

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.003.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Дмитро ШЕВЦОВ
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Микола КОНДРАТЮК

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Шевцову Дмитру Сергійовичу

1 Тема «Формування системи управління економічними ризиками підприємства»

керівник Кондратюк Микола Валерійович, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «Ням_КА» за 2018-2022 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «Ням_КА» за
2018-2022 рр.

Звіт з праці ТОВ «Ням_КА» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «Ням_КА» за 2018-2022 рр.

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Ням_КА» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ
«Ням_КА» за 2018-2022 рр.

Науково-методична література, періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити):

1 Теоретико-методологічні засади процесу прийняття рішень на підприємстві

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ням_КА»

3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків
ТОВ «Ням_КА»

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження
2 Процес прийняття рішення]
3 Зміст основних фаз прийняття і реалізації рішення
4 Функції управлінських рішень
5 Класифікація управлінських рішень
6 Інструментарій зниження впливу ризику
7 Основні принципи ризик-менеджменту
8 Управління ризиками ТОВ «Ням КА»
9 SWOT – аналіз ТОВ «Ням КА»
10 - Показники оцінювання майнового стану ТОВ «Ням КА»
11 Показники фінансової стійкості ТОВ «Ням КА»
12 15 Фрагменти удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням КА»
16 Стратегії управління ризиками
17 Гістограма розподілу сум рангів факторів, що впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням КА»
18 Економічний ефект від провадження

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади процесу прийняття рішень на підприємстві	22.10.2023	викон.
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ням КА»	01.11.2023	викон.
3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків ТОВ «Ням КА»	16.11.2023	викон.
Висновки	12.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Дмитро ШЕВЦОВ

Керівник _____ Микола КОНДРАТЮК

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні засади процесу прийняття рішень на підприємстві	10
1.1 Сутність рішень та особливості їх прийняття на підприємстві	10
1.2 Зміст процесу прийняття рішення	16
1.3 Підхід до прийняття рішень при оцінці ризику підприємства	28
Висновки до розділу 1	42
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ням_КА»	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	44
2.2 Аналіз обсягових показників діяльності підприємства	44
2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства	47
2.4 Аналіз персоналу підприємства	49
2.5 Аналіз витрат підприємства	51
2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	52
2.7 Аналіз ризиків підприємства	58
Висновки до розділу 2	75
3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків ТОВ «Ням_КА»	77
3.1 Пропозиції з удосконалення прийняття управлінських рішень	77
3.2 Дослідження перспектив прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків на основі методу апіорного ранжування	87
3.3 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	93

					МРЕ.003.01.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Шевцов			Формування системи управління економічними ризиками підприємства	Літ.	Арк.	Аркуші
Перевір.		Кондратюк					4	111
Рецензент						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко		29.12.23				
Затверд.		Дикань						

Висновки до розділу 3	99
Висновки	101
Список використаних джерел	105

					МРЕ.003.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Специфіка сучасної української економіки змушує вітчизняні промислові підприємства кардинально переглядати підходи до управління. Інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Сьогодні необхідні такі рішення, які дозволять об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства.

Проблема управління ризиками є актуальною не лише для фінансових інститутів, а й для торгових та виробничих суб'єктів господарювання. Відзначимо, що мінімізація ризиків є ключовою метою управління ризиками, спрямованою на зниження ймовірності настання негативних подій, що призводять до втрат та збитків.

Мінімізація кількості потенційних ризиків та скорочення втрат за ними проводяться в порівнянні з їх можливими значеннями в умовах відсутності запобіжного впливу на деструктивні фактори світогосподарського середовища.

Управління ризиками є процесом вироблення найбільш ефективних рішень, що приймаються в рамках інтернаціоналізації діяльності компанії, спрямованого на досягнення балансу між вигодами від виробничої діяльності та необхідними для мінімізації ризиків витратами в порівнянні з приростом капіталізованої вартості підприємства, що отримується в результаті реалізації цілей виходу зовнішні ринки.

Ефективність управління підприємством має прояв у тому, чи досягнуто поставлені завдання та цілі функціонування, що спрямовані, як зазвичай, на підвищення результативності фінансово-господарської діяльності.

Показники діяльності підприємства знаходяться у прямій залежності від

управлінських рішень, що приймаються, які повинні бути кваліфікованими, своєчасними, мають відповідати рівню розвитку суб'єктів господарювання, розвиненості ринкових відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану економіки країни. У зв'язку із цим актуальною є проблема вибору ефективних і дієвих підходів до управління підприємством у сучасних умовах ведення господарської діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні основних тенденцій та обґрунтуванні підходів щодо визначення особливостей управління підприємством у нестабільному середовищі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- надати характеристику поняттю «управлінське рішення»;
- проаналізувати процес прийняття рішень, особливо в умовах ризику;
- зробити комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Ням_КА»;
- розробити шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків ТОВ «Ням_КА».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес прийняття та ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є організація процесу управління на підприємстві ТОВ «Ням_КА» в сучасних умовах господарювання.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених в сфері ефективного управління підприємствами, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-74] наведених у списку використаних

джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися методи діалектичного пізнання та системного підходу, що дало змогу комплексно вивчити теоретичні та методичні засади управління підприємством; для деталізації об'єкта дослідження та вивчення його функціональних та структурних складових використано прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, аналогію і порівняння.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» підприємства в умовах невизначеності.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в результаті проведеного дослідження висновки та розроблені рекомендації мають важливе практичне значення, оскільки вони можуть бути використані сучасними підприємствами для розробки програм удосконалення управління ризиками в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Результатами роботи автора є формування інтегрованої системи ризик-менеджменту для ТОВ «Ням_КА».

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 14 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади процесу прийняття рішень на підприємстві, узагальнено внутрішню природу ризиків, розкрито складові системи управління ризиками, сформовано підхід до прийняття рішень при оцінці ризику підприємства

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності компанії «ТОВ «Ням_КА»», в якому описуються основні напрямки роботи та досліджується господарська діяльність підприємства.

У третьому розділі надаються рекомендації з удосконалення прийняття управлінських рішень на підприємстві та окреслено перспективи прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків на основі методу апріорного ранжування.

1 Теоретико-методологічні засади процесу прийняття рішень на підприємстві

1.1 Сутність рішень та особливості їх прийняття на підприємстві

Важливе питання управлінської практики полягає в тому, як підприємницька структура може виявляти та вирішувати свої проблеми. Кожне управлінське рішення повинно бути націлене на конкретну проблему, а правильне її рішення – це рішення, яке дає максимум вигоди для господарюючого суб'єкту.

Рішення – це свідомий вибір того, як себе поводити або яким чином міркувати в конкретних умовах. Прийняття ефективних рішень – одне з найбільш важливих умов ефективного існування і розвитку організації.

Без прийняття рішень неможливо здійснити процес управління підприємством. Рішення є основою процесу менеджменту. Прийняття рішень – процес вибору курсу дій з двох або більше альтернатив. Якщо вибір зроблено – рішення прийнято.

Ухвалення рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів. Процес ухвалення рішення складається з різних процедур, виконання яких приводить до моменту вибору альтернативного рішення. У процесі прийняття рішення беруть участь менеджери, які наділені повноваженнями його ухвалення. У процесі підготовки рішення використовується «групове мислення», а в ухваленні рішення виявляються якості одного керівника: досвід, інтуїція, логіка й емоції. Чимало авторів розглядає поняття «рішення» як вибір альтернативи, але інша велика група дослідників трактує це поняття як результат перш за все розумових дій (творчий акт). За допомогою контент-

аналізу складових поняття «рішення» можна виявити такі елементи процесу прийняття рішень, як: висновки щодо ситуації, організаційна робота, ініціатива, творчість, масштаб рішення, відповідальність, пріоритетність, розв'язання невідповідностей, подолання перешкод, ефективність, досягнення мети, володіння інформацією. Тобто різноманітні визначення поняття «рішення» формуються залежно від часових меж процесу його прийняття, впливу зовнішньої ситуації та внутрішніх умов. Узагальнюючи різноманітні підходи, можна відмітити, що поняття «рішення» - спеціально організований розумовий процес вибору особистісно або соціальною групою кращої альтернативи способу дій, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів, для досягнення бажаного результату. Наявність великої кількості елементів вказує на комплексний характер процесу прийняття рішення, ефективність якого залежить від повного врахування всіх його складових [38].

Рішення - центральний момент усього процесу управління. Можна сказати, що суттю професії менеджера є прийняття рішень. У широкому сенсі це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому сенсі це вибір альтернативи. В рамках перспективного планування приймаються основні рішення (що робити?), Потім в процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання, змін планів - рішення у вузькому сенсі (як робити?), хоча така межа є умовною.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу. Процес прийняття рішення визначається чіткістю його структури. Процес прийняття рішень для кожної людини індивідуальний, дуже складний і мало хто може його уникнути. Здатність приймати рішення швидко і правильно виробляється з досвідом. Різні фахівці дають різні визначення поняттю «рішення», але з усіх визначень випливає, що рішення - це вибір альтернативи. В управлінні прийняття рішень - більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Це пов'язано з більшою відповідальністю. Менеджери приймають рішення, пов'язані з багатьма людьми і з великою матеріальною відповідальністю. Тому вони не можуть приймати непередуманих рішень.

У різних організаціях різні рішення можуть прийматися як через одну особу, так і колегіально. Це залежить від рівня рішення, від структури організації, рівня делегування повноважень. Зазвичай найскладніші рішення стратегічного плану приймаються колегіально, що дозволяє зменшити ризик прийняття неоптимального рішення і знизити моральне навантаження на людей, які приймають рішення (рисунок 1.1).

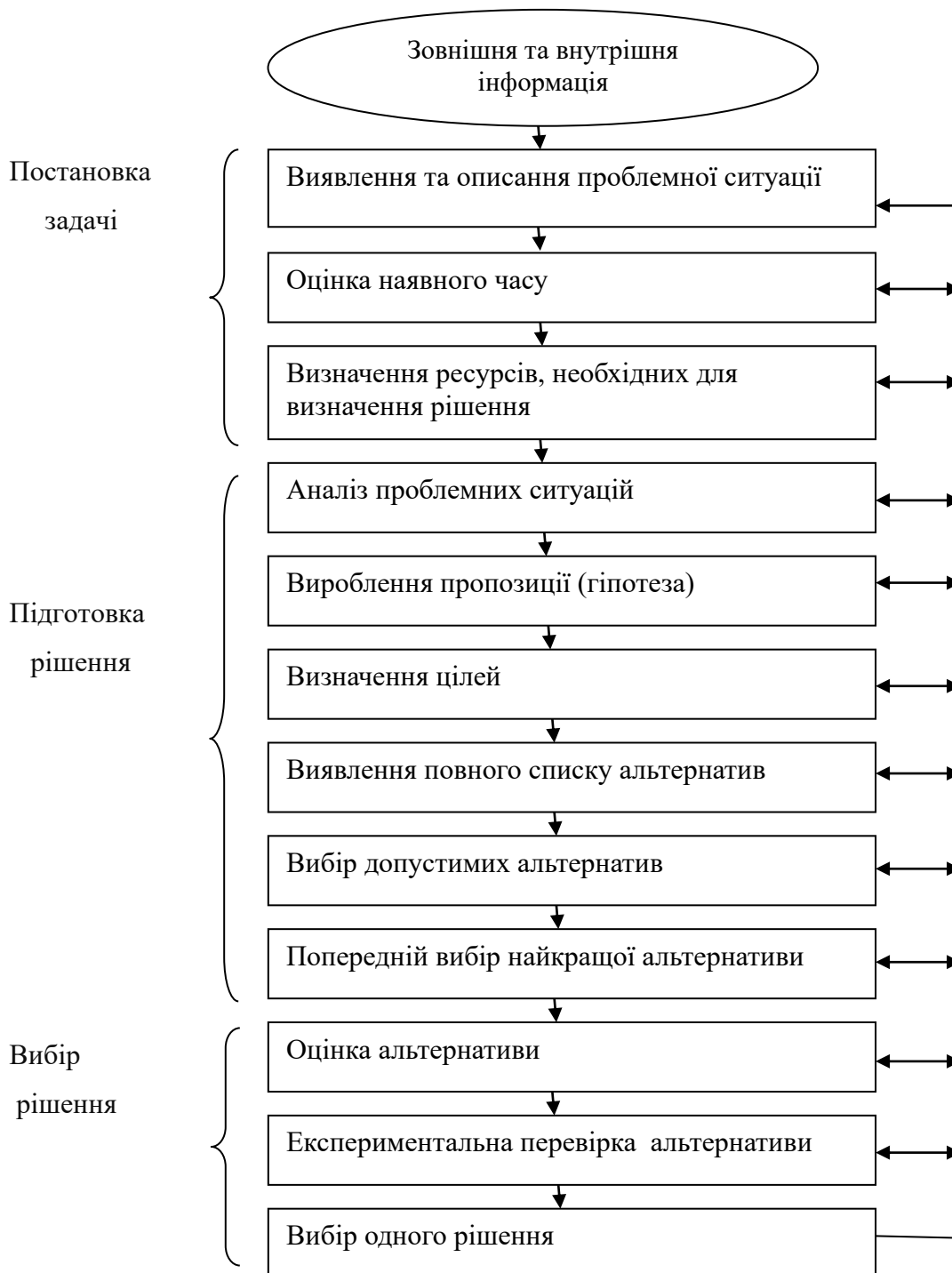


Рисунок 1.1 - Процес прийняття рішення [35]

Процес прийняття рішень - процес психологічний. Люди приймаючи рішення не завжди приймають логічні рішення. Рішення варіюються від спонтанних до високологічних. Тому процеси прийняття рішень поділяються на інтуїтивні, засновані на судженнях та ті, що мають раціональний характер, хоча рішення рідко відносяться до якоїсь однієї категорії.

Можна дійти висновку, що прийняття рішень означає процес, завдяки якому обертається лінія поведінки, як вирішення певної проблеми. Тут ключовими поняттями є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Звідси, дві умови ухвалення рішення - визначення проблеми і вибір рішення.

Ухвалення рішень в організаціях охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату.

Ухвалення рішень потребує витрат ресурсів. Це – виконавча фаза ухвалення рішення. Процес ухвалення рішень передбачає якусь визначену ціль чи мету діяльності – розв'язання проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання певній ситуації. Всі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти найкращий вихід з конкретної ситуації. Рішення вважається організаційним, коли його приймає керівник або особа, яка відповідальна за його розробку та ухвалення, з метою виконання посадових обов'язків.

Шанси на ефективну реалізацію рішення значно зростають, коли причетні до цього люди внесли в рішення свій внесок і щиро вірять в те, що роблять. Тому хороший спосіб завоювати визнання рішення складається в залученні інших людей до процесу його прийняття. Проте, участь працівників в прийнятті рішень, подібно будь-якому іншому методу управління, буде ефективним далеко не в кожній ситуації. Повне здійснення рішень вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організуючої і мотиваційної функцій [70].

Хід рішення можна розглядати як виконання взаємопов'язаного набору етапів і підетапів процесу рішення. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнено і індивідуалізована (таблиця 1.1).

Таблиця 1.2 - Зміст основних фаз прийняття і реалізації рішення [43]

Фаза	Зміст фази
Збір інформації про можливі проблеми	Спостереження за внутрішнім середовищем підприємства
Виявлення і визначення причин появи проблеми	Опис проблемної ситуації Виявлення організаційного ланцюжка, де виникла проблема Формулювання проблеми Оцінка її важливості Виявлення причин виникнення проблеми
Формулювання цілей рішення проблеми	Визначення цілей підприємства Формулювання цілей рішення проблеми
Обґрунтування стратегії рішення проблеми	Детальний опис об'єкта Визначення галузі зміни змінних факторів Визначення вимог до рішення Визначення критеріїв ефективності рішення Визначення меж
Розробка варіантів рішення	Розчленування завдання на підзадачі Пошук ідей рішення по кожній підзадачі Побудова моделей і проведення розрахунків Визначення можливих варіантів вирішення по кожній підзадачі і підсистемі Узагальнення результатів по кожній підзадачі Прогнозування наслідків рішень по кожній підзадачі Розробка варіантів рішення всієї задачі
Вибір найкращого варіанта	Аналіз ефективності варіантів рішення Оцінка впливу некерованих параметрів
Коригування та узгодження рішення	Опрацювання рішення з виконавцями Узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами Затвердження рішення
Реалізація рішення	Підготовка робочого плану реалізації Його реалізація Внесення змін до рішення в ході реалізації Оцінка ефективності прийнятого і реалізованого рішення

На практиці, зрозуміло, все проходить не так гладко [35]:

- підетапи можуть проходити не в такій черговості, вони можуть зриватися, перескакувати, підкорятися зворотним зв'язкам, перекриттям, паралельному руху;
- процес прийняття рішення тим більш індивідуальний, чим складніше рішення;

- обмежений обсяг інформації обмежує раціональність рішення, росте роль інтуїції;

- попередні установки по альтернативах впливають на вибір рішення;

- немає прагнення до оптимального рішення, якщо є рішення, що задовольняє конкретну вимогу;

- участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження підетапів;

- менеджери по-різному втручаються в структуру і процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на їх якість.

Найбільш часто зустрічаються такі випадки втручання менеджерів:

- апріорне визначення особи, яка приймає рішення до виконання;

- визначення кола осіб, які беруть участь у вирішенні;

- участь у виконанні рішення;

- визначення моменту рішення і його місця;

- визначення методики і калькуляції рішення;

- завдання цілей та їх відносної важливості;

- обмеження числа альтернатив;

- залучення осіб певної компетентності;

- контроль ходу рішення;

- надання або обмеження інформації;

- посилення на аналогічні рішення;

- моральний і матеріальний вплив;

- розширення свободи в рішеннях;

- покладання відповідальності за рішення.

Прийняття рішень є обов'язковою і найвідповідальнішою частиною діяльності керівника. Керівник, щоб оптимально використовувати працю людей, гроші, машини та сировину, надані в його розпорядження, повинен приймати добре зважене рішення. Цей процес має систематизований характер. Кожне рішення керівника пов'язане з тим чи іншим ступенем ризику.

Відповідальність за прийняття важливих рішень – важливий моральний тягар, що особливо помітно на вищих рівнях управління. Але без прийняття подібних рішень підприємство розвалюється.

1.2 Зміст процесу прийняття рішення

Від поняття «рішення» потрібно відрізнити поняття «управлінське рішення». Людина протягом життя приймає багато рішень у бізнесі, виробництві, особистих стосунках, повсякденному житті, але далеко не всі вони належать до управлінських. Важливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Управлінське рішення як управлінський вплив на колективну працю приймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління – керівником підприємства (підрозділу) або колегіальним органом. Змістовною помітною ознакою управлінських рішень є прийняття їх лише в тому випадку, коли потрібно задіяти всю систему управління підприємством, включити весь її механізм керування.

У загальному випадку поняття «управлінське рішення» найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їхнього досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації [38].

Категорія «управлінське рішення» багатоаспектна. Можна виділити чотири аспекти, що визначають природу процесу прийняття рішення.

1 Вибір виду діяльності, пов'язана з виробленням адекватної реакції організації на вплив якого-небудь чинника зовнішнього середовища.

2 Варіант впливу керівника на виконавця рішення (об'єкт управління).
У цьому сенсі управлінське рішення є описом передбачуваних дій виконавців щодо менеджера, що приймає рішення.

3 Організаційно-практична діяльність менеджера нижчого рівня із виконання рішення (розпорядження) менеджера вищого рівня.

4 Діяльність керівника. Пов'язана з пошуком варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців із вирішення певних ситуацій.

На рисунку 1.2. розглянемо схему природи процесу прийняття рішення.

