

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

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

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.108-03.1.7

Здобувач Еміль ГУСЕЙНЗАДЕ

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” ____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА**

Еміль ГУСЕЙНЗАДЕ

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління ризиками підприємства» затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № №108-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 27.05.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів

4. Розділ 1. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного становища ТОВ «Фудреформ» та оцінка ризиків його діяльності. Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Фудреформ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 20, рисунків 15.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02 – 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03 – 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03 – 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	026.03 – 16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04 – 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	12.06 – 22.06.24	виконано

Керівник _____ Панченко М.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Гусейнзаде Е.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Гусейнзаде Е.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто питання управління ризиками підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи управління ризиками підприємства» розглянуто теоретичні основи управління ризиками підприємства, основні функції та концепції управління ризиком, а також класифікацію та характеристика факторів, що впливають на рівень ризику на підприємстві.

У другому розділі «Аналіз фінансово-економічного становища ТОВ «Фудреформ» та оцінка ризиків його діяльності» проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та проведена оцінка ризиків його діяльності.

У третьому розділі «Рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Фудреформ»» розроблено систему управління ризиками на підприємстві ТОВ «Фудреформ», а також визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, ризик, нестабільність, ресурси, менеджмент, управління, мотивація.

SUMMARY

In the qualifying bachelor's thesis, the issue of enterprise risk management is considered.

In the first section, "Theoretical foundations of enterprise risk management" deals with the theoretical foundations of enterprise risk management, the main functions and concepts of risk management, as well as the classification and characteristics of factors affecting the level of risk in the enterprise.

In the second section, "Analysis of the financial and economic situation of Foodreform LLC and the risk assessment of its activity", a comprehensive analysis

of the financial and economic activity of the researched enterprise was carried out and an assessment of the risks of its activity was carried out.

In the third section, Recommendations for improving the risk management system of LLC “Foodreform” the risk management system at the enterprise of Foodreform LLC was developed, as well as the economic efficiency of the proposed measures was determined.

Key words: risk, risk management, risk management, risk, instability, resources, management, management, motivation.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Основні функції та концепції управління ризиком	10
1.2. Класифікація та характеристика факторів, що впливають на рівень ризику на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТОВ «ФУДРЕФОРМ» ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	31
2.1. Аналіз ринку спецій України.....	31
2.2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ "Фудреформ".....	37
2.3. Оцінка ризиків поточної діяльності ТОВ «Фудреформ»	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»	52
3.1. Формування системи управління ризиками ТОВ «Фудреформ» в на прикладі вдосконалення його організаційної структури	52
3.2. Визначення економічної ефективності від удосконалення системи управління ризиками.....	59
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються зі значними змінами, нестабільністю та невизначеністю. Глобальні економічні та політичні зміни, конкуренція, зміни в регуляторному середовищі і зміни споживацьких уподобань можуть створити ризики для підприємства.

Профіль ризиків, із якими стикається світ, постійно змінюється. Такі події, як торішнє вторгнення в Україну, можуть схвилювати всю систему, радикально змінивши уявлення про найбільші ризики, з якими стикається людство.

За місяці подій, що розпочалися на початку 2022 року, українські бізнесмени зазнали значно більших втрат, ніж за 2 роки пандемії COVID-19, яка проявилася як проблема ланцюжка поставок у багатьох компаніях та швидко перетворилася на загрозу, що впливає на здоров'я та безпеку їхніх співробітників, способи ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами та корпоративну репутацію.

Бізнес швидко адаптувався до загроз, пов'язаних із пандемією, але в майбутньому вони стикаються з новими ризиками, у тому числі з тим, як повернути співробітників до офісу, що потрібно зробити, щоб зробити їхні ланцюжки постачання менш уразливими. Наразі, в умовах воєнного стану підприємства знаходяться у найбільшій небезпеці.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління ризиками на середніх та великих підприємствах. Системі управління ризиками присвячені праці всесвітньо відомих вчених-класиків, таких як: Таліб Н., Поппер К., Канеман Д., Норт Д., Бернуллі Д., Ерроу К.Д., Найт Ф., Кейнс Дж.М. та багато інших. Вітчизняні вчені, такі як Продіус О.І., Філіппов В.Ю., Білуха М.Т., Грачова М.В., Кравченко В.А., Свірко С.В., Скібіцький О.М., Посохов І.М., Ходирева О.О., Кабиш Г.Ю., Васильєва Т. А. та інші, активно

досліджують цю тему, вносять свій внесок у теорію та практику управління ризиками в українському контексті.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління ризиками на підприємстві, а також визначення шляхів та рекомендаційних заходів щодо вдосконалення системи управління до нестабільних умов функціонування.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- дослідити причини та ознаки нестабільності та їх вплив на управління ризиками промислового підприємства
- визначити заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності;
- провести аналіз характеристик фінансово-економічної підсистеми промислового підприємства;
- дослідити ризики діяльності ТОВ «Фудреформ» та шляхи їх подолання;
- проаналізувати сучасні засади та види управління ризиками на підприємствах в умовах нестабільності та сформулювати систему управління ризиками на прикладі вдосконалення організаційної структури ТОВ «Фудреформ»;
- визначити економічну ефективність від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади удосконалення системи управління ризиками підприємства.

Теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи стали сучасні літературні джерела з питань управління підприємством, фінансового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем оцінювання та управління ризиками підприємства, відображені в періодичних

виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Фудреформ».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати бакалаврської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на студентській науковій конференції, секція «Менеджменту та логістики» 26-29 березня 2024 р.

Публікації. За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи опубліковано - наукові праці загальним обсягом 1 д.а., з яких особисто автору належить 0,5 д.а.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 74 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні функції та концепції управління ризиком

Процес обґрунтування та прийняття рішень щодо реалізації будь-якого підприємницького проєкту в обов'язковому порядку передбачає розгляд усіх можливих ризиків досягнення необхідних кінцевих результатів. У сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції підприємницьких структур на ринках збуту товарів та послуг це завдання набуває все більшої актуальності.

Поняття «ризик» дуже складне й неоднозначне, має безліч несхожих, іноді протилежних визначень у науковій літературі, корелюючих зі сферою його прояву.

Вважається, що теоретичне осмислення економічного поняття «ризик» розпочато у роботах таких представників класичної політекономії, як Дж. Мілль, А. Сміт, І. С. Сеніора, Д. Рікардо, які є авторами класичної теорії підприємницького ризику, що проводить такі основні ідеї [32]:

- підприємницький прибуток становить відсоток на вкладений капітал, заробітна плата підприємця та плата за ризик (мається на увазі відшкодування різних видів збитків, пов'язаних із цією підприємницькою діяльністю);
- прибуток зростає із зростанням ризику, проте меншими темпами;
- ризик не властивий найманому працівнику, тому останній отримує фіксовану зарплату, а не прибуток;
- ризик трактується рівнозначним очікуванням величини втрат.

До головного недоліку класичного підходу щодо трактування сутності ризику слід віднести ігнорування розвитку процесу такої можливості, як сприятливе відхилення від очікуваного результату. Ця обставина була

врахована А. Маршаллом і А. Пігу в неокласичній теорії підприємницького ризику, що стало обґрунтуванням введення в прибуток такого компонента, як плата за ризик.

А. Маршаллом виділяється підприємницький та особистий ризик відповідно до джерела формування капіталу. Обумовленість підприємницького ризику він пояснює коливаннями на ринках готових виробів і сировини, появою нових трендів розвитку, виникненням сильних конкурентів тощо. Такий вид ризику позначений особистим ризиком. Названі види ризику є частиною сукупних витрат і розуміються як умовні страхові витрати підприємства при відомому припущенні, що він виступає страховою компанією для своєї діяльності. А. Маршалл розглянув також поведінку підприємців в умовах ризику та невизначеності. Економічний агент, робота якого протікає в умовах ризику, орієнтується при виборі можливих альтернатив на два критерії - розмір очікуваного прибутку та межі його можливих коливань [22].

Основні положення неокласичної теорії, такі:

- розподіл ризиків на підприємницькі (зумовлені коливаннями ринкової кон'юнктури) та особисті (що виникають у разі використання позикового капіталу);
- обов'язкове врахування при прийнятті економічним агентом рішень розмірів очікуваного прибутку та меж його можливих коливань.

