зменшенню

невизначеності параметрів зовнішнього середовища за рахунок ослаблення конкуренції між підприємствами та зниження їхньої залежності один від одного. Об'єднання підприємств здійснюється з метою координації їхньої виробничої, наукової та інших видів діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних проблем.

Лобіювання. Лобіювання може бути визначено як використання впливу окремих осіб, соціальне та політичне становище яких дозволяє сприяти досягненню вигідного для підприємства результату при прийнятті рішень, і є ще одним методом, що використовується підприємствами для управління зовнішнім середовищем. Найчастіше лобіювання в тому, що підприємства, як індивідуально, і спільно, через свої торгові асоціації та групи політичного тиску активно прагнуть вплинути на законодавців з метою прийняття вигідних їм законів і правил. Так, підприємство може чинити тиск на органи, що приймають рішення, для досягнення пільг, більш вигідного оподаткування, зниження процентних ставок тощо.

В умовах високої невизначеності та складності зовнішнього середовища побудова білатеральної підприємства, що сприяє одночасно пошуку нового та використанню існуючого, є способом забезпечення ефективного функціонування підприємства у теперішньому та майбутньому.

Доцільно подолати суто негативну інтерпретацію загроз та ризиків. Наприклад, поширене розуміння ризику як події з негативним результатом. Це, в принципі, неправильно, оскільки ризик є імовірнісною характеристикою реалізації загрози у формі негативної події, а не сама така подія. Нові можливості, що відкриваються фірмі у сучасному бізнес-ландшафті, об'єктивно містять у собі різні загрози з властивими їм ризиками. Тому ризик та невизначеність – обов'язкові (але не достатні) умови отримання підприємством прибутку.

3.3. Врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства

Система управління ризиками підприємства дозволяє зміцнювати стійкість підприємств і адаптованість його до зовнішні загрози.

Врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства включає:

- достовірні прогнози виникнення можливих ризиків будь-якої стадії роботи підприємства (підприємства);
- аналіз причин виникнення та комплексного впливу ризиків;
- розробку стратегії щодо запобігання негативним наслідкам дії ризикових факторів;
- сприятливі умови для здійснення таких планів;
- системний моніторинг;
- аналіз та контроль результатів, з метою підвищення ефективності.

Різні підприємства працюють у різних умовах, мають несхожі структури. Тобто кожне конкретне підприємство стикається зі своїми, специфічними ризиками, що залежать від його комерційної діяльності.

Система управління ризиками на підприємстві – це елемент механізму внутрішнього контролю та управління ризиками, який є частиною загальнокорпоративного управління, технологічним засобом та інструментами, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту. Дана система забезпечує організаційні передумови, принципи та структури для проєктування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками організації. Таким чином, програма управління ризиками створює інфраструктуру для ризик-менеджменту на регулярній основі.

Для удосконалення врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства досліджуваному підприємству

необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат підприємства. Отже, програма управління ризиками (ПУР) – комплексний документ, що відображає процес розробки або коригування загальних процедур управління ризиками на підприємстві.

Для того щоб впевнитися у необхідності розробки ПУР, достатньо розглянути вплив внутрішніх ризиків на діяльність підприємства, адже вони складають приблизно 75% від усіх ризиків, що впливають на діяльність підприємства.

Зазвичай заведено говорити про ефективність діяльності підприємства. На наш погляд, варто звернути увагу на неефективність діяльності. У неефективності діяльності є дві причини: або людина (співробітник, керівник) неспроможна працювати ефективно, або не хоче.

Отже, провадження ПУР підвищує ефективність діяльності підприємства. Технологія застосування нескладна та універсальна. Важливу роль відіграють бажання та воля керівництва підприємства, адже будь-яке підприємство відчуває на собі ризики, пов'язані, наприклад, з експлуатацією і збереженням його активів. І працювати над ними доводиться постійно і цілеспрямовано.

