

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри:

д.е.н., професор

Володимир ЗАЙЧЕНКО

«25» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

«Управління економічними ризиками підприємницької діяльності

(на прикладі ТОВ «Універсал-плюс», м. Кропивницький)»

«Management of economic risks of entrepreneurial activity»

Виконав здобувач вищої освіти 2м курсу,

групи ЕОБ-22м-1,4 ОПП «Економіка та

організація бізнесу» спеціальності 076

«Підприємництво та торгівля»

Дегтяренко Дмитро Сергійович

«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи:

д.е.н., професор Семикіна М.В.

«25» грудня 2023 р.

Рецензент:

к.е.н., доцент Сторожук О.В.

« _____ » _____ 2023 р.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економічний
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри:
д.е.н., професор

(підпис)
Володимир ЗАЙЧЕНКО
« 9 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дегтяренко Дмитра Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління економічними ризиками підприємницької діяльності (на прикладі ТОВ «Універсал-Плюс» м. Кропивницький)»
2. Керівник роботи Семикіна Марина Валентинівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту 10 грудня 2023 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи: **Мета** кваліфікаційної роботи: поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення рекомендацій науково-прикладного змісту щодо управління економічними ризиками підприємницької діяльності на прикладі торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «Універсал-Плюс»). **Завдання:** здійснити аналіз наукової думки щодо розуміння сутності категорії «економічний ризик підприємницької діяльності»; уточнити класифікацію економічного ризику стосовно підприємницької діяльності на прикладі торгівлі; дослідити специфіку економічних ризиків у сфері торговельного бізнесу, визначити методи їх оцінки в умовах викликів, загроз, ситуацій непередбачуваності; провести аналіз основних показників економічної діяльності торговельного підприємства з позицій безпеки та загроз конкретних ризиків; визначити прийнятні методичні підходи для діагностики фінансової стійкості ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» в умовах воєнного стану; оцінити на прикладі досліджуваного підприємства наявний арсенал засобів управління економічними ризиками та їх дієвість; розробити покроковий алгоритм розроблення адекватної стратегії управління економічними ризиками в умовах воєнного стану (дії обставин і чинників непереборної сили); запропонувати програмно-цільові заходи щодо вдосконалення системи керування економічними ризиками на прикладі досліджуваного торговельного підприємства; сформулювати систему пропозицій (заходів) щодо мінімізації економічних ризиків в діяльності підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<u>Ознайомлення з літературними джерелами</u>	09.09.23-20.09.23	
2.	<u>Написання вступу та першого розділу «Теоретичні засади управління економічними ризиками підприємницької діяльності»</u>	21.09.23- 10.10.23	
3.	<u>Написання другого розділу «Аналіз дієвості управління економічними ризиками підприємницької діяльності (на прикладі ТОВ «Універсал-Плюс Преміум»)»</u>	11.10.23- 20.11.23	
4.	<u>Написання третього розділу «Вдосконалення управління економічними ризиками підприємницької діяльності»</u>	21.11.23-15.12.23	
5.	<u>Оформлення кваліфікаційної роботи</u>	16.12.23-19.12.23	
6.	<u>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</u>	20.12.23- 23.12.23	
7.	<u>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</u>	24.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«_9_» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

Семикіна М.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«_9_» вересня 2023 р.

Здобувач _____
(підпис)

Дегтяренко Д.С.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дегтяренко Д. С. Управління економічними ризиками підприємницької діяльності (на прикладі ТОВ «Універсал-Плюс» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2023. 106 с.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади управління економічними ризиками підприємницької діяльності. Проаналізовано сутність категорії «економічний ризик», запропоновано її трактування, що розширює можливості комплексного урахування аспектів управління економічними ризиками підприємницької діяльності на прикладі торгівлі. Розкрито причини появи економічних ризиків в ринковому середовищі. Визначено специфіку економічних ризиків у сфері торговельного бізнесу. Удосконалено систематизацію методів оцінки та управління економічними ризиками підприємництва в умовах невизначеності, викликів та загроз.

У другому розділі роботи здійснено аналіз дієвості управління економічними ризиками на прикладі підприємства ТОВ «Універсал-Плюс Преміум». Надано загальну характеристику торговельного підприємства та результатів його економічної діяльності. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності, проведена діагностика економічних ризиків та фінансової стійкості підприємства в умовах дії обставин непереборної сили. Виконано системний аналіз методів оцінки та управління економічними ризиками підприємництва.

У третьому розділі розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління економічними ризиками підприємницької діяльності. Розроблено пропозиції щодо формування стратегії управління економічними ризиками в умовах дії обставин непереборної сили, які передбачають інструменти ідентифікації економічних ризиків підприємницької діяльності. Запропоновано методичний підхід щодо створення покрокового алгоритму розроблення стратегії управління економічними ризиками в умовах воєнного стану як дії сукупності обставин і чинників непереборної сили. Рекомендовано вдосконалення технологій управління ризиком за допомогою створення програмно-цілевих заходів. Запропоновано систему заходів щодо мінімізації ризиків та попередження можливих економічних втрат в умовах ризикових подій та невизначеності.

Ключові слова: економічний ризик, підприємницька діяльність, торговельний бізнес, регулювання, загрози, виклики, управління, мінімізація, методи оцінки, системний аналіз, інструменти регулювання, стратегія, моніторинг ризиків, фінансова стійкість, програмно-цілові заходи.

ANNOTATION

Dehtyarenko D. «Management of economic risks of entrepreneurial activity» (on the example of "Universal-Plus" LLC, Kropyvnytskyi): Qualification work at the second (master's) level of higher education at the EPP "Economics and Business Organization" in the specialty 076 - " Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities." / Central Ukrainian National Technical University 2023. 106 pages.

The theoretical foundations of economic risk management of entrepreneurial activity have been explored in the first section of the work. The essence of the category "economic risk" had been analyzed, its interpretation which expands the possibilities of comprehensive consideration of the aspects of economic risk management of business activity on the example of trade has been proposed. The reasons of the appearance of economic risks in the market environment have been revealed. The specificity of economic risks in the trade business sphere is determined. The systematization of evaluation and management methods concerning the economic risks of entrepreneurship in conditions of uncertainty, challenges and threats has been improved.

The analysis of the effectiveness of economic risk management which was carried out on the example of "Universal-Plus" LLC is represented in the second section of the work. The general description of the trading enterprise and the results of its economic activity have been provided. The analysis of financial and economic activity has been carried out, the diagnosis of economic risks and financial stability of the enterprise in conditions of force majeure has been carried out. The systematic analysis of methods of evaluation and management of economic risks of entrepreneurship has been carried out.

The third section is devoted to the scientific and practical recommendations for improving the management of economic risks of entrepreneurial activity. The suggestions for the formation of an economic risk management strategy under conditions of force majeure, which provide tools for identifying economic risks of entrepreneurial activity have been developed. A methodical approach to the creation of a step-by-step algorithm for the development of an economic risk management strategy in the conditions of martial law as a result of a combination of circumstances and force majeure factors has been proposed. It was recommended to improve risk management technologies through the creation of targeted program actions. A system of actions to minimize risks and prevent possible economic losses in conditions of risky events and uncertainty has been proposed.

Key words: economic risk, entrepreneurial activity, trading business, regulation, threats, challenges, management, minimization, assessment methods, system analysis, regulatory tools, strategy, risk monitoring, financial stability, programmatic actions.

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень.....	4
ВСТУП.....	5
1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність економічних ризиків та їх види у підприємстві.....	9
1.2. Причини появи економічних ризиків в ринковому середовищі.....	18
1.3. Методи оцінки та управління економічними ризиками підприємства в умовах невизначеності, викликів та загроз.....	27
2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ПЛЮС ПРЕМІУМ»).	35
2.1. Загальна характеристика торговельного підприємства та результатів його діяльності	35
2.2. Діагностика економічних ризиків та фінансової стійкості підприємства в умовах дії обставин непереборної сили.....	42
2.3. Методи оцінки та управління економічними ризиками підприємства в умовах невизначеності, викликів та загроз	52
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	64
3.1 Методичні підходи до формування стратегії управління економічними ризиками в умовах дії обставин непереборної сили	64
3.2. Вдосконалення технологій управління ризиком за допомогою створення програмно-цільових заходів	72
3.3. Розроблення системи заходів щодо мінімізації ризиків та попередження можливих економічних втрат в умовах ризикових подій та невизначеності.....	83
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

Перелік умовних позначень

ЕР - економічний ризик.

УЕР - управління економічними ризиками.

ФР – фінансовий ризик.

СУЕР - стратегія управління економічними ризиками.

К - коефіцієнт.

ДП - досліджуване підприємство.

ПЦЗУР- програма цільових заходів з управління ризиками

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність за своєю природою, непередбачуваними наслідками та мінливими умовами ринкового середовища є досить ризикованою справою. Вивчення множини економічних ризиків та методів управління ними в підприємницькій діяльності стає актуальним завданням для сучасного підприємця, зокрема у сфері торговельного бізнесу.

Актуальність проблеми управління ризиками в торгівлі посилюється швидкоплинністю електронної інформації про динаміку ринкового попиту на товари в світі, країні, регіоні, гостротою конкурентних відносин, нестабільністю у взаємовідносинах торгових партнерів під впливом глобалізації, зміною вподобань споживачів, посиленням нових чинників непереборної сили, що несуть нові виклики та загрози торговельному бізнесу.

В Україні в силу обставин військових реалій посилюється множина різноманітних ризиків для підприємництва, складність та непередбачуваність відносин з виробниками продукції, постачальниками, споживачами, організаторами логістики. Багатократно зростає тривога підприємців щодо очікуваних результатів торговельної діяльності – зростання чи зменшення обсягів реалізації товарів і продукції, можливостей отримання прибутку. Це відбувається в силу обставин, що склалися під час війни, – нестабільності зовнішнього соціально-економічного середовища, нових викликів, загроз, небезпеки раптових руйнувань інфраструктури внаслідок масштабних обстрілів з боку РФ, значних економічних втрат по багатьох причинах, зокрема через скорочення робочих місць, доходів населення, зниження платоспроможного попиту споживачів, складне поєднання економічних, воєнних, соціальних, фінансових, кадрових, міграційних та інших ризиків.

Вивченням питань економічних ризиків підприємницької справи займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед них: Д. Блум, Е. Брейнерд, І.Бузько, В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко, Н.М. Внукова, М.М. Дмитрієв, Л.І. Донець, М. Зіглер, О.А. Зоріна, І.Ю. Івченко, Д. Кеннінг, С.А. Кошечкін,

В.А. Смоляк, М.А. Хвесик, А.М. Штангрет та інші. Завдяки здобуткам авторів створено засади ризикології, ризик-менеджменту, проте залишаються недостатньо вивченими прояви сучасних економічних ризиків, методи і технології управління ними в торгівлі, особливо у воєнні часи.

Отже, з позицій нових реалій виникла практична потреба у поглибленні наукових уявлень про економічний ризики у підприємництві та вдосконаленні методів управління ним. Саме цим пояснюється вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення рекомендацій науково-прикладного змісту щодо управління економічними ризиками підприємницької діяльності на прикладі торговельного підприємства (на прикладі торговельного підприємства ТОВ «Універсал-плюс-Преміум», що входить до складу торгової мережі «УНІВЕРСАЛ-ПЛЮС» у м. Кропивницький Кіровоградської області).

Досягнення поставленої мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

- здійснити аналіз наукової думки щодо розуміння сутності категорії «економічний ризик підприємницької діяльності»;
- уточнити класифікацію економічного ризику стосовно підприємницької діяльності на прикладі торгівлі;
- дослідити специфіку економічних ризиків у сфері торговельного бізнесу, визначити методи їх оцінки в умовах викликів, загроз, ситуацій непередбачуваності;
- провести аналіз основних показників економічної діяльності торговельного підприємства з позицій безпеки та загроз конкретних ризиків;
- визначити прийнятні методичні підходи для діагностики фінансової стійкості ТОВ «Універсал-плюс-Преміум» в умовах воєнного стану;
- оцінити на прикладі досліджуваного підприємства наявний арсенал засобів управління економічними ризиками та їх дієвість;

- розробити покроковий алгоритм розроблення адекватної стратегії управління економічними ризиками в умовах воєнного стану (дії обставин і чинників непереборної сили);

- запропонувати програмно-цільові заходи щодо вдосконалення системи керування економічними ризиками на прикладі досліджуваного торговельного підприємства;

- сформувати систему пропозицій (заходів) щодо мінімізації економічних ризиків в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління економічними ризиками підприємництва на прикладі торговельного підприємства ТОВ «Універсал-плюс-Преміум».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання ризик-менеджменту у підприємстві.

Інформаційною основою роботи слугують різноманітні офіційні джерела інформації з питань розвитку бізнесу та його захищеності від ризиків. В процесі виконання кваліфікаційної роботи вивчалися нормативно-правові акти, Закони України стосовно розвитку підприємництва, праці сучасних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань ризик-менеджменту, моделювання рівня безпеки підприємництва, оцінки й аналізу загроз для стійкого розвитку торговельного бізнесу, антикризового управління підприємством, інтернет-джерела за напрямом дослідження, а також матеріали статистичної звітності досліджуваного підприємства в мережі ТОВ «Універсал-Плюс».

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційної роботи:

Удосконалено:

- методичний підхід щодо створення покрокового алгоритму розроблення стратегії управління економічними ризиками в умовах воєнного стану як дії сукупності обставин і чинників непереборної сили;

- програмно-цільові заходи щодо управління економічними ризиками торговельного підприємства;

Набули подальшого розвитку:

- визначення сутності економічного ризику, його класифікація стосовно підприємницької діяльності на прикладі торгівлі;
- методичні положення щодо вибору методів оцінки економічного ризику торговельного підприємства в умовах викликів, загроз, ситуацій непередбачуваності;
- пропозиції щодо мінімізації економічних ризиків в діяльності підприємства.

Практичне значення результатів, отриманих в процесі написання кваліфікаційної роботи полягає в такому: розроблені пропозиції і заходи щодо управління економічним ризиком в разі запровадження у практичну діяльність допоможуть керівництву підприємства створити методичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію економічних втрат в разі настання ризикових ситуацій. Саме в цьому бачимо значимість виконаної кваліфікаційної роботи для практичної діяльності торговельного підприємства.

Апробація отриманих результатів: основні висновки та пропозиції виконаної кваліфікаційної роботи було викладено у доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», яка відбулася 12 грудня 2023 р. у м. Кропивницький, в ЦНТУ). Тези доповіді опубліковано у збірнику матеріалів конференції (назва тез доповіді – «Управління економічними ризиками підприємницької діяльності»).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Виконана кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, у тому числі 97 сторінок основного тексту. Ілюстративний матеріал кваліфікаційної роботи включає 18 таблиць і 12 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність економічних ризиків та їх види у підприємництві

Аналіз наукових джерел [4; 6;16] засвідчує, що розвиток ринків з часів їх появи завжди супроводжувався певними економічними ризиками для тих, хто брався за підприємницьку справу, створення бізнесу. Це різні непередбачувані випадки, події, ситуації, впливи непереборної сили, що супроводжувалися небезпекою отримання збитків, економічних втрат, пошкодження або втрати (часткової, повної) товаро-матеріальних цінностей, фінансового капіталу, майна, устаткування, власності, іміджу, репутації підприємців і навіть їх життя.

В цьому сенсі торговельна діяльність не є винятком. І в давні часи, і сьогодні, підприємці у сфері торгівлі відчують наявність множини ризиків, необхідність розуміти їх сутність, види, шляхи і засоби уникнення або зменшення небезпеки, не допускаючи катастрофічних для себе втрат, що межують з банкрутством. Проте, як раніше, так і сьогодні, бізнесмени, підприємці, менеджери часто відчують недостатню обізнаність в цих питаннях і свою незахищеність в питаннях «зустрічі» зі стихійним, раптовим явищем нового ризику, що несе економічні втрати.

Присутність або небезпека впливу економічних ризиків є постійним супутником підприємницької справи, до чого треба адаптуватися, свідомо ставитися та кваліфіковано діяти для запобігання наслідків – більших чи менших економічних втрат.

Сучасному підприємцю важливо бути не тільки сміливим і рішучим, а й обізнаним в питаннях запобігання ризиків, прийняття оперативних та обґрунтованих рішень щодо уникнення можливої небезпеки та можливих збитків внаслідок настання ризикованих ситуацій.

Дотримуємось наукових поглядів [17; 20], що у мінливих умовах ринкової економіки об'єктивні економічні процеси часто розвиваються

стихійно, орієнтуючи підприємців у сфері торгівлі на прояв гнучкості, адаптивності, відповідності мінливим вимогам.

Працюючи в умовах множини ризиків, підприємець має свідомо обирати креативні рішення щодо зменшення небезпеки для власного бізнесу, забезпечуючи економічну та соціальну ефективність підприємницької діяльності, належну якість товарів, сервіс в обслуговуванні, культуру торгівлі, обов'язкове дотримання зобов'язань. Приймати рішення стосовно передбачення, уникнення або пом'якшення впливу ризику та його наслідків легше, якщо мати відповідні компетенції. Для підприємця важливо ставити за мету опанування основами ризикології – нової сучасної науки про ризики та методології ризик-менеджменту, що пропонує систему управлінських підходів до керування економічними ризиками.

Проблема економічних ризиків (ЕР) давно привертала увагу різних дослідників в різних країнах, чим пояснюється існування декількох наукових напрямів у формуванні наукових уявлень про сутність економічного ризику як категорії економічної науки. Розглянемо їх, відмічаючи різне бачення їх авторів.

Представниками першого напрямку наукової думки щодо сутності ЕР, є Дж. Мілль і І.У.Сенсор, яких вважають творцями так званої «класичної теорії», за якою ЕР розглядається в якості основної причини збитків, втрат та інших негативних економічних наслідків, які наступили після реалізації певних управлінських ідей та рішень. На думку науковців, відшкодування цих витрат має бути передбачено структурою доходу підприємця [6, с.188]. Іншими словами, пропонується, що основну частку відповідальності за наслідки підприємницького ризику має понести споживач, купуючи товари (продукцію) у даного підприємця (плата за ЕР).

Представниками другого напрямку наукової думки щодо сутності ЕР, є А. Маршал та А. Пігу, автори так званої «неокласичної теорії». Їх погляд був принципово іншого змісту: економічний ризик завжди має місце там, де неможливо повністю передбачити очікуваний результат, де ситуація

невизначеності залежить від впливів величини граничної корисності, тому його сутність слід розглядати у площині змін величини ефекту, очікуваного від підприємництва загалом [59, с. 14].

Представником третього напрямку наукових уявлень став Дж. М. Кейнс, який до неокласичної теорії ризику додав системне бачення сутності ЕК, запропонувавши класифікацію підприємницьких ризиків, яка стала підставою для твердження, що очікування великого прибутку для підприємця завжди пов'язано з більшим ЕР, тому підприємець заради отримання більшого доходу буде ризикувати, сподіваючись на успіх. Іншими словами, Дж. М. Кейнс пов'язав свідомий вибір дій з більшим ризиком із фактором отримання майбутнього успіху (задоволення від сміливого кроку підприємця).

Окреслені різнополярні напрями уявлень про ЕР в подальшому стали теоретичним підґрунтям формування і розвитку ризикології як окремого напрямку економічної науки. Велику роль в цьому також зіграли дослідження Найта Ф., який одним із перших став вивчати проблему невизначеності як ключову причину ЕК, розглядаючи як можливі два типи ймовірності настання ризику: математичну, яка рідко трапляється в бізнесі, та статистичну, притаманну економічній діяльності й залежну від суб'єктивних чинників.

Значний внесок у поглиблення розуміння економічних ризиків належить працям Дж. Неймана та О. Моргенштерна, які створили теорію ігор та побудували функцію корисності. Вони довели, що у підприємництві значну роль грають чинники випадковості та ймовірності прибутку (виграшу) чи збитку (програшу в грі), і це впливає на моделі людської поведінки під час вибору альтернатив у прийнятті рішень. Саме тоді було покладено початок широкому використанню методів статистики в економічній теорії.

На відміну від напрямків дослідження Дж. Неймана і О. Моргенштерна, М. Фрідмен і Л. Севідж зосередили увагу саме на економічній суті ЕР, а не на математичних аспектах поведінки підприємця в умовах ризику. Вважаємо цікавим висновок дослідників про те, що підприємець часто добровільно обирає шлях ризику заради бажання отримати успіх, визнання і піднятися

соціальним ліфтом в коло більш заможних та впливових представників суспільних верств населення.

Формування сучасного ризик-менеджменту далі відбувалося завдяки науковим пошукам і творчому внеску багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників (Д. Блум, Е. Брейнерд, І. Бузько, В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко, Н.М. Внукова, М.М. Дмитрієв, Л.І. Донець, М. Зіглер, О.А. Зоріна, І.Ю. Івченко, Д. Кеннінг, С.А. Кошечкін, В.А. Смоляк, М.А. Хвесик, А.М. Штангрет та ін.), які критично проаналізували, розвили попередні концепції та доповнили ідеї прибічників трьох напрямів.

Дослідники в процесі своїх наукових пошуків здійснювали все більш ширше трактування сутності та видів ЕР. Вони міркували вже з позицій сучасності, глибше розуміли тривоги підприємців і шукали можливості пом'якшити небезпеку і наслідки ризикових подій шляхом аналізу багатьох явищ у розвитку підприємництва, пов'язаних з можливостями втрат, ситуаціями банкрутства.

Помітний внесок у розвиток ризик-менеджменту в Україні належить відомому українському вченому В.В. Вітлінському. До речі, саме він запровадив у науковий обіг термін «ризикологія», завдяки своїм дослідженням і книгам про ЕР, ризик-менеджмент, його здобутки в цій сфері, методи оцінювання різних ступенів ризику, монографії з моделювання ЕР отримали визнання в багатьох країнах світу.

Справедливо підкреслити, що підходи до визначення ЕР, запропоновані українськими дослідниками також не є тотожними.

За визначенням В.В. Вітлінського, економічний ризик є економічною категорією, що віддзеркалює сприйняття підприємцями (зацікавленими суб'єктами економічних відносин) об'єктивно існуючих явищ невизначеності, конфліктності, що на тлі постановки цілей, управлінських процесів, прийняття рішень, оцінювання дій, так чи інакше несе чимало загроз та невикористаних можливостей» [6, с.5]

Дещо іншої думки дотримується Вербіцька І.І., яка стверджує, що ЕР треба розуміти у площині небезпеки, як негативний результат подій, що ведуть небезпечних наслідків. Розгляд в цьому контексті дає змогу визначати ЕР як можливість настання передбачуваної небезпеки [8, с. 282-283].

Близьким за змістом запропонованого визначення є тлумачення І.Ю. Івченко, де ЕР розглядається в контексті вірогідності появи збитків чи недоотримання доходів порівняно з попереднім прогнозом або очікуваннями [31, с.18].

Більш категоричні у своїх поглядах автори В.Г. Пасічник і О.В. Акіліна, які вважають, що сутність ЕР підприємства полягає в існуванні постійних загроз втрати прибутку і платоспроможності, оскільки здійснення фінансово-економічної діяльності підпадає під вплив постійних непередбачуваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища [43, с.168].

Більш прийнятним вважаємо підхід до визначення економічного ризику, викладений в економічній енциклопедії за редакцією С.В. Мочерного, де ЕР трактується «як непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому» [38, с.244].

Дещо аналогічний підхід до розуміння ЕР знаходимо у фінансово-економічному словнику (за редакцією А.Г. Загороднього, Г.Л. Вознюк), де поняття ЕР визначається (цитуюмо) як «усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами» [30, с.785].

Отже, теоретичний аналіз засвідчив, що дотепер залишаються значними відмінності у наукових поглядах, що характеризує широкий спектр уявлень про ключові змістовні риси економічного ризику. У таблиці 1.1 наведено вибірку основних рис тлумачень економічного ризику, що найчастіше зустрічаються у визначеннях науковців.