Отже, основна відмінність неокласичної та класичної теорій підприємницького ризику ґрунтується на відношенні до можливості позитивних відхилень від очікуваного прибутку.

Слід зазначити, що й А.Маршалл, і представники класичного напрямів не досліджували зміст таких економічних категорій, як «ризик» і «невизначеність», і навіть не розглядали співвідношення даних понять.

Перші спроби їх розмежування відносяться до робіт Ф. Найта [26], в яких пропонується розуміти ризик як ймовірність, оцінену будь-яким способом, а невизначеність - як ситуацію, де відсутня реальність її

обчислення та присвоєння чисельної ймовірності, навіть суб'єктивної. Такий підхід базується на уявленні, що різницю між невизначеністю та ризиком визначають обсягом доступної інформації про існуючу ситуацію.

Ф. Найт позначає апріорну та статистичну ймовірність терміном «ризик», а при її оцінці використовує термін «невизначеність». Інакше кажучи, невизначеність позначає ситуації, у яких неможливі жодні обчислення чи присвоєння ймовірності (чисельної та навіть суб'єктивної); проте ризик представляє можливість, що визначається статистичними чи математичними способами [26].

На нашу думку, отримання позитивного прибутку від підприємницької діяльності можливе за умови існування «унікальної невизначеності» майбутнього. На передбачення споживання впливає виробництво, оскільки з очікування попиту споживачів продукції виникають розміри попиту виробничі чинники, і з цього будуються припущення підприємця щодо ціни кінцевого продукту. Проте визначення ціни кінцевого продукту без конкретної ціни факторів виробництва неможливе. У зв'язку з цим підприємцем робляться припущення про можливу ціну виробленої продукції, тим самим у фізичному обсязі трансформується вже відомий граничний продукт при даних факторах виробництва та очікуваний продукт, але поки що у грошовій формі. Виходячи з цього, підприємцем як претендентом з доходу може бути отриманий непередбачуваний дохід у разі перевищення реальних надходжень від продажу товару над прогнозними. Інакше кажучи, прибуток розглядається Ф. Найтом як дохід за умови невизначеності.

Теоретичне узагальнення викладених підходів, на наш погляд, дозволяє розглядати невизначеність як неміцність або неповноцінність інформації про можливості та умови здійснення підприємницьких проєктів, про пов'язані з ними витратами та результатами. Проте вже очевидно, що така невизначеність, що впливає з можливості появи негативних ситуацій у процесі реалізації проєктів, і виникнення таких же за характером наслідків можуть бути охарактеризовані поняттям «ризик».

З огляду на зазначене, поняття «невизначеність» вважатимемо базовим щодо поняття «ризик», у випадку щодо ризику, то його можна представити у вигляді вимірної невизначеності, що є можливістю шкоди.

Істотний внесок у теорію ризику внесений Дж. Кейнсом [32], який запропонував термін «витрати ризику» і позначив його як компенсуючі витрати, пов'язані з різницею між фактичною виручкою та очікуваною виручкою. Дж. Кейнсом виділено три різні види ризиків: ризик позичальника або підприємницький, ризик кредитора та ризик інфляції. Головний висновок, зроблений Дж. Кейнсом, говорить про його впевненість у необхідності посилення ролі держави з метою зниження ризикованості ринкової економіки.

В Україні розробка вітчизняного напрямку теорії ризику пов'язана з переходом до ринкових відносин. Доводиться констатувати, що у вітчизняній економічній літературі має місце велика різноманітність думок щодо природи ризику та його сутності. Існує і загальноприйнята думка, що ототожнює ризик із ймовірністю відхилень результатів господарської діяльності від очікуваного середнього рівня.

З погляду Лук'янової В.В. [21], ефект ризику можна порівняти з ефектом синергії, що виникає при однонаправленій сприятливій дії більшості факторів, у результаті якого утворюється додатковий ризиковий ефект, названий синергетичним. Іншими словами, ризик здатний завдати не тільки збитку, а й прибутку.

Мороз О.В. та Матвійчук А.В., будучи послідовниками класичної теорії, визначає ризик можливістю негативного відхилення між фактичним та плановим результатами, тобто небезпекою отримання несприятливого результату на очікуване рішення [25]. Такої ж думки дотримується Свідерська А. ризик сприймається як одна подія чи група випадкових, але родинних подій, які завдають шкоди якомусь об'єкту – власнику цього ризику [15]. Інакше висловлюючись, даними авторами ризик пов'язується лише з негативними результатами діяльності суб'єкта господарювання.

Інша думка проглядається в роботі Останкова Л.А., яка вважає, що наслідки ризику, хоча і виявляються в основному в у вигляді недоотримання очікуваного прибутку або прямих втрат, однак не дають підстав вважати ризик лише небажаними результатами прийняття рішень. У ряді варіантів підприємницьких проєктів крім небезпеки не досягти бажаного результату існує можливість перевищення очікуваного прибутку. У цьому полягає сутність підприємницького ризику, характеризується поєднанням можливості отримання як небажаних, так й істотних сприятливих відхилень від планованих результатів [29].

Отже, проведений нами аналіз літератури дозволяє виокремити такі характеристики, властиві ризику:

- вияв невизначеності щодо напрямку розвитку подій;
- невикористані можливості чи втрати;
- допущення якісної або кількісної оцінки результату.

Таким чином, можна стверджувати, що ризик – це ситуація невизначеності, що проявляється в можливості втрат, що піддаються кількісній чи якісній оцінці.

Проведена нами систематизація точок зору вчених різних років дозволяє визначити переваги, недоліки та обмеження у трактуванні сутності категорії ризику в межах зазначених підходів. При цьому, на наш погляд, найбільш конструктивним є висновок про подвійну природу ризику. Конфліктність ризику знаходить свій прояв у суперечності між об'єктивною невизначеністю, ймовірнісним та випадковим характером подій з одного боку, та суб'єктивністю процесу прийняття рішення на основі альтернативності вибору та сприйняття особи, яка приймає рішення, ризикової ситуації з іншого. Таким чином, об'єктивно суб'єктивний підхід цілком виправданий, тоді як врахування лише одного із розглянутих аспектів спотворює розуміння сутності ризику.

В таблиці 1.1 наведено поділ підприємницьких ризиків за видами згідно В. Г. Василькова.

Таблиця 1.1

Види підприємницького ризику

Вид ризику	Опис
Виробничий	Пов'язаний з безпосередньо господарською діяльністю підприємства, орієнтованої на отримання максимального прибутку шляхом задоволення потреб і запитів покупців відповідно до вимог ринку.
Комерційний	Пов'язаний з комерційною діяльністю. Він виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством.
Фінансовий	Пов'язаний з фінансовою діяльністю. Він виникає при здійсненні фінансових угод, виходячи з того, що в ролі товару виступає капітал, цінні папери, валюта.

Джерело: складено автором на основі [6]

Ризик також характеризує якісну та кількісну сторону, причому остання може оцінюватися такими показниками, як величина можливих відхилень від запланованих результатів та ймовірність їх виникнення. Враховуючи зазначене, тлумачення ризику як ймовірності виникнення подій, тобто з позицій його суто кількісної характеристики, є безперечно хибним. У вирішенні проблеми співвідношення таких досить часто подібних понять, як ризик, невизначеність і невпевненість, найбільш прийнятним з погляду є висновок Цвігун Т.В., що розмежовує їх наступним чином [45]:

- невизначеність слід розглядати як стан неоднозначності розвитку подій у майбутньому, у якому неможливим передбачити всі можливі варіанти подій, оцінити наслідки та ймовірності наступу кожного з них;
- невпевненість існує за можливості встановлення безлічі випадкових подій, їх якісних та кваліфікаційних характеристик;
- ризик включає також кількісну визначеність характеристик подій, тобто може бути підданий кількісній, якісній та кваліфікаційній оцінці.

З огляду на це ризиком, на відміну від невизначеності та невпевненості, можна керувати з погляду оптимізації його рівня. Доцільно зазначити, що невизначеність і ризик співвідносяться як першооснова (умова) і слідство, а отже, не можуть бути тотожними поняттями, невпевненість і ризик, як можна помітити, також мають ключові відмінності. Незважаючи на те, що ситуація

ризик у вже сама знімає питання про невизначеність у її істинному сенсі, підхід, що визначає ризик як фактор подолання невизначеності, не є цілком виправданим, оскільки, на думку Тюленєва Ю., не всі прояви ризику можна визначити через таке тлумачення [41].