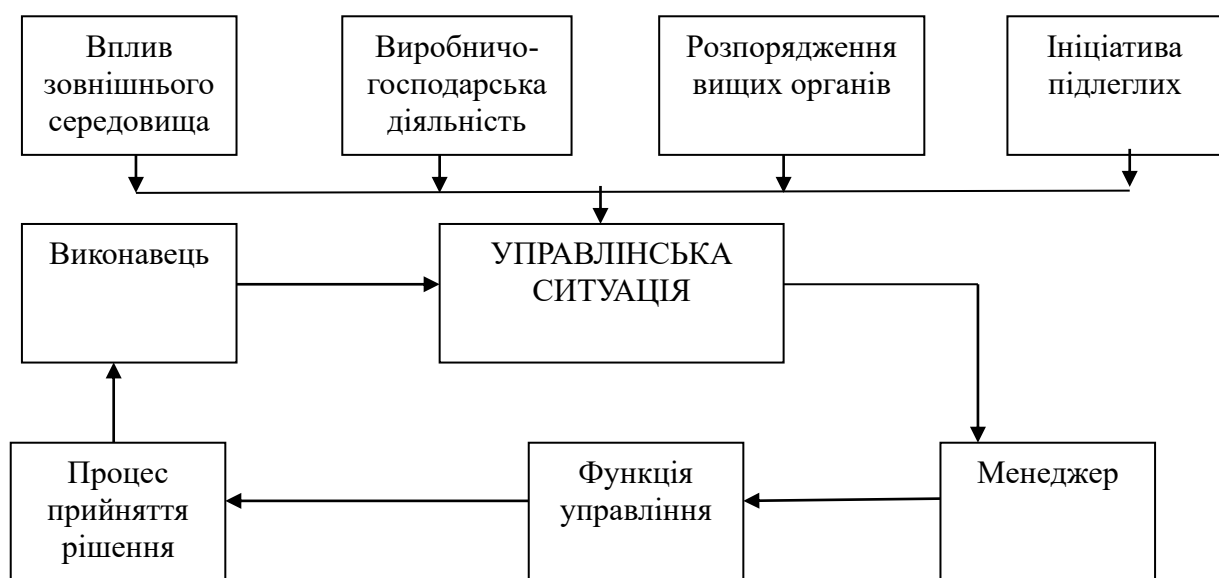


Рисунок 1.2 - Природа процесу прийняття рішення

Управлінські дії однозначно відбуваються в тій чи іншій системі менеджменту, що відображається на прийнятті в ній управлінського рішення. Особливості системи менеджменту впливають на технологію та механізми прийняття управлінського рішення, їх змістовну частину.

У різних джерелах наводиться багато визначень терміну «управлінське рішення». Найчастіше, поняття «управлінське рішення» у науковій літературі трактується і як процес, і як вибір, і як результат вибору.

Застосувавши метод контент аналізу досліджень вітчизняних та іноземних дослідників, можна встановити, що на відміну від звичайного управлінського рішення має декілька системних відмінностей. Управлінське рішення, у більшості випадків, має директивний характер та документальне оформлення. Така ситуація пов'язана з виконанням керівником функціональних обов'язків, що визначає структуру управлінського рішення та його масштабність. Потрібно звернути увагу на колективний характер цього явища. Воно, зазвичай, або приймається колективним суб'єктом, або впливає на функціонування колективу. Управлінське рішення стосується, як правило, діяльності персоналу підприємства та розраховане на нього. Такого роду рішення має тільки управлінський характер та реалізується в процесі управління.

Управлінські рішення слід розглядати у трьох аспектах [33]:

- вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язане з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);
- варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являю собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);
- організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі.

Управлінське рішення, як процес, характеризується тим, що воно, протікаючи в часі, здійснюється у декілька етапів (підготовка, формування, прийняття і реалізація рішення). Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівнях, що включає пошук, накопичення, оброблення інформації, виявлення і формування проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили. Етап прийняття управлінського рішення можна трактувати як акт вибору, здійснюваний особою, або групою осіб, що приймають рішення за допомогою певних правил. Етап реалізації – розроблення заходів для конкретизації

рішення і доведення його до виконавців, здійснення контролю за його виконанням, внесення необхідних коректив, оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. Управлінське рішення як результат вибору звичайно фіксується в письмовій або усній формі і включає план (програму) дій по досягненню поставленої мети.

Управлінське рішення можна розглядати з трьох аспектів:

- селективний аспект (від лат. *selectio* – вибір) – управлінське рішення інтерпретується як вибір альтернативного варіанту серед множини можливих;
- результуючий аспект – управлінське рішення визначається як результат управлінської діяльності, який виражений через її кінцеві результати;
- процесний аспект (від лат. *processus* – просування) – поняття управлінського рішення розглядається як процес впливу керуючої системи на керовану.

Реалізується процесний аспект управлінських рішень за допомогою взаємозв'язаних функцій, послідовне виконання яких формує процес його вироблення, прийняття і реалізації, що характеризується універсальним набором процедур, взаємозв'язаних послідовністю стадій.

Селективний аспект обмежує процес прийняття рішення через визначення альтернативного варіанту.

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Адже від оцінки рішень та процесу їх ухвалення, форм впровадження, виконання залежать продуктивність праці, економне та раціональне використання спожитих ресурсів, рівень інформаційної системи, мотивація персоналу та багато інших аспектів управління. Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох

можливих альтернатив. Тобто, це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них.

Прийняття управлінських рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї альтернативи з кількох можливих, мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату.

Отже, управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення та містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення цілей.

Таким чином управлінське рішення виконує чотири основні функції (рисунок 1.3): забезпечувальну, направляючу, координуючу та мобілізуючу.

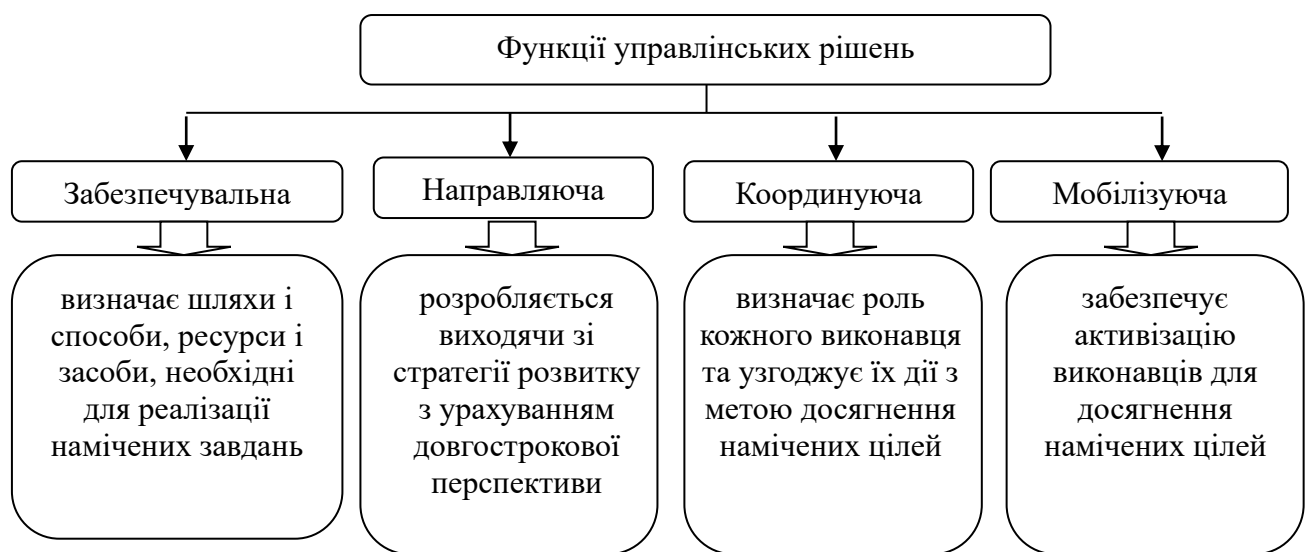


Рисунок 1.3 - Функції управлінських рішень

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Всі рішення можна розділити на дві групи: організаційні і персональні (рисунок 1.4).

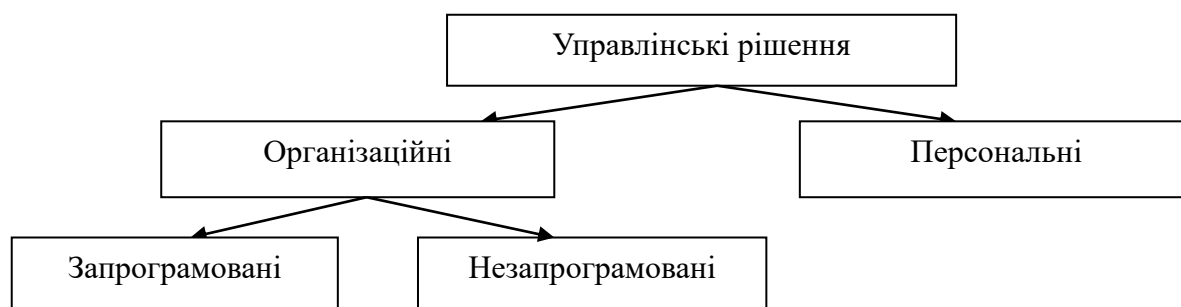


Рисунок 1.4 - Основні види управлінських рішень

Організаційні – рішення, що приймаються менеджером в межах формальних рамок його офіційної влади і авторитету. Ціль організаційного рішення – забезпечити досягнення поставлених завдань.

Персональні – рішення, що приймаються менеджером як приватною особою, у власних інтересах.

Всі організаційні рішення можна розділити на такі типи: запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – ґрунтуються на встановленні політики, правил і порядку. Тобто є певна послідовність кроків або дій, подібних до тих, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь. Незапрограмовані рішення – не обмежуються політикою, правилами і процедурами. Вони необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими або пов’язаними з невідомими факторами. Результатом обраного рішення повинна бути якась дія.

Вибір ознак, за якими можна провести класифікацію управлінських рішень, залежить від потреби теорії і практики аналізу управлінської діяльності (рисунок 1.5).

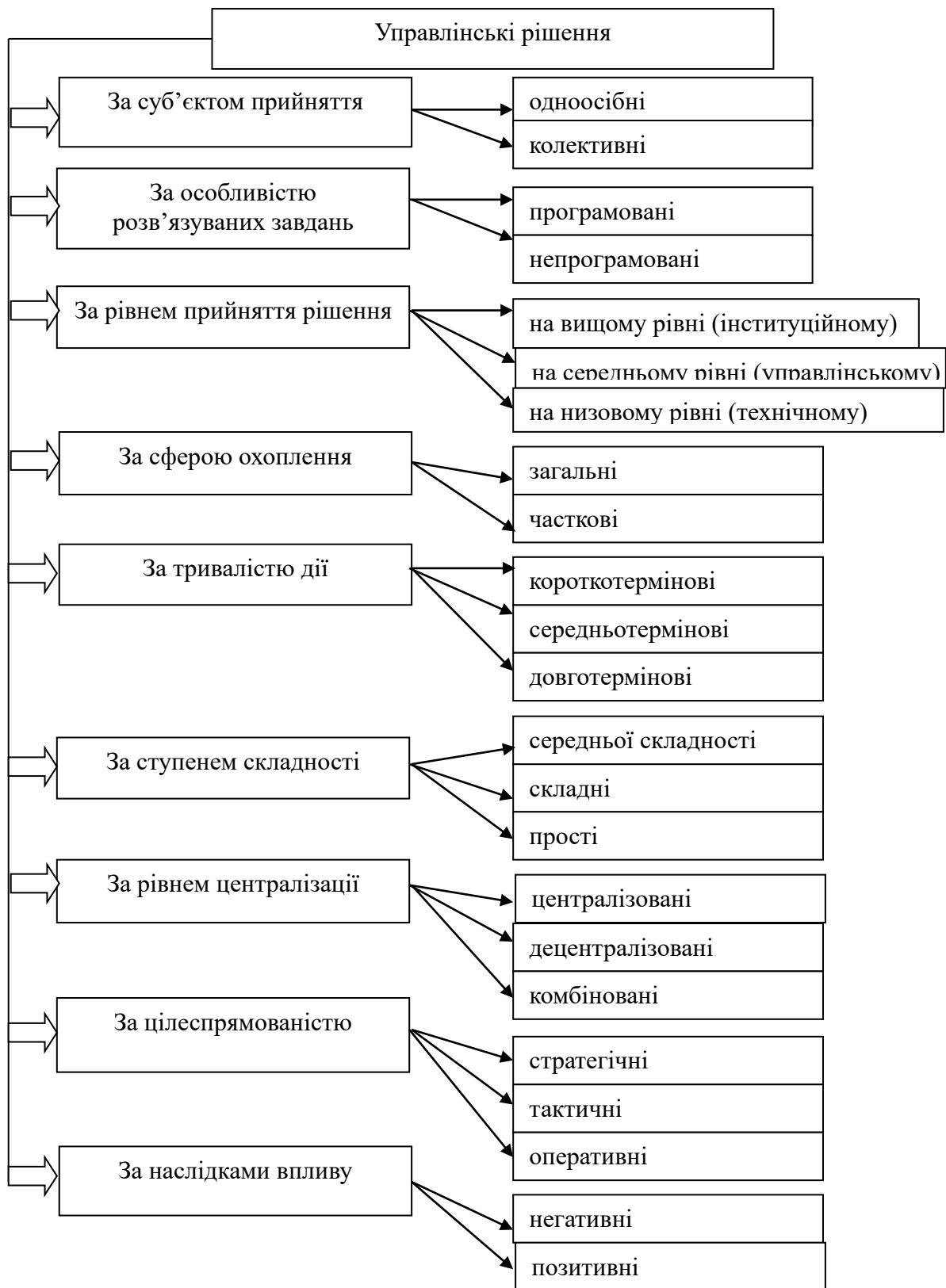


Рисунок 1.5 - Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення можна систематизувати за ознаками:

1 За суб'єктом прийняття.

- 1.1 Одноособові (приймаються однією особою).
- 1.2 Колективні (приймаються загальними зборами на основі більшості голосів).
- 2 За особливістю розв'язуваних завдань.
 - 2.1 Програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій).
 - 2.2 Непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).
- 3 За рівнем прийняття.
 - 3.1 Рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління).
 - 3.2 Рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень).
 - 3.3 Рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).
- 4 За сферою охоплення чи масштабом можливих наслідків.
 - 4.1 Загальні (прямо чи опосередковано стосуються усієї організації).
 - 4.2 Часткові (торкаються лише деяких структурних підрозділів, певних відділів та служб, локальних проблем).
- 5 За тривалістю дії.
 - 5.1 Короткотермінові (реалізуються протягом року).
 - 5.2 Середньотермінові (реалізуються протягом 1-5 років).
 - 5.3 Довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).
- 6 За способом обґрунтування.
 - 6.1 Інтуїтивні, засновані на відчутті того, що вибір правильний. Це відчуття підказує набутий досвід, аналіз ситуації, врахування сил та суб'єктів впливу, передбачення майбутніх змін).

6.2 Засновані на суб'єктивних судженнях (сприймається на віру як аксіома, думка чи висновок експерта, фахівця, спеціаліста). Ці рішення типові для ситуацій, у яких менеджер не володіє достатньою компетенцією для самостійного аналізу, а тому звертається за допомогою до професіонала.

7 За ступенем складності.

7.1 Складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи неперобуваних проблем).

7.2 Середньої складності (вимагають комплексного розгляду).

7.3 Прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).

8 За рівнем централізації.

8.1 Централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління).

8.2 Децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей).

8.3 Комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень)

9 За цілеспрямованістю.

9.1 Стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо).

9.2 Тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів).

9.3 Оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин)

10 За частотою повторення.

10.1 Випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації).

10.2 Періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети).

10.3 Неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).

11 За наслідками впливу.

11.1 Негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками).

11.2 Нейтральні (не мають сили управлінського впливу).

11.3 Позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанту рішення із можливих).

Управлінські рішення повинні бути ефективними, тому для прийняття раціональних управлінських рішень необхідно.

1 Визначати ціль, досягнення якої неможливе без певних дій.

2 Бачити шляхи досягнення поставленої цілі за існуючих умов та обмежень.

3 Володіти інформацією і здатністю аналізувати та оцінювати альтернативи досягнення мети.

4 Намагатися вибрати такий варіант, який більше відповідає досягненню цілі.

Умови для прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо процесу прийняття управлінського рішення.

Виділяють чотири рівні прийняття рішення, які наведені на рисунку 1.6.



Рисунку 1.6 - Рівні прийняття управлінських рішень

До управлінських рішень менеджера висувають такі вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність, дієвість та конкретність.

При здійсненні будь-якої з управлінських функцій менеджер найчастіше має справу з вирішенням схожих проблем, що є типовими для всіх організацій і мають розбіжності лише у характері конкретної організації. Це спричиняє наявність типових ситуацій і потребує розробки стандартних, типових, шаблонних рішень в межах кожної управлінської функції.

Процес прийняття управлінських рішень управлінцем відбувається поетапно, в послідовності, наведеній на рисунку 1.7 [32].



Рисунок 1.7 - Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Під час розроблення і прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи.

1 З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.

2 Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.

3 Всебічний розгляд альтернатив.

4 Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.

5 Прийняття рішення та організація його виконання.

6 Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи.

1 Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).

2 Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту.

3 Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

4 Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5 Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6 Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Управлінські рішення, будучи продуктом управлінської праці, відображаються на всіх аспектах діяльності фірм і, природно, на їх кінцевих результатах – прибутку.

Необхідно пам'ятати, що управлінські рішення є першопричиною як процвітання, так і збитковості фірм, їх банкрутства. Прийняття управлінських рішень являє собою процес, що включає виконання декількох процедур або етапів: оцінка проблемної ситуації, постановка мети, розробка можливих альтернатив, вибір оптимального варіанту вирішення проблеми, організація і контроль виконання прийнятого рішення.

1.3 Підхід до прийняття рішень при оцінці ризику підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів не можуть бути повністю визначені та розраховані, тобто діяльність кожного підприємства завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами.

У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком). Тому управління ризиком у системі ринкових відносин представляється об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає нових підходів щодо вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування [6].

Ризики в значній мірі впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств, звідси виникає потреба в створенні відповідних механізмів управління ними.

Під ризиком розуміється небезпека помилкового рішення. Оскільки ризик - небезпека втрат, він означає негативний відхилення від мети. Так як майбутнє ніколи невідомо, всі рішення пов'язані з ризиком.

Ризик може полягати у впливі на рентабельність, доходи, витрати, оборот і ліквідність (можливість завжди оплачувати свої рахунки).

Можна розрізняти ризик [41]:

- загальний (загрожує підприємству як цілому);
- спеціальний по чиннику (сировинної, по обладнанню, енергії, персоналу, капіталу);
- спеціальний при виготовленні продукції (брак, не ті способи, в зберіганні);
- спеціальний при оцінці продукції (при збуті, в цехах, в гарантіях, в оплаті).

Ризики можна поділити на калькульовані і не калькульовані, які страхуються та ні.

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління.

Неоднозначність тлумачення поняття управління ризиками не в останню чергу викликана відсутністю єдиної позиції щодо визначення поняття управління.

Існуючі теоретичні підходи до визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують. Більшість точок зору визначають ризик-менеджмент як процес, що характерний для реактивного управління, тобто процес впливу на об'єкт управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Такий підхід не спрямований на розроблення попереджувальних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків.

Для впливу на всі види ризику у менеджера є певний інструментарій (рисунок 1.8).