Таблиця 1.1.- Ключові змістовні характеристики сутності «ЕР»

Автори, видання	Суттєві ознаки терміну «економічний ризик»									
	безпека	невизначеність	втрати	ймовірність	загроза	збитки	випадковість	непевність	негативний наслідок	невдача
Економічний енциклопедичний словник(1996)	+		+		+		+			
Фінансовий словник-довідник(2003)			+	+		+	+			
Економіка від А до Я. Понятійно – термінологічний словник(2008)			+		+	+				
Гене́за ринкової економіки. Словник – довідник(2004)				+		+		+	+	
Словник сучасної економіки(2000)			+	+						
Фінансово – економічний словник (2005)				+						
Дж.Фрідман, Н.Ордуї		+		+						
Е.Нікбах,А.Гроппеллі		+								
Д.Террі		+						+		
Дж.Сінкі		+								
В.Гейльман	+									
Г.Великоіваненко, В.Вітлінський		+				+				+
В.Вітлінський, Л.Колобова		+								+
Т.Семенютіна	+				+					
В.Васюренко			+							
Г.Вербицька			+	+						

Джерело: розроблено автором за [9]

Найбільш характерними змістовними характеристиками ЕР за визначенням сучасних зарубіжних та вітчизняних дослідників, є «ймовірність» (44%), «невизначеність» (40%), «втрати» (32%), найменш значимими є «невдача», «негативний наслідок», «випадковість», «непевність».

Вважаємо, що наявні відмінності у науковій думці мають право на існування, адже це підтверджує багатоаспектність проблеми ЕР, складність однозначного трактування його сутності.

Здійснений теоретичний аналіз дозволяє зробити декілька тверджень:

1) по мірі еволюції наукової думки розуміння економічних ризиків та їх змістовна характеристика з боку дослідників якісно змінювалися та набувала наповнення і поширення від одного складника (наприклад, невизначеність або ймовірність або загроза збитків тощо) до декількох складників одночасно;

б) сучасні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених відображають поступовий подальший розвиток наукової думки, автори наукових праць з проблем ризик-менеджменту вже пропонують комплексне бачення сутності ЕР, системно підходять до розкриття основних причин (невизначеність, обмеженість, неточність інформації, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників), дії впливових чинників (прямі та зворотні зв'язки між ними, відмінності між керованими та некерованими чинниками). Всі ці розробки вчених доцільно враховувати у практичній діяльності підприємця під час оцінювання ступеня ризику та загроз, адаптувати до умов підприємства існуючі методичні підходи до оцінки ризику (оцінка ймовірності втрат, передбаченого результату), й наукові рекомендації щодо вибору оптимального рішення з певної кількості альтернативних варіантів;

в) треба визнати, що дотепер не існує єдиного тлумачення ЕР у сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі, наукові пошуки в цьому сенсі не втрачають актуальності.

Отже, як свідчить огляд наукової літератури і зокрема законодавчої бази в Україні, економічні ризики все ще залишаються поняттям, що трактується досить по-різному, а законодавчо дотепер чітко не визначені.

Пояснення бачимо в тому, що поява ризиків, їх присутність у підприємстві є багатоаспектним явищем, яке має неоднозначні прояви, безліч причин, які охопити, описати, передбачити, оцінити в інструкціях і законах вкрай складно.

Водночас ризикологія розвивається не тільки у напрямі теорії, а й як прикладна наука. Йдеться про напрями оцінювання ризиків, що позначається на наукових підходах до визначення ЕР. Виходячи з цих позицій, можна погодитися із тлумаченням Волошиної-Сідей В.В., яка трактує сутність ЕР як імовірність відхилення фактичного результату від бажаного результату, як розбіжності між системою фактичних показників і планових, що призводить до дисбалансів і загроз у діяльності суб'єкта господарювання з неочікуваними негативними наслідками [10].

Розвиваючи наукову думку, з урахуванням теми нашого дослідження пропонуємо таке визначення ЕР:

економічний ризик у підприємстві – це імовірне виникнення ситуації невизначеності у підприємницькій діяльності, вплив або настання якого загрожує економічними втратами – зниженням (не отриманням) прибутку, доходів, частковою або повною втратою капіталу, і в залежності від рівня небезпеки може призвести до негативних наслідків у розвитку торговельного бізнесу, погіршення фінансово-економічного стану або банкрутства.

Можна передбачити, що уявлення про економічні ризики в перспективі змінюватимуться під впливом глобалізації, очікуваних нових «кризових хвиль» у сфері фінансовій, політичній, а також під масштабним впливом всеохоплюючої цифровізації економіки та бізнесу, яка ставить на порядок денний питання ризику втрати або відтоку комерційної інформації, визначає нові виміри управлінських помилок та відповідальності підприємців. Все це впливатиме на підприємницьку діяльність і одночасно буде призводити до появи нових ризиків, призводити до перегляду існуючих класифікацій ЕР.

Огляд сучасної наукової літератури дозволяє констатувати, що стосовно підприємництва є найбільш відомими розробки класифікацій ризиків за авторством Дж. М. Кейнса (переважно види інвестиційних ризиків [23]), Й.Шумпетера (інноваційно-інвестиційні ризики [20, с. 98]) і В.В. Вітлінського (за ознаками масштабів та розмірів ризику, його аспектів, співвідношення об'єктивності та суб'єктивності рішень, ступеня ризикованості рішень, типу

ризик, часу розробки рішень, кількості осіб, залучених до прийняття ризикованих рішень [7, с. 46]). У табл. 1.2 пропонуємо загальну класифікацію ризиків торговельного підприємства за ознакою джерел виникнення.

Таблиця 1.2. – Класифікація ризиків торговельного підприємства за ознакою джерел виникнення

Вид ризику	Причина виникнення
Економічний	Зміни в економіці країни (інфляційні, податкові, відсоткові та інші)
Політичний	Несприятлива політична ситуація в країні, війна, зміна уряду, заборона на імпорту та ін.
Психологічний	Непрофесійний кадровий менеджмент, низька мотивація та виконавча дисципліна персоналу, конфлікти і негативний "психологічний клімат" в колективі та інші
Природний	Форс-мажорні обставини, стихійні лиха: виверження вулканів, землетрус, буря, смерч, повені, підтоплення, посуха тощо
Екологічний	Забруднення навколишнього середовища, надзвичайні ситуації природного, антропогенного і техногенного характеру
Соціальний	Особливості країни, менталітет її населення, традиції тощо
Комерційний	Комерційна діяльність (інформаційний, товарний, ризики взаємовідносин з постачальниками, організація продажу товарів, втрата іміджу)
Транспортний	Незадовільні умови перевезень вантажів (рівень тарифів на перевезення товарів, рівень цін на паливо, випадки псування товарів при перевезенні та ін.)
Конкурентний	Рівень конкурентоспроможності підприємства, дії конкурентів
Фінансовий	Пов'язані з фінансовими ресурсами підприємства (кредитний, відсотковий, валютний, інвестиційний, податковий ризик, ділова активність комерційної діяльності, ступінь вірогідності банкрутства тощо)

Зміст таблиці засвідчує, що торговельне підприємництво знаходиться у полі впливів множини ЕР, що ускладнює можливості керування ними на практиці. Вкрай важливо менеджерам підприємства, фахівцям служб безпеки (якщо є такий відділ) навчитися ідентифікувати ризики та розуміти їх причини.

1.2. Причини появи економічних ризиків в ринковому середовищі

Вивчаючи причини появи економічних ризиків, передусім варто зрозуміти, що ризик – це загалом категорія історична. І в такому розумінні ризик існував завжди. Ризик виник на перших етапах розвитку людської цивілізації. Життя людини було постійною боротьбою за виживання, людей оточувало багато небезпек і тому ризик був пов'язаний з відчуттям страху за життя, здоров'я, дітей, своє житло, думками про те, як уникнути хвороби, випадкових травм, стихійного лиха, нападу злодіїв, які віднімуть продукти, майно, засоби праці, нарешті – як убезпечити себе від смерті тощо.

З еволюцією людської цивілізації, появою та розвитком товарно-грошових відносин, ринку виникає ризик як небезпека економічних втрат. З часом на тлі змін ринкового середовища, розвитку економічної науки виникають підстави вважати «ризик» категорією економічною, тобто подію, яка може відбутись і супроводжуватися для підприємця різноманітними неприємними та небезпечними наслідками економічного змісту.

Пізніше економісти та менеджери вважатимуть, що в разі настання ризикової події можливі як мінімум три варіанти принципово різних економічних результати:

- перший варіант: негативний (втрати, програшна ситуація, збиток, шкода підприємству, товаро-матеріальним цінностям);
- другий варіант: нульовий (немає ані шкоди, втрат (збитків), ані вигід, прибутку, виграшу);

- третій варіант: позитивний (вигода, прибуток, виграшна ситуація порівняно з підприємствами-конкурентами).

Саме небезпека отримання негативного результату змушує підприємців уважно ставитися до ризиків, аналізу причин їх виникнення.

Як правило, ЕР виникає в умовах невизначеності, коли немає повної, вичерпної інформації про наслідки прийняття рішень, умови їх виконання. В разі розуміння непередбачуваності подій та множини варіантів розвитку подій і очікуваного майбутнього для кожного підприємства можна казати про наявність ЕР.

Іншими словами, саме непередбачуваність та невизначеність стають головними причинами (джерелами) виникнення ризику.

Починаючи з другої половини ХХ століття, економічна наука починає зосереджувати особливу увагу на вивченні та врахуванні непередбачуваності, невизначеності, конфліктності і породжуваного ними ризику. Менеджерам і підприємцям доводиться рахуватися з тим, що ризик неодмінно присутній в їхній діяльності, з ЕР доводиться стикатися в повсякденній практичній діяльності кожному бізнесмену. Наука, у свою чергу, доводить, що ЕР неможливо уникнути в жодному з видів підприємницької діяльності, зокрема в торговельному бізнесі.

Аналізуючи причини виникнення ЕР, слід підкреслити, що він з'являється кожного разу під час укладання контрактів на постачання товарів (продукції, сировини), їх просування на ринок, в процесі прийняття рішень з приводу розміщення грошових коштів на банківських рахунках, під час інвестування у будівництво, відкриття нового бізнесу, оренди приміщень, вкладання коштів у купівлю акцій та інших цінних паперів, має місце в процесі нове виробництво тощо.

Особлива причина появи ЕР – пасивність та певна бездіяльність підприємця, яка по суті пов'язана з небезпекою невикористання наявних резервів та можливостей. Це не що інше, як неотримання можливого доходу (прибутку, вигід). Варто розуміти, що ЕР не може зводитися лише до можливих

економічних втрат та збитків в процесі господарської (підприємницької) діяльності, це також ситуації, що свідчать про відхилення від наміченого плану, поставленої мети, наслідком чого стає неотримання позитивного очікуваного результату, втрата додаткових можливостей для отримання додаткового доходу, вигоди, прибутку.

М. Фрідмен і Л. Севідж, узагальнивши спостереження за поведінкою людей в умовах ринку і зокрема, організаторів бізнесу, дійшли висновків, що підприємець прагне до умов меншого ризику, проте часто обирає таку альтернативу, що обіцяє найбільшу вигоду (користь); однак найвища очікувана корисність (порівняно з корисністю очікуваного доходу) частіше за все пов'язана з більшим ризиком.

З позицій розгляду причин ризику, його вагомих наслідків для підприємництва заслуговують на увагу спостереження щодо вияву спільних рис в моделі поведінки людей, які стали підприємцями, їх мотивації до прийняття ризикових рішень. Дослідження ментально-психологічних аспектів прийняття рішень в умовах ризику виявляють такі цікаві особливості поведінки серед підприємців:

- підприємець-початківець, як правило, переоцінює вірогідність мало правдоподібних ризикових подій в бізнесі і недооцінює вірогідність подій дуже правдоподібних (все, що стосується визнання ймовірності часто знаходиться за межами відчуття, отже, інтуїція часто не спрацьовує);

- прийняття рішень колегіально зазвичай супроводжується більшим ризиком, ніж прийняття рішень на особистісному рівні (справа очевидно в тому, що індивідуальна відповідальність за прийняте ризикове рішення передбачає кращого осмислення цього кроку та більший особистий контроль за готовністю до настання ризику;

- підприємці з досвідом, які концентрують в своїх руках значну владу і капітал, є за характером амбітними та агресивними, як правило, більш рішуче допускають у своїй діяльності кроки з надзвичайно високим і навіть невинуватим ризиком);

– схильність до ризику з позитивним результатом зазвичай більше демонструють підприємці з більш високим рівнем освіти; серед необгрунтовано сміливих підприємців без належної освіти, які приймають вкрай ризиковані рішення, значно менше успішних, практика показує, що вони не в змозі зазвичай прораховувати ризики і їх часто чекають збитки в разі настання ризикової події.

– в умовах колективного бізнесу працює закономірність: примус колег до ризику («ризик не за власним вибором і бажанням») зменшує їх прагнення ризикувати і бути надійними партнерами, оскільки передбачає відповідальність за не своє рішення та небажані наслідки;

– адаптуватися до ризику можуть допомогти цілеспрямовані зусилля щодо вивчення причин можливих ризиків та розроблення заходів, що знижують ймовірність небажаних ризикових подій, негативні наслідки, передбачають страхування ризику, справедливе відшкодування потенційних збитків або розподіл наслідків ризику серед суб'єктів підприємницької діяльності (або загалом членів суспільства).

На рис. 1.1. проілюстровано основні причини виникнення економічного ризику.



Рис. 1.1. Причини виникнення економічного ризику

Уникнути причин ризику часто неможливо, але, як показує досвід, можна навчитися навичкам зовнішньої і внутрішньої адаптації (пристосування до ризику), особливо коли йдеться про зовнішні по відношенню до підприємства ризики і ризики внутрішні, пов'язані з плануванням бізнес-процесів та управлінням на рівні підприємства.

Зовнішня адапція (пристосування) до ризику у підприємництві полягає у цілеспрямованих зусиллях суб'єкта ризику спробувати пристосуватися до змін зовнішнього середовища, впливу його різноманітних чинників, розробити систему дій, щоб швидше адаптувати управління підприємством так, щоб пом'якшити або знизити негативний вплив і навіть набути певні конкурентні переваги в експортно-імпортних операціях, нарощувані виробництва певних товарів, в організації товарних потоків, логістики, взаємодії з партнерами (виробниками, оптовими покупцями продукції в процесі укладання контрактів. Треба розуміти, що виникнення зовнішніх ризиків не залежить від якості управління підприємством, його ефективності, рівня прибутковості, адже їх вплив народжується за межами підприємства. Йдеться, наприклад, про ризики глобальні, ризики макроекономічні, викликані структурною перебудовою економіки, зміною політичного устрою, політичної влади, форм власності, новими умовами надання кредитів, ліцензування підприємницької діяльності, зміною квот по імпортно-експортним операціям, умов митної, податкової політики тощо. Причини таких ризиків зазичай і передбачити не можна. Тому окреслені зовнішні ризики на мікроекономічному рівні змінити неможливо, для підприємця реально лише пристосуватися до таких неочікуваних змін в інтересах власного бізнесу. Матиме переваги той підприємець, який краще за інших і швидше зможе проявити адаптивні якості і високу гнучкість, хороший рівень швидкого пристосування до змін на рівні підприємства.

Внутрішня адапція (пристосування) до ризику у підприємництві полягає у прагненнях збирати різноманітну інформацію про можливі ризики, заздалегідь з'ясувати їх можливі причини та наслідки, забезпечити формування

попереджувальних та профілактичних заходів щодо уникнення таких ризиків, передбачення, зниження рівня небезпеки або нівелювання їх руйнівного впливу. Причини внутрішніх ризиків лежать у площині діяльності підприємства – недбалість чи помилки під час бізнес-планування, кадрові прорахунки, нестача компетентних співробітників, недоліки виробничої, управлінської, фінансової, комерційної діяльності, порушення у технологіях виробництва, неякісне устаткування, що негативно позначається на виробничих процесах, суперечливість та приховування інформації, несправедлива система оцінки та стимулювання праці, непрозорість в питаннях оплати праці та преміювання, що провокує недовіру до керівництва підприємством і гостру конфліктність соціально-трудових відносин, яка гальмує ефективне виконання трудових обов'язків персоналом та ін.

Сукупність різноманітних причин внутрішніх ризиків потребує вивчення, аналізу, передбачення з метою регулювання та зниження ризиків, можливих негативних наслідків. І начебто простіше управляти внутрішніми ризиками на відміну від зовнішніх, проте на практиці все виявляється не так просто.

Так, дослідники М. Балджи, В. Карпов, А. Ковальов акцентують увагу на тому, що перепонами часто є неповна та суперечлива інформація, конфліктність та багатокритеріальність суджень під час прийняття рішень щодо подолання ризику [3].

К. Семенова, у свою чергу, дотримується висновків про те, що на підприємствам причинами появи ризику невизначеності стає нестача правдивої інформації про результати економічної діяльності, приховування інформації, наявність систематичних випадкових та навмисних помилок, а також занадто високий суб'єктивний вплив на інтерпретацію результатів аналізу і якість проведення економічної діагностики стану розвитку підприємництва [48].

Зазначені внутрішні причини ризику заважають розробці якісних управлінських рішень, зумовлюють помилки та прорахунки в оцінках ризиків, що, врешті-решт, зменшує очікувані вигоди і часто веде до більших неочікуваних втрат.

Окремої уваги потребує той факт, що у торгово-посередницькій діяльності вагому роль грає ризик торгово-комерційний, який супроводжує процес товарного виробництва, транспортування (доставки), приймання товару покупцем товарів, зберігання, продажу.

Основні причини появи торгово-комерційного ризику часто пов'язані зі специфікою торговельної діяльності, серед них:

- зниження ринкового попиту на певні товари, що призводить до падіння обсягів продаж, погіршення конкурентних позицій; веде до ризиків більшої тривалості зберігання товарів, можливого погіршення їх якості;
- зміна закупівельних цін в бік зростання, що веде до подорожчання товару і складнощів його швидкої реалізації;
- зменшення обсягів закупівлі різних товарів, що збільшує трудомісткість їх продажу (зменшення масштабів торгової діяльності веде до збільшення витрат у розрахунку на 1 тис. товарообігу (або одиницю об'єму реалізованого товару);
- слабкість контролю за зберіганням товарів, що призводить до їх втрат;
- збільшення фактичних витрат товарного обертання порівняно із запланованими внаслідок виплати неочікуваних штрафів, непередбачених відрахувань, що приводить до зниження прибутку торговельного підприємства.

Водночас важливими різновидами торгово-комерційного ризику є небезпека для підприємства, пов'язана зі зниженням платоспроможного попиту населення, різними форс-мажорними обставинами, які унеможливають доставку товарів, отримання оплати за товар або стають причинами масштабних втрат і навіть руйнації бізнесу. До таких форс-мажорних обставин відносимо війну, розв'язану РФ проти України, руйнівний вплив якої зокрема негативно позначився на стані торговельного підприємництва, призвів до масштабних втрат товаро-матеріальних цінностей. За даними світового банку, 20% українського бізнесу зіткнулися з руйнуваннями, 70% підприємців втратили доходи, 30% відчували погіршення фінансового стану підприємств.

Серед вагомих причин появи ЕР торговельного підприємства є погіршення фінансового стану торговельного підприємства. Іншими словами, фінансова діяльність підприємства часто слугує індикатором прояву ризиків, що її супроводжують. Їх можна виділяти в окрему групу фінансових ризиків (ФР). Їх розуміють як імовірність виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутку, доходів, втрата капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства.

Одними з ключових причин зростання ФР вважаються нестабільність та мінливість податкового законодавства, економічної ситуації в країні, розширення сфери фінансових відносин, форс-мажорні обставини. Всі ФР за причинами виникнення умовно можна поділити на два види: а) ФР, пов'язані з купівельною спроможністю грошей; б) ФР, пов'язані з інвестуванням капіталу.

До першої групи ФР, що пов'язані з купівельною можливістю грошей, відносять ризики:

- інфляційний (характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу (у формі грошових активів), а також очікуваних доходів і прибутку підприємства внаслідок підвищення темпів інфляції);
- дефляційний (має місце внаслідок зниження рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва, зниження доходів);
- валютний (виявляє себе під час фінансових операцій в процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства як ризик вибору виду валюти і ризик коливання курсу валюти, помилкові рішення призводять до великих втрат);
- ліквідності (має місце при реалізації цінних паперів, товарів, валюти, пов'язаний з можливістю втрат при коливаннях споживчого попиту).

Стосовно другої групи ФР виокремлюють ризики:

- втраченої вигоди (небезпека настання непрямого фінансового збитку (неотримання прибутку) в результаті нездійснення певних дій (наприклад операцій страхування, проведення хеджування);
- зниження доходності (по суті, це є процентний, кредитний ризики, що

настають в разі непередбачуваних змін процентної ставки по вкладам і кредитам);

– прямих фінансових втрат (включає різновиди: біржовий ризик як небезпеку втрат в результаті несплати по комерційним угодам, комісійної винагороди брокерській фірмі; селективний ризик – як небезпеку помилок у напрямках вкладання капіталу; ризик банкрутства – як небезпеку помилки в обранні способу інвестування, втрати власного капіталу і нездатності підприємця розраховуватись по взятих зобов'язаннях і боргах.

Узагальнюючи викладену інформацію, вважаємо за доцільне акцентувати увагу на тому, що основними причинами виникнення економічних ризиків у підприємницькій діяльності слугують:

- непередбачені зміни у стані зовнішнього (ринкового) середовища, що не можуть не впливати на розвиток підприємництва (наприклад, зміни ринкової кон'юнктури, цін, курсів валют, умов оподаткування; трансформації соціально-економічні, політичні тощо) і не підлягають управлінню з боку підприємця;

- неочікувані зміни договірних відносин підприємця з діловими партнерами на ринку стосовно термінів дії, асортименту надходження товарів, умов використання, переміщення товарних, трудових, фінансових, виробничих ресурсів, які не завжди можна корегувати в інтересах підприємця, некерованість в питаннях таких змін несе непередбачувані ЕР;

- зміни у внутрішньому середовищі підприємства, які несуть непередбачувані наслідки, що стосуються інновацій у технологіях виробництва, трансформацій структури управління, складу персоналу, змін у рівнях кваліфікації фахівців і робітників, їх адаптованості до нових засобів виробництва, автоматизації, цифровізації робочих місць тощо; при цьому ризиковані зміни внутрішнього середовища є переважно керованими (їхню дію в разі цілеспрямованої політики ризик-менеджменту можна мінімізувати).

1.3. Методи оцінки та управління економічними ризиками підприємництва в умовах невизначеності, викликів та загроз

Теоретичний аналіз сутності ЕР та причин їх виникнення засвідчив теоретичну і практичну потребу пошуку прийнятних методів оцінки та управління ризиками підприємництва в умовах зростання тенденцій нестабільності, появи нових викликів та загроз. Спираючись на огляд наукової літератури [17; 25], виходимо з таких підсумкових положень:

- на підставі досліджень багатьох вчених сучасна наукова думка стверджує про неможливість уникнення ЕР підприємцями, поява і присутність економічних ризиків у підприємстві є об'єктивним фактом:

- об'єктивна реальність (наявність ЕР) зумовлює необхідність розробки методів оцінювання та управління ЕР. Нemoжливiсть уникнути ЕР не означає неможливості навчитися управляти ЕР.

Ризикологія – наука, що вивчає різноманітні ризики, сьогодні дійшла висновків про те, що для підприємців актуальним завданням є управління ЕР[17]. Під таким завданням ризик-менеджмент [5] розуміє можливості вивчення, оцінювання ЕР, прогнозування, моделювання ризиків, передбачення окремих видів ЕР, аналіз причин їх появи, пошук можливостей регулювання рівня ризиків та можливостей щодо зниження можливої небезпеки, зменшення негативних наслідків в разі настання ризикової події.

Зауважимо, що ключовою ланкою в управлінні економічними ризиками вважається їх оцінювання. Це досить складний етап вивчення ризиків, оскільки від якості ідентифікації ЕР, вимірювання ризиків залежить доцільність наступних кроків – вибору методів управління ризиком, розробки стратегії управління ЕР, якщо в цьому є сенс, здійснення торгово-комерційних, фінансових операцій в умовах ризику тощо. Від того, наскільки якісно буде проведена оцінка економічних ризиків, залежить доцільність здійснення тієї чи іншої фінансової операції, визначення рівня необхідного доходу по операції, що відповідає рівню ризику. Відомі підходи до виміру економічного ризику

охоплюють дві укрупнених групи методів:

1) суб'єктивні (базуються на уявленнях, знаннях, інтуїції провідних фахівців, консультантів, експертів, керівника торговельного підприємства), що бувають корисними для якісної оцінки можливих ризиків;

2) об'єктивні методи ґрунтуються на залученні спеціальних методів дослідження і конкретних наукових знань (методи економічного аналізу, математичної статистики, теорій гри, вірогідності, математичного моделювання, математичного програмування), ці методи бувають необхідними для кількісної оцінки можливих ризиків, їх масштабу, наслідків, ґрунтуючись на обробці даних статистичної звітності, аналізі підприємницької діяльності досліджуваного підприємства (рис. 1.2).