Варто зазначити, що підхід, згідно з яким ризик розглядають як небезпеку чи загрозу, наголошує на його негативному відтінку, проте враховує і його об'єктивну природу. А.О. Старостіна, В.А. Кравченко дотримуються думки, що поняття ризику ширше, ніж поняття загроза [39]. Ситуація ризику, вважають згадані вчені, створює умови виникнення загроз, але водночас загрози який завжди є наслідком ризику. Інша відмінність у тому, що реалізація загроз зазвичай супроводжується несприятливими наслідками, тоді як ризик може мати позитивні, негативні чи нейтральні результати.

Незважаючи на те, що досить часто реалізація ризику супроводжується несприятливими результатами, акцент робиться виключно на цьому його прояві, характерний для юриспруденції, медицини, страхування та психології, спотворює розуміння механізму прийняття рішень, оскільки можливість чи небезпека втрат не може бути стимулом до будь-якої діяльності. Бізнес та підприємництво у свою чергу нерозривно пов'язані з ризиковими діями, які мають на меті досягнення саме позитивного результату.

У цьому контексті слід зазначити, що уникнення ризикової ситуації не завжди є цілком виправданим, оскільки породжує інший тип ризику – ризик упущених можливостей. Підхід, згідно з яким ризик поділяють на два протилежні типи - ризик-плюс і ризик-мінус (інші назви - виграш та втрати, шанс як антиризик і, власне, ризик, чистий та спекулятивний ризик), змушує вчених зосереджувати увагу на останньому та ігнорувати перший тип ризику, аргументуючи це відсутністю практичною потребою у його дослідженні. Розглянутий підхід має істотний недолік - однозначне віднесення ризику до одного з типів можливе лише в майбутньому, коли наслідки ризику вже

відомі та оцінені [27]. Слід додати, що нейтральний чи нульовий результат у більшості випадків можна розглядати як небажаний (економічний збиток, враховуючи неявні витрати внаслідок відмови від альтернативного варіанта вирішення), як отриманий досвід для прийняття майбутніх рішень за відсутності явних втрат, а також як стратегічний крок на шляху до успіху. Позитивний результат може бути меншим, ніж очікуваний у кількісному вимірі, або мати нематеріальний чи соціальний характер.

Вказане вище свідчить про значний рівень суб'єктивності таких оцінок та розмежувань. На нашу думку, більш виправданим є розгляд наслідків ризику з погляду відхилень від мети прийнятого рішення, враховуючи при цьому якісні, кількісні аспекти, об'єктивно-суб'єктивну природу ризику, можливість позитивних наслідків настання ризикових подій.

На основі результатів проведеного теоретичного дослідження ми вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення категорії ризик, яке найбільш повно відповідає розглянутим вимогам та містить уточнення, що стосуються часу та наслідків реалізації ризику, невизначеності як об'єктивної умови його існування. На нашу думку, ризик - це ймовірність настання несприятливого результату запланованого виду діяльності при прийнятті рішень про її кінцеві результати в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому величина ризику та його негативних наслідків піддається регулюючій дії при використанні адекватних інструментів на мікро, мезо та макро рівнях управління. Зазначене визначення категорії – ризик є вихідною базою для формулювання теоретико-методичних положень, що розкривають суть різних видів ризику, зокрема, поняття ризику спільного підприємництва.

На основі результатів проведеного теоретичного дослідження щодо сутності поняття «ризик» його прояву та впливу на економіку розглянемо і його функції:

- інноваційна чи стимулююча: ризик сприяє пошуку нетрадиційних рішень, що призводять до більш ефективної діяльності;

- захисна, яка полягає у розвитку різноманітних форм страхування, створення резервних фондів, запровадження юридичного поняття правомірності ризику;
- регулятивна, яка визначається, з одного боку, за допомогою подолання бар'єрів, що перешкоджають нововведенням, з другого боку - створює змогу прийняття рішень без зайвого врахування деяких закономірностей розвитку;
- аналітична, яка полягає у необхідності аналізу альтернатив при прийнятті рішень [12].

Великий інтерес представляє концепція підприємницького ризику, запропонована І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. Основа цієї концепції полягає у розгляді ризику як категорії відтворення, його моментів і фаз, що протікають від придбання необхідних засобів на цей процес: сировини, устаткування, машин тощо до виробництва та її реалізації. Таким чином підкреслюється виникнення ризиків у відносинах підприємця із засобами виробництва, що дозволяє представити підприємницький ризик у вигляді системи економічних відносин, що характеризують реалізацію здібностей підприємця творчо заломлювати елементи невизначеності в окремих моментах чи процесі відтворення загалом та отримувати додатковий прибуток [24]. Економічна думка теперішнього часу заклала в основу практичного управління ризиком концепцію прийнятності ризику, суть якої не в досягненні абсолютної безпеки бізнесу, а в зниженні ризику до прийнятності рівня, коли він уже не є загрозовим.

Визначення прийнятності рівня є одним з найважливіших завдань управління ризиками. Найпростіший спосіб встановлення такого рівня полягає у визначенні значень порогів ризику у формі інтервалів допустимих значень показників, що виступають як критеріальні. Такими, зазвичай, є «заходи ризику», тобто величини, які мають розміри відповідних ризиків у чисельному вираженні. Найчастіше ними є ймовірність виникнення ризику та/або розміру шкоди.

На думку багатьох дослідників, якої ми дотримуємося межа між ризиком, абсолютно неприйнятним та прийнятним, визначається такими факторами:

- особливостями виміру ризику. Рівень ризику в його чисельному вираженні дає можливість встановити прийнятні межі (або інтервали значень) для ризику, що дозволяє полегшити контроль за дотриманням цільових установок. При цьому очевидно, що різні методики виміру можуть призвести до різних форм вираження прийнятного ризику. У зв'язку з цим подібні методики, дуже багато означають не тільки для класифікації та ідентифікації ризиків, вони повинні бути вбудовані в алгоритми вибору способів управління ризиком та оцінки їхньої ефективності;

- традиціями ведення певного виду бізнесу, рекомендаціями та приписами контролюючих та наглядових органів, корпоративною культурою. Зазвичай рішення про неприйнятність або прийнятність ризику приймаються з урахуванням існуючої практики та/або відповідно до чинної нормативної документації. Причому будь-які суттєві відхилення від загальноприйнятого підходу можуть трактуватися як необґрунтовані й навіть небезпечні, незважаючи на відхилення, що допускаються законодавством. При цьому не так важливо, жорсткі або не передбачені санкції;

- специфікою програми управління ризиками, що використовується підприємницькою структурою [47]. Вплив даного фактора заснований на можливій зміні уявлення про прийнятність ризиків при застосуванні різних поєднань методів управління ними (наприклад, величини ризиків, що залишаються на власному утриманні). Тому рішення про встановлення розмірів прийнятних ризиків можуть переглядатися у процесі формування та навіть реалізації програм управління ризиками.

Підхід, що базується лише на аналізі граничних значень прийнятних ризиків, досить простий, але йому притаманний ряд істотних обмежень у практичному застосуванні. Це пов'язано, по-перше, з необхідністю враховувати взаємозв'язки між граничними значеннями різних критеріїв, а

по-друге, з можливими недоліками показників, що застосовуються, оскільки в малому діапазоні до зневажливо малої ймовірності знижується можливість спостереження збитку в його реальному вираженні.

Вітчизняна практика управління підприємницькою діяльністю показує, що основною проблемою оцінки розміру ризикового капіталу є дефіцит інформації, необхідної для побудови кривих розподілу збитків, внаслідок чого у видах цієї діяльності, часто схильних до ризику та стану невизначеності, що характерно для сільського господарства, є об'єктивна необхідність комплексної оцінки застосовуваних якісних та кількісних методик.