Забезпечення мінімізації рівня невизначеності щодо досяжності поставлених перед керівництвом завдань, розробка та практичний розвиток процесів управління ризиками є головною метою ПУР. Під зазначеними завданнями розглядаються результати, що підлягають досягненню відповідно до стратегії розвитку, у програмах тактичного та операційного рівнів. ПУР окликана забезпечити регламентоване управління оціненими ризиками, і навіть підтримці лише на рівні кращого прийнятного інтегрального ризику підприємства.

З поміж внутрішніх операційних ризиків найбільшої шкоди завдають розкрадання та неефективність виконання бізнес-процесів. У випадку неналежного стану системи внутрішнього контролю дані ризики можуть завдати збитків, прирівняних до втрат від випадкових ризиків, а ймовірність

їх виникнення перевищить 50%. Більшість ризик-менеджерів оцінюють ймовірність і збитки від цього явища, не поділяючи причини ризику на внутрішні і зовнішні. При цьому втрату клієнтів пояснюють зовнішніми факторами, ігноруючи недоліки внутрішніх бізнес-процесів.

Складання програми управління ризиками підприємства проводиться за певною схемою:

- діагностика ПУР на рівні одиниць бізнесу та всього підприємства.
- розробка основних структур корпоративної системи управління ризиками (організаційної, інформаційної, фінансової тощо).
- створення регламентаційного та методологічного забезпечення корпоративної системи управління ризиками;
- структуризація баз даних за виявленими ризиками і ризиковими подіями, що відбулися;
- розробка механізмів моніторингу та звітності щодо виниклих подій;
- виявлення, ідентифікація та оцінка ризиків, складання плану щодо їх мінімізації та компенсації;
- формування карти ризиків;
- інтеграція процедури актуалізації карти у процес бізнес-планування.

Зауважимо, що кожне підприємство самостійно встановлює для себе критерії серйозності наслідків та імовірності події. Наприклад, якщо підприємство може понести збитки, співставні із його активами, то наслідки треба оцінити як серйозні. Стосовно імовірності, то в якості критерію можна взяти частоту, з якою підприємство стикається з тим чи іншим ризиком. Якщо, наприклад, ще ніколи за весь період діяльності підприємства на його бізнес не впливали землетруси чи буревії, і надалі вчені їх не прогнозують, то імовірність такої події, логічно, є дуже низькою.

Менеджмент та його компоненти перебувають у зв'язку зі стратегією підприємства. Вона визначає принципи управлінської діяльності та основні акцентні точки. Специфіка управління ризиками полягає в тому, що локальна стратегія роботи з ризиками зазнає серйозного коригування в середині

процесу управління. Для побудови ПУР важливий досвід компанії у практичному застосуванні фінансово-економічної теорії, податкового та цивільного права, зовнішніх нормативних активів та стандартів.

Визначившись з грошовою оцінкою ризиків, яку можна здійснювати для кожного ризику окремо, необхідно виділити лише ті ризики, які є пріоритетними для управління ними. Для цього необхідно побудувати карту ризиків, яка представляє собою графічний і текстовий опис обмеженої кількості ризиків підприємства, розташованих в прямокутній таблиці, по одній вісі якої вказується значущість ризику (серйозність наслідків), а по іншій – імовірність ризику (частота його виникнення). На рисунку 3.1 зображений умовний приклад карти ризиків.

На цій карті ризику імовірність або частота відображується по вертикальній осі, а сила впливу або значущість – по горизонтальній. В цьому випадку імовірність виникнення ризику збільшується знизу вгору вздовж руху по вертикальній вісі, а значущість ризику – зліва направо по горизонтальній осі.