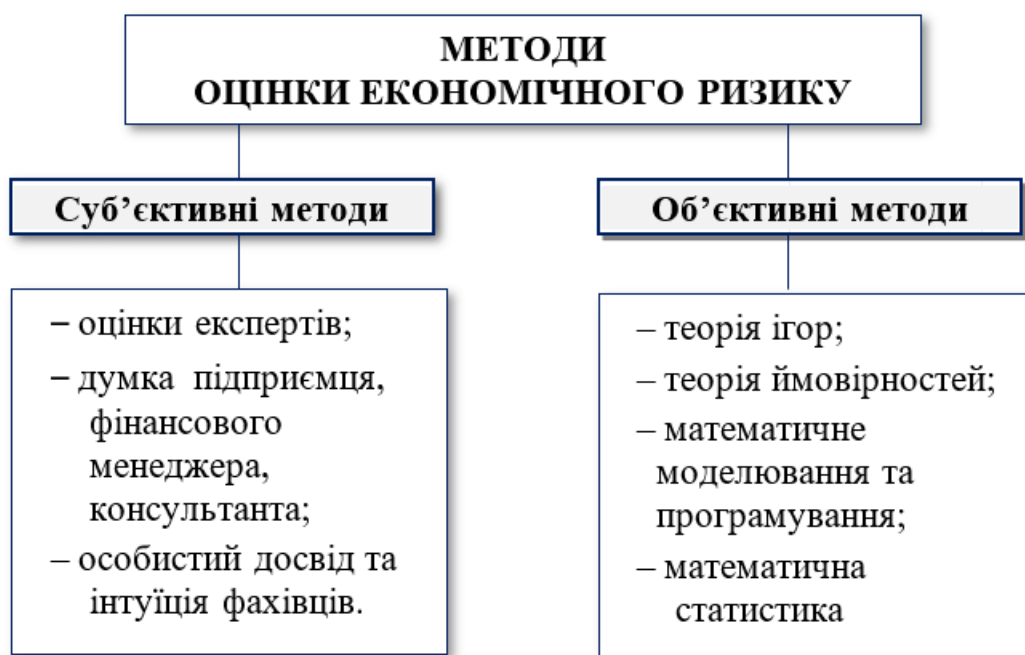


Рис. 1.2. Методи оцінки економічного ризику.

Поєднання обох груп методів визнається вченими найбільш доцільним. Проте на практиці такий комплексний підхід до оцінки ризиків в Україні дотепер не є поширеним. Пояснення бачимо в тому, що для кількісної оцінки ризику з позицій ризик-менеджменту потрібні або спеціальні комп'ютерні програми, для комплексного вимірювання ЕР (яких часто немає) або

висококваліфіковані фахівці, які добре володіють математичними знаннями, знають теорією ймовірності (фахівці такого рівня можуть бути лише у складі персоналу великого бізнесу), способи застосування математичного апарату для визначення закономірності вірогідності випадкової події на основі великої кількості спостережень за випадками в умовах невизначеності.

В методах і технологіях ризик-менеджменту теорії ймовірності належить особливе місце, її постулатами є такі положення:

- в процесі спостережень випадкові події повторюються з певною періодичністю;

- частота ризикової (випадкової) події може бути розрахована як співвідношення кількості фактів появи даної події до загальної кількості проведених спостережень;

- в ситуаціях, коли зі збільшенням кількості спостережень частота події повторюється, отже, набуває стійкого характеру, то число, якому відповідає частота називається *ймовірністю випадкової події*;

- вірогідність (ймовірність) появи будь-якої ризикової події коливається від 0 до 1; якщо ймовірність дорівнює 0, то подія неможлива, якщо дорівнює 1 – подія є достовірною;

- визначення вірогідності появи будь-якої ризикової події дозволяє оцінити кількісно та якісно випадкові події, тобто дозволяє прогнозувати їх настання.

Застосування методів теорії ймовірності у підприємницькій справі дозволяє визначити вірогідність настання певних подій та запропонувати оптимальний вибір із числа можливих варіантів. При цьому враховують найбільше значення математичного очікування (це добуток абсолютної величини такої події на ймовірність її настання).

Разом з тим, підприємцю важливо усвідомлювати, що дуже часто причинами ЕР крім чинника випадковості, недоотримання достовірної інформації, невизначеність обумовлюється також конфліктністю економічних явищ на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, тобто наявністю

суперечності інтересів, наявності протидії на будь-яку дію. Сюди слід віднести різноманітні конфліктні ситуації у трудовому колективі, страйки, революції, війни, порушення діловими партнерами умов контрактів, розкрадання товарів, руйнування товарних складів, торговельних підприємств, диверсії, пожеги, аварії, затоплення, стихійне лихо, природні та техногенні катаклізми тощо.

Розглянемо далі наступну групу методів оцінки ЕР – *економіко-статистичні методи*, які дозволяють отримати найбільш точне кількісне уявлення про рівень економічних та фінансових ризиків. Важливою умовою їх кваліфікованого використання є наявність джерел достовірної статистичної інформації за останні періоди роботи. Зрозуміло, що збір такої інформації означає наявність доступу до її отримання, проведення спеціальних прийомів досліджень, комплексного та системного аналізу оперативної бухгалтерської інформації, статистичних даних, спостережень за економічною діяльністю торговельного підприємства, урахування стану соціально-трудових відносин і конфліктності в колективі. Наявність певного масиву необхідних статистичних даних дозволяє математично виразити ймовірність настання ризикових подій за допомогою загальновідомих інструментів загальної теорії статистики, зокрема залучаючи розрахунки дисперсії, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації. Зауважимо, що на основі цих методів ризики оцінюються по кожній комерційній та фінансовій операції, інвестиційному проекту.

Принагідно підкреслимо, що нині у підприємницькій діяльності багатьох крупних компаній в Україні та за її межами відбувається перехід до міжнародних стандартів управління економічними ризиками (УЕР), які увібрали в себе здобутки ризикології і кращі науково-методичні підходи до спостереження та управління ЕР.

Так, згідно міжнародного стандарту ISO 31000:2009 відбувається регламентація процесу УЕР шляхом встановлення 5-крокового алгоритму дослідження: 1) з'ясування зовнішнього оточення та його впливу; 2) оцінка ЕР шляхом ідентифікації, аналітичних оцінок, розроблення прогнозу; 3) визначення можливостей управління ризиком; 4) залучення та вивчення

експертних суджень через комунікації та консультування; 5) забезпечення системного спостереження за можливістю появи ризику (моніторингу) [15].

Наступний міжнародний стандарт, який розглянемо, – COSO ERM – пропонує більш деталізований алгоритм процесу УЕР: 1) визначення ризикової події як об'єкта управління; 2) ідентифікація ЕР; 3) аналіз ЕР; 4) проведення кількісного вимірювання ЕР; 5) оцінювання ЕР; 6) визначення нових загроз, викликів та можливостей; 7) розробка рішень щодо управління ЕР; 8) моніторинг діяльності, пов'язаної з ризиком, обробка отриманих даних про ЕР, оцінка кореляції видів ЕР і ступеню їхнього впливу на підприємницьку діяльність[16] (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Послідовність процесу управління економічними ризиками (УЕР) в підприємстві за міжнародним стандартом COSO ERM [17]

Деякий інший методичний підхід до управління ЕР закладено у міжнародний стандарт FERMA, яким передбачено сім етапів УЕР з позицій створення та реалізації стратегії УЕР: 1) визначення об'єкту стратегії УЕР;

2) оцінка ЕР; починаючи з перевірки, аналізу та ідентифікації джерел ЕР; 3) здійснення опису ризикової події, її кількісного оцінювання; 3) визначення небезпеки, викликів, загроз і можливостей; 5) розробка рекомендацій щодо УЕР; 6) процес обґрунтування та прийняття рішень; 7) обробка характеристик ЕК, оцінка небезпеки залишкового ЕР; моніторинг за ЕР та ефективністю процесу УЕР [18].

За наведеними стандартами, важливим етапом є і залишатиметься ідентифікація усіх видів ризику (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3. - Ідентифікація ЕР у підприємницькій діяльності

Елементи ідентифікації ризиків	Сутність і характеристика
Подія ризикова	Поява чи зміна певного явища або набору обставин.
Причини ризику	Джерело появи ризикової ситуації.
Фактори ризику	Умови, в яких виявляються причини ризику, що зумовлюють появу ризикових ситуацій.
Ризикова ситуація	Подія, яка обумовлена причинами і факторами ризику, що може привести до негативних або позитивних наслідків.
Вид ризику	Джерело появи ризикової ситуації. Визначає, хто із зацікавлених сторін є “ініціатором” виникнення ризикової ситуації.
Метод виявлення	Спосіб виявлення ризикової ситуації.
Наслідки	Результати ризикової ситуації в разі її реалізації.
Ймовірність	Кількісна міра вірогідності виникнення події, яка визначається числом в діапазоні від 0 до 1, де “0” означає неможливість події, а “1” – її обов’язковість.
Вірогідність	Можливість прояву певної події.
Тяжкість	Діапазон, за умов якого підприємство та/або причетна сторона підпадає під вплив події.
Вразливість	Внутрішня властивість активу, яка відбиває чутливість до впливу, що спричиняється джерелом ризику, внаслідок чого може виникнути подія з наслідками

Джерело: складено автором за [19; 20].

В разі, якщо певні види ЕР не були ідентифіковані, вони можуть загрожувати діяльності підприємства. Тому йдеться про обов’язковість процедур ідентифікації усіх видів ризику, їх елементів, висвітленням сутності та характеристики певної ризикованої події. Завдання ідентифікації ЕР – це виявлення, дослідження та здійснення опису ЕР та можливих наслідків

настання різних видів ризиків, які можуть негативно вплинути на торгово-посередницьку діяльність, загальмувати реалізацію товарів, протидіяти цілям забезпечення рентабельності торговельного підприємства. Вагоме значення такої процедури полягає в тому, що за її допомогою визначаються рівні, межі управління ризиками, чинники впливу (внутрішнього, зовнішнього, прямого, опосередкованого, непрямого). Алгоритм методики діагностики економічних ризиків торговельних підприємств пропонуємо на рис. 1.3.

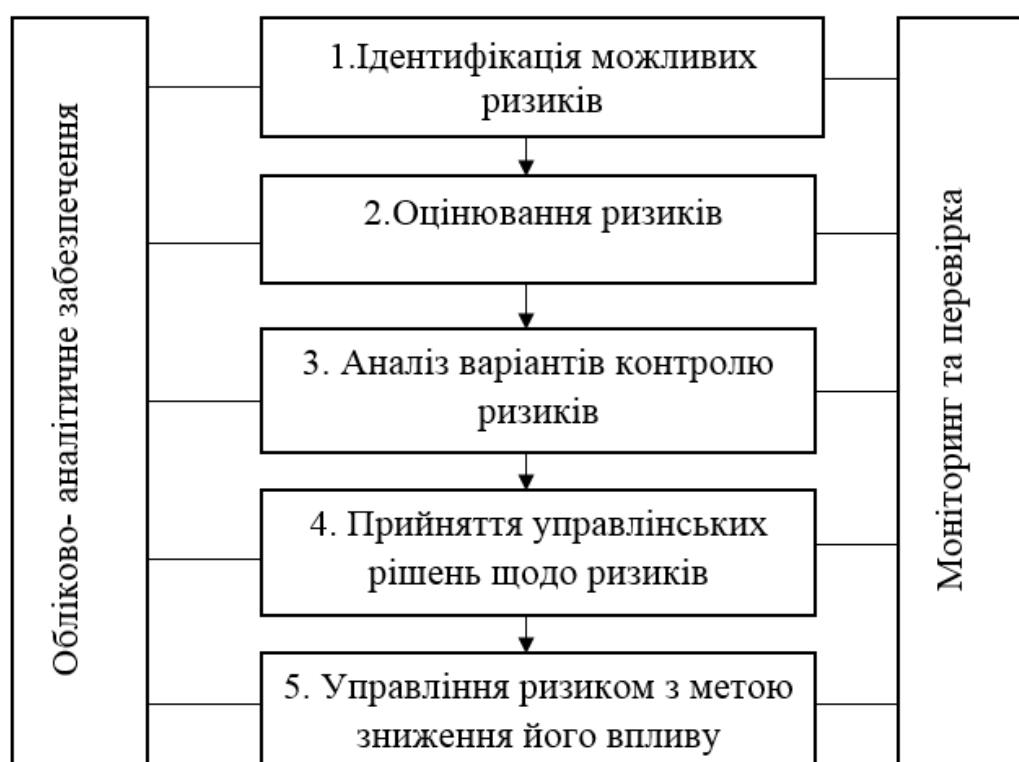


Рис. 1.3. Алгоритм методики діагностики економічних ризиків торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором

З огляду схеми на рис.1.3, запропонований алгоритм методики діагностики економічних ризиків торговельних підприємств УЕР є таким: на першому етапі діагностики складається перелік та ідентифікація можливих ризиків з урахуванням різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства (ДП); на другому етапі – проводиться оцінювання ризиків з урахуванням впливу кожного виду ЕР та його впливу на кінцевий результат підприємницької

діяльності (наприклад обсяг продаж, очікуваний прибуток); на третьому етапі - здійснюється розподіл ЕР, що дозволяє акцентувати увагу на зонах підвищеного рівня загроз, визначення й оцінка чинників, що впливають на рівень ЕР; на четвертому етапі відбувається прийняття управлінських рішень та відповідних заходів щодо контролю за ЕР.

Важливою складовою алгоритму є обліково-аналітичне забезпечення процесу діагностики, яке включає збір, обробку, аналіз достовірної статистичної інформації, обробку інформації первинного, бухгалтерського, податкового, фінансового, статистичного та управлінського аналізу.

При цьому одночасною умовою якісної діагностики економічних ризиків торговельного підприємства є моніторинг викликів і загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі за допомогою проведення SWOT-аналізу, перевірка виконання прийнятих рішень та контролю за ефективністю впроваджених заходів щодо управління ЕР.

За окресленим методом має бути забезпечена реалізація процесу УЕР, яка дозволить ідентифікувати наявні ризики, зрозуміти рівень їх впливу на діяльність торговельного підприємства, можливі небезпечні наслідки. При цьому поділяємо думку фахівців, які вважають, що в умовах нестабільності і непередбачуваності розвитку економічних та політичних процесів, форс-мажорних обставин, «прогнозування ефективності функціонування підприємства може бути тільки короткостроковим, при цьому перевагу слід надавати не екстраполяції, а адаптивним методикам, що базуються на середніх величинах або експоненціальному згладжуванні» показників [21, с. 95].

Отже, система УЕР на торговельних підприємствах має ґрунтуватися на певному алгоритмі дій, орієнтованому на виявлення, оцінку, уникнення (запобігання), зниження ЕР до прийнятного рівня. Серед наявних методів та інструментів управління економічним ризиком кожному підприємству необхідно обирати найбільш прийнятні з урахуванням специфіки діяльності, галузевих ознак, масштабів діяльності, можливостей регулювання ЕР.

2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ПЛЮС ПРЕМІУМ»)

2.1. Загальна характеристика торговельного підприємства та результатів його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсал-Плюс» (скорочена назва ТОВ «Універсал-Плюс») згідно Статуту відноситься до підприємств організаційної форми – приватна власність.

Видами діяльності підприємства є:

Основний:

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

Інші:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство здійснює свою діяльність за наступною адресою:: 25014 Кіровоградська область, м. Кропивницький, вул. Мурманська, буд. 37-м.

Код ЄДРПОУ: 37153861.

Кількість працівників: 160.

Розмір статутного капіталу складає 260 000,00 грн.

ТОВ «Універсал-Плюс» є юридичною особою. Вся його діяльність відповідає чинному законодавству України та затвердженому Статуту. Вартість майна Товариства відображається в його балансі і складається із основних засобів та оборотних засобів.

Підприємство працює на ринку з 2011 року. Основний напрямок діяльності пов'язаний із дистрибуцією продуктів харчування. В рамках основної діяльності працює фірмова мережа м'ясних магазинів, яка використовує франшизу від ТМ «Наша Ряба».

Товариство в процесі операційної діяльності співпрацює з відомими українськими товаровиробниками, Це такі марки, як «Наша Ряба (реалізація свіжого охолодженого м'яса птиці), «Апетитна» (реалізація охолоджених напівфабрикатів, маринованої продукції та м'ясо свинини та індика), «Ситні» та «Легко» (заморожені напівфабрикати), «Башинський» (м'ясні та ковбасні вироби). Також підприємство розширює свою діяльність і в обсяг товарообігу були включені молочна продукція, різні супутні товари. Додаткові прибутки підприємство також отримує від реалізації у магазинах кулінарних виробів у вигляді продукції, що виготовлена на грилі, гамбургерів та хот- догів. Вся діяльність підприємства здійснюється у відповідності із рішеннями зборів засновників Товариства.

Керівні функції делеговані Керівнику підприємства, який відповідає за організацію діяльності та здійснює контроль за законністю господарських операцій та прибуткову діяльність.

Всі господарські операції підприємства оперативно відбиваються в системі первинних бухгалтерських документів, на рахунках бухгалтерського обліку. Згідно компетенції власників товариства, що зафіксовано в Статуті ТОВ, вони несуть відповідальність за збереження всіх первинних документів підприємства, облікових реєстрів, фінансової та податкової звітності протягом встановленого законодавством терміну.

Безпосередньо всі облікові процедури здійснюються бухгалтерією підприємства на чолі з Головним бухгалтером. Згідно з Наказом про облікову політику підприємства Головний бухгалтер несе відповідальність за здійснення контролю за власністю підприємства, його матеріальними і грошовими потоками, дотримання режиму економії ресурсів, своєчасне і достовірне складання фінансової та податкової звітності.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності розглянемо на прикладі одного з магазинів «Універсал-Плюс Преміум», в подальшому – досліджуване підприємство (ДП) (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум»

Показники	Роки			Відхилення абс.		Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021
Чистий дохід, тис. грн.	4699,4	10124,5	11933,2	5425,1	1 808,7	115,4	17,9
Собівартість реалізованих товарів і послуг, тис. грн.	2 205,7	6 383,8	9 478,7	4178,1	3 094,9	189,4	48,5
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	841,0	1 189,6	627,7	348,6	-561,90	41,5	-47,2
Чистий прибуток	697,5	838,4	548,2	140,90	-290,20	20,2	-34,6
Середньорічна вартість основних фондів	8309,45	8164,3	8008,1	-145,15	-156,20	-1,7	-1,9
Фондовіддача	0,566	1,240	1,490	0,67	0,25	119,3	20,2
Фондоозброєність	138,49	125,6	114,4	-12,89	-11,20	-9,3	-8,9
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	6068,85	7938,75	9107,3	1869,9	1168,55	30,8	14,7
Оборотність оборотних коштів, дні	465	282	275	-183	-8	-39	-3
Продуктивність праці	78,32	155,76	170,47	77,44	14,71	98,9	9,4
Рентабельність основної діяльності	38,13	18,63	6,62	-19,49	-12,01	-51,1	-64,5

Аналіз основних показників діяльності підприємства дозволив визначити, що чистий дохід підприємства протягом трьох років має тенденцію до збільшення. Наприклад, у 2022 році його розмір склав 1808, 7 тис. грн., при цьому збільшення до 2021 року склало 17,9%. Але ще більшого зростання мав показник собівартості реалізованих товарів і послуг, його зростання до рівня 2021 року склало 48, 5 %. Це негативно характеризує прибутковість діяльності, бо темпи зростання витрат вищі за відповідними темпами зростання доходу.

Це підтверджує зменшення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування на 561,9 тис. грн. (на 47, 2 %). Відповідно зменшився чистий прибуток товариства на 290, 2 тис. грн.(34,6%).

Хоча дещо зменшилася середньорічна вартість основних засобів на 156, 2 тис.грн. (1,9%), але фондовіддача зростала, що свідчить про ефективне використання активів підприємства. Суттєво збільшилася середньорічна вартість оборотних коштів підприємства на 1168,9 тис. грн (14,7%). Позитивним для торгового підприємства є таке збільшення оборотних коштів за статтями товари, грошові кошти, а негативним – зростання дебіторської заборгованості. Оборотність оборотних коштів скоротилася на 8 днів, що є позитивним і свідчить про більш ефективне їх використання. Позитивним також є збільшення продуктивності праці на 14,71 тис. грн., що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів. Серед негативних моментів – зниження рівня рентабельності основної діяльності товариства на 12,01 %, що корелюється з відповідним зниженням прибутку за цей період.

Проведемо аналіз складу власного капіталу ТОВ «Універсал – Плюс Преміум» за 2020-2022 роки та результати аналізу зведемо у таблицю 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз власного капіталу ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки						Зміна 2022 від 2020	
	2020		2021		2022			
	У сумі	Пит. вага	У сумі	Пит. вага	У сумі	Пит. вага	У сумі	Пит. вага
1. Статутний капітал	3389,7	24,49	3389,7	23,21	3389,70	22,39	0	-2,10
2. Інший додатковий капітал	8603,9	62,17	8603,9	58,90	8603,90	56,82	0	-5,35
3. Резервний капітал	179,4	1,30	221,4	1,52	248,4	1,64	69	0,34
4. Нерозподілений прибуток (збиток)	1666,9	12,04	2391,7	16,37	2900,70	19,16	1233,8	7,12
Усього:	13839,9	100,0	14606,7	100,00	15142,70	100,00	1302,8	0,00

Аналіз даних щодо власного капіталу підприємства свідчить про зростання суми резервного капіталу, що є позитивним моментом. Нерозподілений прибуток у 2022 році зменшився у порівнянні з 2021 роком, але це пов'язане в більшості з зовнішніми факторами непередбачуваної сили, зменшенням прибутковості з початком воєнних дій. Загалом сума власного капіталу підприємства протягом трьох років поступово збільшилася.

Для аналізу ефективності використання капіталу ДП можна скористатися показниками оборотності активів та тривалості їх обороту протягом року.

Аналіз показників ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Універсал – Плюс Преміум» за 2020-2022 роки наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «Універсал – Плюс Преміум» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення, +,-	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р	2022 р. від 2021р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,63	0,69	-0,01	0,07
Період обороту активів	567	573	519	6	-54
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,42	1,28	1,31	-0,15	0,03
Період обороту оборотних коштів	253	282	275	29	-8
Фондовіддача	0,57	1,24	1,52	0,67	0,27
Коефіцієнт оборотності запасів	0,88	1,69	1,98	0,81	0,30
Період обороту запасів (К2)	409	213	182	-196	-32
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,45	5,86	4,44	-15,59	-1,42
Період погашення дебіторської заборгованості (К1)	17	61	81	45	20
Коефіцієнт оборотності товарів	1,04	2,58	2,37	1,54	-0,21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12	6	6	-6	0
Період погашення кредиторської заборгованості (К3)	30	58	61	28	3
Коефіцієнт завантаженості активів	1,575	1,592	1,442	0,02	-0,15
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,702	0,784	0,763	0,08	-0,02
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	1,473	1,405	1,246	-0,07	-0,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,68	0,71	0,80	0,03	0,09
Період операційного циклу	426	275	263	-151	-12
Період фінансового циклу	396	217	201	-179	-15

Аналіз даних щодо використання активів ДП свідчить про негативні тенденції, пов'язані зі зниженням ефективності використання активів підприємства. Про це свідчать зменшення коефіцієнту (К) оборотності активів підприємства і відповідне збільшення періоду їх оборотності. Так, К оборотності оборотних активів зменшився на 0,15, а період обороту наявних оборотних коштів підприємства збільшився на 29 днів. Щодо використання

матеріальних оборотних засобів - фондівдача зросла на 0,67, а К оборотності запасів на 0,81. К оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 1,42 та відповідно період погашення дебіторської заборгованості збільшився на 28 днів. Якщо узагальнити інформацію про використання активів, то можна зробити висновок, що у 2022 році зросла оборотність активів ДП і відповідно скоротився період обороту активів, зросла фондівдача та К оборотності запасів.