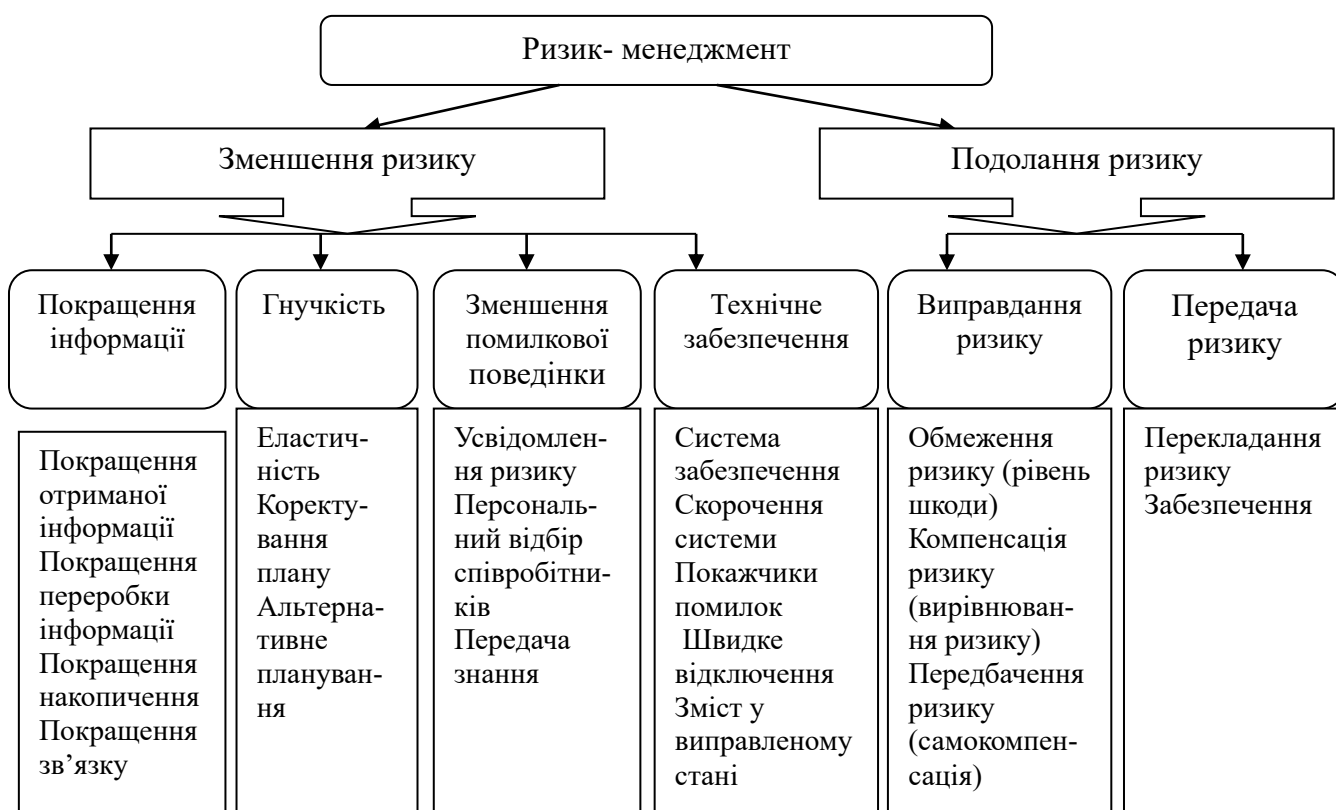


Рисунок 1.8 - Інструментарій зниження впливу ризику [34]

Під ризиком розуміється небезпека помилкового рішення. Оскільки ризик - небезпека втрат, він означає негативний відхилення від мети. Так як майбутнє ніколи невідомо, всі рішення пов'язані з ризиком.

Ризик може полягати у впливі на рентабельність, доходи, витрати, оборот і ліквідність (можливість завжди оплачувати свої рахунки).

Можна розрізняти ризик [14]:

- загальний (загрожує підприємству як цілому);
- спеціальний по чиннику (сировинної, по обладнанню, енергії, персоналу, капіталу);
- спеціальний при виготовленні продукції (брак, не ті способи, в зберіганні);
- спеціальний при оцінці продукції (при збуті, в цехах, в гарантіях, в оплаті).

Процес прийняття рішення визначається значною чіткістю його структури.

Рішення з чітко вираженою структурою може бути представлено так, як це показано на рисунок 1.9.

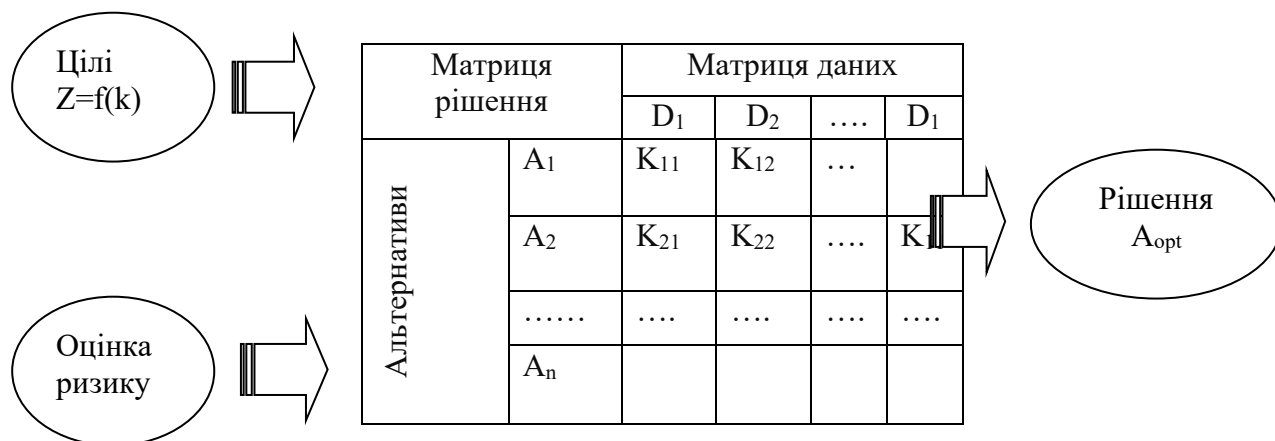


Рисунок 1.9 - Схема чіткого структурованого рішення

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, необхідно розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі

прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж.

Результатом цих дістає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління вразі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику. Таким чином, ризик-менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління організацією та її поведінкою в зовнішньому середовищі в умовах невизначеності та конфліктності.

У системі керування організацією керування ризиками виявляється компонентом підсистеми розробки й реалізації управлінських рішень. Таким чином, керування ризиками здійснюється не заради зниження ризиків, а заради підвищення якості й обґрунтованості управлінського (особливо стратегічного) рішення [47].

Місце «керування ризиками» у процесі розробки й реалізації управлінських рішень зображено на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 - Місце керування ризиками в процесі розробки й реалізації управлінських рішень

На підприємстві за умов ринкової економіки постійно діють найрізноманітніші ризики. Системний підхід до управління ними означає:

- охоплення управлінням ризиком горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації;
- взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику;
- виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники.

Система управління ризиками на підприємстві – діяльність, пов'язана з виявленням економічних ризиків, з'ясуванням їх прийнятності рівня і застосуванням комплексу заходів для запобігання втратам і їх зменшенням.

Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління бізнесом [51].

Особливості системного управління ризиками наведені на рисунок 1.11.

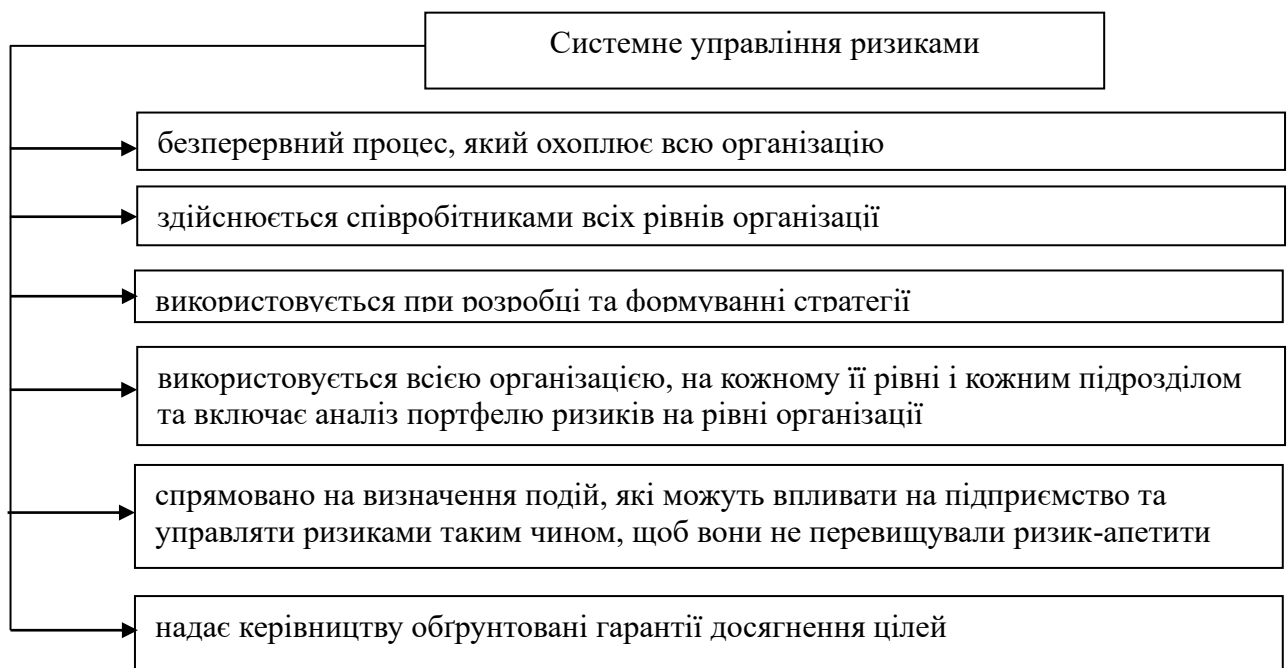


Рисунок 1.11 - Особливості системного управління ризиками

У рамках ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання [32]:

- профілактика виникнення ризиків;
- мінімізація збитку, спричиненого ризиками;

- максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Ризик-менеджмент базується на чотирьох основних принципах (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 - Основні принципи ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції [9]:

- прогнозування (планування);
- організації;
- контролю;
- регулювання;
- координації;
- мотивації.

Прогнозування ризику суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин. Прогнозування може здійснюватися за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів).

Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій, спрямованої на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному підприємству.

Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці організації робіт по зменшенню ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій [7].

Функція регулювання передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів.

Координація забезпечує єдність об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів на підприємстві.

Мотивація в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості в результатах своєї праці.

Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу в менеджменті як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації [14]:

- визначення мети ризикованих подій (цілі ризику);
- діагностика проблеми; визначення можливих ризиків;
- аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик;
- вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності;
- розробка управлінського рішення;
- ухвалення рішення;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коригування результатів процесу управління.

Реалізація процесу управління ризиками на підприємстві включає декілька етапів (рисунок 1.13).

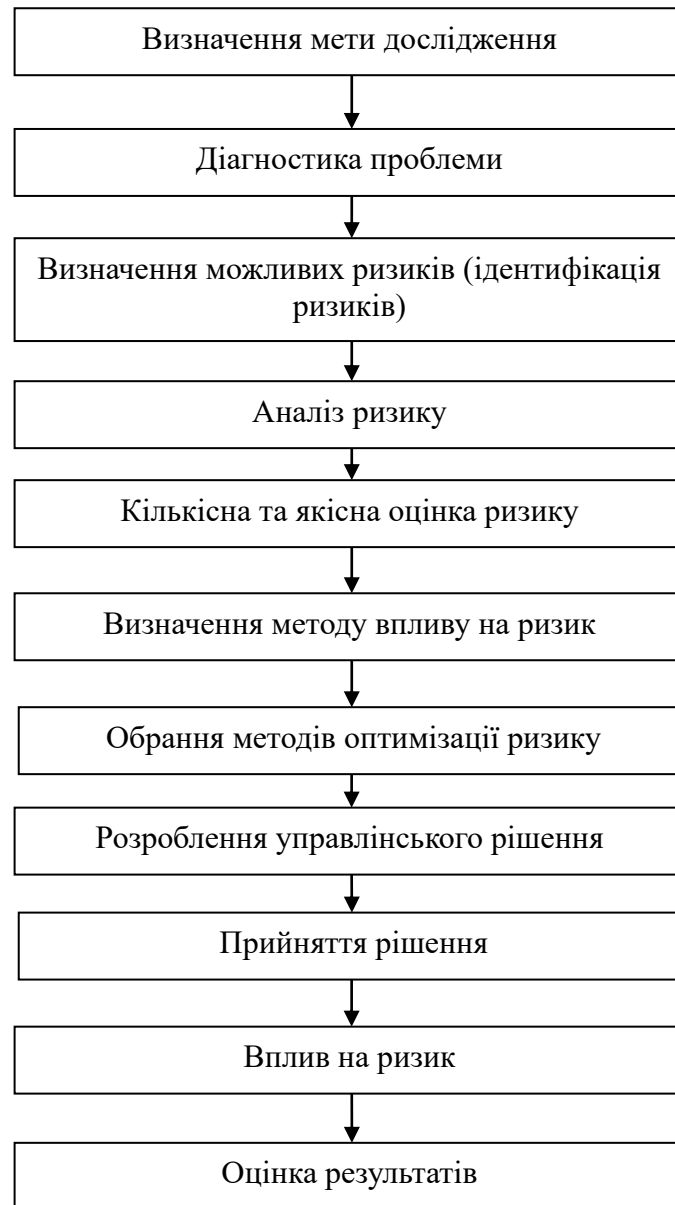


Рисунок 1.13 - Етапи реалізації процесу управління ризиком

Розглянемо більш детально найбільш важливі етапи ризик-менеджменту.

На першому етапі управління ризиками доцільною є оцінка господарської ситуації. Відбувається визначення цілі підприємницької діяльності в умовах ризику. Такі цілі повинні бути чіткими, конкретизованими та співставними з величиною ризику та капіталом [36].

Мета управління ризиком – це результат, який необхідно отримати (прибуток, дохід, виграш).

На етапі діагностики проблеми збирають інформацію про структуру та властивості об'єкта, визначають стратегічні і тактичні цілі компанії, аналізують стан та перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Визначення можливих факторів та чинників ризиків передбачає збір та обробку даних по всіх аспектах діяльності організації, відбувається оцінка ймовірності настання ризикових подій, визначення площин підвищеного ризику, визначення ступеня впливу ризику [33].

Спочатку визначають найбільш імовірні та небезпечні ризики, поступово переходячи до найменш імовірних, формуючи портфель ризиків.

Виявлення ризиків може здійснюватися через застосування комплексу формальних і неформальних підходів, методів, заснованих на використанні суб'єктивної чи об'єктивної інформації. Наявної інформації має бути достатньо для прийняття адекватних рішень на наступних етапах управління ризиками.

Аналіз ризику – один із найважливіших етапів управління ризиком, мета якого – одержання необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення основних видів ризику, що впливають на цей об'єкт. Ризик доцільніше і вигідніше завчасно виявити, попередити або уникнути, ніж потім за допомогою управлінського впливу мінімізувати його наслідки.

Аналіз ризику складається із виявлення ризику та його оцінювання. При виявленні ризику (якісна складова) визначаються всі ризики, які впливають на дану систему. Головне – не пропустити важливі обставини і детально описати всі існуючі ризики. Виявлення ризику включає два етапи: збір інформації про структуру і властивості об'єкта та виявлення небезпек та інцидентів.

У ході дослідження виявлено, що до основних методів одержання інформації про ризики відносяться [11]:

- заповнення стандартних листів опитування; аналіз документів фінансової та статистичної звітності;

- розробка та аналіз схеми виробничої та організаційної структур підприємства;
- розробка та аналіз карт технологічних операцій виробничих процесів;
- інспекційне відвідування виробничих підрозділів;
- консультації спеціалістів уданій галузі;
- експертиза документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

Кожний із наведених методів спроможний дати достатньо велику кількість інформації, яка повинна бути проаналізована і структурована. Необхідно також встановити взаємозв'язки між окремими даними, які взято з різних джерел.

Таким чином, наявність певної, необхідним чином структурованої інформації щодо ризиків є основою для розроблення ефективних заходів управління ними.

Існує багато методів, кожен з яких дозволяє отримати інформацію щодо характеристики окремих ризиків. Доцільно використовувати комплекс методів для вирішення поставленої задачі [47].

Оцінювання – кількісний опис виявлених ризиків, у процесі якого визначаються такі характеристики, як імовірність настання несприятливих подій та розмір можливих збитків. Крім того, формується набір сценаріїв розвитку несприятливих подій і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу вірогідності понесення збитків.

Виявлення та оцінювання ризиків взаємно пов'язані між собою. Іноді аналіз йде у двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення і навпаки.

У першому випадку вже є зафіксовані збитки, тому необхідно виявити причини їх настання. У другому випадку на основі аналізу системи виявляються можливі ризики і можливі наслідки їх дій.

Другий варіант можна розглядати як упереджувальне управління ризиком. Застосування профілактичних заходів сприяє зниженню витрат на ризик-менеджмент.

У процесі оцінювання одне із найважливіших місць займає розробка системи показників оцінки рівня ризику. Ця система повинна відповідати

наступним вимогам: будуватися на теорії імовірності, оскільки ризик – категорія імовірнісна; визначати різні за змістом та формою показники ризику, які б дозволяли найкращим чином врахувати всі можливі сценарії розвитку подій.

До такої системи показників ризику можна віднести:

- показник імовірності виникнення втрат;
- показник абсолютної величини можливих втрат;
- інтегральні показники ризику;
- порівняльні показники різних рівнів ризику.

Структура системи показників ризику залежить від обраного методу його оцінки.

До основних методів аналізу ризику слід віднести імовірнісний, статистичний, імовірнісно-статистичний, аналіз ризику очікуваних збитків, експертний, аналітичний, імітаційного моделювання тощо. Така множина методів аналізу ризику передбачає їх детальну характеристику з метою обрання найбільш адекватного залежно від поставленої мети .

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці напрацьована велика кількість різних і досить оригінальних шляхів та способів зниження ризику. Вибір інструментарію впливу на ступінь господарських ризиків є важливим етапом процесу управління, але ґрунтовний аналіз економічної літератури показав відсутність єдиного підходу до вирішення даної проблеми [69].

Основні напрями та методи впливу на ризик наведені на рисунок. 1.14.



Рисунок 1.14 - Основні методи впливу на ризик

Ці методи не виключають один одного, тому можуть використовуватись одночасно. Впорядковуючи наведені вище підходи, вважаємо, що до основних ефективних напрямків регулювання ступеня ризику належать [50].

1 Уникнення ризику – це заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій. Об'єктом превентивних заходів виступають ризикові ситуації. Превентивні заходи уникнення ризику поділяються на дві групи: універсальні (характерні для різних видів ризику і за суттю мають однаковий характер впливу) та спеціальні (спрямовані на недопущення окремих видів господарського ризику).

2 Вирівнювання ризику – це процес нейтралізації негативного впливу здійснення ризикових операцій за рахунок паралельного проведення операцій, які дають гарантовано позитивний результат або здійснення розподілу втрат серед суб'єктів, причетних до господарського ризику. Вирівнювання ризику потребує незначних витрат, він виступає невід'ємним складовим елементом підприємницьких дій, свідченням високої економічної культури працівників. Залежно від змісту здійснюваних заходів з вирівнювання ризику розрізняють такі його види: вирівнювання ризику в просторі, вирівнювання ризику в часі, диверсифікація ризиків.

3 Збереження ризику на існуючому рівні може відбуватися за рахунок створення резервних фондів, самострахування, отримання кредитів, позик або державних дотацій для компенсування збитків та відновлення виробництва.

4 Зниження ризику має на увазі зменшення або розмірів можливого збитку, або імовірності настання несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за допомогою здійснення попереджувальних організаційно-технічних заходів, оптимізації товарно-матеріальних запасів, зменшення простоїв обладнання, лімітування.

5 Методи передачі ризику третім особам при збереженні існуючого рівня ризику відносяться: страхування, хеджування, фінансові гарантії, доручення та інші.

За часом здійснення сукупність заходів впливу на ступінь ризику можна розділити на ті, що передують несприятливій події, плануються та здійснюються завчасно (страхування, самострахування, диверсифікація, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні заходи тощо) та ті, що настають після несприятливої події (позички, кредити, дотації тощо).