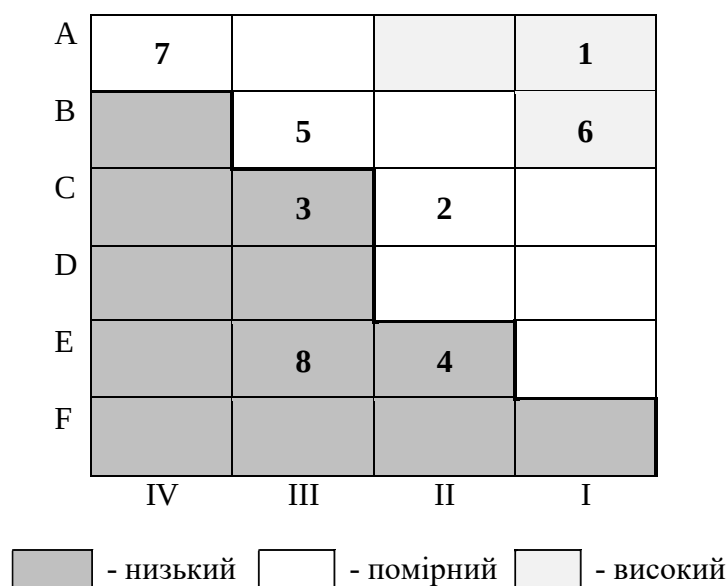


Рис. 3.1. Карта ризиків (A, B, C, D, E, F – ймовірність виникнення ризиків; I, II, III, IV – сила впливу ризиків)

Зауважимо, що підприємство завжди залишається віч-на-віч зі своїми

ризиками і на внутрішніх кордонах займає оборону від загроз та наслідків їх втілення. Регулятивні органи також займають своє місце на далеких підступах до фронту бойових дій. І підтримка регуляторів, безперечно, потрібна бізнесу. Інша річ, що вітчизняні стандарти часто є калькою із західних аналогів. При цьому треба розуміти, що реальна практика загальної маси підприємств у розвинених країнах пішла далеко вперед за умов більш тривалої історії та іншого рівня управлінської культури.

Отже, картографування ризиків – потужний аналітичний інструмент, що дозволяє розібратися в ризиках об'єкта господарювання і розмістити їх за пріоритетністю. Адже вершина майстерності по управлінню ризиками – це не тотальне знищення ризиків, а точкові та системні дії на кожен з них, що зумовлює перетворення проблем на розвиток і успіх підприємства. Крім того в багатьох випадках карта ризику є джерелом для створення економічної цінності підприємства. Побудова карти ризиків може відбуватися як в рамках запровадження системи управління ризиками на рівні всієї організації, так і для вирішення відокремленого кола задач з управління ризиками.

Врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства сприяє захищеності економічних інтересів підприємства від негативних внутрішніх і зовнішніх загроз, захищає фінансові інтереси власників підприємства, забезпечує контроль за фінансовими ресурсами підприємства.

Заходи рекомендаційного характеру наведено в табл. 3.2.

Комплексна ПУР потребує системності і послідовності, лише в цьому випадку вона дасть потрібний ефект. Робота цієї системи повинна базуватися на накопиченому досвіді і бути надзвичайно гнучкою, система повинна реагувати на всі зміни, що відбуваються як всередині самого підприємства, так і за його межами.

Ефективним способом та резервом підвищення економічної безпеки і стійкості підприємства є оптимізація рівня його функціональних складових за рахунок раціонального розподілу обмежених виробничих ресурсів.

Негативні наслідки впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, вимагають формування та реалізації відповідної стратегії її забезпечення. Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства – складний, багатогранний процес. Формувати стратегію потрібно на засадах використання даних оцінювання власних можливостей підприємства, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства та його стратегічним фінансово-економічним інтересам.