Щодо кредиторської заборгованості, яка пов'язана із зобов'язаннями підприємства, то бачимо зменшення К кредиторської заборгованості та подовшення періоду її оборотності, що можна характеризувати позитивно. Цієї тенденції відповідає і підвищення К оборотності власного капіталу. В цілому, підприємство працювало стабільно, хоча мають місце коливання показників ділової активності.

В умовах ринку суб'єкти господарювання самостійно вирішують напрямки, розміри, цілі використання нерозподіленого прибутку після сплати податків. Аналіз фінансових результатів діяльності наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (тис.грн.)

№ п/п	Показники	Роки			2021 у % до 2020	2022 у % до 2021
		2020	2021	2022		
1.	Доход (виручка) від реалізації товарів та послуг	1991	2290	2941	115,02	128,43
2.	ПДВ	332	382	490	115,06	147,59
3.	Чистий доход (виручка від реалізації товарів та послуг)	1659	1908	2451	115,01	128,46
4.	Собівартість реалізованих товарів та послуг	1470	1699	2307	115,58	135,79
5.	Валовий прибуток (збиток)	189	209	144	110,58	68,89
6.	Адміністративні витрати	355	506	647	142,53	127,87
7.	Інші операційні доходи	1123	376	274	33,48	72,87
8.	Інші операційні витрати	1196	277	256	23,16	92,42
9.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-239	-198	-485	82,85	244,95
10.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	-239	-198	-485	82,85	244,95

За даними таблиці 2.4. можна констатувати зростання показника виручки від реалізації товарів в динаміці протягом трьох аналізованих років. Зростання у 2021 році у порівнянні з базовим (2020) роком склало 229 тис. грн., а у 2022 році у порівнянні з базовим (2021) 2941 тис. грн. Якщо це пов'язане із внутрішніми чинниками, що впливають на виручку, то це є вельми позитивним. Зростання відбувалося і такого показника, як чистий дохід. Це цілком зрозуміло, бо дохід і виручка від продажу товару – речі пов'язані між собою. Так, на кінець 2021 року чистий дохід збільшився на 249 тис. грн., або 15,01 %, а на кінець 2022 року збільшення склало на 543 тис.грн., або 28,46%.

У 2020-2021 роках мале місце збільшення валового прибутку підприємства на 10, 58%, але в 2022 році у зв'язку із суттєвим зростанням витрат підприємства від реалізації товарів, валовий прибуток зменшився. Ми бачимо негативне значення показника прибутку (збиток) від звичайної діяльності, що дає підстави визначати рівень ризику зниження прибутковості діяльності ДП. Ідентифікація таких ризиків потребує від підприємства розробки заходів щодо мінімізації впливу такого ризику на діяльність підприємства.

Таким чином, на основі аналізу загальних показників діяльності підприємства, бачимо, що ринкове середовище та стратегія розвитку підприємства в умовах невизначеності висувують до підприємства певні умови щодо стану фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості. Якщо фінансова стійкість вище за нормативну для досліджуваного підприємства, то це перешкоджає розвитку, нагромаджуючи витрати резервами та надмірними запасами.

Недостатній показник фінансової стійкості може свідчити про втрату платоспроможності, обмеженість необхідних для розвитку підприємства ресурсів. Аналіз діяльності ТОВ «Універсал – Плюс Преміум» показав, що в загальній вартості фінансових ресурсів підприємства переважають власні ресурси, але усунення тенденції щодо зниження рентабельності вимагає від підприємства додаткових ресурсів і може суттєво вплинути на рівень фінансової автономії.

2.2. Діагностика економічних ризиків та фінансової стійкості підприємства в умовах дії обставин непереборної сили

Керівники багатьох підприємств часто не приділяють належної уваги економічним ризикам (ЕР), які впливають на діяльність та знижують ефективність використання наявного потенціалу. Застосування чисельного набору методів управління ідентифікованими ризиками повинно бути важливою складовою ефективної системи ризик – менеджменту, особливо, коли підприємство працює в умовах дії обставин непереборної сили. Такими обставинами для всіх підприємств України стали воєнні дії, які сприяли або призупинці діяльності, або переміщенню підприємств в більш безпечні регіони, або згорянню діяльності через неможливість її здійснення.

Для продовження ефективної діяльності, досягнення своїх стратегічних планів в умовах війни підприємствам потрібно побудувати або відкоригувати систему управління економічними ризиками (УЕР). З метою нейтралізації наявних ризиків можуть бути використані різного роду зовнішні та внутрішні механізми. Найбільш впливовими мають бути саме внутрішні методи та механізми, які розробляються суб'єктом підприємництва з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Загальна система УЕР підприємства достатньою мірою забезпечена різними методичними підходами та прийомами щодо мінімізації, компенсації або нейтралізації наявних ризиків.

В умовах дії воєнного стану досить проблематичним може бути здійснення оцінки або прогнозу фінансової стійкості підприємства, бо фактично діяльність продовжується в умовах форс-мажору, коли може бути не тільки скорочення звичайних масштабів діяльності, а і припинення діяльності через втрату майна або ресурсів. В такий період майже неможливим стає якісний аналіз потенціалу і можливостей підприємства з метою побудови прогнозів, бо йдеться не про фінансову стійкість, а про виживання.

Одне з головних правил ефективної управлінської діяльності - не уникати ризиків, а готуватися до них і намагатися знизити їх до нижчого рівня. Для цього потрібне грамотне УЕР, яке складається зі своєчасного передбачення та ранньої діагностики ситуацій невизначеності та їх можливого впливу на діяльність підприємства з метою розробки та реалізації управлінських рішень щодо їх зменшення.

Одним із найбільш вагомих методів визначення ризикованості діяльності торгового підприємства є комплексна оцінка його фінансово-господарської діяльності, спираючись на: 1) ефективність їх господарської діяльності; 2) фінансовий стан; 3) ефективність організації збуту товарів. Це дозволяє найповніше вивчити всі чинники, що негативно впливають на діяльність та ідентифікувати наявні ризики. Наприклад, при аналізі структури фінансових потоків підприємства, що є складовою активів, можна визначити ЕР, що притаманні операційній діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що структура фінансових потоків, що розміщені в активах, впливає на оптимальні пропорції змінних і постійних витрат підприємства. Якщо протягом аналізованого періоду зростає питома вага постійних витрат, то змінюється чистий фінансовий потік підприємства.

Невизначеність також впливає на прогноз показників обсягів товарообігу і виникають ризики збутової діяльності, на які в свою чергу впливають дії конкурентів, обсяги поставок, зміна цін, вимоги контрагентів щодо сплати заборгованості, які теж не піддаються точним прогнозам.

Ризики фінансової діяльності підприємства залежать від структури джерел формування фінансових потоків. Зростання позикових джерел формування фінансових потоків впливає на суму постійних витрат та виробляє відповідний ризик.

З метою визначення ризикованості діяльності проведемо аналіз показників, що визначають фінансовий стан ДП.

Перш за все, проаналізуємо платоспроможність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.- Аналіз показників ліквідності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» за 2020-2022 роки

№ з/п	Показники	Порядок підрахунку	Роки			Відношення 2022 до 2020 року, %
			2020	2021	2022	
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	3,5	2,4	2,2	62,9
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/ Поточні зобов'язання	0,08	0,04	0,02	25
3.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти + ринкові цінні папери + дебіторська заборгованість/ Поточні зобов'язання	1,2	0,7	0,4	33,3

Як бачимо, К загальної ліквідності характеризує покриття зобов'язань оборотними активами підприємства. Цей показник дає можливість характеризувати резерв ліквідності засобів, які можуть бути використані як гарантія безпечності, оцінити впевненість інвесторів щодо погашення зобов'язань. Нормативне значення становить 1,5-2,5. В даному випадку, в 2021 і 2022 роках спостерігалась відповідність нормативів, що є позитивним моментом. Проте в 2020 році значення показника було 3,5, що пояснюється наявністю надлишкових запасів.

Фінансова стійкість – це встановлений стан рахунків підприємства, що забезпечує його постійну платоспроможність. Знання меж зміни джерел фінансування покриття капітальних вкладень в основні засоби чи виробничі запаси дозволяє визначити економічні напрями діяльності, які найбільше сприяють поліпшенню фінансового стану ДП та підвищення його стійкості. Абсолютний показник фінансової стійкості підприємства розраховується з урахуванням визначення відповідності розміру запасів джерелам їх формування. Це, перш за все, наявність власних оборотних коштів. Цей показник має схильність до коливання: в 2020 році він склав 3462 тис. грн., в 2021 році дещо знизився і склав 3236, 3 тис. грн., в 2022 році: 3609 тис. грн.

Ці показники відбивають суму поточних активів, що була сформована за рахунок власного капіталу. Відхилення склало 104 % в 2022 р. порівняно з 2020 р., тобто спостерігається збільшення на 4 %, а порівняно з 2021 р.- 11,5 %.

Таблиця 2.6. – Аналіз наявності власних оборотних активів
ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» за 2020-2022 роки, тис. грн.

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення (%)
		2020	2021	2022	
1	Загальна сума поточних активів	4859,2	5514,2	6735	138,6
2	Загальна сума короткострокових зобов'язань	1397,2	2277,9	3126	223,7
3	Величина власних оборотних коштів	3462	3236,3	3609	104,2
4	Частка в сумі поточних активів, %:				
	-власного капіталу	71,2	58,7	53,6	75,3
	- позикового капіталу	28,8	41,3	46,4	161,1

Як доводять результати аналізу показників таблиці 2.6. загальна сума поточних активів має тенденцію збільшення протягом всіх трьох років від 4659, 2 тис.грн. у 2020 році до 6735 тис. грн. в 2022 році. Така ж тенденція спостерігається і відносно короткострокових зобов'язань підприємства, вартість яких поступово збільшувалася протягом аналізованих періодів – в 2,2 рази більше в 2022 році порівняно з 2020 роком. При цьому в сумі поточних активів підприємства частка власного капіталу зменшилася з 71,2 % в 2020 році до 53,6 % в 2022 році, зменшення становило 17,6 %, частка позикового капіталу відповідно зросла. Ці зміни свідчать про погіршення у 2022 році фінансового стану ДП і зниження його фінансової незалежності (автономії). Шляхом подальшої успішної роботи ТОВ «Універсал – Плюс Преміум» є заходи, що забезпечать зростання власних оборотних коштів.

Фінансову стійкість підприємства проаналізуємо з використанням коефіцієнтного підходу (таблиця 2.7).

Аналіз К фінансової стійкості підприємства довів, що протягом аналізованого періоду відбувається зменшення К фінансової незалежності

(автономії), хоча його величина все ще знаходиться у межах нормативного значення.

Таблиця 2.7.- Основні коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» за 2020-2022 рр.

№	Показник	Норматив	Роки			Відхилення (+;-)
			2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт фінансової автономії	Критичне значення — 0,5, збільшення	0,8	0,7	0,6	-0,2
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Критичне значення — 2, зменшення	1,3	1,4	1,7	0,3
3	Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$, критичне значення — 1	0,2	0,4	0,5	0,3
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	$> 1,0$ оптимальне	4,1	2,5	1,8	-2,3
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 — збільшення	0,7	0,7	0,7	-
6	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	1	1	1	-
7	Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих активів		3,1	3,1	3,7	0,6
8	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,5-0,6	1	1	1	-
9	Коефіцієнт обслуговування боргу		1,8	0,6	-	-
10	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,6-0,8	1,1	0,8	0,7	-0,4
11	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу		0,9	1,2	1,5	0,6
12	Стабільність структури оборотних коштів		0,7	0,6	0,6	-0,1
13	Коефіцієнт реальної вартості ОЗ		0,2	0,2	0,2	-

Цей К характеризує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування підприємства. Його критичне значення становить 0,5, але чим вище значення цього К, тим більш стійким є підприємство і в більшій мірі не залежить від позикових коштів, тим самим зменшуючи кредитний ризик.

К фінансової залежності дозволяє оцінити частку позикових коштів у фінансуванні підприємства. Його поступове збільшення свідчить також про втрату підприємством фінансової незалежності. Відхилення по значенню цього К становить 0,3. Якщо в 2022 році цей К дорівнював 1,7, то це означає, що при вкладенні в активи підприємства коштів на кожну 1 грн. власних коштів запозиченими є 1,7 грн. Невелике збільшення частки запозичених коштів у фінансуванні свідчить про незначне зниження фінансової стійкості підприємства.

К фінансового ризику вказує на кількість одиниць запозичених коштів, які відносяться до кожної одиниці власних коштів. Аналіз зміни цього показника довів, що його величина збільшилася і досягла у 2022 році 0,5, що підтверджує висновок про посилення залежності ДП від зовнішніх запозичень і зниження рівня фінансової стійкості. Наступний коефіцієнт- фінансової стійкості знижується, відхилення у порівнянні з базисним роком складає 2,3.

К маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку оборотного капіталу, якою підприємство може вільно маневрувати та визначити ту частину капіталу, яка капіталізована і не використовується в обслуговуванні поточної діяльності підприємства. Аналіз динаміки цього показника довів, що його величина протягом останніх трьох років не змінювалася і складає 0,7. Показник наявності величини власних обігових коштів залежить від галузі, в якій працює підприємство і від наявної структури капіталу підприємства. В окремі періоди може бути коливання цього показника, але проведений аналіз показав, що у ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» цього не було.

К фінансової автономії протягом аналізованого періоду знижувався з 0,8 в 2020 році до 0,6 в 2022 році, але він все ще знаходиться в нормативних межах, а коефіцієнт фінансової залежності відповідно збільшувався до рівня 1,7. Така динаміка цих показників поки ще не є критичною, бо початкові їх значення у 2020 році були на дуже високому рівні.

К співвідношення мобільних та іммобілізованих активів дозволяє оцінити та співставити оборотні і необоротні активи. В 2022 році цей К складав

3,7; порівняно з 2020 роком він збільшився на 0,6. У зв'язку із відсутністю довгострокових зобов'язань, К поточних зобов'язань складає 1.

К забезпеченості запасів власними коштами складає у 2021 році- 0,8 та у 2022 році- 0,7, що в цілому, відповідає нормативному значенню.

Щодо оцінки ділової активності підприємства, то ми бачимо, що К маневреності робочого капіталу поступово збільшується, а відхилення у порівнянні з базисним роком склало 0,6. Структура оборотних коштів підприємства знаходиться на стабільному рівні. Питома вага основних засобів в структурі активів підприємства складає 0,2, є однаковою протягом всього аналізованого періоду, що відповідає структурі засобів торговельного підприємства.

Таким чином, якщо узагальнити проведений аналіз, можна констатувати, що зниження рентабельності фінансових потоків підприємства, що розміщені в активах і невизначеність обсягів загальних втрат підприємства продукують виникнення низки ризиків, що пов'язані із фінансовою діяльністю підприємства.

Найбільш суттєвий вплив можуть спричиняти такі ризики:

- ризик зниження поточних фінансових ресурсів підприємства, який виникає при збільшенні короткострокових джерел формування фінансових ресурсів та при скороченні фінансових потоків, що розміщені в оборотних активах;

- ризик зниження платоспроможності підприємства, який виникає при скороченні власних джерел фінансування і відповідному зростанні позикових засобів фінансування;

- ризик зростання податкового навантаження, дія якого проявляється при зростанні суми податкових відрахувань підприємства в загальному обсязі валового фінансового потоку;

- ризик зниження фінансової стійкості підприємства, який виникає у випадках посилення залежності підприємства від зовнішніх запозичень.

Таким чином, «діяльність торговельного підприємства у результаті впливу різних загроз є ризиковою. Негативні наслідки ризиків складаються з втрат підприємства, розмір яких можна визначити шляхом діагностики і оцінки їх рівня» [22]. Виходячи з цього, методику оцінки ЕР крім фінансових можна доповнити оцінкою ризиків, що продукуються операційною, інвестиційною і збутовою діяльністю підприємства (рис. 2.1.).

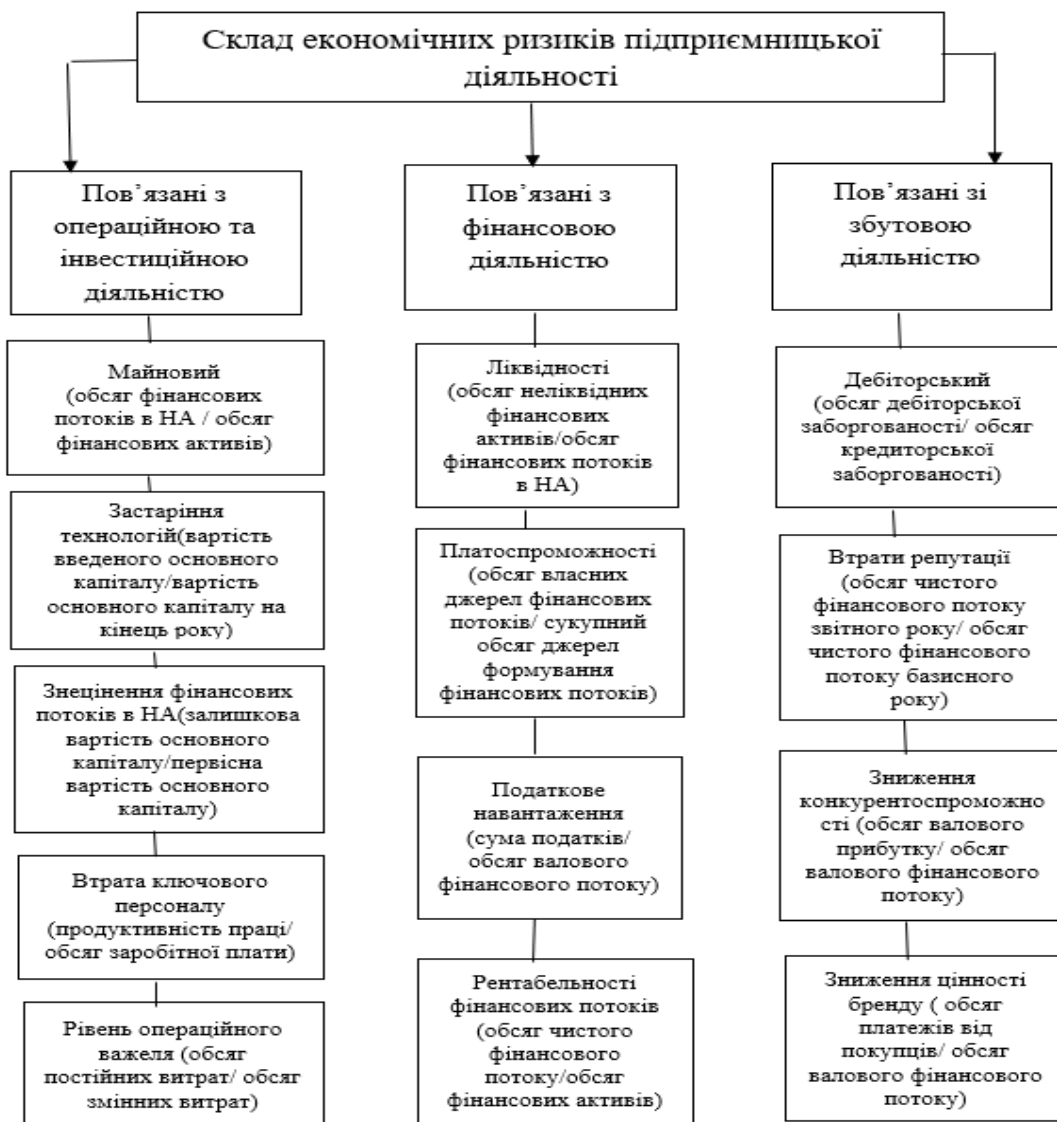


Рис. 2.1. Економічні ризики підприємницької діяльності

Джерело: складено автором за даними [23]

Серед ризиків, що пов'язані з операційною та інвестиційною діяльністю можна визначити такі :

- ризик втрати майна, виникнення якого пов'язане зі зменшенням частки фінансових потоків, розміщених в основних засобах, у загальному обсязі фінансових активів;

- ризик морального старіння, що характеризує помірні темпи оновлення основних засобів у результаті зменшення обсягів реалізованих інвестиційних потоків;

- ризик знецінення фінансових активів, що є наслідком зносу основних засобів;

- ризик втрати основного персоналу, що характеризує відношення продуктивності праці до рівня заробітної плати, зниження величини якої впливає на зниження рівня чистого фінансового потоку;

- плече операційного левериджу, підвищення рівня ризику якого є наслідком збільшення постійних витрат при зниженні операційного прибутку. [23].

Ризиками, що пов'язані зі збутовою діяльністю підприємства є:

- ризик дебіторської заборгованості, що характеризує відношення дебіторської заборгованості до зобов'язань, збільшення вартості яких тягне за собою ризик погіршення ринкових позицій підприємства;

- ризик втрати репутації підприємства внаслідок зменшення обсягу реалізації продукції;

- ризик погіршення конкурентоспроможності, що свідчить про погіршення спроможності підприємства задовольнити попит на внутрішньому та зовнішньому ринках, одночасно збільшуючи ризик неоптимального використання фінансових потоків;

- ризик знецінення бренду внаслідок зменшення обсягу доходу від покупців по відношенню до валового фінансового потоку [23].

Вважаємо, що дві складові розвитку ризикології потрібно обов'язково враховувати при розробці та вдосконаленні механізмів УЕР:

1. Ідентифікація ризиків. Вона має бути покладена в основу побудови та реалізації організаційно – економічного механізму оптимізації ЕР та формування дієвої системи ризик- менеджменту.

2. Діагностика економічної стійкості. Вона має бути системою управління та формування запасу міцності ДП. Це дозволяє робити оцінку всього потенціалу соціально-економічного розвитку ДП або окремих його складових в періоди трансформаційних змін структури галузі або при оцінці міжгалузевих зв'язків. Економічну стійкість можна вважати інтегрованим чинником, що відображає стан ДП з різних боків: загальноекономічного, фінансового, можливості потенційного розвитку. Саме використання цього показника може бути доцільним для формування стратегії УЕР.

Здатність економічної системи на кожному рівні економіки зберігати свій стан у відповідь на виклики зовнішнього деструктивного впливу та нарощувати фінансовий потенціал для захисту своїх економічних інтересів та забезпечення економічної безпеки в майбутньому може виступати як категорія економічної стійкості. Ця категорія оцінюється можливістю досягти додаткової прибутковості своїх активів шляхом ефективного управління ресурсами та ефективного захисту власних економічних позицій у бізнес-середовищі в процесі підвищення ринкової вартості компанії.

Економічна стійкість зараз є предметом дискусій і залишається в центрі досліджень у сферах менеджменту, економіки, конкуренції тощо, оскільки від вирішення питань забезпечення економічної стійкості залежить здатність компанії протистояти кризовим ситуаціям і залишатися функціональною в довгостроковій перспективі[24].

Навіть якщо компанія займає стабільну прибуткову позицію на ринку, існує потреба забезпечити її сталий соціально-економічний розвиток та економічну стабільність, і меншою мірою, цілісний захист, а особливо в таких пріоритетних сферах, як інновації, інвестиції, соціальний захист, ресурси, маркетинг, фінанси тощо. Саме з цим і пов'язано застосування категорії «економічна стійкість», коли розглядається стратегічний ракурс розвитку

підприємства. А в умовах дії факторів непереборної сили на діяльність підприємства саме ця категорія дозволяє визначити можливі ресурси підприємства для спротиву та виживання.

2.3. Оцінка дієвості методів управління економічними ризиками на підприємстві в умовах викликів та загроз

Оцінка рівня ризику та розробка ефективних програм зниження ризику є частиною повсякденної роботи менеджменту та, на додаток до управління фінансами, людськими ресурсами та якістю, входять до завдань корпоративного менеджменту. В сучасних умовах викликів і загроз ця проблема є дуже актуальною.

Підприємства, на яких питанням УЕР приділяється належна увага, працюють більш стабільно та ефективно.

У зв'язку з тим, що в Україні недостатньо дієвих теоретичних і практичних методик УЕР трансформаційні процеси мають невідповідну ефективність. Не дивлячись на численні дослідження з цих проблем, ефективна комплексна система оцінки і УЕР відсутня, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти УЕР, які б враховували сучасні світові дослідження та галузеві особливості сучасних підприємств. На даний час актуальним залишається створення комплексної системи УЕР, яка була б адаптована до сучасних умов і тенденцій розвитку сучасних підприємств.