Виходячи з цього є важливим в організації управління ризиками знання основних концепцій здійснення цього процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні концепції управління ризиком

Концепція	Ідея	Області застосування концепції	Основний напрямок управління Ризиком
Ризик як шанс, можливість	Поряд з можливістю негативних наслідків ризик передбачає можливість виграшу, успіху. При цьому зазвичай більш високому ризику відповідає і більший потенційний виграш	Управління ризиками в ризик-менеджмент фінансових ринках, азартнігри тощо	Обмеження втрат із одночасною максимізацією вигоди
Ризик як загроза, небезпека	Ризик містить лише небезпеку, пов'язану з настанням несприятливих наслідків	Страховання, техніка безпеки, основні життєдіяльності тощо	Зниження наслідків та/або ймовірності несприятливих подій
Ризик, який розуміється як невизначеність результату або можливість відхилення його від мети	Ризик містить у собі можливе відхилення фактичних результатів від цільових (передбачуваних)	Управління якістю, техніка система озброєнь (виявлення та знищення цілей), видобуток корисних копалин тощо	Зменшення розкиду ймовірності великих відхилень фактичних результатів від запланованих

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, концептуальні підходи щодо організації управління ризиками та способів його ідентифікації мають такі відмінності:

- в ідеї підприємництва вже закладено можливість ризику невдачі, але у разі успіху підприємцю забезпечено прибуток;
- підприємства завжди стикаються з чистими ризиками, які завдають лише шкоди у разі їх настання;
- для деяких параметрів на підприємстві існують планові або оптимальні значення, відхилення від них спричиняють недоотримання прибутку або додаткові витрати (баланс попиту та пропозиції). Тут можна згадувати про трактування ризику як певну можливість відхилення від цільового, або оптимального значення.

Таким чином, необхідність системного управління ризиками у підприємстві не викликає сумніву. Важливою умовою об'єктивної оцінки ризику та, як наслідок, прийняття ефективного управлінського рішення є проведення ретельного аналізу ризиків. Більшість сучасних вітчизняних вчених наголошують на доцільності застосування системного підходу до якісного аналізу ризиків, який, як правило, передбачає виконання наступних етапів:

- комплексне дослідження різних аспектів діяльності підприємства та середовища його функціонування як джерело потенційних ризиків;
- аналіз факторів ризику, що генеруються як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем функціонування підприємницької структури;
- обґрунтування логічного ланцюга розвитку подій під впливом факторів ризику;
- визначення показників ступеня ризику;
- формування системи управління ризиками, в рамках якої відбувається встановлення механізмів та моделей взаємозв'язку показників та факторів ризику.

Таким чином, можна погодитись із твердженням Фомичев А. Н., що управління ризиками підприємницької діяльності базується на загальних для всіх видів господарської діяльності принципах, методах, функціях та технологіях управління, підходах до розробки та прийняття управлінських рішень, що використовуються інструментарієм стратегічного управління [43].

Важливе значення має завдання об'єктивної експертної оцінки, планування та прогнозування можливих ризиків сільськогосподарського підприємництва, класифікації факторів їх виникнення в умовах безперервних змін зовнішнього середовища, та нарешті розробки методичного інструментарію для вдосконалення системи управління процесом зменшення їх економічних, соціальних та екологічних наслідків.

1.2 Класифікація та характеристика факторів, що впливають на рівень ризику на підприємстві

У бізнес-практиці у будь-якого підприємства виникають ризикові ситуації, пов'язані з його діяльністю, і кожен підприємець відповідає за наслідки прийнятих ним управлінських рішень. Фактор ризику змушує підприємця економити фінансові та матеріальні ресурси, звертати особливу увагу на розрахунки ефективності нових проєктів, комерційних угод тощо. Вони можуть бути як наслідком внутрішніх рішень, і наслідком впливу постачальників, конкурентів, думки громадськості, і навіть відсутності повноцінної інформації тощо.

Кожне підприємство індивідуальне, оскільки створюється і функціонує за певних, властивих лише йому умов. Внаслідок цього неможливо визначити точний перелік ризиків, характерних для будь-якого підприємства. В економічній літературі зустрічається багато підходів до класифікації ризику. Класифікація ризику – це систематизація ризиків виходячи з певних ознак і критеріїв, дозволяють розділити їх у види і підвиди. Слід зазначити,

що загальноприйнятої класифікації ризиків не існує, проте в економічній та науковій літературі можна знайти понад 40 різних критеріїв ризиків та понад 220 видів ризиків. Отже, в економічних джерелах немає цілісного розуміння досліджуваного питання.

Одним із перших питань про класифікацію ризиків у бізнесі було порушено Дж. Кейнсом, який розглядав ризик, як ставлення «позичальник-кредитор». Він вважав, що доцільно виділити три основні види ризику: ризик підприємця; ризик кредитора; фінансовий ризик [12].

Ризик підприємця виникає внаслідок вагань щодо того, чи вдасться придбати ту перспективну вигоду, яку він прогнозує. При цьому виді ризику підприємець використовує лише свої кошти.

Ризик кредитора пов'язаний з сумнівом щодо наданої довіри, тобто із загрозою навмисного банкрутства чи інших спроб боржника ухилитися від виконання зобов'язань; а також з можливою небезпекою несподіваного банкрутства через те, що очікування позичальника отримання доходу не справдилися. Цей вид ризику виникає там, де практикуються кредитні операції, під якими Дж. Кейнс розумів надання позичок.

«Грошовий» ризик пов'язаний із скороченням цінності грошової одиниці. Виходячи з цього Дж. Кейнс вважав, що грошова позика, певною мірою, менш надійна, ніж матеріальні активи [12].

Розглянемо ряд сучасних підходів до класифікації ризиків докладніше.

1. У численних авторських класифікаціях ризиків на підприємстві за джерелами ризику виділяють:

- пов'язані з господарською діяльністю;
- пов'язані з особистістю підприємця;
- зумовлені недоліком інформації про стан зовнішнього середовища (насамперед, це інформація про покупців, постачальників, конкурентів, їх діловий імідж та фінансовий стан).

На нашу думку, істотним фактором, що впливає на ризик, є особистісні риси самого підприємця. Це пов'язано з тим, що ситуація ризику пов'язана з

необхідністю вибрати конкретний варіант поведінки з великої кількості можливих альтернатив. Вибір такого випадку багато в чому залежить від характеру підприємця, його здатності правильно оцінити ситуацію ступеня ризику, здатність вчасно приймати необхідне рішення.

2. За рівнем правомірності ризику може бути виділено:

- виправданий (правомірний);
- не виправданий (неправомірний).

3. За часом виникнення:

- ретроспективні ризики, їхній аналіз дає більш точний прогноз поточних та перспективних ризиків;

- поточні ризики.
- перспективні ризики.

4. За очікуваними результатами ризику поділяються на [20]:

- спекулятивні ризики, які приносять втрати або прибуток для підприємця по відношенню до очікуваного результату;
- звичайні ризики розраховані лише на програш.

Звичайний ризик класифікується за типом втрати на особистий ризик, майновий ризик та ризик, пов'язаний з відповідальністю:

- «особистий» ризик - один із випадків прямої шкоди для індивідуума;

- «майновий» ризик – ризик втрати майна фірми підприємця;

- ризик, пов'язаний з відповідальністю - ризик, при якому дії одного підприємства завдають шкоди іншому підприємству (суб'єкту господарювання).

5. За характером впливу ризику поділяються на [22]:

- зовнішні ризики - ризики, на які підприємство не може впливати, але може передбачати та враховувати у своїй діяльності;

- внутрішні ризики – ризики, пов'язані з діяльністю підприємства та виникаючі внаслідок неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, некомпетентності самого підприємства та інших

чинників.

На нашу думку, найбільшій увазі заслуговують внутрішні ризики, які мають дуже різноманітну структуру і можуть бути поділені на ряд укрупнених груп, до найбільш значущих з них можна віднести:

- «виробничий» ризик пов'язаний з виробництвом продукції (товарів, послуг), із здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. Найбільш важливі причини появи «виробничого» ризику: пониження планованих обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання матеріальних та інших витрат, втрати від низької якості продукції, зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію чи послугу, зростання фонду оплати праці, збільшення податкових платежів та інших відрахувань, низька дисципліна поставок, перебої з паливом та електроенергією, фізичний та моральний знос необоротних активів.