Таблиця 3.2

Заходи щодо поліпшення врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства

<i>Функціональні компоненти діяльності підприємства</i>	<i>Заходи щодо поліпшення врахування ризиків в системі ефективного функціонування підприємства</i>	<i>Вплив на функціонування підприємства</i>
Кредитний компонент	Формування задовільної кредитної політики підприємства	Зменшення рівня дебіторської заборгованості
	Управління дебіторською заборгованістю	Лімітування розміру простроченої заборгованості та строків погашення боргу
Грошовий компонент	Координування грошових потоків на підприємстві	Узгодження усіх (вхідних та вихідних) потоків грошових коштів за обсягами та в часі
	Контроль за витратами грошових коштів	Підвищення швидкої інкасації та уповільнення виплат призведуть до отримання максимального обсягу вільних грошових коштів
	Капіталізація тимчасово вільних залишків грошових коштів	Дохідність інвестування зменшить інфляційні втрати від знецінення грошових коштів та забезпечить отримання інвестиційного доходу
Інвестиційний компонент	Утворення дієвої інвестиційної політики підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства, збільшення доходів від інвестиційної діяльності, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства
	Моделювання системи моніторингу інвестиційних проєктів	Мінімізація інвестиційних ризиків та підвищення прибутковості від вкладення коштів

Джерело: розроблено автором

Заходи підвищення рівня управління ризикованістю мають здійснюватися на основі обґрунтованого прийняття рішення щодо розробки стратегії діяльності підприємства в умовах невизначеності або перегляд і

внесення змін до окремих положень діючої стратегії. Зміни до положень поточної стратегії вносяться в частині обліку і перерозподілу ресурсів ризиковані на напрями діяльності.

ВИСНОВКИ

Досвід успішних підприємств свідчить, що інновації та креативні рішення забезпечують виключні конкурентні переваги, довгострокову прибутковість та високі темпи розвитку.

Важливого значення в сучасних умовах набувають питання формування ефективної стратегії інноваційного розвитку та системи управління інноваційними процесами на всіх рівнях управління.

Пошук оптимальних стратегій та інструментарію управління інноваційною діяльністю для окремих галузей економіки вимагає якнайшвидшого якісного вирішення з метою розбудови економічної системи України, впровадження передових світових і вітчизняних доробок з цього питання. Особливої ваги такі питання набувають для підприємств галузі машинобудування.

За результатами проведеного у випускній кваліфікаційній роботі дослідження сформульовано такі висновки:

1. Ступінь впливу ризику може бути значним та призводити до катастрофічних втрат, знижувати ефективність діяльності підприємства в цілому. Управління фінансово-економічними ризиками має стати важливою складовою стратегії фінансового менеджменту кожного підприємства, що вимагає наявності відповідних знань та навичок фахівців.

2. Умови невизначеності, які мають місце у виробничій діяльності, є предметом дослідження та об'єктом постійного аналізу економістів найрізноманітніших напрямків, а також фахівців інших сфер діяльності. Комплексний підхід до вивчення такого явища як невизначеність пов'язаний з тим, що суб'єкти господарювання у процесі свого функціонування відчують залежність від низки умов.

3. Планування, як і процес управління, має також імовірнісний характер. Практика підтверджує, що невизначеність, яка існує при складанні тактичних планів, посилюється, при складанні стратегічних. Тактичне планування,

націлене на віднайдення коштів для досягнення поставлених у стратегічному плані цілей, матиме тим меншу невизначеність, чим менше плановий період воно охоплює і, відповідно, більшу невизначеність, чим більше плановий період. Таким чином, існує прямо пропорційна залежність між терміном, розробки планів та ступенем його невизначеності.

4.Написання випускної кваліфікаційної роботи мало на меті дослідження особливостей забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності, теоретичних основ та ефективності функціонування підприємства на прикладі ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш».

5.Предметом діяльності ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» є: виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; виробництво будівельних металевих конструкції і частин конструкцій; виробництво металевих дверей і вікон; виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів; кування, пресування, штампування, профілювання, порошкова металургія; оброблення металів та нанесення покриття на метали; механічне оброблення металевих виробів; виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів.

6.Аналіз господарської діяльності підприємства ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» показав, що на сьогодні статутний капітал складає 366 тис. грн. Балансова вартість основних засобів на кінець 2020 року становила 2 488 тис. грн, близько 20% у цій сумі складає технологічне обладнання. Відсутність позитивних грошових потоків не дає можливості швидко оновлювати застаріле енерговитратне обладнання та впроваджувати інноваційно-інвестиційні проєкти, що сприяли би модернізації підприємства.