УЕР – це процес прийняття управлінських рішень, які зводять до мінімуму негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на компанію та зменшують збитки, завдані випадковими подіями. При цьому зведення до мінімуму негативного впливу є найголовнішим завданням. Враховуюче це вдається уникнути ситуацій, коли підприємство стикається з суттєвим збільшенням витрат або фінансовими втратами та збитками.

Таким чином, УЕР потрібно розглядати комплексно, з урахуванням всіх факторів впливу, а не тільки як один з методів фінансового менеджменту.

УЕР базується на результатах економічного аналізу потенціалу підприємства, вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ДП, дослідженні техніко- технологічних факторів діяльності підприємства та на прогнозуванні нормативно- правового забезпечення процесів господарювання, економіко-математичних методах та моделях, маркетингових дослідженнях тощо. УЕР включає розробку стратегії і тактики.

При розробці та реалізації СУЕР (стратегії управління економічними ризиками) потрібно враховувати наступні принципи: безперервність, системність, поєднання аналітичних досліджень та ризикових евристичних методів, баланс відповідальності та ініціативи, проактивність, багатоваріантність. При цьому можуть бути застосовані для оцінки ризиків різні алгоритми. Узагальнення наукового досвіду дозволяє пропонувати для ДП використання наступного покрокового алгоритму (рис. 2.2.).

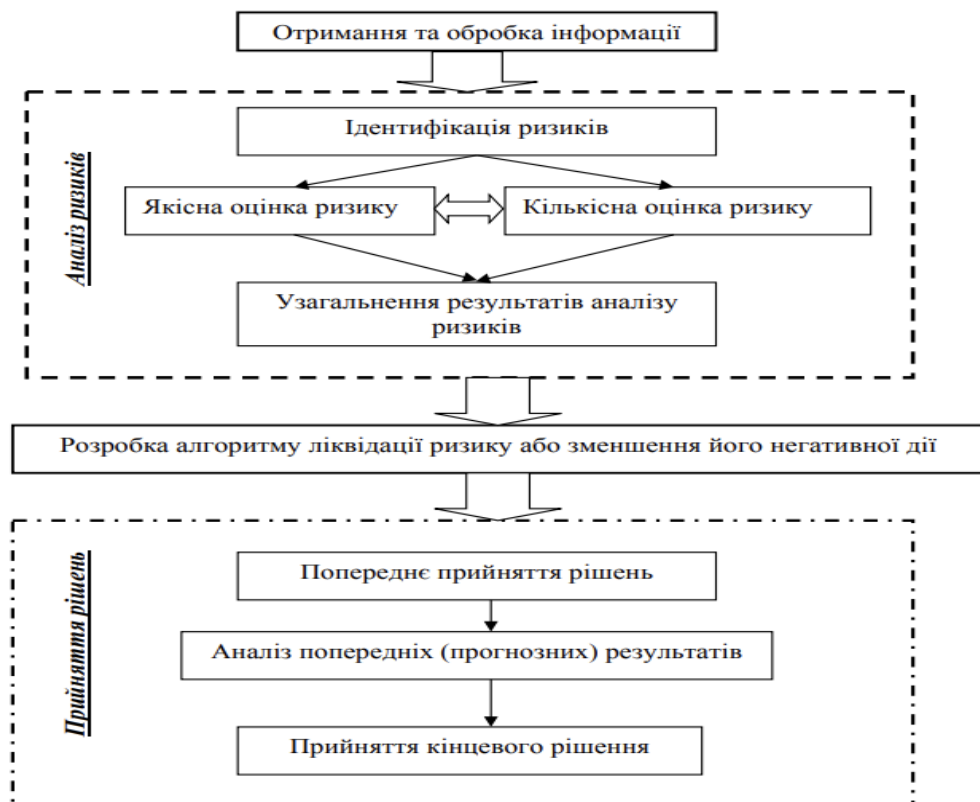


Рис. 2.2. Покроковий алгоритм комплексної оцінки економічних ризиків [25]

На стадії оцінки «Отримання та обробка інформації» потрібно визначити

ті ризикові фактори, дію яких на діяльність ДП потрібно зменшити.

Основна мета блоку «Аналіз ризику»- це визначити гранично дозволений або припустимий рівень ризику для певних випадків, а для вже ідентифікованих і відомих факторів ризику – показники припустимої межі їх значень. При цьому використовується два види аналізу ризиків- кількісний і якісний. На рисунку 2.3. визначені процедури, які можуть застосовуватися в процесі аналізу ризиків.

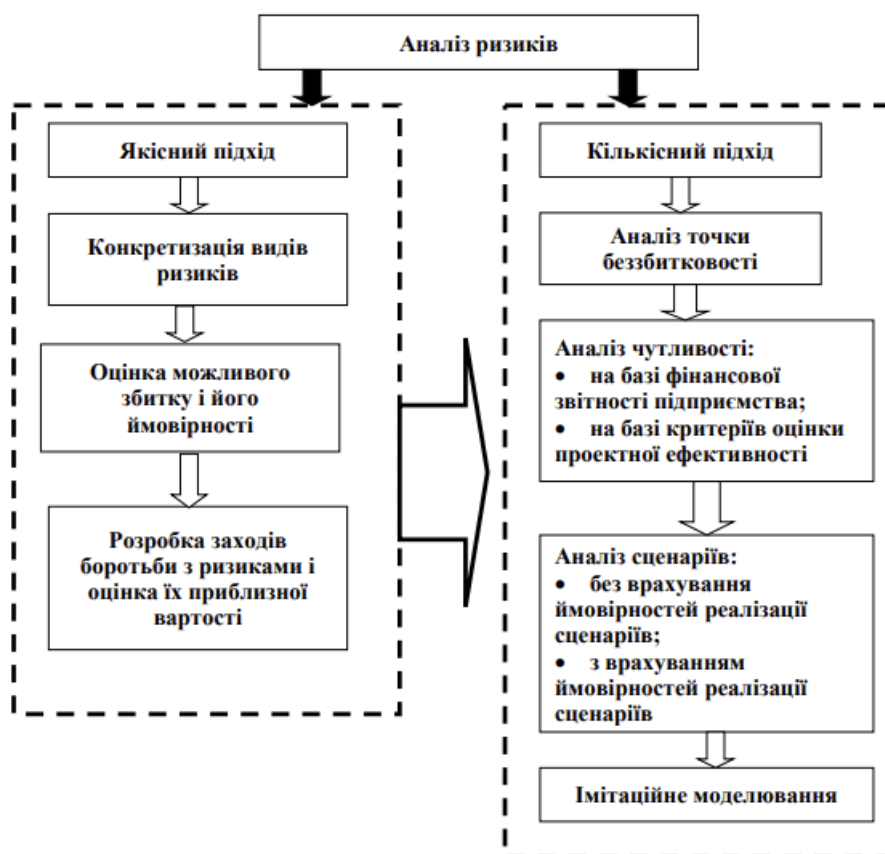


Рис. 2.3. Процедури аналізу ризиків підприємства

Можна виокремити таку специфічну рису якісного підходу в дослідженні ризиків – спочатку потрібно ідентифікувати ризик, а потім провести вартісну оцінку наслідків ризику для ДП та визначити заходи впливу на нього. Якісний аналіз потрібно проводити на етапі розробки бізнес – плану.

Основні методи проведення якісного аналізу економічних ризиків наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.- Якісні методи аналізу економічних ризиків

Метод	Суть методу	Особливості методу
Якісні методи аналізу ризиків		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект»* та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами».	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» в цілому
Метод «Події - наслідки»	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків..
Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дорогих програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Кількісний аналіз проводиться із застосуванням інструментарію математичної статистики та теорії ймовірності. Його результатом є числовий вимір впливу зміни факторів ризику на зміну ефективності діяльності у порівнянні із базисним варіантом бізнес- плану та результатів якісного аналізу[26]. Кількісні методи аналізу наведені у таблиці 2.9.

Таким чином, ідентифікація всіх можливих ризиків ДП, визначення факторів ризику, послідовність робіт, при яких виникає ризик відбувається за допомогою якісного аналізу.

Визначення розміру збитків від різних підвидів ризику, виявлення причин, джерел ризику та визначення величини ймовірних наслідків відбувається за допомогою кількісного аналізу.

На нашу думку, відома система діагностики і контролю банкрутства підприємств є близькою до досліджень з оцінки фінансових ризиків. Це

пояснюється застосуванням в оцінках аналогічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, які використовуються для визначення «ефективності діяльності». Найбільш відомими є двохфакторна модель, К Альтмана, чотирьох факторна модель Таффлера, метод експертних оцінок, метод доцільності витрат та різна аналітика.

Таблиця 2.9.- Кількісні методи аналізу економічних ризиків

Метод	Суть методу	Особливості методу
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проект»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проекту»
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічних параметрів «проекту», виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому «проект» стає збитковим.
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формулюються альтернативні базовому сценарії розвитку «проекту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Однак, можна також відзначити, що для розрахунку величини та ймовірності ризику недостатньо використання тільки математичного апарату, що обумовлений набором вихідного інформаційного потоку.

В таблиці 2.10. наведені недоліки та переваги різних підходів до оцінки ризиків.

Таблиця 2.10.- Недоліки і переваги основних методів оцінки ризиків

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоємність.	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експертів	висока суб'єктивність	аналізуються дані, в т.ч. ті, що не піддаються обробці статистичним інструментарієм
Математичне моделювання	складність первинного застосування методу	ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

При статистичному способі оцінки ризиків потрібно ретельно вивчати інформаційний масив фінансових результатів ДП, визначаючи при цьому розмір і частоту ризикових випадків. Далі, на основі виявлених закономірностей будується прогноз перспективного стану всієї системи. В подальшому використовуються експертні оцінки, які враховують думки фахівців щодо ймовірних збитків, узагальнюють інформацію та визначають розмір допустимого ризику або величину втрат від ризикових операцій. Експерт оцінює ймовірність ризику, вивчаючи перелік можливих ризиків для ДП та певну шкалу від 0 до 100. На шкалі 0- це несуттєвий ризик, а 100 – ризикова ситуація настане обов'язково. Потім визначається суперечливість оцінок експертів за допомогою К конкордації або з використанням інших методик, коли максимальна різниця між оцінками двох експертів за видами ризику не перевищує 50:

$$\max |a_i - b_i| \leq 50, \quad (2.1)$$

де a, b - експертні оцінки; i - вид оцінюваного ризику.

Якщо приймають участь декілька експертів – то попарно порівнюють думки всіх експертів. Якість прогнозу ризику і відповідна ефективність прийнятого рішення залежать від кваліфікації експертів, що роблять оцінку.

Найбільш поширеними методами отримання експертних оцінок вважаються:

метод «Делфі» (використання опитувань, мозкових штурмів, інтерв'ю при максимальній одностайності експертів щодо управлінських рішень),

метод «Снігова куля»(вивчення усіх можливих альтернативних рішень та ймовірностей, що лавиноподібним способом збільшує інформаційні потоки щодо управлінських рішень),

метод «Дерева цілей» (коли проблему можна структурувати до рівня керованих та прогнозованих робіт),

метод «Комісії круглого столу»(розгляд різних поглядів на проблему для обрання найбільш ефективного),

метод евристичного прогнозування(використання евристичних прийомів та логічного аналізу прогнозної моделі, побудова та подальше усічення дерева пошуку експертної оцінки),

метод побудови матриці (використовується з позицій доцільності витрат, побудови кривої ризиків та прийому аналогій).

На сьогоднішній день традиційно використовуються наступні методи мінімізації ризику:

- ухиляння від ризику;
- розподіл ризику між учасниками;
- страхування;
- самострахування;
- лімітування;
- диверсифікація;
- створення гнучкої структури виробництва;
- здійснення альтернативного планування;
- створення резервів;
- моніторинг інформації;
- застосування гнучких технологій;
- навчання і тренування.

Одним з методів УЕР, що пов'язаний із негативною дією зовнішнього середовища, є страхування. Страхуванню підлягають ризики, що виникають як

результат впливу макросередовища і майже не регулюються. Страхування дозволяє знизити можливі збитки, стабілізувати доходи та уникнути негативного впливу зовнішнього середовища. Також підприємство може утворювати резерви і в разі настання ризикової події скористатися ними (самострахування).

Суть методу страхування полягає в поділі відповідальності за управлінські рішення. При цьому в результаті прийняття цих рішень ризикова діяльність покращується і не продукує нових збитків. Основними напрямками тепер можуть бути лімітування та диференціація.

Лімітування застосовується для встановлення лімітів повноважень при прийнятті управлінських рішень про здійснення операцій, дозволяє встановити економічно обґрунтовані межі функціонування підприємства. Лімітування застосовують в планування діяльності підприємства як план дій в тих випадках, коли на діяльність підприємства можуть вплинути різні фактори (здорожчення сировини, енергоносіїв, зміна попиту на товари і т.п.)

Диференціація використовує повторюваність основних операцій, елементів системи, що дозволяють підприємству мати конкурентні переваги і бути критичним з урахуванням ймовірності ризику. За допомогою просторового розподілу джерел утворення збитків можна досягти бажаного рівня ризику для систем ресурсного забезпечення або для продовження діяльності.

Високу ефективність довели методи розподілу ризику, створення резервів, хеджування. Розподіл ризику застосовується між учасниками господарської діяльності, поділяючи його таким чином, що кожен учасник відповідає за частину ризику, а можливі втрати тоді стають не критичними. Мобілізація коштів для покриття можливих збитків, які залишаються всередині підприємства і призначені для формування різного роду резервів, не дозволяє розподілити відповідальність за прийняті управлінські рішення з іншими учасниками господарської діяльності ДП, але можуть бути використані для

забезпечення ритмічності функціонування підприємства у випадку збільшення негативного впливу зовнішнього середовища.

Хеджування – це страхування від можливих втрат ДП через дію цінових ризиків за допомогою укладання рівноважної угоди. Ця угода використовує рівні, але протилежні позиції на іншому ринку і дозволяє на достатньому рівні обмежити підприємство від кон’юнктурних коливань цін.

Кожен з цих методів крім переваг має і недоліки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.- Основні недоліки методів зниження ризиків

Методи зниження ризиків	Недоліки
Розподіл ризику	Можливе зниження рівня доходу
Страхування ризику	Витрачання коштів, обмеженість застосування
Резервування коштів	Низьке покриття збитків
Хеджування	Тільки цінові ризики
Використання методу приватних ризиків	Обмеженість застосування
Диверсифікація	Зниження доходу
Лімітування	Зниження доходу
Уникнення	Втрата доходу

Таким чином, в арсеналі дослідників є багато методів, що дозволяють визначити ймовірність утворення втрат шляхом оцінки загального обсягу ризиків підприємства. ДП в процесі діяльності може відмовитися від деяких управлінських рішень щодо ризиків. Застосовувані методи УЕР можуть застосовуватися щодо значних ризиків і на стадії попереднього вибору рішень, і в процесі діяльності при зростанні ризиків, коли виникає потреба корегувати прийняті рішення. Використання різних методів УЕР діяльності підприємства дозволяє ефективно оцінювати ризик, що впливає на можливості підприємства працювати більш прибутково. Однак для їх застосування потрібна всебічна комплексна оцінка фінансово- господарської діяльності ДП та достовірні прогнози подальшого розвитку.

Діагностика і аналіз діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» дозволили визначити основні ризики підприємницької діяльності (рис.2.4).

Розглянемо зміст ідентифікованих ризиків:

Ризик зменшення прибутку. Сукупність негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища можуть негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства (кон'юнктура ринку, інфляція, товарообіг, структура товарообігу, ціна на товари тощо).

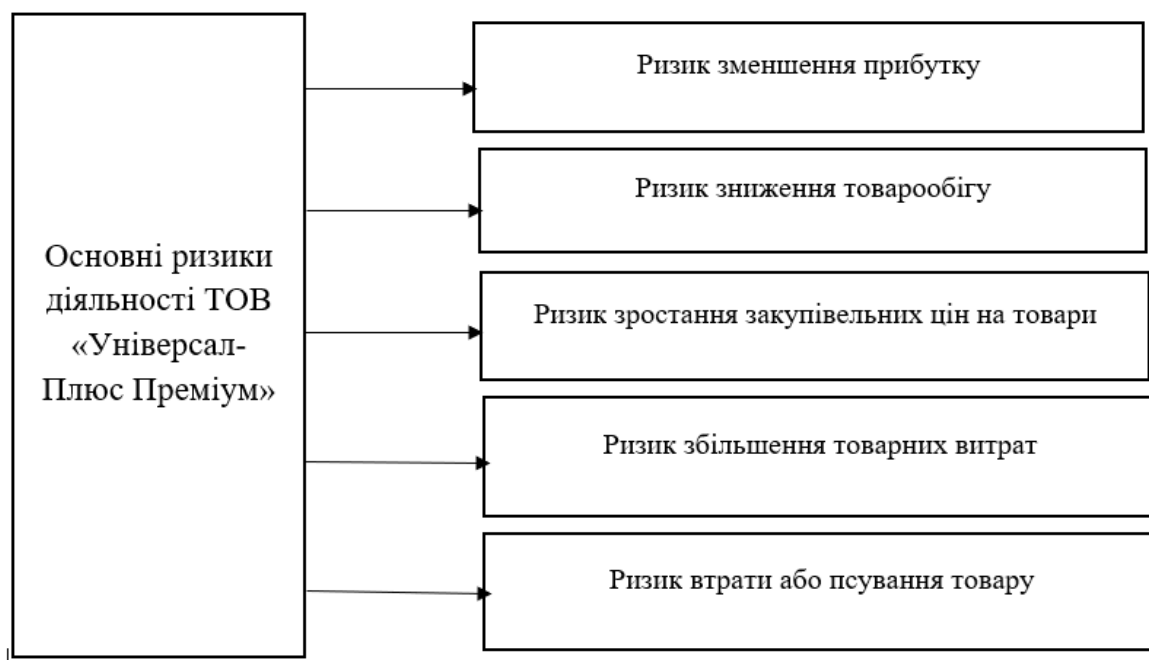


Рис. 2.4. Основні ризики діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум»

Джерело: розроблено за результатами досліджень.

Ризик зниження товарообігу. Визначають за результатами оцінки виконання планів обсягу реалізації товарів під впливом конкуренції, інфляційних процесів, недотримання кошторису витрат обігу з причини нераціонального витрачання ресурсів, скорочення долі споживчого ринку.

Ризик зростання закупівельних цін. Збільшення закупівельних цін може привести до зменшення торговельної маржі і як результат, зниження прибутковості діяльності.

Ризик збільшення товарних витрат. Наявність непередбачених витрат, пов'язаних із умовами транспортування, зберігання товарів, утримання необоротних активів, оплатою праці тощо.

Ризик втрати або псування товарів. Може виникати у зв'язку із зловживаннями та умовами зберігання товарів, або внаслідок стихійного лиха.

У таблиці 2.12 проведемо діагностику ідентифікованих ризиків підприємства.

Таблиця 2.12.- Діагностика ризиків діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум»

Найменування ризику	Характеристика ризику	
Ризик зменшення прибутку	Джерело	Слабкість фінансового стану підприємства, падіння рівня прибутковості до рівня, що унеможливує здійснення своєчасних господарських розрахунків підприємства
	Наслідки	Виникнення проблем із забезпеченням своєчасних виплат заробітної платні персоналу, здійснення платежів за поточними зобов'язаннями підприємства, ймовірність отримання господарських санкцій у виді штрафу, підвищення вірогідності банкрутства підприємства
Ризик зниження товарообігу	Джерело	Надання переваги споживачем більш дешевим товарам-аналогам, вхід на ринок конкурентів, негативні зміни у динаміці макроекономічних показників, зміна кон'юнктури
	Наслідки	Скорочення обсягів реалізації товарів, погіршення загальногосподарського стану підприємства, зниження показників прибутковості, підвищення ймовірності понесення збитків
Ризик зростання закупівельних цін	Джерело	Укладання додаткових угод за підвищеними цінами, нестабільний ринок ланцюга поставок, інфляція, зміна постачальників, неправильний вибір цінової стратегії
	Наслідки	Зменшення прибутку, зниження попиту на товари з підвищеною ціною, уповільнення оборотності товарів, фінансові втрати
Ризик збільшення товарних витрат	Джерело	Сплата додаткової комісії, інфляція, підвищення тарифів, відрахувань, штрафів, сильні протидії конкурентів
	Наслідки	Збільшення загальних витрат підприємства, зменшення прибутку, можливе здорожчання товарів
Ризик втрати або псування товарів	Джерело	Втрати товару в процесі транспортування, збереження або втрати якості, споживчої цінності товару, що приводять до зниження його вартості, зловживання, недоліки в управлінні підприємством
	Наслідки	Зниження обсягів реалізації, втрати доходу і прибутку, додаткові витрати підприємства

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Як зазначено у таблиці, спільними для всіх ідентифікованих ризиків джерелами може бути слабкість фінансово- господарського стану ДП, неспроможність підприємства протистояти негативним зовнішнім факторам або можливим форс- мажорним обставинам.

Якщо аналізувати можливі наслідки, то треба визначити, що для більшості з них характерним є підвищення ймовірності виникнення збитків, і навіть загального банкрутства підприємства.

Основні чинники, що впливають на характер ідентифікованих ризиків:

-внутрішні:

- концентрація джерел постачання;
- проблеми щодо стабільності фінансового стану;
- відсутність належних компетенцій управлінського персоналу, які б відповідали наявним потребам підприємства;
- зниження платоспроможності підприємства в результаті зниження обсягу власних джерел формування фінансових потоків по відношенню до позикових джерел.

- зовнішні:

- низька купівельна спроможність покупців, в результаті чого при виборі товарів превалюють цінові параметри;
- високий рівень конкуренції всередині галузі;
- економічна привабливість галузі для входу іноземних компаній або потужних українських компаній;
- низький рівень підприємницької культури комерційних взаємодій у вітчизняній економіці;
- економічна та політична нестабільність всередині держави, що викликана воєнним станом та продовженням воєнних дій;
- необґрунтоване відкриття національних споживчих ринків для іноземних корпорацій (підписання угод вільної торгівлі та полегшеного митного регулювання).

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ДП має недостатню фінансову стійкість, що слугує джерелом виникнення підприємницьких ризиків. Мінімізація дії цих ризиків потребує комплексного управлінського підходу до модернізації політики підприємства.

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методичні підходи до формування стратегії управління економічними ризиками в умовах дії обставин непереборної сили

Розроблення стратегії управління економічними ризиками (СУЕР), яка б слугувала надійною основою безпечного розвитку ДП, є своєрідним захистом від неефективних управлінських рішень та неправильно обраної моделі поведінки підприємства на ринку, можливих помилкових дій у товарній, збутовій, ціноутворюючої політики тощо. Ефективна СУЕР є одним з конкурентних чинників, що дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень його фінансової стійкості та економічної безпеки.

Першочерговим завданням менеджменту є дослідження та прогнозування негативних впливів і загроз для функціонування, тобто формування ефективної корпоративної стратегії управління ризиками в поєднанні із загальною стратегією компанії щодо її безпечного розвитку.

Якщо узагальнити досвід наукових досліджень у сфері управління економічними ризиками (УЕР), то можна визначити основні умови, за яких цей процес буде найефективнішим серед різних елементів господарчої системи:

1. В процесі УЕР потрібно враховувати вимоги системності, за якими можна не тільки моделювати процеси діяльності ДП, а й інтегрувати модель діяльності підприємства в зовнішнє середовище, оцінювати, та характеризувати його зв'язки з іншими суб'єктами господарювання та регулювання.

2. УЕР може бути ефективним тільки при наявності повного, достовірного, точного та актуального обліково – аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Розглядаючи інформаційне наповнення процесу управління, слід враховувати, що проблеми, які виникають в умовах невизначеності, можуть виникати не тільки при нестачі інформації, а і при її надлишку. Нестача інформації може бути завадою для визначення всіх

взаємозв'язків ДП у визначеній ситуації. При надлишку інформації може бути перевантаження аналітичних процедур через розмаїття зв'язків з різними елементами господарчої системи. В обох випадках виникає необхідність оптимізації інформації під поставлені завдання, у зв'язку з тим, що для прийняття рішень потрібна релевантна інформація.