Існування різноманітних напрямів і методів регулювання ступеня ризику породжує проблему вибору найбільш прийняттого в певній ситуації заходу. Деякі автори пропонують обирати оптимальні «способи обмеження» ризику, залежно від зони фінансової стійкості суб'єкта господарювання [46].

1 За умов абсолютної фінансової стійкості – резервування коштів, лімітування.

2 За умов допустимої фінансової стійкості – резервування коштів, диверсифікація.

3 У випадку нестійкого фінансового стану – передача ризику, диверсифікація.

4 За умов критичного фінансового стану – передача ризику, зовнішнє страхування.

Група інших науковців вважає за доцільне проектування модуля «імовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» за обраною підприємцем градацією імовірності та величиною збитків на підставі власних досліджень та експертних оцінок.

Найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

За умов проведення великої аналітичної роботи, здійснення спеціальних розрахунків можливо знайти рішення, що забезпечить деякий компромісний (прийнятний) рівень ризиків, який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою та загрозою втрат.

Основою вибору конкретного заходу попередження і мінімізації ризику є цілеспрямований пошук оптимального, доцільного та економічно вигідного в даній ситуації виду впливу на ризик, як уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення або передача ризику. Як правило, кожен вид ризику допускає два-три традиційних способи його зменшення. Тому виникає проблема оцінки порівняльної ефективності методів впливу на ризик для вибору найкращого з них.

Після вибору оптимального виду впливу на конкретні ризики з'являється можливість сформулювати стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це етап прийняття рішення, коли визначаються необхідні фінансові, трудові, матеріальні ресурси, розподіл задач серед менеджерів, проводяться консультації зі спеціалістами та інше.

Заключним етапом управління ризиками виступає контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації.

Контроль полягає в одержанні інформації щодо збитків, (реальних або прогнозованих) та вжитих (або можливих) заходів щодо їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, що змінюють ступінь ризику, передачі ризиків страхової компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки тощо.

Регулярно повинен відбуватися перегляд даних про ефективність заходів щодо управління ризиками з урахуванням інформації про зміни, що відбулися за цей період в економічній системі.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за

процесом ризик-менеджменту. Але необхідно зазначити, що надмірний контроль здатний: обмежити сфери діяльності і тим самим, можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль; підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік.

Ризик-менеджмент як процес управління передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. Стратегія ризик-менеджменту – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу.

Залежно від обраної стратегії, планується подальша діяльність підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності.

Визначення мети процесу управління ризиками ускладняється існування прямої залежності між ризиком і прибутком, тому підприємства мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків].

Висновки до розділу 1

Ефективність менеджменту обумовлюється якістю прийнятих управлінських рішень. Таким чином, управлінські рішення як певна команда до дії виступають у вигляді продукту управлінської праці.

Як процес на завершальному етапі вони об'єднують діяльність суб'єкта та об'єкта управління, яка в цілому позначається на результатах роботи всього підприємства.

У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками досить сильно залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Отже, можна зробити наступні висновки.

Ризик в управлінні – це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності за яких існує ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Ризик породжується ще багатьма суб'єктивно-об'єктивними факторами. Основними з яких є: розвиток науково-технічного прогресу; невизначеність, нестаціонарність ринкового середовища; непередбачуваність політичних подій; непередбачуваність, індивідуальність поведінки людини.

Ризик в підприємницькій діяльності є підґрунтям виникнення кризових явищ на підприємстві.

Можливість прогнозування ймовірності виникнення ризиків у багатьох випадках визначається системою їх класифікації, що виконує функції алгоритму, на основі яких розробляються й створюються управлінські системи.

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ням_КА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Ням_КА» створена з метою здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку учасниками товариства.

Органом управління Товариством є загальні збори учасників та Генеральний директор як одноосібний представник виконавчого органу. Генеральний директор призначає фінансового та виконавчого директора, в обов'язки яких входить поточне управління фінансовим та виробничим сектором підприємства.

Окремими напрямками роботи компанії, останнім часом стали оптова торгівля товарами харчової промисловості.

2.2 Аналіз обсягових показників діяльності підприємства

Аналіз діяльності підприємства починається з вивчення обсягу діяльності, їх росту, тобто з оцінки виконання планів реалізації товарів. Від обсягу, складу, асортиментів й якості реалізованої продукції, від ритмічності реалізації залежать прибуток, рентабельність, оборотність оборотних коштів, платоспроможність й інші показники, що характеризують ефективність виробництва.

Величина обсягу реалізації продукції впливає на обсяг коштів, що надходять на підприємство, на результати господарчо-фінансово діяльності [29].

Обсяг реалізованої продукції на підприємствах є одним з основних показників, по якому оцінюється результат їхньої діяльності.

Для того щоб дати повну характеристику діяльності підприємства необхідно

порівняти основні показники за період 2018 – 2022 роки. Даний аналіз проведемо за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Виконання плану за основними показниками

Показники	2018	2019 р	2020	2021 р.	2022 р.		
					план	факт	% до плану
1	2	3	4	5	6	7	8
Оптовий товарооборот, тис. грн	20763,1	21510,5	22610,2	25650,6	49550,6	48560,5	98,0
Оборот від інших видів діяльності, тис. грн	2499,1	2560,5	2469,3	2350,5	6000,4	6052,7	100,9
Середньо-спискова чисельність персоналу, ос.	16	16	15	15	16	16	98,1
Фонд заробітної плати, тис. грн	64380,8	64960,0	63120,0	79819,5	86308,8	103360,0	102,7
Середньо-місячна заробітна плата, грн	13874,0	14060,0	14208,0	15321,3	15394,3	16460	104,7
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	12973,1	1344,4	1507,3	1710,04	3096,9	3035,03	98,0

Недовиконання плану по реалізації відбулося за рахунок збоїв роботи відділу збуту. Несвоєчасність підписання договорів з постачальниками призвело до зниження обсягів реалізації продукції, яка користується найбільшим попитом. Так план по оптовому товарообороту недовиконаний на 2 %. Аналіз свідчить про різкий темп збільшення оптового товарообігу у 2022 році у порівнянні з 2018-2021 роками, що збільшенням обсягів діяльності.

Аналіз реалізації продукції проводиться по квартално. У процесі його проведення фактичні дані порівнюються із плановими, попередніми періодами, розраховується відсоток виконання плану, абсолютне відхилення від плану, темпи зросту й приросту за аналізований період (таблиця 2.2).

Розподіл товарообороту за кварталами нерівномірний. Так перший та четвертий квартал характеризуються найбільшими обсягами товарообороту. Якщо зрівнювати обсяги товарообороту 2022 та 2021 років поквартально, то вони збільшуються на 75%, 41 % у першому та другому кварталі відповідно, зменшуються на 21,37 % у третьому та збільшуються у 3 рази у четвертому, що свідчить про відсутність ритмічності реалізації продукції.

На обсяг реалізації продукції впливають: асортимент, структура, якість продукції.

Таблиця 2.2 - Виконання оптового товарообороту за 2022 рік поквартально

Показник	2022 рік				Усього
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Оптовий товарооборот, тис. грн	16790,4	9140,5	2870,50	19750,10	48560,5
Оптовий товарооборот, тис. грн	2021 рік				
	9560,1	6480,2	3650,60	5950,70	

Асортимент - це перелік найменувань виробів з уточненням кількості по кожному з них за планом, фактично й за попередній період. Відступи від заданого асортименту впливають на обсяг реалізації продукції, продуктивність праці, витрати та рентабельність продукції.

Виконання плану по асортименту представлений у таблиці 2.3.

- деревне, кам'яне вугілля, кокс, паливна деревина, нафталін;
- нафта сира, дизельне паливо, бензин, пальне, грубне паливо, гас;
- скраплений нафтовий газ, бутан та газ пропан;
- мастила, очищені нафтопродукти.

Виходячи з вищенаведених розрахунків, в 2022 році план по асортименту був виконаний на 84,6 %. Це досить низький показник для підприємства.

Таблиця 2.3 - Виконання плану по асортименту в 2022 році

Найменування продукції	План, тис. грн	Факт, тис. грн	Виконання плану, %	Зараховано в асортимент	
				тис. грн	%
Цукерки	11250,2	11550,5	102,7	1125,2	100
Шоколадки	1560,5	3320,4	84,6	132,4	84,6
Печиво	3280,3	3560,5	108,6	328,3	100
Вафлі	1535,5	16380,5	106,7	1535,5	100
Тістечка	3419,6	6102,9	92,0	125,6	92,0
Торти	3369,8	5378,6	100,6	1299,6	94,3
Короваї	1234,7	2267,1	102,6	1266,7	99,9

Виконання плану за структурою є доповненням до виконання плану по асортименту. Структура - це питома вага кількості виробів по кожному найменуванню в загальному обсязі реалізації продукції.

2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства

Одним з найважливіших чинників збільшення об'єму виробництва продукції на підприємстві є його забезпеченість і основними засобами у необхідній кількості і асортименті і повніше і ефективніше їх використання [29].

Основні засоби - це та частина активів (господарських засобів підприємства), який розраховуються на використання їх підприємством в перебігу тривалого періоду часу (більше року) і поступово (по частинах) втрачають свою вартість.

В умовах ринкової економіки і конкуренції успішно функціонують ті виробники, які ефективно використовують свої ресурси, зокрема основні засоби

виробництва. Від інтенсивності і ефективності використання основних засобів залежить прибутковість капіталу і багато показників діяльності підприємства [30].

Фондовіддача - кількість продукції з розрахунку на 1 гривну основних виробничих фондів. Зростання фондовіддачі найважливіший напрям використання основних виробничих фондів.

Фондоозброєність - показник оснащеності основних виробничих фондів (розмір основних виробничих фондів з розрахунку на одного працівника).

Найважливішим показником використання основних фондів є фондовіддача, оскільки із збільшенням фондовіддачі підвищується ефективність використання основних засобів. Обсяг зробленої за рік (чи інший період) продукції, що приходить на 1 грн виробничих основних фондів.

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за 2018-2022 рр. була відповідно – 2076,3 тис. грн, 2140,8 тис. грн, 2650,6 тис. грн, 3250,2 тис. грн та 3610,9 тис. грн

На аналізованому підприємстві показник фондовіддачі має значення, що відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання основних фондів підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2076,3	2140,8	2650,6	3250,2	3610,9
Фондовіддача	9,4	10,0	8,9	7,9	13,4
Фондоємність	0,12	0,10	0,11	0,13	0,07
Фондоозброєність	18,1	17,9	19,3	21,7	17,0

Обчисливши фондовіддачу, можна визначити приріст продукції за рахунок її зміни скориставшись факторним аналізом:

За рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів обсяг реалізації продукції виріс на 2849,53 тис. грн, а за рахунок збільшення

фондовіддачі на 69% зросла на 20060,37 тис. грн

Фондоозброєність визначається, як відношення продуктивності праці до фондовіддачі. По аналізованому підприємству у 2022 році даний показник дорівнює 17,0.

2.4 Аналіз персоналу підприємства

Використовуючи дані таблиці 2.5 можна зробити розрахунки, які ілюструють методику аналізу структури кадрів працюючих і характеризують основні напрямки зміни цієї структури.

Таблиця 2.5 – Структура працівників підприємства

Категорії працівників	2019 р., ос.	Питома вага, %	2020 р., ос.	Питом а вага, %	2021р., ос.	Питома вага, %	2022 р., ос.	Питома вага, %
Основні та допоміжні робочі	8	50,0	7	46,7	6	40,0	6	40,5
Керівники	2	12,5	2	13,3	3	20,0	2	12,5
Спеціалісти	4	25,5	4	26,7	4	26,7	5	34,5
Охорона	2	12,5	2	13,3	2	13,3	2	12,5
Разом	16	100	15	100	15	100	16	100

З таблиці 2.5 видно, що в ТОВ «Ням_КА» в 2022 році збільшилася чисельність персоналу.

Проведений аналіз, таким чином, показав, що фактично структура кадрів як всіх працюючих, так і окремо робітників в 2022 році відрізнялася від структури кадрів в 2021 році, тобто збільшилася на 6,7 %

Зростання продуктивності праці - це головне джерело збільшення випуску

продукції й підвищення добробуту підприємства.

Залежно від періоду часу обчислюють місячну (річну, квартальну) продуктивність праці одного працюючого.

На рівень і динаміку продуктивності праці також впливає [19]:

- кваліфікація;
- технічна й енергетична озброєність праці;
- механізація й автоматизація технологічних процесів;
- впровадження нових технологій;
- зниження частки ручної праці;
- спеціалізація виробництва тощо.

Вихідні дані для аналізу фонду оплати праці й середньомісячної заробітної плати працюючих використані з форми 1- ПВ і форми 2- ПВ "Звіт з праці" і наведені в таблиці 2.6.

З таблиці 2.6. видно, що середньомісячна заробітна плата одного працюючого збільшилася на 1138,7 грн, що складає 21,4%, фонд оплати праці також збільшився на 23540,5 тис. грн, тобто на 29,5%.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для аналізу фонду оплати праці і середньомісячної заробітної плати працюючих

Категорії працюючих	ФОП, тис. грн		Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022р.
Усього працюючих	79819,5	103360,0	15321,3	16460

Збільшення середньомісячної заробітної плати одного працюючого пов'язане зі збільшенням обсягів роботи. Фонд оплати праці збільшився через значне збільшення штату працівників.

2.5 Аналіз витрат підприємства

У таблиці 2.7 наведені вихідні дані для аналізу витрат на реалізацію продукції по економічним елементам за 2021 і 2022 р. відповідно, які взяті з Форми № 2 "Звіт про фінансові результати".

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для аналізу витрат на реалізацію продукції по економічним елементам за 2021 і 2022 рр., тис. грн

Статті витрат	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %
Матеріали	8390,3	9510,5	113,4
Витрати на оплату праці	13210,3	14600	110,5
Відрахування на соцстрах	4120,2	4380	106,3
Амортизація основних фондів	550,7	410,2	74,0
Інші операційні витрати	17180,6	19150,2	111,4
Разом	43470,1	48050,9	110,6

З таблиці 2.7 видно, що витрати реалізованої продукції в 2022 році вище на 9,8 %, ніж в 2021 році. На зміну собівартості реалізованої продукції значно вплинула зміна матеріалів (13,4%), витрат на оплату праці (10,5%), інших операційних витрат (11,4 %). Проте знизилась витрати на амортизацію на 26 %.

Собівартість продукції зросла тому, що в 2022 році підприємство збільшило обсяги діяльності, ввело додатковий підрозділ, що займається після продажним обслуговуванням.

По факторний аналіз собівартості реалізованої продукції й витрат на одну гривню товарної продукції здійснюється за представленою нижче методикою.

Собівартість продукції залежить від обсягу виробництва:

$$\Delta C_{\text{в}} = C_{2006} * ((\text{ТП}'_{2007} - \text{ТП}_{2006}) / \text{ТП}_{2006}) = 43470,1 * ((48560,5 - 25650,6) / 25650,6) = 38810,65 \text{ тис.грн.}$$

2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також в результаті надзвичайних обставин [20].

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності є:

- вивчення можливостей отримання прибули відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;
- систематичний контроль над процесом формування прибули і зміною її динаміки;
- визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на фінансові результати і оцінка якості прибутку;
- виявлення резервів збільшення суми прибули і підвищення рівня прибутковості бізнесу;
- оцінка роботи підприємства по використанню можливостей збільшення прибули і рентабельності;
- вироблення рекомендацій по підвищенню ефективності системи управління прибутком [35].

Прибуток - це частина чистого доходу, який безпосередньо отримують підприємства після реалізації продукції як винагорода за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності. Кількісно вона є різницею між сукупними доходами (після сплати податку на додану вартість, акцизного податку і інших відрахувань з виручки до бюджетних і позабюджетних фондів) і сукупними

витратами звітнього періоду [31].

Розмір прибутку, рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. Тому дані показники характеризують всі сторони господарювання .

Прибуток - це найважливіший показник роботи підприємства. Проаналізувавши його можна зрозуміти наскільки добре працює дане підприємство. Аналіз прибули по підприємству ТОВ «Ням_КА» представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Зміна прибутку

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Прибуток, тис. грн	472,1	546,8	800,9	926,8	520
- абсолютна зміна	-	+74,7	+216,5	+125,9	-406,8
- приріст % до попереднього року	-	+13,7	+37,05	+15,72	-43,89

Розглянувши дані таблиці 2.8 можна сказати, що темпи приросту прибутку не були однаковими за всі роки. Наприклад, в 2020 приріст складав всього 37,05%, в 2021 вже – 15,72%, а в 2022 році приросту прибутку взагалі не спостерігається, оскільки об'єм прибутку знизився на 406.8 тис. грн На це могли вплинути багато чинників, зокрема такі як: «світова криза», нестабільна політична обстановка країні, насичення ринку даним видом продукції і інші чинники.

Великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства надає збільшення або зменшення заборгованості. Її величина залежить від об'єму продажів, умов розрахунку з покупцями і постачальниками, періоду відстрочення платежу, платіжної дисципліни покупців і постачальників, організації контролю за перебуванням дебіторської роботи і претензійної роботи на підприємстві і ін.

Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в оборотних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства по відношенню до покупців, або про збільшення об'єму продажів, або неплатоспроможності і

банкрутстві частини покупців.

Скорочення заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Необхідно розрізняти нормальну прострочену заборгованість. Наявність останньої створює фінансові утруднення, оскільки підприємство відчуватиме недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати і т.д [35].

В таблиці 2.9 показано аналіз заборгованості по підприємству.

Відсутність кредиторської і дебіторської заборгованості по товарах - це позитивний показник. Що стосується заборгованості по розрахунках, то картина постійно мінялася. Іншій заборгованості практично не було до 2022 року, коли з'явилася дебіторська заборгованість в досить - таки значних розмірів, характер якої неясний.

Таблиця 2.9 - Аналіз заборгованості

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість по товарах, тис. грн	0	31,25	0	0	0
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	-	-	-	-
- приріст % до попереднього року	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість по товарах, тис. грн	0	0	0	0	0
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	-	-	-	-
- приріст % до попереднього року	-	-	-	-	-
Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, раз	0	31,25	0	0	0
Дебіторська заборгованість по розрахунках, тис. грн	287,96	459,35	1380,25	1115,35	582,5
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	+171,39	+483,2	-264,9	-532,85
- приріст % до попереднього року	-	+37,3	+53,87	-19,19	-47,77
Кредиторська заборгованість по розрахунках, тис. грн	0	220,6	954,35	604,6	1024,5
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	-	+188,25	-349,75	+419,9

Продовження таблиці 2.9

1	2	4	5	6	7
- приріст % до попереднього року	-	-	+24,57	-36,65	+69,45
Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, раз	0	2,08	1,45	1,84	1,76
Інша дебіторська заборгованість, тис. грн	0	0	0	478,2	919
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	-	-	+478,2	+440,8
- приріст % до попереднього року	-	-	-	-	92,18
Інша кредиторська заборгованість, тис. грн	0	0,85	2,15	1,9	3
- абсолютне відхилення, тис. грн	-	-	+0,25	-0,25	+1,1
-приріст % до попереднього року	0	-	+13,16	-11,63	+57,89
Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, раз	0	0,85	2,15	251,68	303,33

Одним з індикаторів фінансового положення підприємства є його платоспроможність, тобто можливість наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання [35].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активу з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву.

Разом з абсолютними показниками для оцінки ліквідності підприємства розраховують наступні відносні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Дані показники представляють інтерес не тільки для керівництва підприємства, але і для зовнішніх суб'єктів аналізу: коефіцієнт абсолютної ліквідності представляє інтерес для постачальників сировини і матеріалів, абсолютній ліквідності - для банків, коефіцієнт поточної ліквідності - для інвесторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається відношенням грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до всієї суми короткострокових боргів підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності - відношення всієї суми оборотних активів, включаючи запаси за мінусом витрат майбутніх періодів, до загальної суми короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - відношення грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і короткострокової дебіторської заборгованості, платежі по якій очікуються в течії 12 місяців після звітної дати, до суми короткострокових фінансових зобов'язань.