7.Швидкі зміни зовнішнього середовища стимулюють появу нових методів, систем та підходів в управлінні підприємствами, отже необхідно застосувати інструменти стратегічного управління. Головним завданням стратегічного планування є переведення підприємства з певної позиції на

сильнішу шляхом пристосування до зовнішніх умов: конкуренції, ринкових змін, розвитку технологій, інновацій, пандемії. Так, пандемія Covid-19 не лише звела разом усі економічно-соціальні проблеми, накопичені у попередній період, оголила найбільш гострі протиріччя та різноспрямовані тенденції світового розвитку, але й позначила у ньому нові точки відліку в оцінці тісного взаємозв'язку світових, макроекономічних та соціально-гуманітарних процесів у глобальному просторі.

8.3 метою підвищення рівня ефективності взаємодії необхідно впливати як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства, прагнучи зменшити невизначеність. Це досягається шляхом створення спеціальних підрозділів, що здійснюють зв'язок із зовнішнім оточенням, покращенням інформованості про стан зовнішнього середовища, розвитком партнерських відносин, співпрацею з конкурентами. Проведення організаційних змін виробничого, технічного, економічного, структурного, поведінкового характеру, орієнтованих як на короткострокову, і на довгострокову перспективу, допомагають бізнесу як адаптуватися, так і впливати на зовнішні чинники, забезпечуючи досить стійке функціонування в нестабільних зовнішніх умовах.

9.Для удосконалення врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат підприємства – програму управління ризиками – комплексний документ, що відображатиме процес розробки або коригування загальних процедур управління ризиками на підприємстві. Впровадження програми управління ризиками підвищить ефективність діяльності підприємства. Важливу роль тут має відіграти бажання та воля менеджменту підприємства.

10.Проведене дослідження засвідчило, що врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства сприяє захищеності економічних інтересів підприємства від негативних внутрішніх і

зовнішніх загроз, захищає фінансові інтереси власників підприємства, забезпечує контроль за фінансовими ресурсами підприємства.

11.В роботі запропоновано заходи щодо врахування економічних ризиків в системі ефективного функціонування підприємства. Комплексна програма управління ризиками потребує системності і послідовності, лише в цьому випадку вона дасть потрібний ефект. Робота цієї системи повинна базуватися на накопиченому досвіді і бути надзвичайно гнучкою, система повинна реагувати на всі зміни, що відбуваються як всередині самого підприємства, так і за його межами.

12.У роботі особливо наголошено на тому, що негативні наслідки впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, вимагають формування та реалізації відповідної стратегії її забезпечення. Розробка стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства – складний, багатогранний процес. Запропоновано формувати стратегію у ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» на засадах використання даних оцінювання власних можливостей підприємства, відповідності стратегії загальному сценарію розвитку підприємства та його стратегічним фінансово-економічним інтересам.

Таким чином, викладені пропозиції сприятимуть удосконаленню функціонування досліджуваного машинобудівного підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аварія контейнеровоза «Ever Given». [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B0_%C2%ABEver_Given%C2%BB
2. Архипов А.В., Бездудный Ф.Ф., Мельникова О.С. Анализ и моделирование материальных потоков на промышленном предприятии. *Индустрия*. 2006. №1(43). С. 55–57.
3. Бабенко Т.Ю. Управління ризиками інноваційної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:
https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez13/
4. Барагова Г.М. Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 169–175.
5. Білоцька М.Ф. Роль ризику при визначенні розміру резерву. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. №10 (89). С. 8–10.
6. Булеєв І.П., Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Модернізація промисловості шляхом імпортозаміщення та локалізації виробництва у машинобудуванні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №1. С. 37-51.
7. Буріменко Ю.І. Структуризація програми розвитку підприємства з оцінкою ступеня невизначеності результатів функціонування. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 29-31.
8. Бутинець Ф.Ф., Економічний аналіз. Практикум. Навчальний посібник для студентів вузів. / Ф.Ф. Бутинець, Є.В. Мних, О.В. Олійник. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с.
9. Вакульчик О., Дубицький Д. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства. *Економіст*. 2009. №8. – С. 40-43.