3. Наявність найбільш точного інструментарію для вимірювання ризику. Можливість кількісно оцінити ймовірності настання подій дозволяє значно відрізнити ситуацію з ризиком від ситуації невизначеності. Так, як ризикова ситуація є різновидом невизначеності, то точний інструментарій дозволяє визначити ймовірність реалізації управлінських рішень з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. В умовах ризику необхідна кількісна оцінка наслідків управлінських рішень, що є майже неможливим в умовах дії обставин непереборної сили. Якщо ДП розглядає ризикове рішення, то потрібна така альтернатива, яка з найбільшою ймовірністю дозволяє досягати запланованих результатів. Ризик, як інтегральна величина, дозволяє поєднати ймовірність реалізації управлінського рішення та оцінити його наслідки. Головним – є ідентифікація ризику, оскільки неможливо приймати оптимальні рішення, поки ризик не був визначений і оцінений.

4. Наявність системи адаптації, яка враховує умови конкретного підприємства, результати аналітики щодо УЕР інших підприємств. Ця умова потрібна, бо деякі ризики можна виміряти тільки суб'єктивним способом оцінки. Традиційним також залишається самоідентифікація ризиків, яка постійно проводиться персоналом ДП. Саме тому провідні західні компанії регулярно проводять так звані «мозкові штурми» з метою виявлення найбільш небезпечних для підприємства ризиків. Бачимо, що застосування досвіду підприємців є найважливішим елементом в процесі УЕР.

5. Наявність моніторингової системи щодо відстежування ризиків та результатів впровадження антиризикових заходів. Таку систему утворює сукупність зовнішніх та внутрішніх індикаторів наявності ризику, адаптивна система оцінки і класифікації відомих ризиків та виявлення нових, невідомих

раніше ризиків. Також така система повинна мати сукупність різних критеріїв для ранжування ризиків та для прийняття відповідних управлінських рішень, інструменти виміру зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ДП та враховують його галузеві особливості.

6. УЕР має бути організоване таким чином, щоб була можливість не тільки звести до мінімуму негативні наслідки прийнятих управлінських рішень в умовах невизначеності, а і застосувати у найліпший спосіб сприятливі умови. Таким чином УЕР має включати заходи щодо мінімізації втраченої вигоди.

7. УЕР має включати аналітичний інструментарій, який дозволяє визначити приховані ознаки економічного, виробничого та інноваційного потенціалів ДП.

Усі заходи, що відбуваються під час процесу УЕР, повинні піддаватися постійному моніторингу та постійному контролю управління компанією. Ризики повинні бути оцінені не тільки з урахуванням специфічних особливостей ДП, але і економічної системи, до якої воно інтегровано. Необхідно також розглядати ризики як динамічну величину, яке може впливати на ДП як на негативний, так і на стимулюючий спосіб.

СУЕР означає напрями та способи використання інструментів для досягнення мети. Кожен метод відповідає певному набору правил та обмежень для створення кращого рішення. Стратегія допомагає зосередити зусилля на різних рішеннях, які не суперечать загальній лінії стратегії та відхиляють усі інші варіанти.

Після досягнення поставленої мети ця стратегія більше не використовується, оскільки для розробки нової стратегії необхідні нові цілі. СУЕР підприємства ґрунтується на формуванні ряду цільових рішень управління, які забезпечують підготовку, оцінку та впровадження стратегічного економічного розвитку ДП.

На рис. 3.1. представлена послідовність етапів розробки стратегії управління економічними ризиками (СУЕР) підприємства.

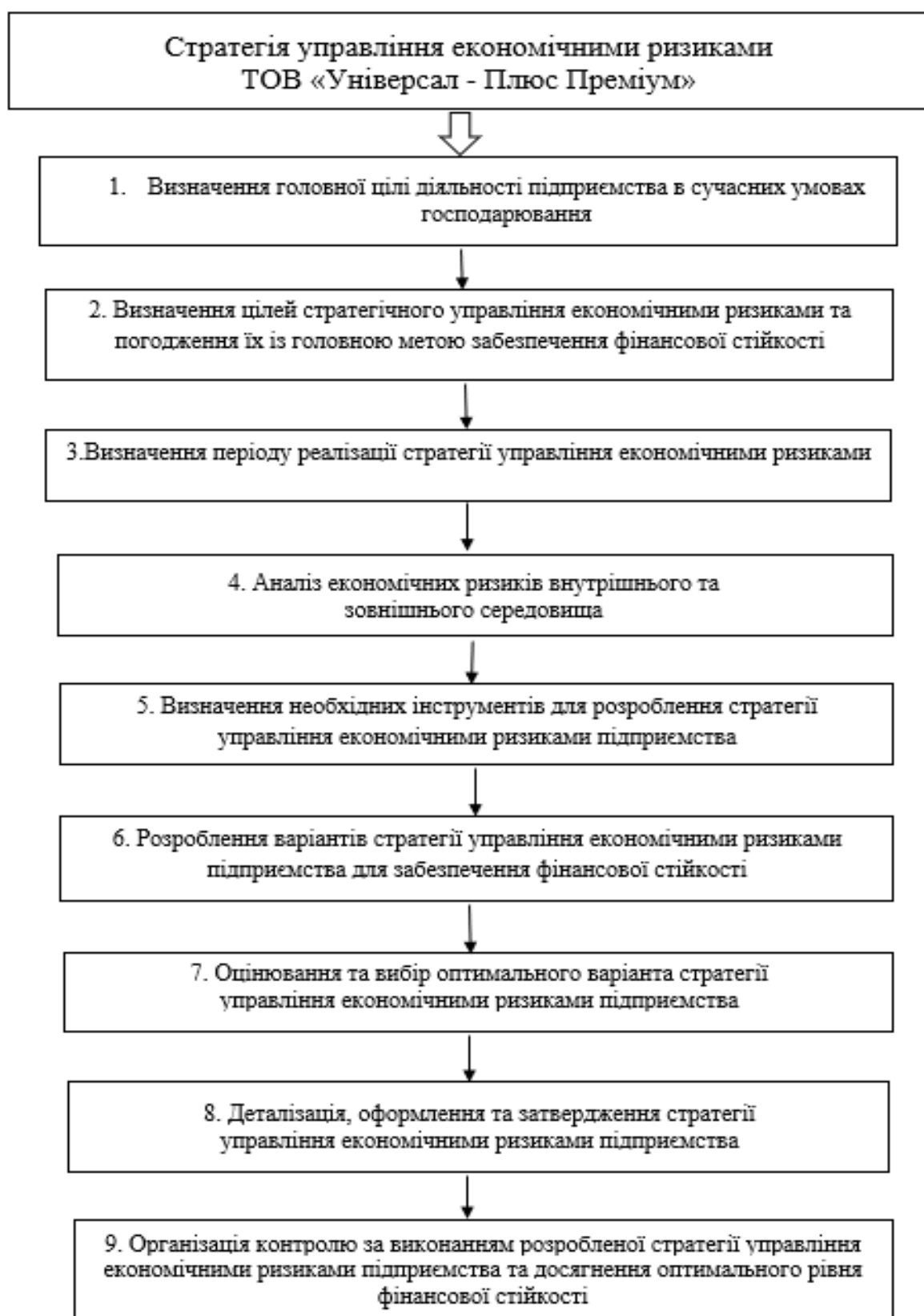


Рис. 3.1. – СУЕР в процесі забезпечення фінансової стійкості досліджуваного підприємства

Основна стратегічна мета УЕР може бути визначена як захист компанії від несприятливого впливу факторів навколишнього середовища та оптимізації внутрішнього середовища в системі забезпечення фінансової стійкості ДП.

Розробляючи СУЕР підприємства, необхідно розрізнити суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єкти УЕР - це менеджери з ризику, до завдань яких належать:

- обґрунтування доцільності виконання ризикованих операцій;
- ідентифікація та оцінка економічних ризиків;
- вибір можливостей уникнення економічних ризиків та методів зменшення їх впливу;
- контроль за рівнем економічних ризиків та їх нейтралізації тощо.

Об'єктами УЕР компанії є ризикові інвестиції капіталу та система економічних відносин, які склалися для забезпечення її фінансової стійкості. У кожному випадку, слід здійснити вибір СУЕР підприємствами, враховуючи ряд факторів, таких як наявність вільних фінансових ресурсів, тип організаційної структури компанії, фаза життєвого циклу підприємства та товарів.

У процесі управління менеджери впливають на об'єкти управління у своїх адміністративних функціях. Основні функції компанії з УЕР в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства включають планування, організацію, мотивацію та контроль.

Як зазначає дослідник Ю. Самура [27, с. 733], функція планування полягає в тому, щоб передбачити ймовірність можливих втрат в альтернативних варіантах здійснення фінансових та економічних операцій. Організаційна функція полягає у створенні спеціальних підрозділів для управління економічними ризиками, визначення функціональних обов'язків окремих менеджерів та фахівців з питань страхування та координації їх дій.

Мотиваційна функція пов'язана з пробудженням інтересу керівників підприємства до моніторингу рівня ризику окремих операцій і розробки ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат.

Функція контролю включає перевірку організації роботи зі зниження ризиків, оцінку ефективності впроваджених заходів з нейтралізації ризиків, а також оперативні втручання у виробничий процес з метою своєчасного запобігання ризиковим подіям.

Ключовими елементами у визначенні СУЕР є принципи, підходи, моделі та методологія управління ризиками.

Основні принципи, якими слід керуватися при реалізації стратегії та тактики УЕР компанії, систематизовані на рис. 3.2.

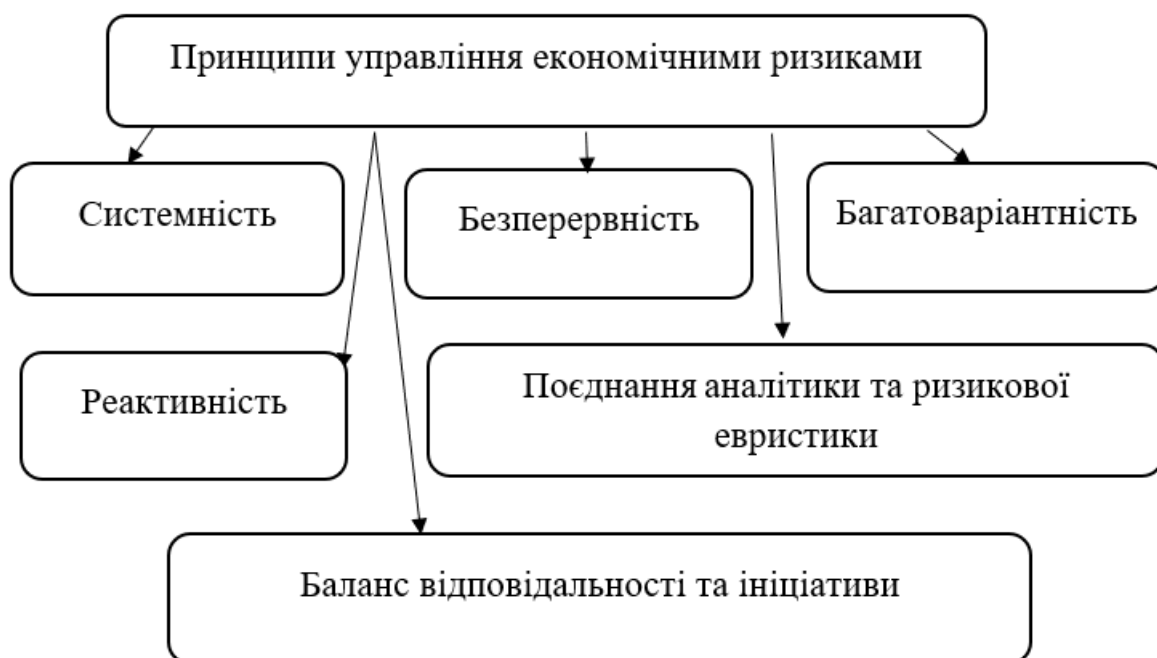


Рис. 3.2. Класифікація принципів УЕР [28]

Необхідність впровадження принципу системності пояснюється неможливістю ефективного УЕР без урахування внутрішніх і зовнішніх контекстів, у яких функціонує компанія. Порушення цього принципу, відсутність єдиного процесу УЕР на підприємстві призводить до того, що реалізація окремих заходів щодо зменшення негативного впливу фактора ризику не дозволяє забезпечити системний ефект через функціонування підприємства.

Принцип безперервності означає, що аналіз ЕР і пошук методів зниження його негативних наслідків в ДП повинні здійснюватися постійно. Необхідність його впровадження зумовлена тим, що епізодичні заходи не можуть сприяти підвищенню загальної економічної стійкості підприємства на ринку.

Замкнутість процесу УЕР в єдиний управлінський цикл дозволяє забезпечити безперервне функціонування прямих і зворотних зв'язків, які проявляються в практичній діяльності підприємства в постійному аналізі ризиків, розробці антиризикових заходів, їх реалізації та подальшому коригування.

Принцип багатоваріантності пов'язаний з пошуком альтернатив. Це означає, що ризик враховує альтернативні варіанти дій. Ретельний аналіз можливих заходів, а також варіантів зниження негативних наслідків ризиків дозволяє зменшити вплив деструктивних факторів на діяльність ДП.

Принцип реактивності означає необхідність відповідного і своєчасного реагування на зовнішні впливи. Сутність УЕР полягає в усуненні впливу ризикових ситуацій і адаптації до постійно мінливих умов діяльності ДП.

Принцип поєднання аналітики та евристики ризику полягає в тому, що в УЕР велике значення має як аналітичне забезпечення управлінських рішень, так і евристичні методи їх реалізації в компанії. Це обумовлено тим, що в реальній господарській діяльності далеко не в усіх ситуаціях, пов'язаних з ризиком, можна з високим ступенем точності кількісно проаналізувати всі можливі наслідки управлінських дій і вибрати найкращий варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати рішення в тих випадках, коли неможливий або недоцільний кількісний розрахунок. Однак не можна орієнтуватися виключно на інтуїтивне прийняття рішень. Найкращим є інтегрований варіант, що поєднує переваги аналітичної підтримки ризикових управлінських рішень і евристичних методів.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи відображає різноспрямованість впливу ініціативи та необхідності відповідати за результати прийнятих і реалізованих рішень. Надмірний ризик має бути обмежений

наявністю певних санкцій за заподіяння шкоди. У той же час занадто жорстка система відповідальності знижує ініціативу і може призвести до втрати вигоди. Завдання знайти необхідний баланс досить складне і суб'єктивне. Проте знайдений компроміс дозволяє забезпечити оптимальний тип ризикової діяльності у функціональному процесі підприємства.

Запропоновані принципи лежать в основі процесу УЕР і найбільш адекватно відображають його сутність. Практична реалізація даних принципів сприяє формуванню комплексного механізму УЕР на ДП. Якщо розглядати умови, де діють обставини непереборної сили, а для українських підприємств, це, в першу чергу, воєнні дії, то можна виділити три основні підходи до УЕР торговельних підприємств:

- активний, під час реалізації якого дії підприємства спрямовані на попередження ризикових подій, моніторинг та контроль ризиків;
- адаптивний, основою якого є пристосування господарської діяльності підприємства до поточної ситуації;
- консервативний, який означає, що підприємство або його партнери приймають на себе ризики та їх наслідки, які вже визначені.

Найбільш придатним вважаємо застосування адаптивного підходу, який базується на принципі адаптації до існуючої ситуації. При такому підході вплив керівництва на хід господарської операції відбувається у відповідь на зміну зовнішнього середовища. У цьому випадку можна уникнути лише частини втрат, але це дозволяє компаніям набагато швидше реагувати на зміни, зберігаючи належне співвідношення між внутрішніми можливостями компанії та зовнішніми умовами, які диктує ринок, що забезпечує інформаційну прозорість ДП, економію ресурсів, що витрачаються на реалізацію неактуальних планів, дає можливість приймати відповідні управлінські рішення відповідно до цілей компанії.

3.2. Вдосконалення технологій управління ризиком за допомогою створення програмно – цільових заходів

Ризики впливають на різні аспекти роботи підприємства і, як правило, цей вплив є негативним. Особливої шкоди завдає наявність і вплив фактора ризику на компанію, яка вже перебуває в кризі. Роботу по стабілізації ситуації необхідно починати з УЕР, тобто розробки та впровадження економічно обґрунтованих рекомендацій і заходів для підприємства в рамках стратегії СУЕР, спрямованих на зменшення фінансових втрат, пов'язаних з ризиком.

ТОВ «Універсал-Плюс Преміум», як і будь-яке інше підприємство, зацікавлене в зниженні можливих втрат, пов'язаних з ЕР та повинне вирішити для себе кілька завдань:

- оцінити можливі втрати, пов'язані з ЕР;
- прийняти рішення про збереження певних ЕР, тобто чи несе воно всю відповідальність за них саме, відкидає його чи перекладає відповідальність за нього повністю чи частково на інших суб'єктів;
- для цих ризиків або тієї частини ризиків, які воно залишає собі, ДП повинне розробити програму управління ними, основною метою якої є зниження можливих збитків.

Вирішення цих завдань можливе на основі розробки спеціальної програми цільових заходів з управління ризиками (ПЦЗУР) на корпоративному рівні. Розробка такої програми на рівні компанії ТОВ «Універсал Плюс Преміум» покликана забезпечити таке УЕР, при якому основним елементам структури та діяльності компанії гарантується високий рівень стабільності та захисту від внутрішніх і зовнішніх економічних ризиків.

Розробка ПЦЗУР складається з двох етапів- попереднього та основного. На попередньому етапі до функцій менеджера відноситься знайомство із довідковою та поточною інформацією, яка дозволить приймати управлінські рішення, що передують основному етапу та перейти до безпосередньої розробки програми. Основна ціль цього етапу – вивчення всієї необхідної для

складання ПЦЗУР інформації щодо зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на роботу підприємства.

Основна стадія – це розробка програми УЕР, впровадження і реалізація якої будуть сприяти зменшенню можливого збитку для ТОВ «Універсал-Плюс Преміум».

Цілі і задачі розробки ПЦЗУР зображені на рисунку 3.3.

Характеристики	Цілі і задачі розробки і перегляду ПЦЗУР					
Ціль	Забезпечення умов успішного функціонування підприємства в умовах ризику					
Загальні задачі (Перша стадія)	Виявлення можливих економічних ризиків			Зниження фінансових втрат, що пов'язані з економічними ризиками		
Конкретні задачі (Друга стадія)	Виявлення груп ризиків	Відбір превентивних заходів і формування плану превентивних заходів	Аналіз ризиків та вибір методів управління ризиками ...	Виявлення можливих збитків	Страхування ризиків	Хеджування і т.п. ...

Рис. 3.3. Цілі і задачі розробки ПЦЗУР

Керівник та менеджер ДП повинні мати всю необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ЕР. Якщо можливо, цю інформацію слід узагальнити в одному джерелі. Роботи на кожному етапі повинні проводитися з використанням довідкової інформації про попередні та основні етапи розробки ПЦЗУР.

Алгоритм розробки ПЦЗУР може бути реалізований у три етапи: розробка попередніх процедур, розробка комплексу превентивних заходів і, нарешті, опис довідкової інформації з обох етапів розробки ПЦЗУР.

Перший, попередній етап розробки ПЦЗУР: визначається мета, завдання й принципи УЕР, склад ризиків, що включені в програму та процедури УЕР.

Метою розробки ПЦЗУР у ТОВ «Універсал Плюс Преміум» є забезпечення успішної роботи підприємства в ризикових умовах. Досягти цієї мети можна шляхом вирішення наступних основних завдань:

- виявлення потенціальних ЕР;

- зниження фінансових втрат, що пов'язані з ЕР.

Цю основну мету та основні завдання можна будь-якою мірою конкретизувати при вирішенні завдання розробки ПЦЗУР. Наприклад, вирішення завдання зниження фінансових втрат, пов'язаних з ЕР, може здійснюватися такими шляхами: усунення існуючих ризиків, уникнення можливих ризиків, пряме уникнення можливого збитку, непряме уникнення можливого збитку (через управління факторами ризику), компенсацією збитків, які вже виникли.

При аналізі такої програми мають бути обґрунтовані перелік та зміст цілей і завдань перегляду ПЦЗУР.

Реалізація поставлених цілей і завдань УЕР вимагає від менеджера уточнення та вибору тих основних принципів корпоративного управління ризиками, які враховуються при розробці ПЦЗУР.

Принципи, якими керуються менеджери при розробці та впровадженні ПЦЗУР, визначаються насамперед корпоративною стратегією. Отже, якщо компанія орієнтована на забезпечення своєї фінансової стійкості, а це є пріоритетом ТОВ «Універсал Плюс Преміум», відповідні принципи, якими має керуватися розробник програми, «будуть визначати вибір методів УЕР, які забезпечують цю фінансову стійкість. Таким специфічним принципом може бути, наприклад, принцип орієнтації компанії на перенесення всіх ризиків у зовнішнє середовище» [29, с. 229].

Для ефективного розвитку ДП необхідно дотримуватися наступного принципу УЕР: узгодженість роботи компанії з вимогами зовнішнього середовища, в тому числі з вимогами зовнішнього ризик-менеджменту для цієї компанії.

Як і в роботі будь-якого підприємства, в роботі ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» присутні ризики. Одні з них можуть бути прогнозованими, інші частково не прогнозованими, але всі вони в тій чи іншій мірі впливають на роботу підприємства. У другому розділі роботи були визначені основні види ЕР, до яких є схильність у підприємства.

Ризик зменшення прибутку. Український ринок торгівлі м'ясопродуктами характеризується високою концентрацією. На можливість виникнення такого ризику може впливати слабкість фінансового стану підприємства та недостатня адаптивність до зміни умов господарювання.

Ризик зниження товарообігу через зниження попиту або потреби в бренді (ризик відсутності попиту). На можливість виникнення такого ризику впливає зовнішньоекономічна ситуація, інформаційна база та науково-технічний рівень розвитку ДП.

Ризик підвищення закупівельних цін. Причини цього ризику включають неправильний вибір стратегії ціноутворення, інфляцію та нестабільний ринок ланцюга поставок.

Ризик збільшення витрат обігу порівняно із запланованими за рахунок сплати штрафів, непередбачених відрахувань, що призводить до зменшення прибутку підприємства.

В особливу групу можна віднести майнові ризики - ймовірність пошкодження, руйнування, втрати основних і оборотних коштів підприємства, внаслідок чого підприємство зазнає матеріальних і фінансових втрат, а також необхідність відновлення або придбання нового власність. Основними причинами майнових ризиків є:

- ризик, пов'язаний із втратою майна внаслідок стихійного лиха (пожежі тощо);
- ризик, пов'язаний із втратою майна внаслідок крадіжки (викрадення майна третіми особами);
- пошкодження або знищення майна внаслідок аварії на тепломережах, електромережах і т.п.

Ризики непередбачених витрат виникають у разі підвищення ринкових цін на ресурси (послуги), придбані компанією в рамках виробничої діяльності, вище запланованого рівня. Причини цього ризику включають зміну цінової політики постачальників сировини, з якими підприємство має довгострокові

контракти, що передбачають можливість коригування ціни; зменшення кількості постачальників.

Так як господарська діяльність підприємства ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» пов'язана з оптовою торгівлею, то ця обставина визиває можливі втрати в результаті транспортування та зберігання товару.

Господарська діяльність ДП також пов'язана з ризиками форс-мажорних обставин (ризик стихійних лих). Наприклад, сильну спеку можна віднести до форс-мажорних ризиків. Це призводить до багатьох неприємних наслідків. Є проблеми з кондиціонуванням повітря, охолодженням продуктів, системами живлення тощо. Звичайно, ніхто не може передбачити таких обставин.

Ризики, пов'язані зі зміною податкового законодавства. Як і будь-яка інша компанія, ТОВ «Універсал Плюс Преміум» є платником податків. На даний момент в Україні діє Податковий кодекс і низка законів, що регулюють різні податки. Застосовувані податки включають: ПДВ, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, податок на рекламу, податок на майно, акцизи, єдиний соціальний податок та інші відрахування. Відповідні нормативно-правові акти часто містять нечіткі формулювання або взагалі відсутні та мають лише мінімальну основу. Крім того, між різними міністерствами та відомствами та їх представниками часто виникають розбіжності щодо правового тлумачення тих чи інших питань, що призводить до невизначеності та певних протиріч.

Керівництво вважає, що ДП повністю дотримується податкового законодавства, застосовного до його діяльності, але це не виключає потенційного ризику розбіжностей з відповідними регуляторними органами щодо питань, що підлягають неоднозначному тлумаченню.