- комерційний ризик – це ризик, що у процесі реалізації продукції (товарів, послуг), вироблених чи куплених підприємцем. Комерційний ризик включає ризики, пов'язані з реалізацією продукції на ринку; транспортування продукції; прийманням продукції покупцем; платоспроможністю покупця, і навіть ризик, пов'язані з форс-мажорними обставинами [1];

- фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання підприємством своїх фінансових зобов'язань. Основні причини цього ризику: знецінення інвестиційно-фінансового портфеля у зв'язку із зміною валютних курсів, нездійснення платежів. Їх можна розділити на два види:

- а) інвестиційний ризик пов'язаний з вкладеннями коштів підприємства у різні проекти. Інвестиційний ризик включає всі можливі ризики, що виникають під час інвестування коштів. Інвестиційні ризики також бувають кількох підвидів: ризик упущеної вигоди - неотримання прибутку через відмову від реалізації будь-якого інвестиційного проекту; ризик зниження прибутковості – це ризик можливого зниження розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями, а також за вкладами та кредитами, ризик зниження прибутковості поділяється на процентні та кредитні ризики.

процентний ризик – ризик втрат, які зазнають інвестори у зв'язку із зміною процентних ставок над ринком [4].

б) «страховий» ризик - це ризик при якому настають передбачені умовами договору страхові події, внаслідок чого страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування. Результатом такого ризику є збитки, спричинені неефективною страховою діяльністю. Основні причини ризику: неправильно визначені страхові тарифи; азартна методологія страхувальника;

в) кредитний ризик виникає при невиконанні підприємством своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами в результаті використання зовнішніх позикою. Ризик виникає у процесі ділового спілкування з кредиторами: банком та іншими фінансово-кредитними установами; контрагентами: постачальниками та посередниками, а також з акціонерами та ін.

6. По можливості диверсифікації ризики поділяються на [13]:

- систематичні ризики пов'язані з можливістю падіння ринку цінних паперів загалом, тобто він не пов'язаний із конкретними цінними паперами. Систематичний ризик уражає всю економічну систему чи окремий ринок країни і не піддається диверсифікації;

- несистематичні ризики завжди пов'язані з конкретними цінними паперами. «Несистематичний» ризик пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, складнощами його функціонування та з проблемами галузі, він може бути подоланий через диверсифікацію.

7. Ризики за можливістю страхування поділяються на [16]:

- ризик, що страхується, - це подія або низка подій, на випадок настання яких проводиться страхування. Втрати підприємства покриваються за допомогою виплат страхових компаній;

- не страхований ризик є джерелом додаткового прибутку, пов'язаним із ризиком для підприємства. Втрати від настання такого виду ризику відшкодовуються із власних коштів фірми.

У таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених моделей визначення ймовірності настання банкрутства підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності настання банкрутства підприємства

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Модель Ліса	Спрощеність розрахунків	Модель не пристосована до українських підприємств, створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку
Модель Чессера	Дозволяє оцінити факт непогашення займу та інші умови	Обмежена кількість факторів, що обумовлює оцінку лише рейтингу позичальника
Модель Таффлера і Тісшоу	Спрощеність розрахунків	Використовується лише для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Універсальна дискримінантна функція	Широка критеріальна шкала оцінювання, системний і комплексний підходи	Високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності завдання. Інформативний характер розрахованих показників. Модель використовується в основному підприємствами США та Європи
Модель Спрінгейта	Точність близько 90 %	Створена для підприємств США і Канади щодо оцінювання кредитоспроможності підприємств
П'ятифакторна модель Альтмана	Спрощеність розрахунків і наявність послідовності аналізу	Використовується лише на великих підприємствах (АТ) США. Для вітчизняних підприємств ускладнюється розбіжностями бухгалтерського обліку, нерозвиненістю фондового ринку

Джерело: складено автором на основі [17]

Крім наведених вище класифікацій, ризики класифікують за наслідками:

- «допустимий» ризик - це загроза неповної втрати прибутку від здійснення проєкту або підприємницької діяльності в цілому. При даному ризику втрати можуть бути, але за розміром вони менші за очікувані;

- при критичному ризику може бути втрата прибутку, і навіть недоотримання виручки. Тут підприємець зазнає збитків у сумі всіх витрат;

- катастрофічний ризик призводить до втрати підприємцем всіх коштів та банкрутства.

Чинник ризику у підприємницькій діяльності особливо збільшується у періоди нестабільного стану економіки, що супроводжується інфляційними процесами, політичною дестабілізацією, наддорогими кредитами тощо. Так, у теорії підприємництва виділяють фактори, згідно з якими всі ризики діляться на дві групи [18]:

- залежні від діяльності підприємства (внутрішні);
- не залежні від діяльності підприємства (зовнішні).

Основна відмінність між ними полягає в тому, що на першу групу ризиків підприємство може вплинути, тобто вжити заходів, що усувають джерела цих ризиків, на другу групу ризиків вплинути не в змозі, так як їх настання практично не залежить від його зусиль. Розглядаючи ризик на підприємстві як можливість або загрозу відхилення одержаних результатів конкретних дій або рішень від очікуваних, можна виділити ключові фактори, що визначають виникнення невизначеності у процесі реалізації комерційних ініціатив на ринку:

- відсутність стабільності суспільно-політичних відносин та інституту послідовної передачі владних повноважень у рамках конституційно- правового поля;
- відсутність уваги та низька оцінка перспектив впровадження інноваційних технологій та продуктів, які можуть бути задіяні у виробничому процесі та запобігти моральному зносу основних засобів підприємства;
- низький рівень відтворення та оновлення основних засобів у галузевому розрізі, що негативно впливає на окремі підприємства;
- невизначеність ринкової кон'юнктури, пов'язаної із уповільненням економічного зростання та обмеженнями санкційної політики щодо представників вітчизняного бізнесу;
- багатоваріантність інвестування коштів з погляду можливостей

реального сектора економіки та фінансового ринку, а також різноманітність критеріїв оцінки, що визначають ефективність вкладень у статичному та динамічному аспекті;

- низька економічна та правова грамотність суб'єктів бізнес-процесів, недотримання державних стандартів та нормативної документації.

У зв'язку з тим, що поняття «ризик» багатогранне і включає різноманітні фактори, що характеризують не тільки особливості конкретного виду діяльності, а й специфічні риси невизначеності, в умовах якої дана діяльність здійснюється, досить складно виявити всі ризики. Слід зазначити, що причини виникнення конкретного ризику залежить від виду та виду діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Відзначено, що ризик – це ймовірність настання несприятливого результату запланованого виду діяльності при прийнятті рішень про її кінцеві результати в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому величина ризику та його негативних наслідків піддається регулюючій дії при використанні адекватних інструментів на мікро, мезо та макро рівнях управління. Дана категорія – ризик є вихідною базою для формулювання теоретико-методичних положень, що формують суть різних видів ризику, зокрема, поняття ризику спільного підприємництва.

Встановлено, що прояв та вплив на економіку ризиків здійснюється через його функції: інноваційна чи стимулююча; захисна; регулятивна; аналітична.

Відмічено, що концептуальні підходи до організації управління ризиками та способів його ідентифікації мають такі відмінності: в ідеї підприємництва вже закладено можливість ризику невдачі, але у разі успіху підприємцю забезпечено прибуток; підприємства завжди стикаються з чистими ризиками, які завдають лише шкоди у разі їх настання; для деяких

параметрів на підприємстві існують планові або оптимальні значення, відхилення від них спричиняють недоотримання прибутку або додаткові витрати (баланс попиту та пропозиції).

Зазначено, що кожне підприємство індивідуальне, оскільки створюється і функціонує за певних, властивих лише йому умов. Внаслідок цього неможливо визначити точний перелік ризиків, характерних для будь-якого підприємства. Наголошено, що найбільшій увазі заслуговують внутрішні ризики, які мають дуже різномірну структуру і можуть бути поділені на ряд укрупнених груп, до найбільш значущих з них можна віднести: виробничий ризик; комерційний ризик; фінансовий ризик; інвестиційний ризик; страховий ризик; кредитний ризик.

Виділено три основні групи факторів, що впливають на ризики сільськогосподарського підприємництва: 1) наявність та якість ресурсів (посадковий матеріал, обладнання, фахівці, фінансове забезпечення тощо); 2) організаційна структура підприємства (система управління виробничо-технологічними процесами, узгодженість дій співробітників та загальної стратегії підприємництва, узгодженість цілей партнерів); 3) зовнішнє середовище (економічна та політична ситуація в країні, діяльність конкурентів, ситуація на ринку сільськогосподарської продукції, технологічний розвиток).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА ТОВ «ФУДРЕФОРМ» ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз ринку спецій України

Сучасний ринок приправ, прянощів і спецій являє собою цілу палітру смаків і ароматів. На сьогоднішній день в структурі українського ринку спецій, приправ і прянощів основна частка припадає на спеції, менше половини ринку становлять приправи, а на прянощі припадає найменша частка (рис. 2.1) [21].