Розрахунок всіх показників ліквідності підприємства проведений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз ліквідності

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Гроші, тис. грн	37,45	49,85	96,65	131,15	152,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	287,96	490,6	1380,25	1593,55	1501,5
Всього оборотні фонди, тис. грн	942,62	1105,15	2342,25	2865,6	2820
Поточні зобов'язання, тис. грн		671,45	1864,15	1193,85	1685
Абсолютна ліквідність	0,08	0,07	0,05	0,11	0,09
- абсолютна зміна	-	-0,01	-0,03	+0,06	-0,02
Швидка ліквідність	0,81	0,8	0,79	1,44	0,98
- абсолютна зміна	-	0,01	-0,18	+0,65	-0,46
Поточна ліквідність	1,73	1,65	1,26	2,4	1,67
- абсолютна зміна	-	-0,08	-0,22	+1,14	-0,73

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах норми, проте його коливання досить великі. Що стосується коефіцієнта поточної ліквідності, то його значення було краще всього в 2022 році і було в межах норми, а в решту років, на жаль, він не відповідав нормам і був нижче 2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності невеликий, але і при невеликому його значенні підприємство може бути завжди платоспроможним, якщо зуміє збалансувати і синхронізувати притоку і відтік грошових коштів за об'ємом і термінам.

Рентабельність - це ступінь прибутковості, вигідності, прибутковості бізнесу. Вона вимірюється за допомогою цілої системи відносних показників, що характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, вигідність виробництва окремих видів продукції і послуг.

Показники рентабельності більш повно, чим прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні.

Один з показників рентабельності - рентабельність продукції буде прорахована в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз рентабельності

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Прибуток від реалізації, тис. грн	428,72	546,8	800,9	926,8	520
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4367,9	5021,1	7664,6	8275,8	7420
Рентабельність продукції %	10,3	10,9	10,45	11,20	7

Для виробничого підприємства рентабельність у розмірі 7 - 10% є хорошим показником діяльності. За всі п'ять років рентабельність продукції коливалася в межах цих рамок. Це говорить про те, що продукція високої якості, має хороший попит, підприємство намагається всіма способами мінімізувати витрати на випуск продукції для того, щоб збільшити отримуваний прибуток.

2.7 Аналіз ризиків підприємства

Розглянемо детальніше середовище, в якому діє підприємство. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати, як складову з трьох сфер: загальної (чи макрооточення), робочої (чи безпосереднього оточення) і внутрішнє середовище. Макрооточення створює загальні умови існування організації в зовнішнім середовищі. У цій частині аналізу розглядаються політико-правові, техніко-економічні, соціокультурні, екологічні і подібні фактори. Вивчення робочого середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, проводиться по наступним основних напрямках: маркетинг, виробництво, НІОКР, фінанси, персонал, структура управління.

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи [37]:

- SWOT-аналіз;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз витрат;
- оцінка конкурентоспроможності.

Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз (від SWOT - по початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і STEP -аналізи (від STEP - по початкових буквах англійських слів: соціальні (social), технічні (technical),

економічні (economic), політичні (political) фактори).

Ключовим інструментом, яким можна оцінити потенційні можливості розвитку ТОВ «Нам_КА» є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства, то ж розглянемо методику його проведення [66].

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT -аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

SWOT-аналіз можна проводити в п'ять етапів.

На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються сильні сторони фірми – її конкурентні переваги в таких галузях [37]:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які використовуються фірмою;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на вході і виході системи менеджменту фірми й ін.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми.

Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на нульовому рівні – комплексний показник

конкурентоспроможності конкретного товару; на першому рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на другому рівні – конкретні показники й т. д.

Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева показників. Збираються або прогнозуються аналогічні показники за конкуруючими товарами. Визначаються слабкі місця за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі і своєчасного запобігання збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т. п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабких і збільшення сильних сторін фірми.

На п'ятому етапі SWOT-аналізу узгоджуються сили з можливостями для формування проєкту окремих розділів стратегії фірми.

Отже, для стратегічної перспективи компанії особливо значущі сильні сторони, тому що вони є наріжними камнями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час вдала стратегія вимагає втручання в слабкі сторони, тобто організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити.

Варто відрізнити сприятливі можливості галузі і компанії. Переважаючи і знову виникаючи сприятливі можливості в галузі найбільше підходять компанії, що має конкурентні переваги або інші можливості для зростання. У той же час варто зазначити, що сприятливі можливості без способів їхньої реалізації є ілюзією. Сильні і слабкі сторони фірми роблять її краще або гірше пристосованою до використання сприятливих можливостей, ніж в інших фірм [66].

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Нам_КА» наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - SWOT – аналіз ТОВ «Нам_КА»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
1 Хороший імідж 2 Хороша кухня 3 Різноманітний асортимент 4 Наявність ексклюзивних фірмових виробів 5 Оригінальний інтер'єр 6 Дружелюбний персонал 7 Організація спеціальних пропозицій	1 Навчання персоналу 2 Розвиток інформаційних технологій 3 Скорочення витрат, пов'язаних з формуванням і змістом запасів 4 Використання соціальних мереж і геолокаційного сервісу 5 Внесення змін у меню
Слабкі сторони (W)	Загрози (Т)
1 Застаріле кухонне обладнання 2 Повільний ритм обслуговування клієнтів 3 Збільшення об'єму запасів в активах підприємства, зростання невикористаних продуктів 4 Недостатність контролю у відділі закупівель 5 Відсутність чітко налагодженої рекламної компанії 6 Плинність кадрів	1 Жорстокість конкуренції; невигідне розташування поряд з конкурентами 2 Зміна смаків і потреб клієнтів 3 Економічна нестабільність в країні 4 Зростаюча конкуренція в даному секторі

Розглянемо потенціал ТОВ «Нам_КА», який знаходиться:

- у векторі маркетингу має високий (крупний) відносний рівень маркетингу (більше 70 % - 91,67%);
- у векторі виробництва підприємство знаходиться на нижньому рівні високого (крупного) відносного рівня (62,16%);
- у векторі фінансів підприємство має середній потенціал, бо його вектор коротший за 70%, він має 50,79%;
- у векторі організаційної структури і менеджменту підприємство має середній потенціал, бо має 55,2 %.

Також для ТОВ «Нам_КА» виділимо наступні основні ризики.

1 Визначення концепції закладу.

Технології правильної постановки бізнесу в сфер харчування - це, перш за все маркетингові технології. Простіше кажучи, підприємство, як суб'єкт ринку, цілком залежить від нього, а успіх фірми - від обраної ринкової ніші. Причому

технологія визначення свого місця на ринку важливіше, ніж підбір обладнання та професійний персонал, так як нікого буде обслуговувати і нікому готувати, якщо у закладу немає своєї аудиторії.

Успіх будь-якого підприємстві сфери харчування полягає в його клієнтах. Тому перед початком запуску свого проєкту необхідно ретельно вивчити і проаналізувати потенційний ринок клієнтури з точки зору пріоритетів, смаку і платоспроможності. Це допоможе в розставлених акцентів згідно смаковим уподобанням своїх клієнтів, щоб виправдати їх очікування і не осоромити «репутацію свого фартуха!» Тільки визначивши смаки і переваги клієнтів, дізнавшись чого вони очікують і ґрунтуючись на отриманих результатах, можливо, грамотно почати справу успішного підприємства.

Коли підприємство завоювало визнання та місце в серцях своїх клієнтів, йому потрібно будь-що-будь, виправдати їх очікування, і що найголовніше утримати їх.

2 Місце розташування торгових точок (ризик можливого банкрутства)

Вибір місця дислокації торгових точок -характеризується великою відповідальністю. Саме розташування майбутнього закладу - один з найважливіших, а часто і домінуючий фактор успіху бізнесу в даній галузі. Причому, якщо спочатку місце вибрано невдало, то виправити помилку - завдання нетривіальне, найчастіше втілюється тільки засобами «перевідкриття» на іншому місці з величезною кількістю витрат.

Головний принцип вибору місця полягає в тому, щоб максимально наблизити його до споживача. Тобто, приміщення має бути розташована поблизу місць проживання потенційного споживача (поруч з будинком, поруч з роботою, при прогулянках по місту і т.п.), має бути транспорт його модна легко знайти.

3 Новий асортимент (ризик через о відсутності можливого попиту)

Зміна, внесення поправок в уже існуючий асортимент, тягне за собою деякі небезпеки для власника, так як нові «мудрі» назви можуть неприглянутися, збентежити споживача. Коригування і створення нового асортименту варто провести поетапно.

На першому етапі розробляють асортимент виробів, що містить традиційні, нові і фірмові вироби. При цьому необхідно постійно стежити за мінливими перевагами споживачів, вивчати попит на товар.

На другому етапі необхідно визначити, які вироби варто вилучити з виробництва. Для залучення уваги до виробу потрібно помістити його назву з фотографією і рекламним текстом. Гарна реклама виробу збільшує обсяг його продажів.

На третьому етапі проводять аналіз виробів, включених з продажу, на популярність і прибутковість. При цьому товар можна поділити на 4 групи:

Перша група – вироби, що користуються високою популярністю і прибутковістю.

Друга група - вироби, які повинні приносити більший прибуток, але ще недостатньо популярні.

Третя група - популярні вироби, але не дають високого прибутку.

Четверта група - неприбуткові й непопулярні вироби.

Після аналізу асортименту необхідно збільшити асортимент 1,2 і 3 груп, а 4 бажано зняти з виробництва.

4 Ретельний підбір персоналу (ризик збою в роботі вже наявного колективу, через некомпетентних новачків).

Часто буває так, що всі зусилля власників, а може і всього колективу зведені нанівець стараннями всього лише кількох недбайливих працівників.

Тому підбір персоналу має таке велике значення, адже не секрет, що задоволений відвідувач призведе як мінімум трьох своїх друзів, а незадоволений це не менше п'яти осіб, які ніколи не прийдуть.

При виборі співробітників в першу чергу має сенс звертати увагу не на послужний лист кандидата, а на його особисті якості, здатність навчатися і працювати за встановленими стандартами підприємства. Що ж до більш досвідчених співробітників то з часом перевчити, а точніше навчити їх правильній роботі буває просто неможливо.

Необхідно підготувати персонал так, щоб кожен із співробітників знав що,

коли і як йому потрібно робити. Причому на підприємстві повинні діяти єдині стандарти. Це необхідно для забезпечення однаково високого сервісу і якості готової продукції.

Добре навчений і люб'язний персонал будуть ще однієї додаткової рекламою для потенційних клієнтів.

5. Зміна концепції фірми.

Бувають ситуації, коли розроблена концепція підприємства за підсумками її втілення себе не виправдала, або через якийсь час просто застаріла, тоді її необхідно змінити. (Бо інтерес до закладу може наблизитися до нуля).

Іноді зміна концепції - єдине рішення, що дозволяє фірмі залишитися на плаву. У певному сенсі, це буде вже інше підприємство. У нього буде закладена нова ідея, під неї розроблена нова концепція. Іноді окрім місця розташування від фірми мало що залишається. І в цьому істотна проблема. Успішною або неуспішною була торгова марка, вона вже стала відомою певному колу потенційних споживачів. В такому випадку, щоб не втрачати постійних клієнтів, не обов'язково кардинально все міняти. Для початку необхідно попередньо з'ясувати, що власне потрібно міняти в уже існуючій концепції.

6. Укладення контракту з новими постачальниками.

Це може привести до можливих ризиків, таким як: несвоєчасне постачання товарів (наприклад через можливі полки транспорту і т.д), до розбіжності сторін, через терміни поставки і т.п (постачальницький ризик). Всього цього можна уникнути, якщо вибрати відповідну стратегію ведення переговорів з постачальниками.

Найпростіший, хоча і не завжди найефективніший шлях - зайняти жорстку позицію на переговорах про закупівлю і намагатися отримати найкращі умови, незважаючи ні на що. Такий підхід в короткостроковій перспективі може дати позитивні результати, але в довгостроковій не завжди ефективний.

Тип відносин повинен вибиратися на основі серйозного аналізу. Встановлювати з усіма постачальниками партнерські відносини економічно недоцільно. А працювати з усіма тільки на опортуністичних принципах часом

недалекоглядно.

Обидва підходи хороші - питання тільки в тому, коли і в стосунках з ким ми їх застосовуємо.

7. Втрата клієнтської бази.

Різноманітність підприємств, які виготовляють продукти харчування, та інші фактори, можуть спричинити за собою втрату постійних споживачів. (Ризик втрати клієнтів).

«У боротьбі за клієнтів».

1 Конкурентоспроможність підприємства забезпечується високим професійним рівнем співробітників.

2 Робота з постійними клієнтами.

У широкому застосуванні використовується система накопичувальних бонусів і знижок з використанням пластикових карт. Правила прості: на «картку» нараховується 10 відсотків від суми рахунку у вигляді бонусів, і, коли накопичується достатня кількість очок, картою можна розплатитися. Або ж, клієнту видається постійна десяти відсоткова знижка.

3 «Свято живота»

Різноманітність асортименту також є своєрідним «коником» в активній політиці залучення і утримання відвідувачів. М

8 Нове обладнання (ризик великих вкладень на саме обладнання, а також навчання персоналу роботі з цим обладнанням).

Купуючи нове обладнання підприємство «надихає» персонал на покращення продуктивності праці.

Вибір обладнання варто здійснювати з особливою ретельністю, уважністю і акуратністю. Для того щоб за допомогою раціонального підходу визначити, яке саме обладнання варто в результаті закупити, потрібно спочатку дуже ретельно продумати асортимент.

Для зменшення впливу факторів ризику застосовується планування і контроль всіх бізнес-процесів, ведеться постійне вдосконалення методів роботи, пошук і відбір кваліфікованого персоналу.

Для ефективного управління бізнес-процесами і їх оптимізації з метою мінімізації людських, матеріальних і фінансових витрат у процесі роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищення потенціалу фірми раціонально застосовувати процесний підхід в управлінні підприємством.

В останні роки у країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається перехід від функціонального до процесного методу, за якого базовими принципами є [22]:

- спрямованість на покращення якості продукції і задоволення потреб споживача;
- взаємна відповідальність за результати господарської діяльності всіх управлінських ланок;
- ефективна система мотивації персоналу;
- зниження значимості бюрократичного механізму.

Йдеться про орієнтацію на бізнес-процеси.

Бізнес-процесний підхід у менеджменті передбачає таку організацію діяльності підприємства, за якої діяльність поділяється на окремі бізнес-процеси, а управлінська система – на блоки управління. При цьому підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини бізнес-процесів, кінцева ціль яких замикається на випуску кінцевої продукції.

Схематично дану систему можна розглядати як ланцюг робіт (операцій, функцій), які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства [36].

Основними рисами процесного підходу є:

- широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- скорочення кількості рівнів прийняття рішень;
- підвищення уваги до якості продукції(послуг);
- формалізація технологій виконання бізнес-процесів з ціллю їх автоматизації.

Виділяють три базових групи бізнес-процесів.

1 Основні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво продукції або послуги, які забезпечують отримання доходу для підприємства.

2 Забезпечуючі бізнес-процеси, які є постачальниками всіх необхідних видів ресурсів і які призначені для виконання основних бізнес-процесів.

3 Бізнес-процеси управління й розвитку.

На стадії системного описання процесів визначається значимість кожного з них й одночасно відбувається звільнення від зайвих видів діяльності, обираються ключові процеси, що необхідні для створення інформаційної системи підприємства. Щоб побудувати процесну структуру управління, бізнес-процеси необхідно виділити, класифікувати й формалізувати. Не дивлячись на складність цієї процедури, такий підхід доказав свою ефективність, і саме головне – потребує його осмислення і впровадження. І це особливо важливо в кризових умовах господарювання, в яких знаходяться майже всі підприємства країни.

Розглянемо такий бізнес-процес в діяльності ТОВ «Ням_КА» як управління ризиками, так як ризики в значно впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств, звідси виникає потреба в створенні відповідних механізмів управління ними (рисунок 2.1).

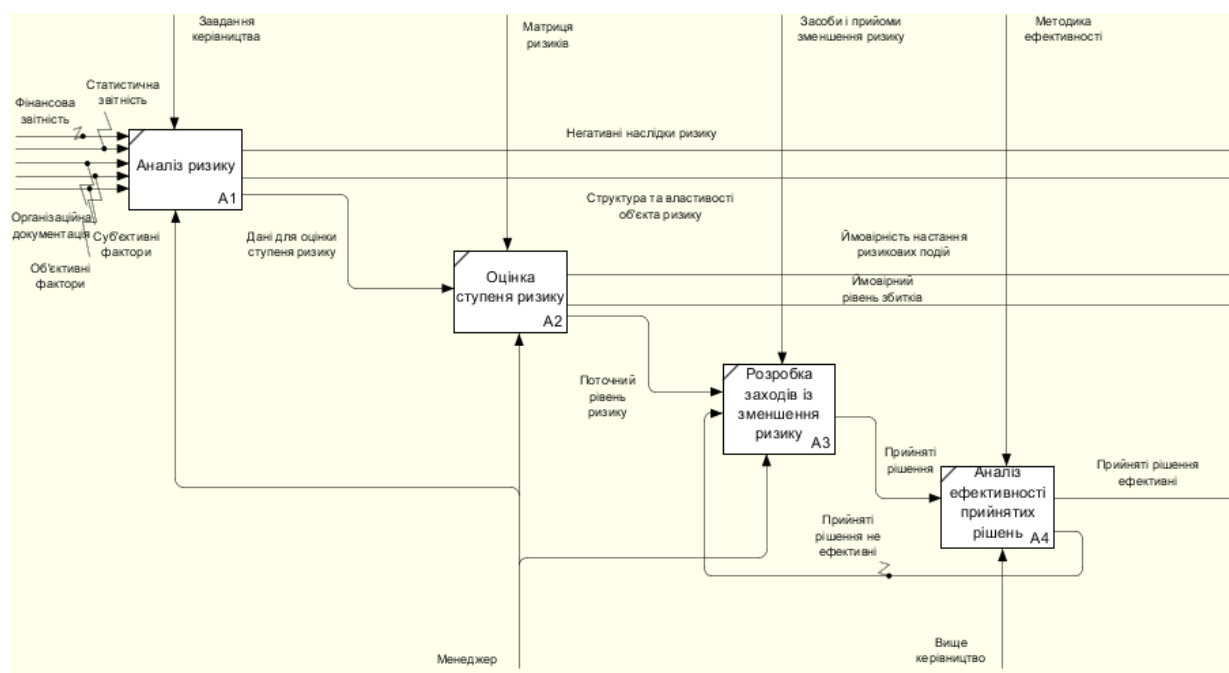


Рисунок 2.1- Управління ризиками ТОВ «Ням_КА»

Ризик – ймовірність настання негативної події для ТОВ «Ням_КА», викликаній різними очікуваними і несподіваними подіями [11].

Ризик-менеджмент – система управління ризиками, спрямована на забезпечення стійкості ТОВ «Ням_КА» та його здатності протистояти несприятливим ситуаціям.

Управління ризиком – процес, за допомогою якого ТОВ «Ням_КА» виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх рівня, здійснює моніторинг та контроль ризиків, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями ризиків.

Мета управління ризиками – сприяння збільшення власного капіталу ТОВ «Ням_КА», забезпечуючи при цьому досягнення цілей ряду зацікавлених сторін – клієнтів і контрагентів, керівництва та акціонерів, органів нагляду, рейтингових агентств, інвесторів, кредиторів та ін.

На даному етапі функціонування ТОВ «Ням_КА» основні етапи процесу управління ризиками включають.