До загальних процедур УЕР на підприємстві ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» варто віднести:

- приймання на себе ризиків (тобто на власну відповідальність);
- відмова від ризиків;
- передача частини або всієї відповідальності за ризики іншим компаніям.

Вибір тієї чи іншої процедури УЕР визначається загальною стратегією компанії по відношенню до ризиків, яка, в свою чергу, залежить від загального розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових показників компанії, з іншого.

СУЕР може бути різною. Наприклад, якщо обирається зважена стратегія, то має місце перевага таких процедур УЕР:

- відмова від ризиків;
- передача ризиків іншим компаніям.

Зважена стратегія компанії характеризується тим, що керівництво компанії зводить ризик банкрутства, втрати запланованого доходу або прибутку на якомога нижчого рівня. Слід зазначити, що найчастіше саме більш ризиковані стратегії дозволяють компанії вирватися із загального середовища і завоювати нову ефективну ринкову нішу.

Більш ризикована СУЕР характеризується перевагою таких процедур:

- прийняття ризиків;
- передача ризиків іншим компаніям.

Ця стратегія характеризується тим, що сума ризиків, які залишає у себе компанія, може бути дуже великою, і тільки надмірні, катастрофічні ризики частково або повністю переходять від компанії до інших компаній.

Більш зважена стратегія ДП характеризується практично рівноцінним використанням усіх процедур управління ризиками:

- відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на себе;
- передача ризиків іншим компаніям.

Кількісними критеріями вибору тієї чи іншої процедури УЕР є порогові значення, які встановлюються або за ймовірністю збитку, або за розміром можливого збитку за окремими напрямками та аспектами діяльності компанії.

Другий (основний) етап розробки ПЦЗУР починається з вибору можливих превентивних заходів і створення на їх основі плану. Реалізація

таких заходів має на меті зменшити ймовірність виникнення ризику, тобто ймовірність заподіяння шкоди, та зменшити розмір можливої збитку.

Таким чином, реалізація основного етапу розробки ПЦЗУР складається з наступних етапів: попередній відбір ризиків; вибір превентивних заходів та складання плану превентивних дій; аналіз ризиків після складання плану превентивних заходів; остаточний формат програми УЕР та оцінка ефективності програми УЕР.

Перед початком безпосереднього вибору превентивних заходів антикризовий менеджер може провести попередній аналіз наявних в компанії ризиків.

Найчастіше питання щодо врахування певних ризиків пов'язане з виявленням факторів ризику та оцінкою їх впливу. Для цього можна використовувати різні методи ідентифікації та оцінки ризиків. Ці методи можуть включати, наприклад, методи факторного аналізу, методи прийняття рішень в умовах невизначеності, методи оптимізації, методи часових рядів, імітаційні моделі тощо.

Ризики, обрані менеджером на цьому етапі, будуть продовжувати враховуватися при розробці ПЦЗУР. При цьому ризик-менеджер має право переглядати рішення щодо прийнятих ризиків після того, як компанія «відсікає» частину ризиків за рахунок застосування процедури відмови від ризиків. У майбутньому він може залишити частину для власного утримання, частину – на основі самострахування, а іншу частину – передати іншим компаніям на основі застосування методів управління, таких як страхування чи інші методи передачі ризику.

В рамках реалізації основної процедури розробки ПЦЗУР складання плану проведення превентивних заходів є наступним етапом.

При складанні такого плану менеджер повинен враховувати деякі обмеження. Перш за все, варто враховувати фінансові можливості підприємства щодо проведення превентивних заходів – тут обмеження можуть бути надані як для окремого заходу O_i , так і для всієї групи заходів $\sum_i O_i$. Наприклад,

підприємство може виділити лише певну суму коштів на виконання всіх превентивних заходів. Ця сума є межею загальних витрат на впровадження превентивних заходів:

$$O = \sum_i O_i \quad (3.1.)$$

Наступним обмеженням у здійсненні того чи іншого превентивного заходу має бути економічна доцільність його реалізації. Мається на увазі ситуація, за якої витрати на реалізацію запобіжного заходу не перевищують економії щодо збитків, досягнутої завдяки його реалізації.

$$В_{пмі} \leq Е_{пмі} \quad (3.2.)$$

$В_{пмі}$ – витрати на проведення i -го превентивного заходу;

$Е_{пмі}$ – економія по збитках, що обумовлена впровадженням i -го превентивного заходу.

Якщо по розрахунках таке рівняння зберігається, впровадження i -го заходу є економічно виправданим.

Метою наступного етапу є аналіз ЕР після складання плану превентивних заходів. Це необхідно для того, щоб визначити можливість застосування до них тих чи інших методів УЕР.

Після проведення процедури «Вибір превентивних заходів і складання плану превентивних дій» всі ризики компанії повинні бути проаналізовані повторно, тобто виділена та решта ризиків, які не були охоплені запобіжними заходами, і ті, з якими компанія матиме справу після проведення запобіжних заходів – у певному сенсі нові, оскільки змінилися значення їх критеріальних характеристик.

Фактично ПЦЗУР формується в результаті послідовної реалізації наступних процедур:

- попередній відбір ризиків, що залишаються на рівні ДП, з урахуванням обраної стратегії та вимог процедур УЕР;
- складання плану превентивних заходів;
- вибір методів УЕР.

Таким чином, такі ризики включені в ПЦЗУР:

- ті, що потрапили під вплив плану превентивних заходів;
- ті, що не охоплені планом превентивних заходів.

І для тих, і для інших ризиків менеджер може визначити конкретні методи управління ними.

Реалізація плану запобіжних дій та використання методів УЕР зазвичай призводять до зміни ймовірності збитків та його можливого розміру. Тому значення цих двох основних характеристик необхідно перераховувати по всім ризикам компанії.

Результатом етапу остаточного проектування ПЦЗУР є розроблена програма УЕР, що включає план превентивних заходів як обов'язковий програмний блок.

Програма повинна містити: план проведення превентивних заходів, перелік ризиків, що охоплюються планом превентивних заходів, перелік ризиків, не охоплених планом превентивних заходів, конкретні методи управління всіма ризиками, а також для всіх ризиків значення таких характеристик: ймовірність збитку та його можлива величина, однорідність і кількість подібних ризиків.

Ефективність розробки ПЦЗУР можна оцінити методом, заснованим на порівнянні значень максимально можливих, найбільш ймовірних та очікуваних втрат з фінансовими можливостями підприємства до та після реалізації програми. Порівняння можна провести на основі розрахунку K фінансової спроможності підприємства компенсувати збитки. Цей K розраховується для максимально можливого, найбільш вірогідного та очікуваного збитку для двох варіантів - до і після впровадження програми УЕР.

Якщо значення K негативне або дорівнює нулю, це означає, що компанія має фінансові можливості покрити відповідний вид збитків. Якщо значення K більше за нуль, це означає, що компанія відчуває труднощі з його покриттям.

Порівняння та аналіз отриманих значень K для ситуації до та після впровадження ПЦЗУР дозволяють опосередковано оцінити ефективність і

доцільність розробки та впровадження програми. Чим більше ці К відрізняються один від одного, тим вище ефективність реалізації ПЦЗУР.

Послідовність дій і функціональних обов'язків менеджера з розробки ПЦЗУР представлена у вигляді узагальненої блок-схеми (рис. 3.4).



Рис.3.4. Блок-схема послідовності дій і функціональних обов'язків менеджера при розробці ПЦЗУР

Джерело: розроблено автором

Таким чином, узагальнюючи роботу менеджера в ПЦЗУР для умов ДП, можна визначити, що до основних функціональних обов'язків менеджера можна віднести:

- контроль за виконанням програми УЕР;
- оцінка відповідності досягнутих результатів;
- ретельний моніторинг усіх відомих факторів, що впливають на економічні ризики;
- виявлення змін впливу факторів;
- оцінка можливих випадків збитку;
- виявлення нових джерел і факторів ризику;
- статистичний аналіз збитків;
- коригування програми УЕР;
- оцінка можливостей компанії для сталого розвитку;
- розробка пропозицій щодо забезпечення сталого розвитку

підприємства.

В процесі ідентифікації та аналізу ризиків використовується різноманітна інформація. У цьому випадку інформаційні системи використовують як внутрішні дані, так і інформацію із зовнішніх джерел, надаючи користувачам достатньо інформації для УЕР та прийняття рішень для досягнення поставлених цілей.

Інформаційне забезпечення включає широкий спектр різноманітної бізнес-інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової, правової, технічної та ін. Наявність достовірної та своєчасної інформації дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, спрямовані на зниження ризиків і збільшення прибутку. Належне інформаційне забезпечення та його ефективне використання при проведенні ризикованих операцій мінімізує ймовірність збитків і втрат.

Отже, програма управління ризиками у ДП має бути орієнтована як на виявлення різного роду ризиків, так і на оцінку всіх факторів, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

3.3. Розроблення системи заходів щодо мінімізації ризиків та попередження можливих економічних втрат в умовах ризикових подій та невизначеності

Правильний вибір заходів щодо запобігання та мінімізації ризиків відіграє вирішальну роль у системі УЕР. Високий обсяг і різноманітність ризиків, які виникають у процесі господарської діяльності, зумовлюють необхідність пошуку шляхів їх штучного зниження, тобто зменшення ймовірності та розміру збитків.

Світова практика знає багато різних способів і методів зниження ЕР: диверсифікація; розподіл ризику; страхування; хеджування; самострахування; резервування коштів для покриття непередбачених витрат; лімітування; отримання додаткової інформації про майбутні відбори та результати тощо. Ефективність кожного з наведених методів багато в чому залежить від конкретних обставин (типу, рівня ризику, необхідного ступеня зниження ризику, необхідних додаткових витрат, фінансових можливостей підприємця тощо). З іншого боку, кожен із перелічених методів має свої особливості – переваги і недоліки, що визначає їх у низці прийомів і методів зниження чи запобігання економічних ризиків у тій чи іншій сфері підприємницької діяльності.

На практиці більш ефективного результату можна досягти лише при комплексному застосуванні різних методів зниження ризику. Поєднуючи їх один з одним, можна досягти оптимального балансу між досягнутим зниженням ризику та необхідними додатковими витратами.

Диверсифікація — це процес розподілу зусиль і коштів між різними видами діяльності та об'єктами капітальних вкладень, результати яких безпосередньо не пов'язані один з одним. Це найбільш розумний і відносно недорогий спосіб знизити рівень економічного ризику. Диверсифікація - це одночасний розвиток багатьох сфер діяльності, видів виробництва, розширення кількості об'єктів інвестування, асортименту товарів і т. д. Це один з найбільш

універсальних способів мінімізації ризиків. Поки є можливість розподіляти кошти на різні сфери діяльності, ефективність яких не пов'язана тісно, залишається можливість певною мірою уникнути ризиків. У своїй найбільш повній формі принцип диверсифікації закріплений у теорії портфелю. Використання цього методу дає змогу підвищити стійкість підприємства до можливих змін у бізнес-середовищі та знизити виробничі, торговельні та інвестиційні ризики через механізм усереднення. Своєрідною «платою» за зниження ризику шляхом диверсифікації зазвичай є зниження очікуваної прибутковості (дивідендів, доходу, прибутку), оскільки розширення прибуткових сфер інвестування зазвичай пов'язане із залученням менш прибуткових сфер. Компанія, яка зазнає збитків в одному виді діяльності, може отримати прибуток за рахунок іншого.

Передача ризику - це розподіл ризику між учасниками бізнес-проекту або трансфер ризику конкретному суб'єкту господарських відносин. Сторона, яка передає ризик, називається «трансфер», а сторона, що приймає, — «трансфері». Сутність цього методу полягає в тому, що зростання обсягів та тривалості інвестування ресурсів, впровадження новітніх технологій, динамічність зовнішнього середовища можуть суттєво збільшувати ризик і зменшити його вплив окремому підприємству – неможливо і неефективно.

Основним способом передачі ризику є укладення договорів, що відрізняються цілями та сферою діяльності, але мають спільну мету – зниження рівня ризику. Розрізняють такі види договорів: оренда (лізинг); договори на зберігання та транспортування вантажів; договори купівлі-продажу, обслуговування та поставки; договір - порука; договір факторингу; операції на фондовому ринку.

Страхування — це поширена фінансова операція, спрямована на фінансове відшкодування можливих збитків у разі виникнення певних ризиків (настання страхового випадку). Суть страхування полягає в тому, що інвестор готовий відмовитися від частини свого доходу, щоб уникнути ризиків, тобто він готовий заплатити, щоб звести ризик до нуля. Водночас слід оцінити вартість

страхування та його позитивний вплив. Страхування часто розглядається як спосіб передачі ризику шляхом укладення договору, в якому страхова компанія виступає в якості передавача, а власник поліса виступає в якості одержувача.

Хеджування — це захист ризиків від несприятливих змін цін на будь-які товарно-матеріальні цінності за контрактами та комерційними операціями, які передбачають поставку (продаж) товарів у майбутніх періодах. Предметом договору можуть бути різні активи: товари, валюта, акції, облігації тощо.

Захист досягається шляхом укладення так званого договору хеджування. Тобто хеджування – це процес страхування ризику від можливих втрат шляхом передачі ризику зміни цін (курсів) від однієї особи до іншої.

Хеджер намагається зменшити ризик, спричинений невизначеністю ринкової ціни, продаючи форвардні, ф'ючерсні або опціонні контракти. Це дає можливість зафіксувати ціну і робити доходи чи витрати більш передбачуваними. При цьому ризик, пов'язаний з хеджуванням, не зникає. Його беруть на себе підприємці, які йдуть на певний, заздалегідь прорахований ризик.

Самострахування - це комплекс заходів внутрішнього страхування ризиків, спрямованих на нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства. Забезпечення відшкодування можливих фінансових втрат за рахунок відповідної «премії за ризик» полягає у вимаганні від контрагентів отримання додаткового доходу від ризикових операцій понад рівень, який можна отримати від безризикових операцій. Цей додатковий дохід має зростати пропорційно зростанню рівня ризику.

Компенсація можливих фінансових втрат через систему штрафів є однією з найпоширеніших форм внутрішнього страхування ризиків. Він передбачає розрахунок і включення в умови договору необхідного розміру штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у разі порушення контрагентами своїх зобов'язань. Сума штрафів має повністю компенсувати фінансові втрати компанії через недоотримання доходу, інфляцію, зниження майбутньої вартості грошей та інші негативні наслідки ЕР.

Лімітування означає встановлення межі, тобто обмеження обсягу витрат, продажів, кредитів і т. д. Лімітування означає обмеження потоків (грошових коштів, товарів, кредитів, інвестицій), спрямованих у зовнішнє (по відношенню до компанії) середовище. Лімітування концентрації ризику вимагає поділу системи прав і обов'язків таким чином, щоб наслідки ризикових ситуацій не впливали на реалізацію управлінських рішень. Цей механізм зазвичай використовується для ризиків, які виходять за межі дозволеного рівня.

Вибір методу мінімізації ризиків залежить від конкретної ситуації та ресурсів підприємства. Серед характерних визначальних умов підприємницького ризику виділимо ті, що впливають із специфіки діяльності підприємства – операції з купівлі-продажу товарів.

У результаті ДП очікує виникнення ризикових ситуацій, негативні наслідки яких, як правило, призводять до втрати прибутку, який визначається бажаним результатом господарської діяльності. Водночас прояв невизначеності та небезпеки, які є загальними елементами ризику, має ряд особливостей в умовах підприємницького ризику. Зокрема, невизначеність у господарській діяльності торговельного підприємства багато в чому пов'язана з неповною інформацією про контрагентів, особливо постачальників матеріально-технічних ресурсів.

Інша група невизначеностей виникає через неповну або неточну інформацію про споживчий попит. Серед ряду випадкових подій виділимо, наприклад, недотримання графіку доставки, затримку транспортування, обмеженість ресурсів доставки (фінансових, матеріальних і нематеріальних), які є основою для забезпечення прозорості закупівель товарів.

Джерелами виникнення ризикових ситуацій у діяльності ДП можуть бути події, які мають два види походження: внутрішнє та зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище зумовлене діями персоналу ДП, і якщо дії персоналу не відповідають внутрішнім регламентам та іншим прийнятим правовим нормам, це може потребувати скорочення персоналу, втрати фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Особлива увага потрібна нематеріальним ресурсам, оскільки в сучасних умовах вони мають вирішальне значення для кожної компанії. Також і для торговельних підприємств ці ресурси мають пріоритетне значення.

Підприємницькі ризики тут супроводжуються можливою втратою кваліфікації персоналу, що неминуче призведе до втрат ринкового капіталу (наприклад, іміджу ДП).

Водночас зазначимо, що компетентність персоналу визначає їхній «індивідуальний інтелектуальний капітал, який включає капітал знань, створений людиною, і сформований капітал компетентностей, інтегрований з такими якісними характеристиками, як креативність, інтелект і комунікативність»[30, с. 125; 31, с. 217].

Компетентність персоналу формується як «капітал компетентності», що потребує тривалого часу та збільшує ймовірність виникнення ризикованих ситуацій. Це обґрунтовує доцільність урахування важливості такої сфери підприємницького ризику, як персонал комерційного підприємства, в якому зараз ймовірність виникнення ризикових ситуацій є дуже високою. Зважаючи на розвиток економіки знань, можна сказати, що подібні види ризиків та ймовірність їх виникнення зростатимуть.

Основними джерелами зовнішніх небезпек, пов'язаних з діяльністю комерційних компаній, є недобросовісні дії їх контрагентів; посилення ціннісної конкуренції, що створює можливість виникнення ризикованих ситуацій і збільшує ймовірність втрат.

Визначення факторів, що впливають на ідентифіковані ризики, свідчить про безпосередній зв'язок з виділеними попередньо джерелами та наслідками їх можливої реалізації. Тому на основі проведених досліджень можна скласти перелік заходів для потенційної мінімізації таких ризиків (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1.- Шляхи мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум»

Найменування ризику	Шляхи мінімізації ризику
Ризик зменшення прибутку	– Розробка загальнонаціональних програм розвитку галузі, інтенсифікація зусиль державного апарату щодо забезпечення підтримки національного товаровиробника. – Налагодження комунікації з профільними міністерствами з метою отримання фінансування у вигляді державної підтримки, залучення держави у якості інвестора, отримання спеціальних пільг або преференційних режимів. – Пріоритезація напрямків розвитку підприємства з ключовим акцентом на розширення та диверсифікацію діяльності підприємства, оновлення матеріально-технічної бази його функціонування. – Розробка ефективної маркетингової політики, орієнтованої на агресивну протидію посяганням іноземних виробників дешевих низькоякісних аналогів на частку споживчого ринку підприємства. – Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, як у напрямку оновлення методологічного апарату аналітичних відділів та надання релевантного сучасним умовам технічного забезпечення, так і щодо підвищення кваліфікаційних навичок персоналу.
Ризик зниження товарообігу	– Створення резервів грошових коштів на випадок незапланованих змін макроекономічної ситуації. – Пошук джерел забезпечення технологічної модернізації діяльності підприємства з метою підвищення якісних характеристик продукції. – Диверсифікація виробничої та товарної політики підприємства. – Підвищення рівня професійно-кваліфікаційного складу планово-економічного відділу. – Формування системи моніторингу та збору даних щодо перспектив зміни макроекономічної ситуації, майбутніх коливань на національному та зовнішніх ринках, що прямо або опосередковано впливають на ціну або обсяг попиту на продукцію підприємства.
Ризик зростання закупівельних цін	– Диверсифікація джерел постачання. – Налагодження системи збору та аналізу інформації щодо появи нових джерел або зміну існуючих умов постачання товарів з метою пошуку більш ефективних альтернатив. – Атестація кадрового складу відділу постачання з метою виявлення необхідності у додаткових курсах та тренінгах з підвищення професійно-кваліфікаційних навичок персоналу. – Формування резервів грошових коштів на випадок незапланованих змін макроекономічної ситуації або виникнення форс-мажорних ситуацій виробничого характеру. – Захист власних комерційних інтересів шляхом більш кваліфікованого складання контрактних умов, захисту інтересів у судах, використання більш захищених форм оплати за товар (наприклад, акредитиву). – Планування специфіки виробничої діяльності підприємства в умовах нерівномірності постачання.
Ризик збільшення товарних витрат	– Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок диверсифікації виробництва. – Пошук інвесторів для розширення та модернізації виробничих потужностей підприємства. – Розробка цільових програм, націлених на розвиток вітчизняного бізнесу, загальної державної концепції щодо забезпечення захищеності національних товаровиробників. – Розширення співпраці з постачальниками товарів. – Зміна методологічних підходів до управління витратами на підприємстві з метою оптимізації калькуляційних статей продукції та власне зниження рівня ціни.
Ризик втрати або псування товару	– Зміна державних підходів щодо напрямків підтримки окремих видів підприємництва, розробка відповідних цільових програм. – Введення у виробничу практику сучасних підходів щодо управління виробничим процесом, а саме кайдзен-менеджмент, TQM, система ощадливого виробництва (lean-production) з метою мінімізації витрат виробництва та збільшення показників прибутковості. – Здійснення постійного моніторингу умов зберігання товарів на всіх стадіях діяльності підприємства. – Збір та аналіз інформації щодо наявності технологічних новинок у галузі, можливостей технологічної диверсифікації систем збереження товарів.

Однією зі сфер, в якій виникають негативні ризикові ситуації для торгових компаній, є правова сфера. Тут виникають додаткові негативні навантаження через посилення законодавчих та офіційних обмежень

комерційної діяльності (наприклад, через обмеження розміру торговельних націнок, ускладнення ліцензійних процедур, зміни податкових ставок тощо).

На закінчення відзначимо, що ризик торгової компанії включає комплексний вплив у сфері купівлі-продажу товарів, що призводить до зменшення суми інтелектуальної доданої вартості, що в кінцевому підсумку призводить до очікування ймовірності втрати прибутку.

Отже, насамкінець можна зробити висновок, що ТОВ «Універсал Плюс Преміум» перебуває у нестабільному фінансово-економічному становищі, що є джерелом ризиків, мінімізація яких полягає у розробці комплексного підходу до управління та якісної модернізації операційної, збутової та маркетингової діяльності ДП.

Розглядаючи наявність певних видів ризиків можна рекомендувати деякі з методів УЕР.

Традиційне страхування все ще залишається поширеним способом управління підприємницькими ризиками. Однак, в українських реаліях цей метод використовувати неможливо. Страховий ринок в Україні є суперечливим, що унеможлиблює використання його інструментів для управління ризиками. ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» певною мірою використовує транспортне страхування для УЕР. Проте ефективність цього інструменту також є дуже низькою, враховуючи загальні негативні тенденції розвитку та функціонування страхового ринку країни. Певною мірою використання транспортного страхування для компанії може бути реалізовано на основі порівняльного аналізу страхових виплат та очікуваних втрат операційного прибутку.

Якщо здійснені страхові виплати перевищують очікувану упущену вигоду, то використання цього способу уникнення ризику економічно не виправдано. Якщо втрачена вигода перевищує розмір страхових виплат, страхування можна розглядати як перспективний інструмент управління ЕР.

Однак цей метод може бути реалізований лише за умови прозорості страхового ринку. Водночас, на нашу думку, в нинішніх умовах розраховувати на розвиток страхового ринку в Україні недоцільно.

Тому можна запропонувати ТОВ "Універсал Плюс Преміум" розширити використання методу самострахування. Насправді цей крок означає створення резервного фонду для накопичення фінансових ресурсів. Враховуючи відсутність такого фонду у ДП, можливість його створення дозволить суттєво покращити управління підприємницькими ризиками.

Крім того, можна запропонувати вдосконалити створення страхових запасів для компенсації коливань попиту та пропозиції на ринку. Удосконалення створення страхового запасу знижує вплив ризику надлишкових запасів, які не враховуються на підприємстві.

Загалом, запровадження методу самострахування призведе до покращення УЕР, що в свою чергу знайде своє втілення в мінімізації втрат від зниження виручки від реалізації.

Компанія не може використовувати метод пошуку гарантів для УЕР, оскільки продукція реалізується через власну мережу магазинів. Цікавим і новим методом УЕР, який можна застосувати в роботі ДП, є метод локалізації ризику. У зв'язку з тим, що торговий заклад є не дуже великим, а кількість контрагентів значна, ми пропонуємо ДП приділити більше уваги конкретизації та ідентифікації джерел формування ризику.