Основну частку вітчизняного виробництва складають сухі універсальні приправи – 64% ринку. Така поширеність пов'язана з тим, що необхідну сировину для цих приправ виробляється в Україні і коштує вона відносно дешево [11]. Спеціалізовані ж приправи (суміші трав і овочів) займають меншу частку ринку – 36%.

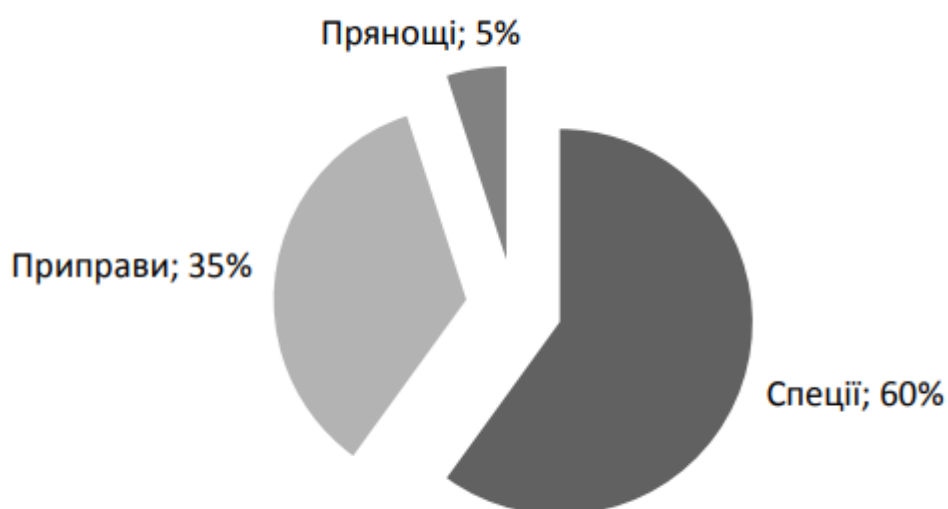


Рис. 2.1. Структура ринку України

Джерело: складено автором на основі [11]

За даними SADS, світове виробництво спецій за останнє десятиліття зросло на 4,3%, а експорт даної продукції – до 5,8% [22]. Такий темп зростання безпосередньо пов'язаний зі збільшенням серед населення потреби в здоровій та якісній їжі, відповідно – населення світу почало використовувати менше хімії і більше приправ.

Однак, незважаючи на дану динаміку, обсяги виробництва і споживання спецій в період з 2020 по 2022 рік в Україні показували негативну тенденцію розвитку. Якщо брати до уваги 2022 рік, то виробництво спецій скоротилося на 3%, до 2,3 тис. тонн, місткість ринку впала до 5,1 тис. тонн, а темпи його приросту зменшилися на 12,6% [23]. Причина – низька купівельна спроможність і економічна ситуація в країні. Крім того, роль грає також сприйняття вітчизняними покупцями спецій як продукту не першої важливості. Свою лепту внесли й військові дії на Сході країни, а також втрата споживачів в Криму. І справа не тільки в споживачах, а в тому, що Крим володіє сприятливими кліматичними умовами для вирощування багатьох видів спецій, де, власне, і знаходилася величезна сировинна база, якою користувалися вітчизняні виробники.

Проте негативні тенденції вирівнюються (виробництво спецій виросло приблизно на 3 відсотка). Також, можна відзначити, що по даним Держстату, за останні 6 років ринок спецій в Україні зріс приблизно на 30% і сьогодні становить близько \$ 130 млн., який в подальшому буде тільки зростати. Однак, щорічний приріст становить не більше 2-3% і при цьому невеликому відсотку стабільність приросту залишається (рис. 2.2) [24].

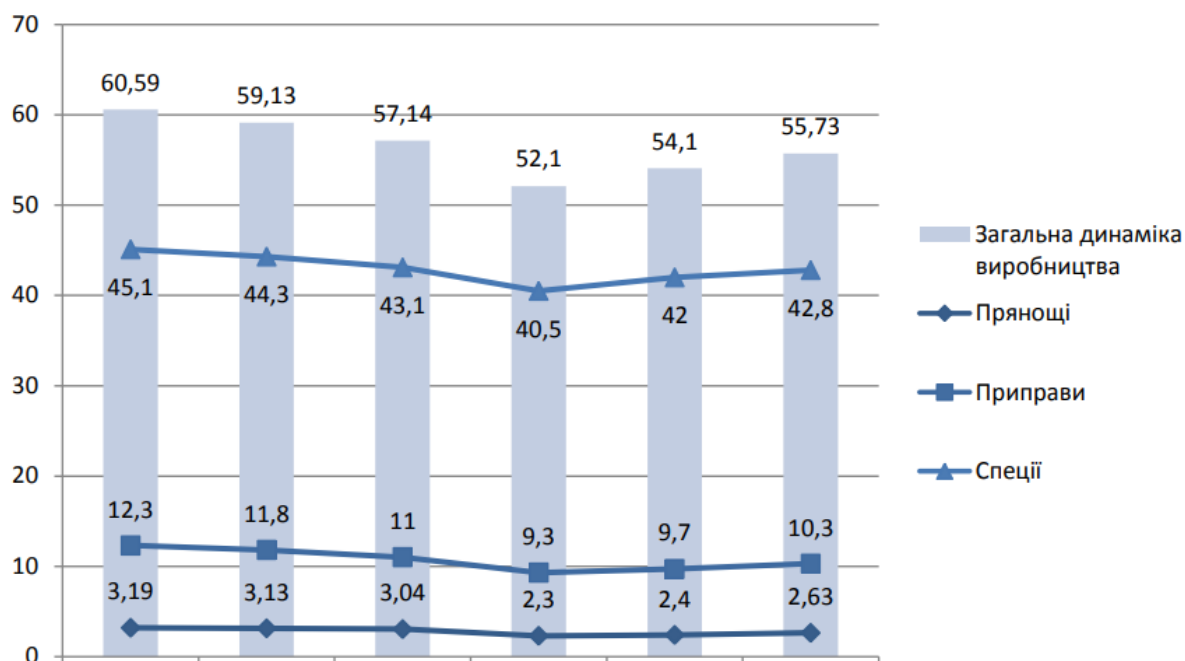


Рис. 2.2. Динаміка виробництва спецій

Джерело: складено автором на основі оцінки Pro-Consulting та MaxriseConsulting

В Україні на ринок спецій істотно впливає врожайність культур, сировина яких необхідна для спецій. Обсяги поставок на ринок залежать саме від неї. У зв'язку з тим, що в нашій країні клімат підходить не для всіх видів спецій, на ринку велика частина імпоротної продукції. Ця продукція в основному розташовується в ціновому діапазоні від високого до середнього, а вітчизняного виробництва – від середнього до нижчого. Тому, в складних економічних умовах споживачі віддають перевагу дешевшим спеціям і в менших кількостях.

Аналіз ринку та маркетингове дослідження показує, що імпорт спецій і прянощів в Україні мав тенденцію до зниження в період 2019-2020 рр. в силу падіння платоспроможності населення [24]. Прянощі і спеції сприймаються українськими споживачами як товари не першої необхідності, тому дана продукція потрапила в категорію тих, на яких споживачі економили. Однак після 2020 р. імпорт знову почав відновлюватися в зв'язку з поліпшенням

загальної економічної ситуації в країні, і, зокрема, із зростанням реальних зарплат населення. За підсумками 2022 р., загальний імпорт спецій, прянощів і приправ (без урахування солі) виріс до 27 тис. тонн, що на 8% більше, ніж роком раніше. В даному обсязі основну питому вагу займає імпорт перцю, маку, кунжуту, кокосової стружки і гірчиці.

За даними досліджень, найбільш часто господині додають в їжу стандартні спеції, такі як перець і лавровий лист, менш популярні і розкручені специфічні прянощі і трави [25]. Великим попитом користуються універсальні суміші. 50% українських господинь використовують універсальні приправи, 35% – приправи для м'ясних страв, 33% – для птиці, 23% – для рибних страв [26].