1 Аналіз ризику. На основі фінансової, статистичної звітності, організаційної документації, а також суб'єктивних та об'єктивних факторів проводиться аналіз ризику. Необхідність в аналізі ризику визначається вищим керівництвом, а результатом даного етапу є визначення негативних наслідків ризику та структури і властивостей об'єкта ризику. При аналізі ризиків відбувається процес виявлення ризиків (якісна складова) і визначаються всі ризики, притаманні ТОВ «Ням_КА».

2 Оцінка ступеня ризику. На основі результатів аналізу ризику проводиться оцінка ступеня ризику, керуючись матрицею ризиків. Оцінка ступеня ризику – це кількісний опис виявлених ризиків, у ході якого визначаються характеристики ризику. Наслідком оцінки ступеня ризику є визначення ймовірності настання ризикових подій та визначення ймовірного рівню збитків.

3 Розробка заходів із зменшення ризику. На даному етапі управління ризиками, враховуючи поточний рівень ризику, спираючись на засоби і прийоми зменшення ризику приймаються рішення по зменшенню ризику. Всі способи

впливу на ризик, які використовує ТОВ «Ням_КА» можна розділити на три основні групи – зниження, прийняття та передача ризику. Зниження ризику передбачає зменшення або розмірів збитку, або ймовірності настання несприятливих подій. Прийняття ризику – створення спеціальних резервних фондів, збільшення витрат для покриття можливих збитків при настанні несприятливих ситуацій. Заходи щодо передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. В ТОВ «Ням_КА» для пошуку рішення щодо напряму оптимізації ступеня ризику застосовується матриця «ймовірність виникнення витрат» / «рівень збитків» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Матриця вибору способу впливу на ризик

Рівень збитків	Ймовірність виникнення витрат					
	Близька до 0	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву(запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірковані збитки	Створення резерву (запасу)		Страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні збитки	Страхування чи (і) розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

4 Аналіз ефективності прийнятих рішень. Спираючись на методику ефективності вище керівництво проводить аналіз ефективності прийнятих рішень. Результатом даного етапу є або прийняття рішення (в разі їх ефективності), або повернення до третього етапи управління ризиками (якщо прийняті рішення виявилися не ефективними).

Так як на ТОВ «Ням_КА» відсутній відділ по управлінню ризиками та не

введена посада ризик-менеджера, то перші три етапи управління ризиками проводить менеджер.

Розглянемо докладніше фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і без ризиковими можуть бути ділові відносини з ним комерційних банків, постачальників, потенційних інвесторів і позичальників та ін. Для підприємства, як і для його партнерів, становить інтерес не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан.

У таблиці 2.14 наведено основні показники, які характеризують майновий стан підприємства.

Таблиця 2.14 - Показники оцінювання майнового стану ТОВ «Ням_КА»

Показник	Формула для розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
Частка основних засобів в активах	Залишкова вартість ОЗ / Активи	0,029	0,037	0,31	0,020	0,023
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,55	0,53	0,54	0,52	0,58
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,28	0,30	0,31	0,34	0,10

Частка коштів інвестованих в основні засоби збільшилась у 2022 році на 0,003 пункти.

Як свідчить коефіцієнт зносу основних засобів майно підприємства зношене майже на 50% і темпи оновлення майна падають (коефіцієнт оновлення у 2022 році зменшився на 0,24 пунктів).

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання.

Відповідно до забезпеченості запасів можливими варіантами

фінансування можливі чотири типи фінансової стійкості.

Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів (З) достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства гарантована: $Z < \text{ВОК}$.

Нормальна стійкість – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована: $Z < \text{ВОК} + K^{\text{Д}}$.

Нестійкий фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити: $Z < \text{ВОК} + K^{\text{Д}} + K^{\text{К}}$. Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає „нормальних” джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство: $Z > \text{ВОК} + K^{\text{Д}} + K^{\text{К}}$.

У таблиці 2.15 проведено розрахунок фінансової стійкості для ТОВ «Ням_КА».

Таблиця 2.15 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Ням_КА»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Власний капітал	-589,5	-547,7	-464,2	-153,2	-364,2
Необоротні активи	98,45	101,2	124,3	156,3	154,9
Власні обігові кошти (р.1-р.2)	-491,05	-648,9	-468,1	-309,5	-519,1
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	-491,05	-648,9	-468,1	-309,5	-519,1
Короткострокові кредити та позики	2208,71	2500,7	2594,5	2667,6	1725,6
Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	1717,66	1851,8	2068,4	2358,1	1206,5
Запаси	76,3	110,9	294,6	420,6	615,4
Надлишок або нестача власних обігових коштів (р.3-р.8)	-414,75	-759,8	-746,3	-730,1	-1134,5
Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-414,75	-759,8	-746,3	-730,1	-1134,5
Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	1641,36	1740,9	1886,1	1937,5	591,1
Тип фінансової стійкості	нестійкий	нестійкий	нестійкий	нестійкий	нестійкий

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.15, у 2022 році фінансова стійкість підприємства дещо погіршилася у порівнянні з попередніми періодами і тип фінансової стійкості підприємства залишився нестійким.

Розглянемо докладніше показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Ням_КА»

Показник	Формула для розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Пасиви	0,15	0,20	0,10	0,02	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	Позиковий капітал / Пасиви	0,63	0,91	0,57	0,36	0,26
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / Пасиви	0,15	0,20	0,10	0,02	0,05

Розглянемо докладніше кожен з показників, що наведені у таблиці 2.16.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5. Як бачимо протягом аналізованого періоду значення цього показника суттєво менше нормативного, що свідчить про недостачу у підприємства власних активів для покриття зовнішніх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість забезпечити заборгованість власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність підприємства. Нормативне значення

показника повинно бути більше одиниці.

В нашому випадку його значення складає лише 0,36 та 0,26 у 2021 та 2022 відповідно.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах 0,85-0,90. У аналізованого підприємства його значення становить 0,05, що не відповідає нормативному.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 - Показники оцінювання ліквідності активів ТОВ «Ням_КА»

Показник	Формула для розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття	Поточні активи / Поточні пасиви	0,81	0,80	0,89	0,96	0,93
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської за боргованості	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	0,57	0,63	1,09	2,06	1,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти / Поточні пасиви	0,07	0,06	0,05	0,03	0,03

Коефіцієнт покриття характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

При значенні коефіцієнта менше 1 підприємство має неліквідний баланс. Як бачимо, значення цього показника для ТОВ «Ням_КА»

практично відповідає нормативному.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року. Рекомендоване значення цього показника 1. Розраховане значення для аналізованого підприємства свідчить про виважену політику стосовно власних дебіторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,20 – 0,35. У 2019-2022 рр. значення цього показника значно нижче нормативного. Проте ймовірність того, що всі кредитори забажають відразу отримати борг від підприємства є досить низькою.

Таким чином, провівши аналіз фінансового стану ТОВ «Ням_КА» можна зробити наступні висновки:

- основні засоби є сильно зношеними і оновлення фондів практично не відбувається;
- фінансова стійкість підприємства є незадовільною;
- показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства.

Таким чином, проведений аналіз структури та динаміки фінансових результатів ТОВ «Ням_КА» за 2018-2022 роки дає підстави зробити висновок про задовільний фінансовий стан підприємства: значення чистого доходу та чистого прибутку щорічно зростає, що свідчить про нормальний розвиток підприємства та невисоку вірогідність банкрутства.

Проте, незважаючи на прибутковість діяльності, проведений аналіз показав недоліки пов'язані з великою часткою дебіторської заборгованості, яка може бути загрозою фінансовій стійкості, великою часткою заборгованості, повільним темпом зростання прибутку.

Також, слід відмітити перевагу запозиченого капіталу в структурі капіталу підприємства, що може негативно вплинути на його фінансову

стійкість. Тому слід звернути увагу саме на цей ризик й поставити акцент на ефективному управлінні ним.

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

Висновки до розділу 2

ТОВ «Ням_КА» створена з метою здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності та отримання на цій основі максимального прибутку учасниками товариства.

В 2022 році план по асортименту був виконаний на 84,6 %. Це досить низький показник для підприємства. Проведений факторний аналіз обсягів реалізації продукції дає підстави стверджувати, що обсяг реалізації продукції виріс на 44100,74 тис. грн за рахунок збільшення продуктивності праці.

Загальна зміна обсягу реалізації продукції склала 22900,9 тис. грн

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за 2018-2022 рр. була відповідно – 2076,3 тис. грн, 2140,8 тис. грн, 2650,6 тис. грн, 3250,2 тис. грн та 3610,9 тис. грн.

За рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів обсяг реалізації продукції виріс на 2849,53 тис. грн, а за рахунок збільшення фондівіддачі на 69% зросла на 20060,37 тис. грн. На фондівіддачу впливає як фондоозброєність так і продуктивність праці в загальній сумі -187,8.

Проведений аналіз показав, що фактично структура кадрів як всіх працюючих, так і окремо робітників в 2022 році відрізнялася від структури

кадрів в 2021 році, тобто збільшилася на 6,7 %

Зростання продуктивності праці - це головне джерело збільшення випуску продукції й підвищення добробуту підприємства.

Витрати реалізованої продукції в 2022 році вище на 9,8 %, ніж в 2021 році. На зміну собівартості реалізованої продукції значно вплинула зміна матеріалів (13,4%), витрат на оплату праці (10,5%), інших операційних витрат (11,4 %). Проте знизилась витрати на амортизацію на 26 %.

Собівартість продукції зросла тому, що в 2022 році підприємство збільшила обсяги діяльності, ввело додатковий підрозділ, що займається після продажним обслуговуванням.

Темпи приросту прибутку не були однаковими за всі роки. Наприклад, в 2020 приріст складав всього 37,05%, в 2021 вже – 15,72 %, а в 2022 році приросту прибутку взагалі не спостерігається, оскільки об'єм прибутку знизився на 406.8 тис. грн.

На це могли вплинути багато чинників, зокрема такі як: війна, «світова криза», нестабільна політична обстановка країні, насичення ринку даним видом продукції і інші чинники.

3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків ТОВ «Ням_КА»

3.1 Пропозиції з удосконалення прийняття управлінських рішень

Від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється існуванням прямої залежності між ризиком і прибутком, тому підприємства мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [70].

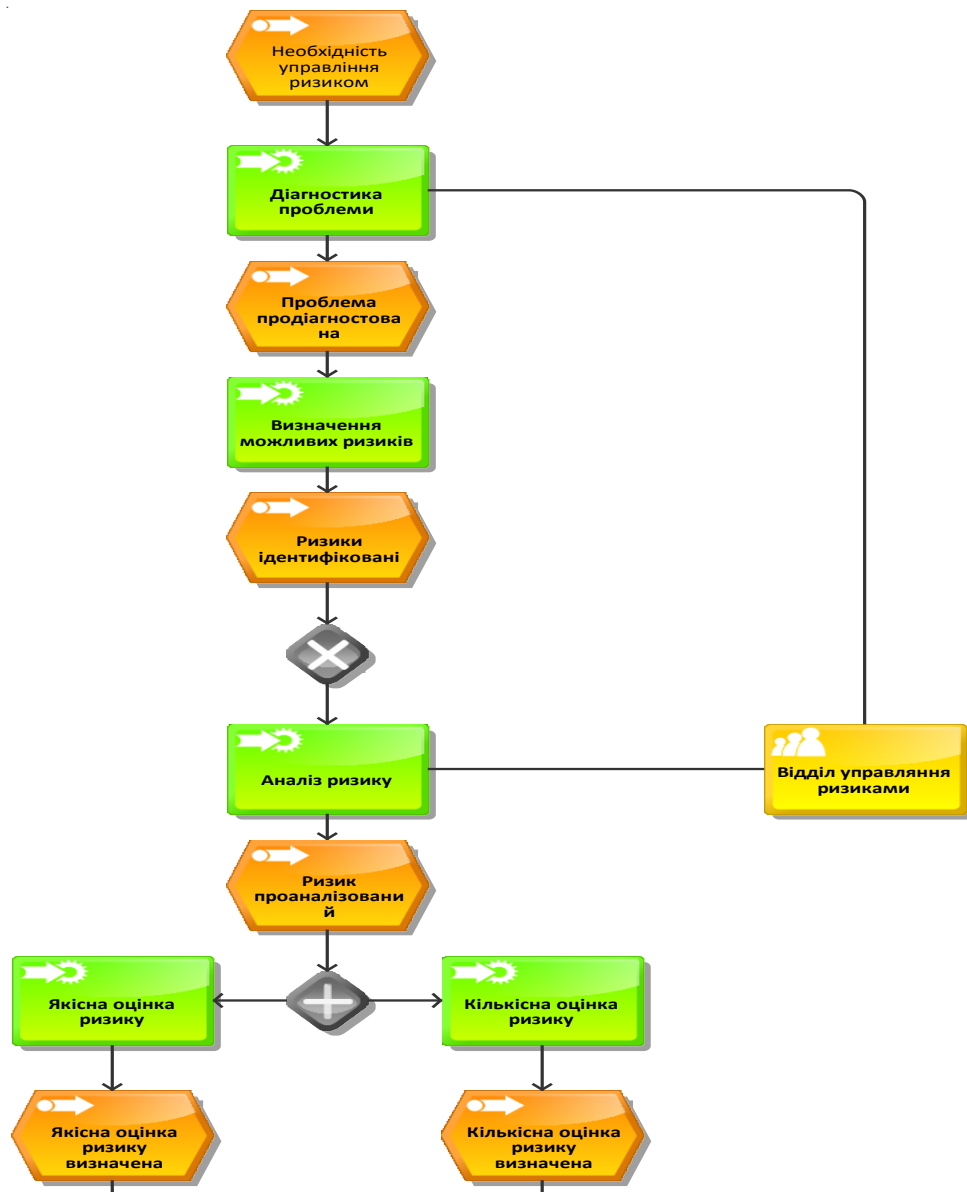
Удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням_КА» потрібно проводити в декілька етапів.

Перший фрагмент удосконалення управління ризиками наведений на рисунку 3.1.

Перший етап – удосконалення аналізу ринку та методів одержання інформації про ризики та удосконалення оцінки ризику, а також введення посади ризик-менеджера або відділу по управлінню ризиками, який характеризується набором персоналу, виділенням робочого місця та ознайомленням з особливостями діяльності підприємства та ризиками, які притаманні його діяльності.

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ-менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з

відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.



Рисунку 3.1 - Перший фрагмент удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням_КА»

Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки підприємства, здійсненням страхової діяльності,

укладанням угод зі страхування та перестрахування. Взагалі, ідеологічна задача ризик-менеджера та його підрозділів – розробка стратегії і принципів управління ризиками на підприємстві, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

Якісний склад підрозділу ризик-менеджмент можна розподілити на такі групи [52]:

- співробітники, які мають бути обов'язково зараховані у штат підрозділу ризик-менеджменту: керівник підрозділу ризик-менеджменту, співробітник по організації процесу ризик-менеджменту, співробітник по оцінці ризиків, аналітик виробничих ризиків.

- співробітники, які мають бути у складі підрозділу на початкових етапах становлення та впровадження системи ризик-менеджмент на підприємстві: співробітник по ІТ підтримці, спеціалісти по аналізу конкретних видів ризиків, які мають великий вплив на діяльність підприємства, спеціаліст по ризикам інформаційної безпеки.

- співробітники, які працюють на підприємстві і займаються управлінням ризиками, проте можуть і не в ходити до складу безпосередньо підрозділу ризик-менеджмент. Тобто це працівники, які відслідковують вплив ризику та нейтралізують його у своїх структурних підрозділах, завдяки чому дозволяють бути системі ризик-менеджменту комплексною та динамічною.

Аналіз кадрового складу функціонуючих систем ризик-менеджменту вказує на високу вагомість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки одним із основних завдань ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості і нейтралізація впливу саме фінансових ризиків. Проте сучасні концепції управління ризиком, зокрема Міжнародної федерації ризикового та страхового менеджменту (IFRIMA), зосереджують свою увагу на тому, що настав час для ризик-менеджерів не просто знижувати ризики, але і використовувати його додаткові можливості для всього підприємства.

При введенні посади ризик-менеджера чи відділу по управлінню ризиками буде забезпечений постійний моніторинг ризиків, що включатиме звітність

підрозділів, що здійснюють моніторинг, яка є постійною, своєчасною, точною, інформативною і представляється керівникам для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень.

Також будуть введені такі етапи в управлінні ризиками як діагностика проблеми та визначення (ідентифікація) можливих ризиків, які базуватимуться на виявленні існуючих ризиків і ризиків, які можуть виникати у майбутньому у зв'язку з реалізацією нових продуктів та напрямків. Виявлення ризику буде постійним процесом, який здійснюватиметься як на рівні окремих операцій, так і на рівні всього портфеля активів.

На другому етапі удосконалюється аналіз ризику допустимому рівню та вибору напряму впливу на ризик.

Найкращим варіантом вибору напряму оптимізації ризику є обґрунтована комбінація декількох методів, а основним критерієм вибору виступає наявність оптимального співвідношення між досягнутим ступенем зниження ризику та необхідними для цього витратами.

Основними способами зниження ризиків є страхування, резервування, хеджування, розподіл, диверсифікація, мінімізація (управління активами та пасивами) та уникнення (відмова від операції) [51].

ТОВ «Ням_КА» потрібно використовувати різні способи захисту від численних ризиків, серед яких можливо відокремити внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх методів (значно знижують рівень прибутковості підприємства) оптимізації ризику відносять.

1 Розподіл ризику – перекладення деякої частини ризику на іншого суб'єкта, який здатний забезпечити зниження ризику (прикладом може бути отримання різного роду гарантій і пору).

2 Страхування – плата за зменшення рівня ризику і т.д. (В цьому випадку необхідно враховувати також ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю і ймовірністю банкрутства страхових компаній).

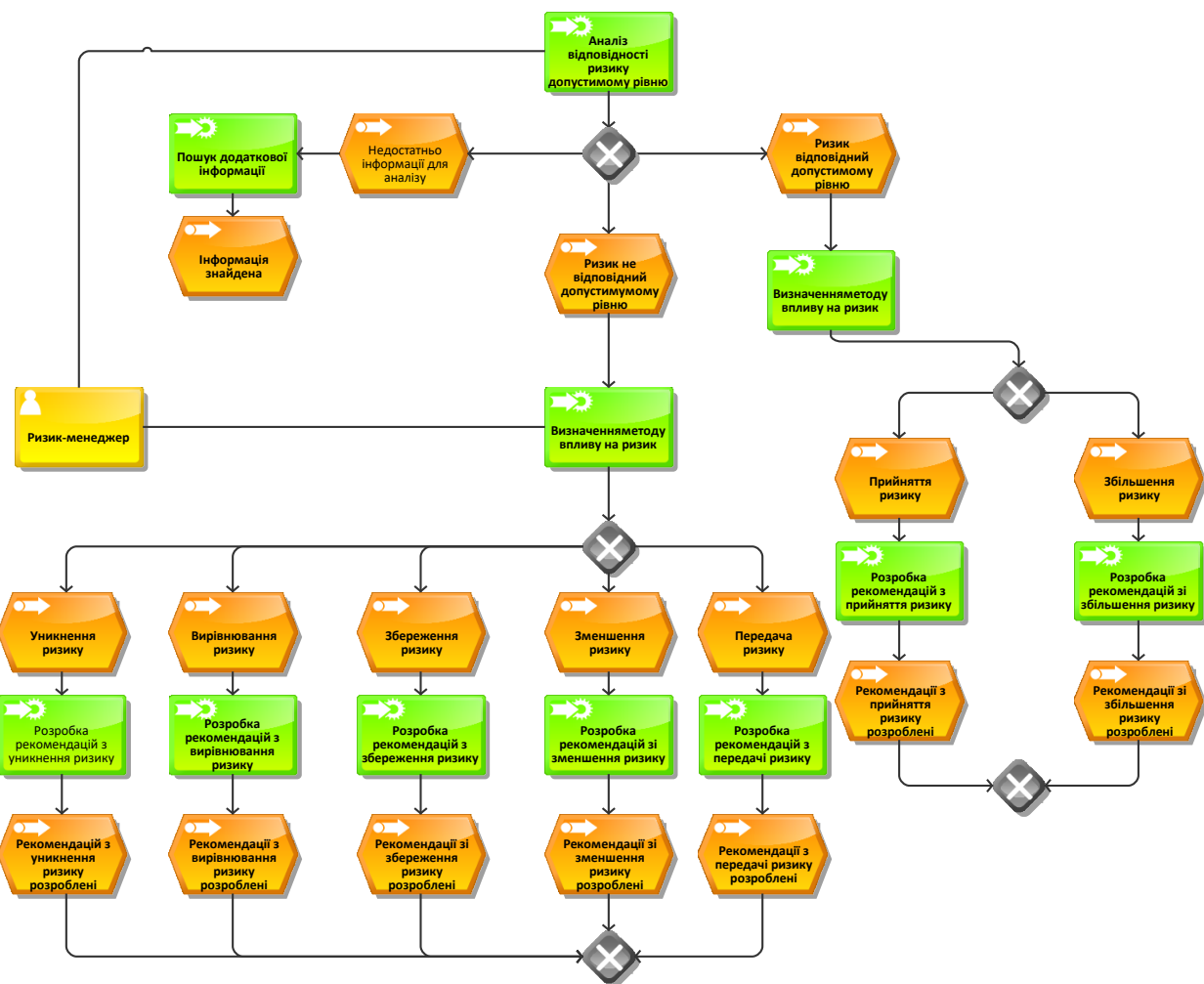


Рисунок 3.2 -Другий фрагмент удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням_КА»

До внутрішніх методів (незначно знижують рівень прибутковості підприємства) оптимізації ризику відносять.