Це гарантує можливість контролю ризику, тобто очікувані збитки можна ефективно мінімізувати або оптимізувати. Можливості застосування даного методу УЕР підкріплені наявністю власного транспорту, що дозволяє зменшити ймовірність виникнення ризикових ситуацій та мінімізувати їх вплив.

Запропоновані шляхи мінімізації впливу виявлених ризиків включають широкий спектр заходів у сфері техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, маркетингової та комунікаційної складових ДП, які вимагають комплексного організаційного підходу до процесу УЕР.

ВИСНОВКИ

В процесі аналізу теоретичних джерел визначено, що по мірі еволюції наукової думки розуміння економічних ризиків та їх змістовна характеристика з боку дослідників якісно змінювалися та набувала наповнення і поширення від одного складника (наприклад, невизначеність або ймовірність або загроза збитків тощо) до декількох складників одночасно. Сучасні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем ризик-менеджменту відображають поступовий подальший розвиток наукової думки у напрямі формування комплексного бачення сутності ЕР, розкриття основних причин ризику (невизначеність, обмеженість, неточність інформації, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників), дії впливових чинників. Разом з тим, визначено, що економічні ризики все ще залишаються поняттям, що трактується досить по-різному в літературі, а законодавчо дотепер чітко не визначені.

Розвиваючи наукову думку, запропоновано розуміти *економічний ризик у підприємництві* як імовірне виникнення ситуації невизначеності у підприємницькій діяльності, вплив або настання якого загрожує економічними втратами – зниженням (не отриманням) прибутку, доходів, частковою або повною втратою капіталу, і в залежності від рівня небезпеки може призвести до негативних наслідків у розвитку торговельного бізнесу, погіршення фінансово-економічного стану або банкрутства.

В процесі аналізу теорії і практики зосереджено увагу на тому, що підприємницька діяльність останнім часом набуває нових ознак, які пов'язані з глобалізацією, інформатизацією усіх сфер діяльності, трансформацією системи економічних зв'язків між підприємствами, новими викликами і загрозами, що спричинені війсьними діями. Усе це впливає на модифікацію ризиків та їх вплив на підприємницькі структури.

В процесі дослідження було з'ясовано, що основними причинами виникнення економічних ризиків у підприємницькій діяльності слугують:

- непередбачені зміни у стані зовнішнього (ринкового) середовища, що не можуть не впливати на розвиток підприємництва (наприклад, зміни ринкової кон'юнктури, цін, курсів валют, умов оподаткування; трансформації соціально-економічні, політичні тощо) і не підлягають управлінню з боку підприємця;

- неочікувані зміни договірних відносин підприємця з діловими партнерами на ринку стосовно термінів дії, асортименту надходження товарів, умов використання, переміщення товарних, трудових, фінансових, виробничих ресурсів, які не завжди можна корегувати в інтересах підприємця, некерованість в питаннях таких змін несе непередбачувані ЕР;

- зміни у внутрішньому середовищі підприємства, які несуть непередбачувані наслідки, що стосуються інновацій у технологіях виробництва, трансформацій структури управління, складу персоналу, змін у рівнях кваліфікації фахівців і робітників, їх адаптованості до нових засобів виробництва, автоматизації, цифровізації робочих місць тощо; при цьому ризиковані зміни внутрішнього середовища є переважно керованими (їхню дію в разі цілеспрямованої політики ризик-менеджменту можна мінімізувати).

З урахуванням особливостей господарювання в умовах невизначеності, викликів та загроз були досліджені методи оцінки та управління економічними ризиками. Відомі підходи до виміру економічного ризику охоплюють дві укрупнених групи методів: *суб'єктивні* (базуються на уявленнях, знаннях, інтуїції провідних фахівців, консультантів, експертів, керівника торговельного підприємства), що бувають корисними для якісної оцінки можливих ризиків; та *об'єктивні методи*, що ґрунтуються на залученні спеціальних методів дослідження і конкретних наукових знань (методи економічного аналізу, математичної статистики, теорій гри, вірогідності, математичного моделювання, математичного програмування), ці методи бувають необхідними для кількісної оцінки можливих ризиків, проводяться на основі обробки даних статистичної звітності, аналізі підприємницької діяльності досліджуваного підприємства.

Під час дослідження було доведено, що система управління ризиками на торговельних підприємствах має будуватися у певній послідовності, наближатися до урахування вимог міжнародних стандартів з ризик-менеджменту підприємства.

У кваліфікаційній роботі запропоновано алгоритм методики діагностики економічних ризиків торговельних підприємств УЕР:

на першому етапі діагностики складається перелік та ідентифікація можливих ризиків з урахуванням різних напрямів діяльності досліджуваного підприємства (ДП);

на другому етапі – проводиться оцінювання ризиків з урахуванням впливу кожного виду ЕР та його впливу на кінцевий результат підприємницької діяльності (наприклад обсяг продаж, очікуваний прибуток);

на третьому етапі - здійснюється розподіл ЕР, що дозволяє акцентувати увагу на зонах підвищеного рівня загроз, визначення й оцінка чинників, що впливають на рівень ЕР;

на четвертому етапі відбувається прийняття управлінських рішень та відповідних заходів щодо контролю за ЕР.

Важливою складовою запропонованого алгоритму УЕР є обліково-аналітичне забезпечення процесу діагностики, яке включає збір, обробку, аналіз достовірної статистичної інформації, обробку інформації первинного, бухгалтерського, податкового, фінансового, статистичного та управлінського аналізу. При цьому визнано, що невід'ємною умовою якісної діагностики економічних ризиків торговельного підприємства має бути моніторинг викликів і загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема за допомогою проведення SWOT-аналізу, перевірка виконання прийнятих рішень та контролю за ефективністю впроваджених заходів щодо управління ЕР.

На прикладі ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» (м. Кропивницький), яке займається оптовою торгівлею м'ясної продукції, були проведені аналіз фінансово-економічної діяльності, діагностика економічних ризиків та фінансової стійкості ДП в умовах дії обставин непереборної сили, оцінка

дієвості методів управління економічними ризиками на підприємстві в умовах викликів та загроз.

Дослідження дозволило зробити висновки, що одним із найбільш вагомих методів визначення ризикованості діяльності торгового підприємства є комплексна оцінка його фінансово-господарської діяльності ДП, спираючись на результати діагностики: 1) ефективності економічної діяльності; 2) фінансового стану; 3) ефективності організації продажу (збуту) товарів. Завдяки цьому можливо отримати достовірну інформацію про наявність чинників ризику та причин, що його породжують.

З метою визначення ризикованості підприємницької діяльності ДП проведено аналіз показників, що визначають його фінансовий стан. Найбільша увага була приділена забезпеченню показників фінансової стійкості ДП, що характеризує стан рахунків ДП та його платоспроможність.

Аналіз показників підприємства за 2020-2022 роки засвідчив, що динаміка зміни показників фінансового стану є індикатором посилення залежності ДП від зовнішніх інвесторів і кредиторів, отже, спостерігаємо явище зниження фінансової стійкості, що загрожує появою підприємницьких ризиків. Мінімізація дії цих ризиків потребує комплексного управлінського підходу до якісної модернізації політики підприємства. Виходячи з результатів проведеного аналізу на прикладі ДП, зроблено висновок, що виникнення ризиків фінансової діяльності ДП генерує невизначеність обсягів фінансових витрат, а також зниження рівня рентабельності фінансових потоків, розміщених в активах. Встановлено значну небезпеку для підприємства у зв'язку з наявністю ризику зниження поточних фінансових потоків, ризику зниження платоспроможності ДП, ризику зростання податкового навантаження; ризику зниження фінансової стійкості підприємства.

Згідно авторського підходу до оцінки ЕР підприємницької діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум», запропоновано поряд з фінансовими ризиками підприємства оцінювати ризики, пов'язані з його операційною, інвестиційною та торговельно-комерційною (збутовою) діяльністю.

Удосконалення механізмів УЕР запропоновано досягти: по-перше, через чітку ідентифікацію ризиків; по-друге, на основі практичного впровадження запропонованого алгоритму методики діагностики економічних ризиків торговельних підприємств УЕР, діагностики економічної стійкості підприємства, що дозволяє оцінити потенціал розвитку підприємства в процесі трансформації галузевої структури та міжрегіональних зв'язків в умовах воєнного стану в Україні.

Доведено, що УЕР потрібно як важливу складову у створенні стратегії управління ризиками ДП. Розкрито основні принципи формування такої стратегії: системність, безперервність, баланс відповідальності та ініціативи, поєднання аналітики і ризикової евристики, багатоваріантність, проактивність.

Для ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» також було запропоновано алгоритм комплексної оцінки економічних ризиків.

Процедури аналізу ризиків підприємства запропоновано проводити із застосуванням якісного і кількісного підходів. Було детально охарактеризовані основні методи якісного і кількісного аналізу економічних ризиків, визначені їх недоліки і переваги. В процесі дослідження були визначені основні способи мінімізації економічних ризиків, основними з яких: уникнення ЕР, розподіл ЕР між учасниками, страхування ЕР, диверсифікація ЕР, лімітування та ін. Їх використання додає можливості для більш ефективного оцінювання ЕР і підвищення рівня прибутковості, проте потребує системної та комплексної оцінки ЕР та складання достовірних прогнозів розвитку торговельного підприємства.

Діагностика і аналіз діяльності ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» дозволили автору ідентифікувати основні ризики підприємницької діяльності, серед яких ризики: зменшення прибутку, зниження товарообігу, зростання купівельних цін, збільшення товарних витрат, втрати або псування товарів, недоотримання прибутку та ін. Були описані джерела походження цих ризиків та наслідки їх дії.

В рамках проведеного дослідження було визначено склад ключових умов для найбільш ефективної взаємодії різних елементів системи управління економічними ризиками. Доведено, що усі дії, рішення, заходи, що розробляються і реалізуються в межах існуючої на підприємстві системи УЕР мають контролюватися засобами безперервного моніторингу і перебувати під постійним контролем керівництва підприємства.

З метою подальшого більш ефективного управління ризиками ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» в роботі запропонована послідовність розробки стратегії УЕР підприємства. У процесі розроблення стратегії управління економічними ризиками підприємства були виокремлені суб'єкти та об'єкти управління, визначені основні функції суб'єкта управління економічними ризиками в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства, такі як: планування, організація, мотивація і контроль.

Ключовими елементами в процесі розроблення пропозицій щодо побудови стратегії управління ризиками були визначено: принципи, підходи, моделі та методологія управління ризиками. Запропонована сукупність принципів лежить в основі процесу управління ризиком і найбільш адекватно відображає його сутність. Практична реалізація даних принципів сприяє формуванню комплексного механізму управління ризиками на підприємстві.

З урахуванням вивчення специфіки діяльності підприємства в умовах дії обставин непереборної сили (воєнного стану) було виділено три основні підходи до УЕР на досліджуваному підприємстві:

- активний, під час реалізації якого дії підприємства орієнтовані на попередження ризикових подій, здійснення моніторингу та контролю за ризиками;
- адаптивний, основу якого складає адаптація діяльності підприємства до поточної ситуації, змін зовнішнього середовища;
- консервативний, що передбачає етап вимушеного «пройдення» ситуації ризиків, що настали, та розроблення заходів щодо зменшення їх негативного впливу або руйнівних наслідків.

Найбільш придатним, на думку автора, можна вважати застосування адаптивного підходу, який базується на принципі адаптації до ситуації, що склалася. За такого підходу управлінський вплив здійснюється у ході проведення господарської операції як реагування на зміну середовища.

Проблему мінімізації впливу ЕР запропоновано вирішувати на основі розробки спеціальної програми цільових заходів щодо управління ризиком (ПЦЗУР). Розробка подібної програми на рівні підприємства ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» має орієнтує на створення системи УЕР, якою гарантуються висока стійкість і захищеність від внутрішніх і зовнішніх економічних ризиків. Визначені мета, принципи та алгоритм розробки ПЦЗУР, послідовність дій і функціональних обов'язків менеджера при розробці програми.

Запропоновано програма управління ризиками у ТОВ «Універсал-Плюс Преміум» орієнтована як на виявлення причин виникнення різноманітних ЕР, так і на використання резервів, що дозволяють забезпечити мінімізацію втрат, оптимальний стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності. В роботі викладено пропозиції щодо мінімізації ризиків та попередження можливих економічних втрат підприємства, які лежать у площині вироблення комплексного управлінського підходу до якісної модернізації операційної, збутової та маркетингової політики підприємства.

Вважаємо, що розроблені в кваліфікаційній роботі пропозиції і заходи щодо управління економічним ризиком в разі запровадження у практичну діяльність допоможуть керівництву підприємства створити методичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію економічних втрат в разі настання ризикових ситуацій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми стійкого розвитку: кол. моногр. / В. А. Акімов, Е. В. Блідун, М. Ю. Ватагін та інші ; під заг. ред. І. В. Недіна, Е. І. Сухіна. – К. : Знання України, 2003. – 430 с.
2. Амосов О.Ю. Формування системи фінансової безпеки підприємства / О.Ю.Амосов // Економіка підприємства –2012.–№ 1.–С.8–13.
3. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов, О. О. Костусєв, І. М. Котова, Н. В. Сментина. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
4. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
5. Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проєктів. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 2. С. 11-13.
6. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 7. С. 91-94.
7. Бузько І. Р., Труніна І. М., Загірняк Д. М. Економічний ризик та управління інноваційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Київ: ІЗМН, 1996. 136с.
8. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур [Електронний ресурс] / І. І. Вербіцька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 282-291. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37
9. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2004. № 4. С. 34-41.
10. Верес О.М. Ігрове імітаційне моделювання при управлінні підприємством в умовах ризику / О.М. Верес, О.О. Коць // Інформаційні системи та мережі.

Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 561. – С. 76–85.

11. Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 41-51.

12. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: [монографія] / В.В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 480с.

13. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В., Наконечний Я.С., Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2002. — 446 с.

14. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник. Київ: КНЕУ, 2000, 354 с.

15. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи / Приазовський економічний вісник.- Випуск 2(25) 2021, с.72-76.

16. Голяш І. Прогнозний аналіз ефективності функціонування підприємства / І. Голяш, С. Романів // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Вид-во Тернопільського НЕУ. – 2011. – Вип. 9, ч. 1. – С. 95-97.

17. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві// Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2018, № 1, с. 29-42.

18. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досл. НАН України, 2003. 164 с.

19. Грідін О. В., Дудник О. В., Руденко С. В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 191 «Економічні науки». 2018. С. 188-201.

<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/14506>

20. Гусаріна Н.В., Черкасова С.О. Ризик менеджмент надзвичайних ситуацій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2021, № 3 (17), С. 63-68.
21. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 61-68.
22. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 314-319.
23. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006, 312 с.
24. Донець О.М., Савельєва Т.В., Урецька Ю.І.. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. Управління розвитком складних систем. 2011. Вип. 6. С. 36-42.
25. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 73-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12).
26. Євдокимов В.В., Грицишен Д.О. Поляк К.Ю. Інформаційна модель управління господарською діяльністю в умовах надзвичайних ситуацій: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2016. 200 с.
27. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник для підготовки фахівців зі спеціальності 8.050104 “Фінанси” // Укладачі: Семикіна М.В. , Скібіцька О.В. – Кіровоград: КНТУ, 2005. – 60 с.
28. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навчальний посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 208 с.
29. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економіка бізнес-підприємства» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.В. Кривда – Електронні текстові дані. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 85 с.

30. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072с.
31. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навчальний посібник / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344с.
32. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
33. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей / Дж. М. Кейнс. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://economics.kiev.ua/index.php?id=218&view=article>
34. Кігель В.Р. Ризикологія: теоретичні основи та прикладні задачі, моделі і методи: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. К.: Міленіум, 2017. 230 с.
35. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі: - Харків: Вид-во ФОРТ, 2014.145 с.
36. Курак А.І. Облік та контроль забезпечень майбутніх витрат і платежів в управлінні ризиками підприємства. - Львів : , 2019 . - 21 С.
37. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 140 с.
38. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: [У 2 т. Т.2] / С. В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Львів: Світ, 2006. – 568с.
39. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г.Є.Мошек, А.С.Соломко, М.М.Ковальчук // Бізнес - Інформ. – 2013. – № 5. – С. 264–269.
40. Новітній вимір екологічних викликів та загроз сталому розвитку в епоху глобалізації / М.А. Хвесик, Г.О. Обиход // Економіка природокористування і сталий розвиток. — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2018. — № 3–4 (22–23). — С. 5-18.

41. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник / Л. І. Донець та ін.; за заг. ред. Л. І. Донець. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
42. Оптова й роздрібна торгівля, ресторанне господарство. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 256с.
44. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками / Економіка і суспільство, Випуск № 9, 2017,с. 599-607.
45. Радзіховська Л.М., Іващук О.В. Сутність поняття «економічний ризик»: ретроспектива та сучасність/ Economic Annals -XXI (2015), 7-8(1) 4-7.
46. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25, (1). С. 188-195.
47. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 732-738.
48. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / К. Д. Семенова. – Одеса: ОНЕУ, 2013 р. – 194 с.
49. Семикіна М.В. Управління фінансовими ризиками: навчально-методичний посібник для студентів магістерського рівня підготовки за спеціальністю 8.050104 «ФІНАНСИ» /-Кіровоград: КДТУ, 1999.- 121 с.
50. Стандарт ризик – менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик – менеджменту (Risk Management Standart FERMA – р.6). URL: <http://www.ferma.eu/Defaul.aspx?tabitd=195>
51. Стешенко О.Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. –180 с.
52. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. – Тернопіль : «Економічна думка», 2009. – 224 с.

53. Чирва Г.М., Бовкун О.А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів / Економічні горизонти, №1(4)'2018, с.52-59.
54. Школа В. Ю., Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. Трансформація методології ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій на основі концепції сталого інноваційного випередження: глобальний і локальний виміри. Бізнес Інформ. 2021. №9. С. 13-21. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-13-21>
55. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2022 № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10173>
56. Штангрет А.М. Обліково-аналітичне забезпечення процесу гарантування економічної безпеки підприємства / А.М. Штангрет // Наукові записки Української академії друкарства. – 2013. – №2. – С.58-63.
57. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. - 242 с.
58. Bloom D.E. et al. Demographic change, social security systems, and savings //Journal of Monetary Economics. 2007. Т. 54. №. 1. С. 92-114. URL: <https://www.nber.org/papers/w12621.pdf>.
59. Enterprise Risk Management – Integrated Framework/ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). - NY, September 2004.- Retrieved from: <http://www.coso.org>
60. ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, provides principles, framework and a process for managing risk. URL: <http://www.iso.org/iso/iso31000>
61. Robert Jarrow. The Economic Foundations of Risk Management. Theory, Practice, and Applications, 2017. 208 p. URL: <https://doi.org/10.1142/10221>.

Додаток А

Таблиця А. 1 – Характеристика можливих ризик-позицій підприємства

Найменування ризик-позиції	Характер співвідношення ризику та доходу	Характеристика ставлення до ризику
Збалансована	$\Delta X = \Delta Y$	Підприємство проводить лише ті операції, за яких підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною доходності діяльності
Агресивна	$\Delta X > \Delta Y$	Підприємство схильне до проведення ризикованих операцій, навіть якщо зростання ризику не повною мірою компенсується відповідним зростання доходності
Консервативна	$\Delta X < \Delta Y$	Підприємство погоджується на підвищення ступеня ризику тільки в тому разі, коли це компенсується відносно більшим зростанням доходності

Додаток Б

Таблиця Б. 1 – Вплив варіанта управління ризиками (УР) на вибір процедур управління ризиками

Можливий варіант УР	Пріоритетні процедури УР	Примітки
Обережний	Відхилення від ризику, передача ризику	Граничні значення ймовірності й розміру можливого збитку, що відповідають процедурі відхилення від ризику й процедурі передачі ризиків, встановлюються досить твердими (невисокими)
Зважений	Скорочення ризику, передача ризику, відхилення від ризику	При даному варіанті УР застосування всіх процедур УР рівнозначно. Граничне значення ймовірності й розміру можливого збитку, використовувані при застосуванні кожного із цих методів, не дуже тверді, але й не дуже вільні. Вони встановлюються з обліком інших додаткових факторів, наприклад, фактору реальних фінансових можливостей фірми на певний період часу
Ризикований	Скорочення ризику, передача ризику	Граничні значення ймовірності й розміру можливого збитку, що відповідають процедурам скорочення ризиків і передачі ризиків, встановлюються досить вільними (високими)

Додаток В

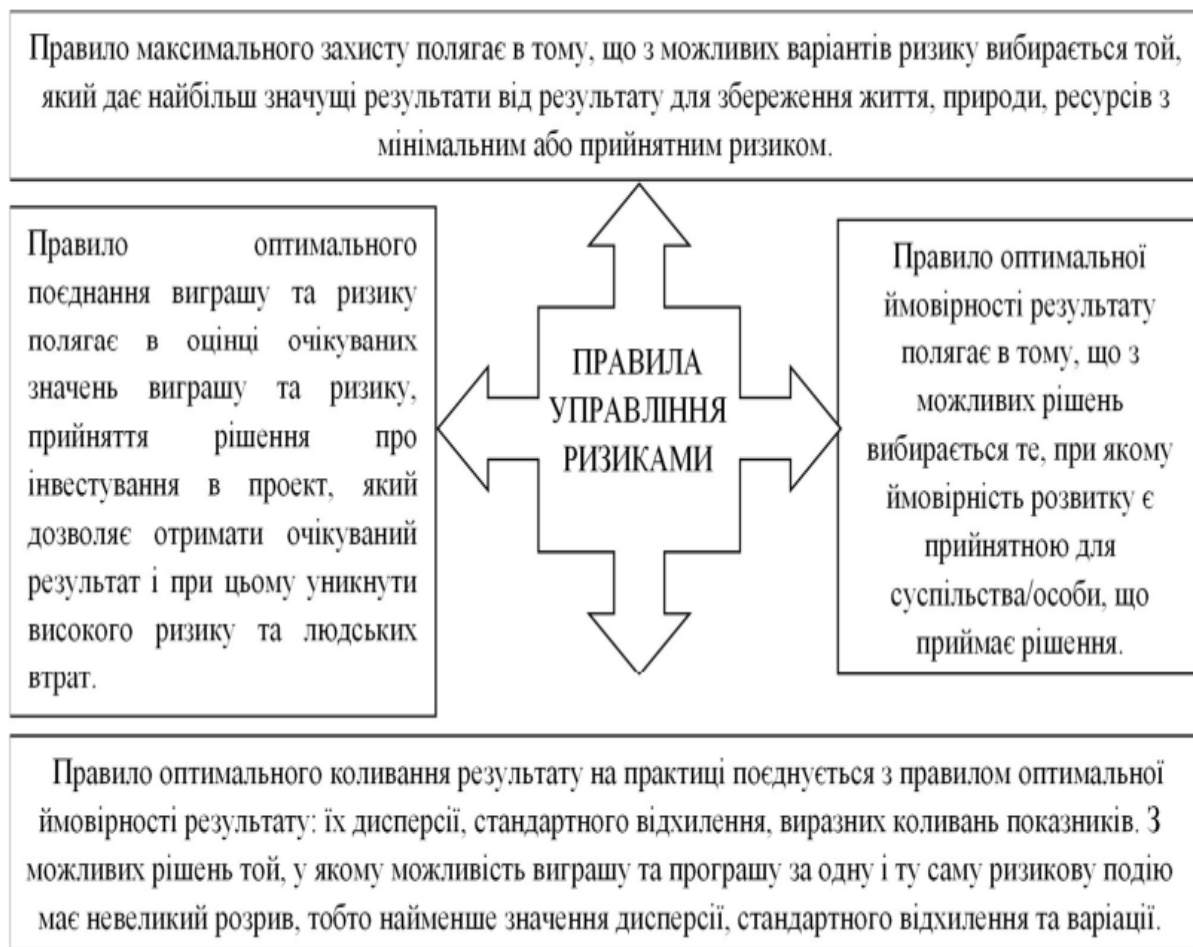


Рис. В. 1. Правила вибору стратегії ризик-менеджменту на випадок надзвичайних ситуацій

ID користувача:
100005705

Кількість сторінок: 100 Кількість слів: 17686 Кількість символів: 141646 Розмір файлу: 2.76 MB ID файлу: 1015775827

22
сторінки