Відповідно до статистичних даних був зроблений висновок, що до найпопулярніших спецій і приправ відносяться: лавровий лист, перець чорний горошком і мелений, перець червоний мелений, хмелі-сунелі, кріп, петрушка. Попит на них не залежить від пори року. Популярністю у українських споживачів користуються гвоздика, запашний перець, ванільний цукор, лимонна кислота, кориця, желатин, імбир, коріандр, мелений базилік, селера, насіння кунжуту, кмин, мускатний горіх, гострий перець, чилі, каррі, часникова сіль, паприка.

Досить вагомий вплив на попит спецій робить сезонність. У проміжок з середини весни до осені популярні спеції для шашлику і м'яса, а влітку - для консервування та засолювання продуктів. Взимку більше купують прянощі до картоплі, моркви, плову і інших повсякденних страв. У передноворічні дні населення купує спецій для приготування святкових страв [27].

З кінця лютого і до Великодня підвищеним попитом користуються дріжджі, ванілін, кокосова стружка, харчові барвники, термоетікетки для яєць. З квітня споживачі починають купувати приправи для шашлику і гриля, які на піку попиту залишаються до кінця вересня. З червня до кінця вересня популярні приправи для консервування та засолювання. Найнижчий місяць за обсягом продажів – жовтень, а з листопада вже починаються

передноворічні продажі: приправи для всіх блюд, різноманітні прянощі, включаючи екзотичні. Рівень продажів тримається до початку березня, а потім знову відбувається плавний перехід до спецій на Великдень і для шашлику. Таким чином, прянощі і приправи користуються попитом цілий рік, а коливання відбуваються лише всередині асортиментних груп [28].

Також, треба відзначити, що з настанням літньої пори на ринку спостерігаються географічні зміни попиту, пов'язані з «міграцією» на південь країни в період відпусток. У цей період основні замовники спецій в південних регіонах - підприємства громадського харчування: ресторани, кафе, бари. А загалом коливання попиту на спеції, приправи та прянощі будь-якого виду корелюються з коливанням споживання м'ясопродуктів.

В останні роки спостерігається і зміна переваг споживачів. З'явився більший попит на дешеві продукти, але, незважаючи на це, тренд до загального поліпшення якості зберігається, відзначає директор ММ AGRO Ярослав Кириченко [29]. У теперішній час у населення спостерігається зацікавленість в спеціях, що дає хороші перспективи як для виробництва спецій, так і для імпорту.

Ці слова підтверджує і Єлизавета Федосєєва, директор компанії з виробництва приправ "Сфера". Вона відзначає, що преміальний сектор починає розвиватися. «Ми йдемо в інтернет, в незвичайні бакалійні лавки, в бутикову історію, тому що хочеться зберегти незвичайні якісні продукти. А це можливо зробити, лише підвищуючи якість товару для більш преміального сектора», – розповідає вона [29]. Також, треба відзначити, що зростати буде категорія дешевих продуктів і елітних. «Продукція для середнього класу, на жаль, починає виводитися з ринку і все менш затребувана серед споживачів», – зазначає Єлизавета.

Незважаючи на те, що український ринок спецій тільки розвивається та ще неструктурований, конкуренція на ньому з кожним роком збільшується. Насичення ринку призводить до скорочення числа дрібних виробників і посилення конкурентної боротьби. Спостерігається посилення конкуренції

між гравцями, що в першу чергу відображається в збільшенні рекламної активності. Навіть невеликі фірми усвідомили, що створення бренду вимагає інвестування в рекламу. Ця тенденція буде продовжуватися і в майбутньому, витрати компаній на рекламу будуть рости.

За оцінками маркетологів, 75% продажів спецій, прянощів і приправ носять імпульсний характер [11], тому величезне значення має доступність викладення і барвистість упаковки.

Українські споживачі все більше уваги приділяють якості продуктів і стають більш розбірливими при виборі спецій, приправ та прянощів. Люди стурбовані станом свого здоров'я, тому все більший інтерес у них викликають більш корисні або більш безпечні продукти.

Найближчим часом ринок буде рости за рахунок різноманітних сумішей. Вони простіше для розуміння споживача, оскільки йому не треба заглиблюватися у вивчення особливостей споживання і поєднання тих чи інших прянощів. Культура споживання прянощів в Україні ще дуже низька, але постійно зростає, і ті, хто раніше купував чорний перець і лавровий лист, будуть все частіше звертати свою увагу на готові приправи. Категорія споживачів, які краще розуміються в спеціях і прянощах переходить від використання готових приправ до окремих видів прянощів і складає букети смаку самостійно [30].

У цілому, можна сказати, що Український ринок спецій, пряностей і приправ є достатньо насиченим, і разом з тим незрілим. Причиною тому низька культура споживання спецій. З цим гравці пов'язують і такі проблеми ринку, як випуск неякісної продукції, труднощі просування до мережевої роздрібною торгівлі. Свої завдання виробники бачать в розширенні споживання спецій, плануючи зростання всіх категорій, а також у вихованні лояльності споживача до своєї марки.

2.2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Фудреформ»

ТОВ «Фудреформ» - наукомістка компанія, яка займається активним реформуванням харчової промисловості. Розробляючи ефективні технології виробництва та їх компоненти, сприяти прогресу харчової промисловості. Пропонують найкращі технології для формування нової якості життя. ТОВ «Фудреформ» - сучасний завод, обладнаний за останнім словом техніки (у тому числі експериментально-дослідницьких лабораторій).

Науково-виробничою базою компанії Фудреформ є компанія Дім Спецій. ТОВ «Дім спецій» - сучасний завод з виробництва препаратів для харчової промисловості, заснований у 2006 р. Підприємство входить до 3-ки лідрів вітчизняного ринку у даній галузі і є предметом гордоті нашого колективу.

Система менеджменту якості компанії поширюється на всі бізнес-процеси й розвивається згідно суворій відповідності міжнародних стандартів якості (ISO 22000:2005).

Висока якість продукції компанії ТОВ «Фудреформ» є результатом:

- високого технічного рівня здійснюваних робіт;
- жорстких критеріїв якості, встановлених до сировини;
- використання сучасного обладнання (виробництво, обладнаність лабораторій);
- високий рівень мотивації персоналу, особиста зацікавленість кожного працівника в одержанні якісного результату.

У ТОВ «Фудреформ» є розвинена матеріальна база. Логістика продукції вимагає обережності під час пакування, транспортування та зберігання, вони постійно інвестують у автоматизацію та оптимізацію логістичних процесів.

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств за виникнення різноманітних форм власності, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями

збільшення прибутку (доходу) фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного й об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств.

Основним завданням аналізу є оцінка ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності підприємства за звітний період, виявлення факторів, які позитивно або негативно вплинули на кінцеві фінансові результати.

Для оцінки суцільного фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності діяльності ТОВ «Фудреформ»

Назва показника	2021	2022	2023	Зміна за 2021-2022	Зміна за 2022-2023	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,006	0,005	0,004	-0,001	Збільшення (0,2-0,35)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,75	1,02	-0,11	0,27	Не менше 1
Показник покриття (поточної ліквідності)	1,31	1,32	1,69	0,01	0,37	Не менше 1,5

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи показники ліквідності та платоспроможності за строками можемо зробити наступні висновки.

Аналіз ліквідності підприємства ґрунтується на співставленні відображених в балансі поточних платіжних зобов'язань підприємства та поточних активів. Обчислення трьох різних показників ліквідності обумовлено потребою зробити висновок про стійкий фінансовий стан контрагентами, виходячи із стосунків з підприємством.

Показник абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність підприємства на дату складання балансу і показує, яку частину короткострокових зобов'язань воно має можливість погасити негайно.

Оптимальною вважається ситуація, коли показник абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,2 - 0,35. На даному підприємстві коефіцієнт абсолютної ліквідності (ліквідності першого ступеня) становить у 2021 році - 0,002; у 2022 році - 0,006; у 2023 році - 0,004 і показують, що значення набагато нижче норми, а це в свою чергу означає, що грошові кошти на підприємстві розподіляються неправильно. Значення показника швидкої ліквідності ступеня повинно дещо перевищувати 100%.