1 Лімітування – обмеження фінансових потоків, спрямованих у зовнішнє середовище (встановлення лімітів повноважень при прийнятті рішень про здійснення операцій, лімітування величини виданої позики в окрему галузь і т.д.).

2 Мінімізація – балансування активів і пасивів таким чином, щоб звести до мінімуму коливання вартості портфеля активів і пасивів.

3 Прийняття забезпечення – зниження суми можливого збитку шляхом покриття ризиків ліквідним забезпеченням.

4 Диверсифікація ризику – розподіл фінансових потоків з метою забезпечення загальної стійкості проекту. Метод диверсифікації активів – передбачає розподіл активів підприємства по максимально різноманітним видам розміщення (по видам діяльності, по регіонах розміщення, по термінам розміщення). Метод диверсифікації пасивів – припускає розподіл пасивів по максимально різноманітним видам. Даний метод використовується при управлінні всіма видами фінансових ризиків. Диверсифікація дозволяє знизити тільки несистематичний ризик (ризик пов'язаний з конкретним інструментом), в той час як систематичні, загальні для всіх інструментів (наприклад, ризик циклічного спаду економіки), не можуть бути зменшені шляхом зміни структури портфеля активів або пасивів [47].

5 Метод хеджування – дозволяє зменшити або нейтралізувати ризик на основі застосування протилежних по відношенню до певного фактору ризику, позицій. Хеджування припускає включення в портфель активів та позабалансових зобов'язань таких фінансових інструментів, на результативність яких певні фактори ризику надають діаметрально протилежний вплив. За допомогою методу хеджування здійснюється мінімізація валютного, процентного, ринкового та інших видів фінансових ризиків.

6 Аналіз перспектив розвитку ринку нерухомості передбачає аналіз зміни вартості фінансових активів та прогнозування можливого впливу зміни вартості активів на прибуток підприємства. Важливе місце при цьому відводиться аналізу сценаріїв – альтернативних варіантів, за якими можуть розвиватися події у майбутньому. За результатами даного аналізу можуть прийматися рішення про проведення або не проведення тієї чи іншої угоди.

7 Створення резервів – передбачає формування резервів для покриття можливих збитків у майбутньому періоді.

8 Отримання додаткової інформації – найбільш поширений метод зниження ризику.

Третій етап – необхідно правильно обирати заходи попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають ефективність процесу управління

ризиками та розробити управлінські рішення, які будуть ефективними. У світовій практиці напрацьована велика кількість різних і досить оригінальних шляхів та способів зниження ризику (рисунки 3.3).

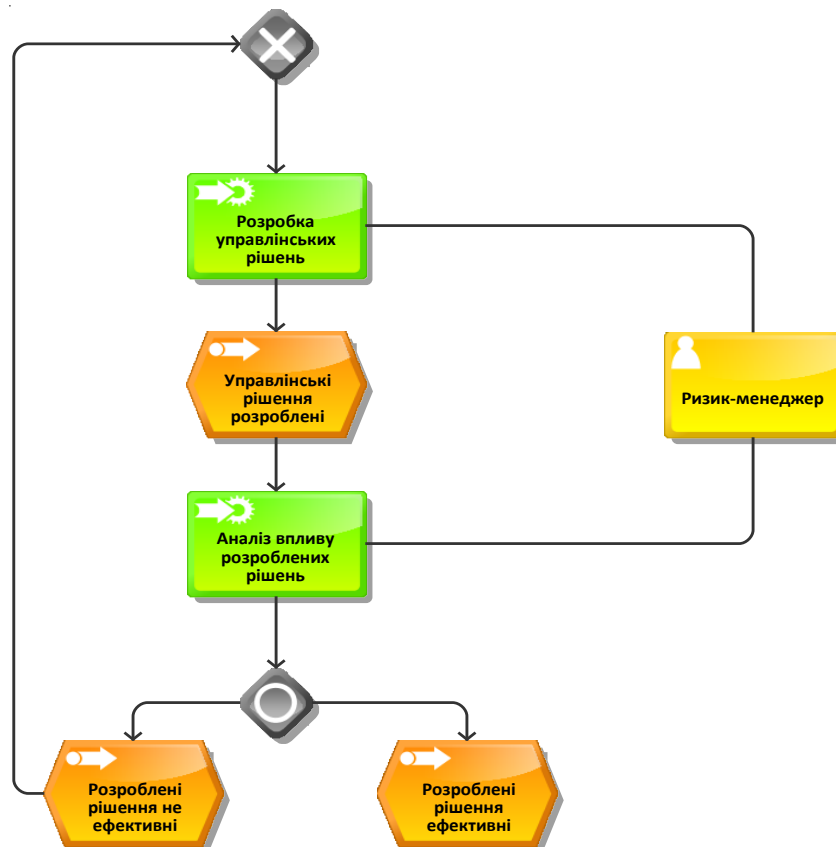


Рисунок 3.3 - Третій фрагмент удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням_КА»

На етапі оцінки результатів та їх коригування (рисунки 3. 4) відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації.

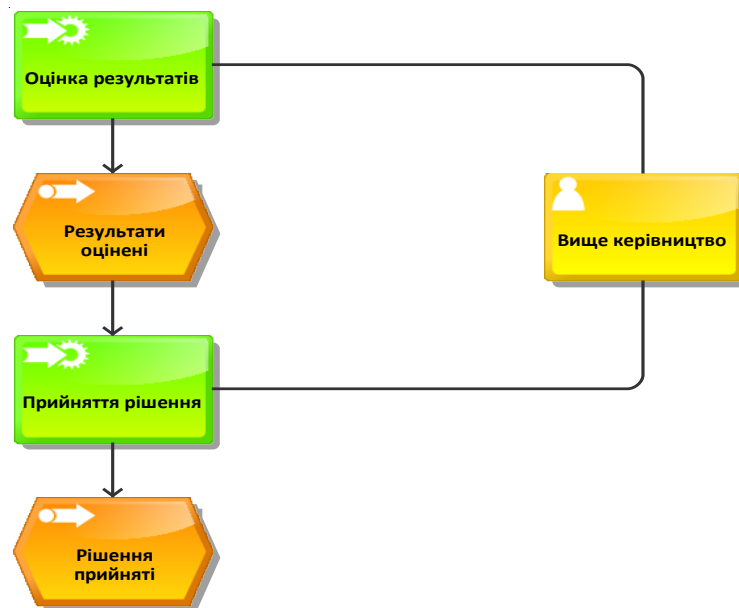


Рисунок 3.4 - Четвертий фрагмент удосконалення бізнес-процесу
«управління ризиками» ТОВ «Ням_КА»

Заключним етапом ризик-менеджменту повинен виступати контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль полягає в одержанні інформації щодо збитків, (реальних або прогнозованих) та вжитих (або можливих) заходів щодо їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, що змінюють ступінь ризику, передачі ризиків страхової компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки тощо. Регулярно повинен відбуватися перегляд даних про ефективність заходів щодо управління ризиками з урахуванням інформації про зміни, що відбулися за цей період в економічній системі.

Після вибору оптимального виду впливу на конкретні ризики з'являється можливість сформулювати стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства. Це етап прийняття рішення, коли визначаються необхідні фінансові, трудові, матеріальні ресурси, розподіл задач серед менеджерів, проводяться консультації зі спеціалістами та інше [50].

При управлінні ризиками ТОВ «Ням_КА», також необхідно розробити стратегію управління ризиком. При цьому стратегію управління ризиками на

підприємстві можна визначити як план дій у конкретній ризиковій ситуації, спрямований на вибір такого варіанта рішення, який сприяє отриманню прибутку, забезпеченню конкурентоспроможності підприємства або отриманню іншого економічного чи соціального ефекту.

Слід виділити такі види стратегій управління ризиками (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Стратегії управління ризиками

Стратегія	Методи управління	Характеристика
Стратегія ігнорування	Відсутні	Підприємство ніяк не реагує на виникнення ризику
Стратегія обережного поводження	Уникнення	Просте ухилення від заходу, обтяженого надмірним чи недоцільним ризиком
	Передавання ризику	Перекладання відповідальності на інші суб'єкти підприємницької діяльності
Стратегія ліквідації наслідків (ризикова)	Прийняття підприємством на себе ризик	Залишення ризику на відповідальність менеджера. Підприємець може бути впевненим, що в нього є можливість покрити майбутні можливі збитки або вони йому не загрожують
Стратегія запобігання	Запобігання настанню ризикової події	Створення умов, за яких імовірність виникнення ризикової події буде наближатися до нуля
Стратегія пом'якшення ризику	Зниження ступеня ризику	Скорочення ймовірності та обсягу втрат

Кожна стратегія буде обиратися підприємством залежно від співвідношення рівня можливого виграшу і втрат та їх ймовірностей.

Також є необхідним визначення цілі підприємницької діяльності в умовах ризику. Такі цілі повинні бути чіткими, конкретизованими та співставними з величиною ризику та капіталом. Тобто концепція управління ризиками повинна

проявлятися в оптимізації співвідношення ризик-прибутковість за рахунок максимізації прибутковості для заданого рівня розвитку або мінімізації ризику, необхідного для забезпечення бажаного рівня прибутковості.

Основні завдання при організації контролю ризиків ТОВ «Ням_КА» повинні зводитися до наступних:

- забезпечення системи внутрішнього контролю за ризиками;
- забезпечення чіткого механізму в роботі підприємства при використанні технічних засобів та інформаційних технологій;
- здійснення постійного вивчення ринку житлової та нежитлової нерухомості;
- забезпечення правильного та коректного складання юридичних документів (договорів, додаткових угод і т.п. документів);
- побудова ефективної системи прийняття управлінських рішень;
- якісне проведення аналізу фінансового стану підприємства;
- оптимізація співвідношення між доходами і витратами при здійсненні ризикових угод;
- визначення в службових документах і дотримання встановлених процедур і повноважень при прийнятті управлінських рішень.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту. Але необхідно зазначити, що надмірний контроль здатний: обмежити сфери діяльності і тим самим, можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль; підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік.

3.2 Дослідження перспектив прийняття управлінських рішень при оцінці ризиків на основі методу апіорного ранжування

Для ефективної оцінки ризиків на підприємстві та прийняття управлінських рішень в оцінці ризику підприємства необхідним є визначення ступеню ризикованості досліджуваного підприємства. Тому необхідним є виявлення та аналізу факторів, що впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» за допомогою апіорного ранжирування.

Для проведення апіорного ранжування факторів, що впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» потрібно виконати наступні завдання.

1 Відібрати фактори, що впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА».

2 Оцінити, використовуючи метод апіорного ранжирування, ступінь впливу відібраних факторів на досліджуваний залежний показник.

В даному випадку досліджуваним явищем є ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА». На підставі логіко-економічного аналізу, внаслідок проведеного дослідження літературних джерел з питання визначення можливих факторів впливу на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА», було відібрано 12 факторів (x_j), які впливають на досліджуване явище (залежний показник (Y)).

Отже, на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» впливають наступні фактори:

- рівень фінансового ризику;
- рівень рентабельності капіталу;
- рівень інвестиційної привабливості;
- частка залученого капіталу;
- значення чистого доходу;
- рівень рентабельності діяльності;
- доля ринку ТОВ «Ням_КА»;
- рівень ліквідних коштів;

- розмір основних активів;
- економічна та політична ситуація в країні;
- кількість працюючих;
- зміни у законодавстві (зростання податків).

Для виявлення ступеню впливу X_j на Y було проведено опитування респондентів в кількості 24 чоловік, що мають безпосереднє відношення до ТОВ «Ням_КА». Всі респонденти мають вищу освіту, в основному економічну, середній вік опитуваних 30 років. Дане опитування було проведено серед робітників ТОВ «Ням_КА» та викладачів Харківського національного економічного університету. Кожному респонденту було запропоновано заповнити анкету, в якій перераховуються фактори, що можуть впливати на показник, який досліджується. Фактору, який на думку даного респондента, найбільш впливає на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА», присвоюється ранг 1 і т.д., причому значення рангу не повторюється. Спираючись на дані анкетного опитування була складена зведена анкета, так звана матриця рангів.

Після заповнення зведеної анкети була проведена перевірка виконаних розрахунків. Для цього була перевірена контрольна сума по всіх графах, за формулою (3.1) яка виявилася однаковою:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2}, \quad (3.1)$$

де x_{ij} – ранг j -го фактора у i -го респондента;

n – кількість факторів.

Оскільки маємо однакові ранги, то треба їх стандартизувати. Так, фактори поділили $n_1 - n_s$ місця, тоді їм присвоюється стандартизований ранг, який дорівнює середньому арифметичному місць, які вони поділили, що знаходиться за формулою (3.2):

$$n_s = \frac{n_1 + \dots + n_s}{s}, \quad (3.2)$$

де s – кількість однакових рангів.

Далі обчислимо суми всіх стовпців. Вони повинні бути однаковими між собою та дорівнювати контрольній сумі. Був оцінений, з точки зору опитуваних респондентів, ступінь впливу відібраних факторів на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА р». Для цього в зведеній анкеті підраховують сума кожної строки, за формулою (3.3). При цьому сума всіх строк повинна дорівнювати сумі всіх стовпців, тобто:

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m X_{ij} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n X_{ij} \quad (3.3)$$

Фактор, який з точки зору опитуваних респондентів найбільше впливає на досліджуваний показник, має найменшу суму рангів, а фактор, що найменше впливає – найбільшу суму рангів.

Далі було побудовано гістограму розподілу сум рангів впливу відібраних факторів на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА», основуючись на отриманих сумах рангів по строках. При цьому на осі абсцис відкладаються відповідні фактори, а на осі ординат – їх відповідні суми (рисунок 3.5).

Спираючись на аналіз побудованої гістограми розподілу сум рангів можна згрупувати відібрані фактори по ступеню їх впливу на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА».

До групи факторів, що найбільше впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» можна віднести: частку залученого капіталу, рівень рентабельності капіталу та рівень фінансового ризику. Ця група факторів має найбільший вплив на досліджуваний показник, адже саме частка залученого капіталу, рівень фінансового ризику та рівень рентабельності капіталу визначають залежність підприємства від кредиторів та інвесторів.

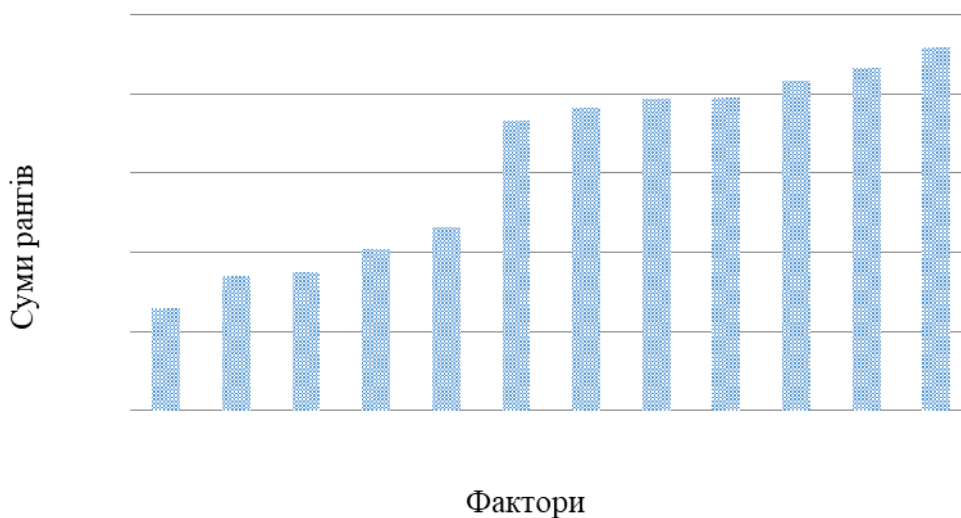


Рисунок 3.5 - Гістограма розподілу сум рангів факторів, що впливають на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА»

Також важливу роль займає рівень фінансового ризику, який є ключовим фактором в формуванні фінансової стійкості підприємства, яка відображає стан фінансових ресурсів підприємства, при якому раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стійкої прибутковості й забезпечення процесу розширеного відтворення.

Друга група факторів, на думку респондентів, включає: значення чистого доходу, розмір основних активів, рівень рентабельності діяльності та рівень ліквідних коштів. Що говорить про важливу роль фінансового стану підприємства в визначенні ступеня ризикованості ТОВ «Ням_КА». Дані фактори відображають прибутковість підприємства та можливість забезпечення виконання власних зобов'язань. Тобто нездатність підприємства запобігти зменшенню обсягу зобов'язань або фінансувати зростання своїх активів прямо залежить від даних факторів.

Кількість працюючих, рівень інвестиційної привабливості та доля ринку мають незначний вплив на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» та відносяться до третьої групи факторів. Дані фактори формують позиції підприємства на ринку та його привабливість, як для інвесторів так і для постачальників та споживачів.

До четвертої групи факторів належать зміни у законодавстві (зростання податків) та економічна та політична ситуація в країні й ці фактори мають найменший вплив на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА». Дані фактори є зовнішніми, що говорить про стійкість підприємства до ризиків із зовнішнього середовища.

Також була оцінена ступінь узгодженості думок всіх опитаних респондентів. Необхідність проведення даного оцінювання пояснюється тим, що вищезазначені результати дослідження мають сенс, якщо середній ступінь узгодженості думок опитаних респондентів є не випадковим.

Для цього необхідно знайти значення коефіцієнта конкордації, який розраховується за формулою (3.4). При цьому, якщо коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці, то думка експертів повністю співпадає, а якщо коефіцієнт конкордації дорівнює нулю, то збігу думок експертів немає.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.4)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів, що приймали участь в дослідженні;

n – кількість факторів, що впливають на досліджуваний показник.

Для обчислення коефіцієнта конкордації необхідно розрахувати допоміжний показник за формулою (3.5):

$$S = \sum_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^m x_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m x_{ij}}{n} \right)^2, \quad (3.5)$$

де x_{ij} – ранг j -го фактора у i -го експерта.

В нашому випадку $S = 39628,9$. Тоді коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{12 * 39628,9}{24^2(12^3 - 12)} \approx 0,4811$$

В нашому випадку коефіцієнт конкордації дорівнює 0,4811, тобто думки експертів узгоджені на 48,11%.