10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп./ За редакцією В.О. Василенка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
11. Великанова М. Методологічні засади впливу на ризик. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №4. С. 28-33.
12. Веденіна Ю.Ю., Мажаренко К.П., Різніченко Л.В. Контролінг як ефективний інструмент управління витратами при оптимізації внутрішніх резервів машинобудівного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 72-78.
13. Вінницький П.А., Шокало О.Ю. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Економічний простір*. 2010. №42. С. 168-173.
14. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: Деміург, 1996. – 212 с.
15. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / Вальдемар Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
16. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.
17. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М, 1996. – 336 с.
18. Войнаренко М.П., Родіонова І.В., Ваганова Л.В. Політика технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи. *Університетські наукові записки*. 2020. №6. С. 6-14.
19. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко; за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.
20. Гавва В.Н., Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
21. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2020. №3. С. 11-15.

22. Головач Т.В., Грушевицька А.Б., Швид В.В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. Т.1. С.157-163.

23. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. 2008. №628. С. 60-63.

24. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

25. Гусаріна Н.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №6(3). С. 106-111.

26. Гусаріна Н.В. Оцінка використання виробничого персоналу на машинобудівних підприємствах за критерієм продуктивності праці. *Ефективна економіка*. 2015. №10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/35.pdf.

27. Дейч М.Є. Регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами. *Економіка промисловості*. 2009. № 47. С. 88-93.

28. Державний реєстр інноваційних проєктів, що реалізуються за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-texnologij/iii.-texnologichni-parki/derzhavnij-reestr-innovacijnixproektiv,-shho-realizuyutsya-za-prioritetnimi-napryamami-diyalnosti-texnologichnix-parkiv.html>.

29. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

30. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

31. Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: – М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1992. – 349 с.
32. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перер. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
33. Журило І.В. Управління ефективністю продуктових інновацій у машинобудівній галузі. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 189-202.
34. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 № 143-V [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
35. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 № 1563-VI [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>.
36. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623-III [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.
37. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків «від 16.07.1999 № 991-XIV [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.
38. Згуровський М. З. Сталий розвиток регіонів України // К. : НТУУ «КПІ». – 2009.
39. Іванов М. Підвищення ефективності функціонування регіональних економічних систем на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. *Схід*. 2011. С. 79-82.
40. Ігнатенко А.В., Кабанов В.Г., Харченко О.І. Механізми нейтралізації фінансових ризиків українських підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 136-144.
41. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

42. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків / Клапків М.С. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 571 с.
43. Клименко О.В. Управління ризиком інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2012. №58(964). С. 72-76.
44. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
45. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 116-122.
46. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособ.: Пер. с франц. / Под ред. Соколова Я.В. – М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. – 116 с.
47. Константинова А. Что мешает успеху отраслевых кластеров в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/nuzhny-li-ukraine-otraslevye-klastery-318370/?supdated_new=1482443345.
48. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т.17. №2. С. 61-68.
49. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. / М.Я. Коробов. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 378 с.
50. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
51. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. / О.Є. Кузьмін. – Львів: Інтелект-Захід, 2003. – 351 с.
52. Кузьмін О.Є., Глібчук В.М. Удосконалення методики управління інвестиційними ризиками. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2008. Вип. IV, Т.2. С. 339-350.