Заключним етапом дослідження являється оцінка значимості коефіцієнту конкордації за критерієм Пірсона (χ^2), який підпорядковується χ^2 розподілу з числом ступенів свободи $n - 1$ за наступною формулою (3.6):

$$\chi^2 = m(n-1)w = \frac{12S}{mn(n+1)} \quad (3.6)$$

$$\chi^2 = \frac{12 * 39628,9}{24 * 12(12 + 1)} \approx 127,02$$

$$\chi^2_{\text{табл}} = 44,46$$

Таким чином, розраховане значення $\chi^2 = 127,02$ більше табличного для 5%-го рівня значимості для числа ступенів свободи 11 ($\chi^2_{\text{табл}} = 44,46$), то нульову гіпотезу про випадковість у збігу думок опитуваних експертів необхідно вважати відкинутою. Тобто з імовірністю 0,95 можна стверджувати, що узгодженість думок всіх опитаних респондентів є не випадковою.

З урахуванням зазначеного можна відмітити, що найбільший вплив на ступінь ризикованості ТОВ «Ням_КА» становить частка залученого капіталу, рівень рентабельності капіталу та діяльності, рівень фінансового ризику та ліквідності коштів, адже саме ці фактори є визначними в формуванні фінансової стійкості ТОВ «Ням_КА». Також значний вплив на раціональне співвідношення

місцевих та загальнодержавних податків мають такі фактори, як розмір основних активів, значення чистого доходу та рівень інвестиційної привабливості. Найменший вплив на раціональне співвідношення місцевих та загальнодержавних податків мають фактори, що відносяться до зовнішніх факторів ризику.

3.3 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Перш ніж впроваджувати рекомендовані заходи щодо покращення процесу управління ризиками на підприємстві необхідно довести ефективність запропонованих заходів.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси) [31].

Економічна ефективність – це досягнення найвищих результатів за найменших витрат.

Економічна ефективність управління ризиками – це здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних етапів управління ризиками з максимально можливим збереженням всіх преференцій при мінімальних витратах засобів і ресурсів.

Кожна з існуючих альтернативних можливостей щодо використання деяких обмежених ресурсів на попередження (виключення) ризику, його обмеження (контроль) або страхування ризиків має своє ставлення «ефективність / витрати». Тому важливо визначити, яка з альтернатив дасть більший ефект у конкретній ситуації, і використовувати саме ці найбільш ефективні дії або їх комбінацію.

За прогносної ефективності в управлінні ризиками можна виділити: ординарні, синергічні й асинергічні варіанти рішень і систем [22].

Ординарні варіанти ризик-рішень – це такі варіанти рішень, при яких ефективність витрачання ресурсів на одиницю отриманого ефекту при управлінні ризиком відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі, виду діяльності.

Синергічний варіанти ризик-рішень – це варіанти рішень, при прийнятті яких ефективність витрачання ресурсів при управлінні ризиками різко зростає, тобто ефект носить явно виражений непропорційно зростаючий характер.

Синергічні рішення з'являються при розробці нових безпечних технологій, пошуку та усунення або захисту найбільш вразливих місць, конструюванні оригінальних пристроїв та ін.

Оскільки синергетичний ефект в управлінні ризиками в будь-якому випадку зрештою виражають у грошовій формі, то синергетичний ефект технологій, організації праці і т.п. виявляється у фінансовій сфері.

Асинергічними називають варіанти рішень, що не дозволяють отримати нормативний ефект від інвестованих в управління ризиками коштів. У числі найбільш частих причин таких рішень можна назвати: запізнювання при виконання рішення, відсутність необхідних ресурсів, відсутність організації, мотивації, що породжуються рішеннями конфліктів та ін.

Фінансове управління ризиком займає в управлінні ризиком особливе місце [33].

По-перше, це пов'язано з тим, що будь-який ризик має фінансові наслідки.

По-друге, це важливо тому, що виділення фінансових ресурсів дозволяє, обсяг наявних фінансових ресурсів істотно впливає на вибір методу і ефективність управління ризиком.

Основними критеріями оцінки ефективності управління ризиками на підприємстві на практиці є такі:

- зміна показників «ліквідність» та «платоспроможність»;
- підвищення рівня прибутковості;

- тенденції зміни показників ділової активності (продуктивності праці, оборотності тощо);

Для оцінки ефективності введення відділу по управлінню ризиками можна використати показник ефективності (E), який розраховується за формулою (3.7):

$$E = \frac{\text{Прогнозований обсяг заощаджених коштів, внаслідок не настання ризику}}{\text{Обсяг вкладень на введення відділу по управлінню ризиками}} \quad (3.7)$$

Обсяг вкладень на введення відділу по управлінню ризиками визначається як сума всіх витрат, які змушене буде понести підприємство у цій процедурі.

Обсяг вкладень на введення відділу по управлінню ризиками включає такі витрати:

- витрати на підготовчій стадії, тобто витрати на забезпечення потребами відділу по управлінню ризиками;

- витрати, пов'язані з провадженням діяльності відділу по управлінню ризиками, які включають витрати на постійне супроводження діяльності даного відділу;

- безпосередні витрати на реалізацію заходів, спрямованих на попередження, усунення та мінімізацію ризиків.

Проведемо розрахунок економічної ефективності удосконалення процесу управління ризиками, шляхом введення відділу по управлінню ризиками на підприємстві.

До разових витрат слід віднести.

1 Витрати на обладнання приміщення, які включають забезпечення приміщення необхідними умовами, тобто меблі, офісна техніка та ремонт приміщення.

2 Програмне забезпечення, яке дозволить функціонувати відділу та націлене саме на управління ризиками підприємства.

3 Облаштування ліній зв'язку, що забезпечить обмін інформацією між відділами підприємства.

Очікувані витрати на створення відділу по управлінню ризику слід розділити на разові або підготовчі, які здійснюються до введення відділу та щомісячні витрати, які супроводжують діяльність відділу по управлінню ризиками.

В таблиці 3.2 наведені витрати на створення відділу по управлінню ризиками.

Таблиця 3.2 - Оцінка витрат на створення відділу по управлінню ризиками

Очікувані витрати на створення відділу		Сума, грн
Разові витрати	Обладнання приміщення	20000
	Програмне забезпечення	5000
	Облаштування ліній зв'язку	1000
Всього разових витрат		26000
Щомісячні витрати	Фонд оплати праці	12000
	Нарахування на фонд оплати праці	2420
	Енергопостачання – в середньому 325 кВт/міс за освітлення приміщення протягом місяця (до 100 кВт – 0,57 грн за кВт, та на суму перевищення – 0,99 грн за кВт)	280
	Утримання приміщення в належному стані та комунальні витрати	1500
	Канцелярські витрати та зв'язок	800
Всього щомісячних витрат		17000

Щомісячні витрати на забезпечення відділу по управлінню ризиками включають.

1 Фонд оплати. В запропонованому варіанті в штаті даного відділу буде 3 робітника.

2 Нарахування на фонд оплати праці.

3 Енергопостачання.

4 Утримання приміщення в належному стані та комунальні витрати.

5 Канцелярські витрати та зв'язок

Діяльність відділ по управлінню ризиками націлена в основному на попередження ризику і як наслідок його не настання. Тому для оцінки ефективності введення відділ по управлінню ризиками необхідним є розрахунок прогнозованого обсягу заощаджених коштів внаслідок не настання ризику.

В таблиці 3.3 наведений прогнозований обсяг заощаджених коштів внаслідок не настання ризику.

Таблиця 3.3 - Прогнозований обсяг заощаджених коштів внаслідок не настання ризику

Прогнозований обсяг заощаджених коштів	Сума, грн
Прогнозований обсяг заощаджених коштів	25000
Прогнозований обсяг заощаджених коштів скоригований на суму щомісячних витрат	8000

Виходячи з вихідних даних та проведених розрахунків строк окупності витрат на створення відділу по управлінню ризиками складає:

$$26000 \div 8000 = 3,25 \text{ місяці}$$

Ефективність запропонованих заходів дорівнює:

$$E = \frac{8000}{43000} = 18,6 \%$$

Таким чином, запропоновані заходи стосовно удосконалення процесу управління ризиками на досліджуваному підприємстві, шляхом введення відділу по управлінню ризиками є ефективними.

У цілому, об'єктивна оцінка ефективності процесу управління ризику сприятиме ефективному аналізу ризику, коректній оцінці ризику та обранню найбільш раціонального методу впливу на ризик та дозволить встановити платоспроможність, прибутковість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді. Міцна конкурентна позиція суб'єкта господарювання на ринку дозволить залучити іноземних інвесторів до фінансування свого розвитку, що сприятиме покращенню умов та результатів діяльності як цього підприємства, так і його контрагентів.

Відділ по управлінню ризиками буде спиратися на методологію управління ризиками. При формуванні методології управління ризиками можна виділити наступні етапи.

1 Розробка загальних принципів і методів, спрямованих на ідентифікацію об'єкта управління, а також цілей управління ризиками інноваційної діяльності.

2 Розробка підходів до прогнозування ризиків діяльності – створення основи для виявлення та характеристики ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

3 Удосконалення методів аналізу ризиків – забезпечення адекватного застосування існуючих методів і розвиток нових підходів до проведення аналізу ризиків.

4 Підвищення ефективності управління ризиками за рахунок прийняття раціональних рішень, а також формування системи управління ризиками та її інтеграція в систему управління підприємством.

На успіх управління ризиками впливає кілька взаємозалежних факторів, до яких належать:

- організація управління ризиками;
- рівень розвитку інструментів, методів і наявності коштів для управління ризиками;
- якість виконання заходів щодо управління ризиками.

Відсутність або недостатній прояв одного із цих факторів руйнує всю систему управління ризиками.

Організація управління ризиками включає інформаційне й методичне забезпечення, систему розподілу прав та обов'язків, повноважень і відповідальності для забезпечення ефективного управління ризиками.

Розроблений з урахуванням запропонованих заходів процес управління ризиками на ТОВ «Ням_КА» є ефективним та може забезпечити не лише своєчасне виявлення ризиків та їх усунення, але й як наслідок фінансову стабільність підприємства.

Висновки до розділу 3

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

В ідеалі, для функціонування ризик-менеджменту повинен існувати орган управління ризиками з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних фірм мають у штаті спеціального менеджера з ризику, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до складу топ-менеджменту підприємства. Ризик-менеджер поряд з відповідними спеціалістами приймає участь в прийнятті ризикових рішень та шукає способи уникнення небажаних ризиків.

Основні завдання при організації контролю ризиків ТОВ «Ням_КА» повинні зводитися до наступних:

- забезпечення системи внутрішнього контролю за ризиками;
- забезпечення чіткого механізму в роботі підприємства при використанні технічних засобів та інформаційних технологій;
- здійснення постійного вивчення ринку житлової та нежитлової нерухомості;
- забезпечення правильного та коректного складання юридичних документів (договорів, додаткових угод і т.п. документів);
- побудова ефективної системи прийняття управлінських рішень;
- якісне проведення аналізу фінансового стану підприємства;
- оптимізація співвідношення між доходами і витратами при здійсненні ризикових угод;

- визначення в службових документах і дотримання встановлених процедур і повноважень при прийнятті управлінських рішень.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту. Але необхідно зазначити, що надмірний контроль здатний: обмежити сфери діяльності і тим самим, можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль; підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік.

Висновки

Важливе питання управлінської практики полягає в тому, як підприємницька структура може виявляти та вирішувати свої проблеми. Кожне управлінське рішення повинно бути націлене на конкретну проблему, а правильне її рішення – це рішення яке дає максимум вигоди для господарюючого суб'єкту.

Без прийняття рішень неможливо здійснити процес управління підприємством. Рішення є основою процесу менеджменту. Прийняття рішень – процес вибору курсу дій з двох або більше альтернатив. Якщо вибір зроблено – рішення прийнято.

Процес ухвалення рішення складається з різних процедур, виконання яких приводить до моменту вибору альтернативного рішення. У процесі прийняття рішення беруть участь менеджери, не наділені повноваженнями його ухвалення. У процесі підготовки рішення використовується «групове мислення», а в ухваленні рішення виявляються якості одного керівника: досвід, інтуїція, логіка й емоції.

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування всієї економічної системи та дії її суб'єктів не можуть бути повністю визначені та розраховані, тобто діяльність кожного підприємства завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами.

У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком). Тому управління ризиком у системі ринкових відносин представляється об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає нових підходів щодо вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

Можливість прогнозування ймовірності виникнення ризиків у багатьох випадках визначається системою їх класифікації, що виконує функції алгоритму, на основі яких розробляються й створюються управлінські системи.

Інформація про рівень ризиків потрібна для коригування тактики та стратегії організації та для управління ризиками в ході реалізації планів та стратегій. Виявлення та оцінка ризиків господарської діяльності представляє сукупність регулярних процедур аналізу ризиків, ідентифікації джерел їх виникнення, визначення можливих наслідків прояву факторів ризику та ролі кожного джерела профіля ризику конкретного підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ням_КА» - підприємство, зайняте в сфері громадського харчування.

Характер власності підприємства – акціонерне товариство. По правовому положенню є товариством з обмеженою відповідальністю, тобто це суспільство, члени якого несуть відповідальність за прийнятими їм зобов'язаннями тільки в межах свого вкладу. Становить комерційну організацію, створювану за згодою не менше двох громадян або юридичних осіб шляхом об'єднання їхніх внесків з метою здійснення спільної господарської діяльності. Товариство є юридичною особою. Капітал такого товариства ділиться на частки між його учасниками.

Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що у 2022 році план по асортименту був виконаний на 84,6 %. Це досить низький показник для підприємства. Обсяг реалізації продукції у 2018-2022 роках виріс на 44100,74 тис. грн за рахунок збільшення продуктивності праці. Загальна зміна обсягу реалізації продукції склала 22900,9 тис. грн

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за 2018-2022 рр. була відповідно – 2076,3 тис. грн, 2140,8 тис. грн, 2650,6 тис. грн, 3250,2 тис. грн та 3610,9 тис. грн. За рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів обсяг реалізації продукції виріс на 2849,53 тис. грн, а за рахунок збільшення фондівіддачі на 69% зросла на 20060,37 тис. грн.

Витрати реалізованої продукції в 2022 році вище на 9,8 %, ніж в 2021 році. На зміну собівартості реалізованої продукції значно вплинула зміна матеріалів (13,4%), витрат на оплату праці (10,5%), інших операційних витрат (11,4 %). Проте знизились витрати на амортизацію на 26 %.

Собівартість продукції зросла тому, що в 2022 році підприємство збільшила обсяги діяльності, ввело додатковий підрозділ, що займається після продажним обслуговуванням.

Темпи приросту прибутку не були однаковими за всі роки. Наприклад, в 2020 приріст складав всього 37,05%, в 2021 вже – 15,72 %, а в 2022 році приросту прибутку взагалі не спостерігається, оскільки об'єм прибутку знизився на 406.8 тис. грн.

На це могли вплинути багато чинників, зокрема такі як: війна, «світова криза», нестабільна політична обстановка країні, насичення ринку даним видом продукції і інші чинники.

Фінансові результати діяльності підприємства свідчать про покращення фінансового стану на підприємстві в цілому.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від шпроти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Удосконалення бізнес-процесу «управління ризиками» ТОВ «Ням_КА» потрібно проводити в декілька етапів.

Перший етап – удосконалення аналізу ринку та методів одержання інформації про ризики та удосконалення оцінки ризику, а також введення посади ризик-менеджера або відділу по управлінню ризиками.

На другому етапі удосконалюється аналіз ризику допустимому рівню та вибору напряму впливу на ризик.

На етапі оцінки результатів та їх коригування відбувається визначення результативності напрямів впливу на ступінь господарських ризиків (співвідношення витрат на здійснення регулювання до розміру можливих збитків), величини сукупного підприємницького ризику з урахуванням проведених заходів оптимізації.

Заключним етапом ризик-менеджменту повинен виступати контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень відносно регулювання ступеня ризику вимагає виконання процедур контролю за процесом ризик-менеджменту. Але необхідно зазначити, що надмірний контроль здатний: обмежити сфери діяльності і тим самим, можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшити штат працівників, що здійснюють контроль; підвищити збитки, спричинені затратами на контроль і облік.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що процес управління ризиками на ТОВ «Ням_КА» є ефективним та може забезпечити не лише своєчасне виявлення ризиків та їх усунення, але й як наслідок фінансову стабільність підприємства.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 3 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 4 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 5 Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві. *Вісник КНТЕУ*. 2014. Випуск № 3. С. 120–128.
- 6 Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
- 7 Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
- 8 Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231>
- 9 Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
- 10 Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. № 5. 2013. С. 282–291.
- 11 Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

- 12 Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Випуск № 2. С. 51–55.
- 13 Гатаулліна, Е., Клименко, М. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-18>.
- 14 Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Харків, 2011. 82 с.
- 15 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.
- 16 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
- 17 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.
- 18 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.
- 19 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 20 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.
- 21 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.
- 22 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.
- 23 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.

24 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

25 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

26 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

27 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

28 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

29 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

30 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

31 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

32 Довганець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Випуск 2 (23). С. 147–163.

33 Донець Л. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

34 Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. Випуск № 4. С. 235–241.

35 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

36 Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. / Т. А.

Васильєва, С. В. Лєонов, Я. М. Кривич та ін.; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

37 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

38 Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Соломніков І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – Ч. 1. – 59 с.

39 Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.

40 Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>

41 Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

42 Ковернега Т.А. Особливості формування стратегії управління економічними ризиками для забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. Випуск 8. Частина 7. С. 98–102.

43 Кондратюк М. В., Мадждуб С. Розробка механізму формування і реалізації інноваційних процесів на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 325-330.

44 Кондратюк, М. В., Лактіонова К. С. Шляхи удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 172-174.

45 Кондратюк, М. В., Москова О.А., Шевцов Д.С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №84.

46 Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Траєкторія науки*. 2016. Випуск № 10. С. 1.1–1.6.

47 Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214>

48 Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1(3). С. 63–70.

49 Крайнік О. М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 28–31.

50 Кривець Ю.М. Підвищення ефективності корпоративного управління агроформувань на засадах визначення принципів, рейтингових оцінок індикаторів, ризик-менеджменту та контролінгу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2015. Випуск 1 (10). С. 170–175.

51 Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

52 Лакіза В. В., Карпляк Г. А. Ризики у бізнес-діяльності малих та великих підприємств. *Логістика*. 2011. С. 107-114.

53 Лук'янова В., Головач Т. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2007. 462 с.

54 Метрологія, 2014. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. URL: [http://metrology.com.ua/download/iso\\$iecoh\\$as\\$dr/87\\$eea/1062\\$dstu\\$ies\\$Iso\\$31010\\$2013](http://metrology.com.ua/download/iso$iecoh$as$dr/87$eea/1062$dstu$iesIso31010$2013)

55 Мех К., Федулова І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.

56 Насікан Н.І., Гринчук Ю.С., Вдовічена О.Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. Випуск № 3. С. 71–76.

57 Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / упор. А. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоева, О. А. Томашевська. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 596 с.

58 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С 53-62.

59 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

60 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

61 Побережна І. С. Інтеграція системи ризик-менеджменту в загальний процес управління підприємством. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. №3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tpaeiv/2011_3/95.pdf

62 Ріщук Л. Управління ризиками господарської діяльності на нафтопереробних підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Івано-Франківськ, 2010. 20 с.

63 Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.

64 Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

65 Стандарт ISO 31000:2018 Riskmanagement – Guidelines. URL: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed\\$2:v1:e](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed$2:v1:e)

66 Стратегічне управління: підруч. для студ. екон. спец. ВНЗ / В. Л. Дикань, О. В. Шраменко, І. В. Токмакова та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 331 с.

67 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

68 Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

69 Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.

70 Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

71 Ярослав Голобородько. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. 2022. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>

72 Penman S. Financial Statement Analysis and Security Valuation. McGraw-Hill Irwin, 2009. 784 p.

73 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

74 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування системи управління економічними ризиками
підприємства»

автора: Шевцов Дмитро Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 26,16 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.