53. Кузьмін О.Є., Кізло М.В. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №4. С.184-194.
54. Кузьмін О.Є., Кулиняк І.Я. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (126). С. 280-288.
55. Лактионова А.А., Украинская О.А. Концепция управления финансовыми рисками предприятия. *Економіка і організація управління*. 2008. № 3. С. 89-103.
56. Ляховська О.В. Регіональна структура машинобудування в Україні: сучасні тенденції змін. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. №1. С. 40-44.
57. Маслак О.І. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №2. С. 149-158.
58. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства: Навч. посібн. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К.: Каравела, 2012. – 320 с.
59. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
60. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
61. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: Підручник. – Львів: Магнолія 2006, 2015. – 544 с.
62. Морковина С.С., Безрукова Т.Л. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Учебник. Изд. "КноРус". М., 2010. 356 с.
63. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 605. С. 96-103.

64. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.
65. Нагорняк С.Г. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 165-177.
66. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1. С.173-181.
67. Національна мережа трансферу технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1.9>.
68. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 5. С. 116-126.
69. Орлюк Ю.В. Контролінг інвестиційних проектів. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. № 8. С.173-181.
70. Перелік наукових парків, яким Міністерство освіти і науки України погодило рішення про створення [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-technologij/naukovi-parki/pro-naukovi-parki.html>.
71. Райзберг Б.А. Основы экономики / Б.А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 408 с.
72. Різник О.О., Єфіменко Н.А. Метод експертної оцінки контролю якості продукції на підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2020. №4. С. 162-170.
73. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.
74. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер с англ. – М.:

ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

75. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 177-180.

76. Соколова Н.М. Діагностика в антикризовому управлінні підприємствами дорожньої галузі. *Проблеми транспорту: Збірник наукових праць*. 2004. Вип. 1. С. 172-176.

77. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни*. 2018. №2. С. 350-364.

78. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Закхама С. Сучасні фактори та класифікація інноваційних ризиків підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №9. С. 21-26.

79. Стоянова Е.С. Управление оборотным капиталом : Учеб.-практ. пособие / Е.С. Стоянова, Е.В. Быкова, И.А. Бланк; Под ред Е. С. Стояновой. - М. : Перспектива, 1998. – 127 с.

80. Сулыма А.И. Функционирование предприятий в условиях неопределенности. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107785/32-Sulyma.pdf?sequence=1>

81. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3. С. 30-35.

82. Титикало В.С. Стимулятори та дестимулятори державного регулювання, функціонування і розвитку підприємств машинобудування. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 198-209.

83. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6. С. 142-150.

84. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП,

1997. – 164 с.

85. Фрунза С.А., Павлова О.В., Буткевич О.В., Гора О.В. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021.

№24. С. 133-139.

86. Хоменко Л.М., Шаповал Л.П., Румянцева Д.І. Використання інструменту операційного левериджу для підвищення фінансової стійкості машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 195-199.

87. Череп А.В. Методичні підходи до управління антикризовими заходами на підприємствах машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 60-67.

88. Чубай В.М., Тесак О.В. Управління ризиками взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12 (126). С.188-196.

89. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-те вид. / Шваб Л.І. – К.: Каравела. 2007. – 584 с.

90. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія / Шкарлет С.М. – К.: Книжкове видавництва НАУ, 2007. – 432 с.

91. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.

92. Экономика и управление в условиях риска и неопределенности: монография / Под общ. ред. Г.Ю. Гуляева – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2019. – 118 с.

93. Юхман Ю.В. Стан розвитку промислових машинобудівних підприємств в сучасних умовах. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-39.

94. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник / Н.М. Яркіна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 498 с.

95. Julia V. Ragulina, Vladimir F. Ukolov and Oleg V. Shabunevich. Adaptation to the Risks of Digitalization: New Survival Trends for States in a Multipolar World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120218>
96. Linda Miller. Managing Fraud Risk Through Communication. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2021/11/01/managing-fraud-risk-through-communication>
97. Morteza Tavanaie Marvi and Daniël Linders. Decomposition of Natural Catastrophe Risks: Insurability Using Parametric CAT Bonds. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120215>
98. Rothwell R., “Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s,” R&D Management, Vol. 22, No. 3, 1992, pp. 221-239.
99. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.
100. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.