Відношення монетарних оборотних активів (різниця між загальною сумою оборотних активів і запасів) та короткострокових зобов'язань повинне бути більшим одиниці. Показник характеризує очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді, тобто на період, 51 що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості за умови її своєчасного погашення.

На даному підприємстві проміжний коефіцієнт покриття (швидкої ліквідності ступеня) становить у 2021 році – 0,86 або 86% у 2022 році - 0,75 або 75 %; у 2023 році - 1,02 або 102 %. Значення у 2023 році починає відповідати нормі .

Відношення короткострокових активів до короткострокових зобов'язань (показник покриття) є одним із тестів, на основі якого можна перевірити рівень дотримання золотого правила фінансування. Він характеризує платоспроможність підприємства в середньостроковому періоді. Значення цього показника повинне перевищувати 100%.

Нормальною вважається ситуація, коли значення цього показника знаходиться в межах 150-250 %. На даному підприємстві показник покриття (поточної ліквідності) у 2021 році становить – 1,31 або 131 %; у 2022 році – 1,32 або 132 %; у 2023 році – 1,69 або 169 %. У 2021-2022 роках ці показники майже відповідають нормі, у 2023 році показник дає відмінні результати.

Далі розглянемо показники фінансової стійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Фудреформ» за 2021- 2023 рр

Назва показника	2021	2022	2023	Зміна за 2021-2022	Зміна за 2022-2023	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,69	-0,89	-0,77	0,2	0,12	Збільшення \geq 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,4	1,27	1,27	-0,13	0,00	>0
Коефіцієнт фінансування	-1,45	-1,11	-1,29	0,34	-0,18	1

Джерело: розраховано автором

Аналіз фінансової стійкості здійснюється на основі дослідження пасиву балансу і форми №2. Вивчається окремо склад і структура власного і позикового капіталу.

Аналіз власного капіталу здійснюється на основі поетапного вивчення кожного джерела, беручи до уваги різну роль у функціонуванні підприємства.

Значення показника платоспроможності повинно бути $> 0,5$ або $= 0,5$. На даному підприємстві значення показника платоспроможності становить: у 2021 становить -0,69; у 2022 – -0,89; у 2023 році – -0,77, що вказує на те, що підприємство не є платоспроможним. Нормативне значення коефіцієнта фінансування дорівнює 1. На даному підприємстві значення показника становить: у 2021 становить -1,45; у 2022 – - 1,11; у 2023 році – -1,29. Оскільки значення нижче норми, то це говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт маневреності власного капіталу на даному підприємстві має такі результати: у 2021 становить 1,4; у 2022 – 1,27; у 2023 році – 1,27. Нормативним вважається значення 0,1 і вище.

Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Підприємство ТОВ «Фудреформ» не має достатньої долі власних коштів в загальній сумі джерел їх формування і має досить височий рівень

залежності від зовнішнього фінансування. Таким чином, підприємство не можна назвати ліквідним і потенційно платоспроможним.

Розібравши показники ділової активності можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів на ТОВ «Фудреформ» має тенденцію до зросту, а період обертання – до скорочення. Даний коефіцієнт є одним із найважливіших ознак ефективності вживання капіталу і говорить про те, що на швидкість його переходу зі етапу виробничих резервів у готову продукцію та стрімкість перетворення продукції у природно грошову форму. Отже, ця динаміка вказує на те, що присутнє плавне покращення ефективності використання активів на підприємстві ТОВ «Фудреформ».

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «Фудреформ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	1,53	1,55	1,58	1,93	>0, зріст
Період оборотності активів, днів	238	232	227	-2,17	>0, скорочення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,26	2,12	2,08	-1,88	>0, зріст
Період оборотності оборотних активів, днів	161	172	175	1,76	>0, скорочення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,02	6,82	6,67	-2,79	>0, зріст
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,83	2,42	2,55	2,43	>0, скорочення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	79	53	55	3,78	>0, скорочення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	129	146	147	-2,08	>0, скорочення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-3,25	-1,97	-1,93	2,05	>0, зріст
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,47	2,76	2,68	-2,19	>0, зріст
Період обороту матеріальних запасів, днів	104	132	135	1,28	>0, зріст

Джерело: розраховано автором

Оборотні активи підприємства за 2023 рік здійснили 2,05 обороти. Протягом аналізуючого періоду виявляється заперечна динаміка даного

показника. Скорочення цього коефіцієнта говорить про уповільнення обороту оборотних засобів, це вказує на низьку мобільність коштів на підприємстві та нестабільний фінансовий стан.

Також однією з важливих складових оцінки ділової активності підприємства є розбір стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Зріст коефіцієнта дебіторської заборгованості у період, який досліджується на підприємстві, свідчить про більш швидке погашення купівельної заборгованості. При цьому виявляється скорочення тривалості обороту. Таким чином у 2021 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 79 днів, у 2022 р. вже 53 дні, а у 2023 р. – 55 днів. Отже, етап, за який дебітори погашають підприємству заборгованість, спадає.

Протягом досліджуваного етапу підприємство одержало чистий прибуток тільки у 2023 році, до цього компанія працювала збитково. Це пов'язано із відміною обсягів виробництва та здійснення продукції, розміром собівартості та затратами на адміністрування, збут та протилежних операцій.

Вага данного показника вигідності для такого великого підприємства характеризує його роботу як неплодотворну та нерезультативну. Проте замало лише розглянути вищезазначені показники та завершальний чистий прибуток підприємства. Також варто визначити умовні показники рентабельності.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Фудреформ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2022	
				Абсолютне, од	Відносне, %
Рентабельність продажів	-0,33	-0,15	0,02	0,17	113,33
Рентабельність активів	-0,52	-0,23	0,04	0,27	117,39
Рентабельність власного капіталу	0,7	0,26	-0,31	-0,31	-119,23
Рентабельність продукції	-0,49	-0,22	0,25	0,25	113,63

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт рентабельності активів афішує ефективність використання активів підприємства і має бути більшим від нуля. Що і буде другим кроком даної роботи. Визначемо динаміку показників рентабельності продажів, продукції, активів та власного капіталу і занесемо результати у табл. 2.4.

У 2021-2023 рр. у виробництва підприємства ТОВ «Фудреформ» цей показник взагалі негативний. Але вже у 2023 році цей показник зрівнявся і став додатнім, тобто підприємство почало наладжувати свою діяльність по ефективності використання своїх активів. Цей коефіцієнт рентабельності власного капіталу в 2023 році не є таким позитивним, як хотілося би. Отже, ефективність вкладення коштів досить низька. Прибутковість діяльності ТОВ «Фудреформ» від головної діяльності характеризує коефіцієнт рентабельності продукції. Цей показник також був негативний у 2021-2022 рр. У 2023 році показник становив 0,03. Аналіз ефективності підприємства свідчить, що вкладення коштів у ТОВ «Фудреформ» не призвело до ефективного і раціонального їх використання. Але ці показники у 2023 році свідчать про покращення діяльності виробництва і подальше вкладення в нього коштів.

Аналіз фінансового стану говорить, що підприємство стояло збитковим протягом періоду 2021-2023 рр. Валова рентабельність продажів виробництва має дуже низьке значення, тобто суб'єкт хазяйнування має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це засвідчує про неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то найдуже значення даного показника підприємство мало у 2023 році. Досягнути таких результатів удалося завдяки зростанню отриманого чистого прибутку, порівняно з попереднім роком.

Незважаючи на високу конкуренцію та кризу, підприємство обрало правильний вектор розвитку, зробивши ставку на якість товару, а не кількість.

Розширений SWOT-аналіз – метод аналізу можливостей, загроз, слабкостей та сильних сторін (табл. 2.5).

Розширений SWOT-аналіз підприємства може давати суперечливі результати, але ці дані необхідні як попередні заготівлі в подальшій роботі з формулювання стратегії організації.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Фудреформ»

	Сильні сторони (S – strength)	+/-	Слабкі сторони (W – weaknesses)	+/-
Внутрішні фактори	1. Популярність торгової марки.	-	1. Висока конкуренція на ринку.	+
	2. Досвічений персонал.	-	2. Високі витрати на виробництво продукції.	-
	3. Висока якість продукції.	-	3. Слабка служба ризик-менеджменту.	+
	4. Широка мережа збуту.	+	4. Слабка маркетингова політика.	+
	5. Наявність власного джерела сировини.	+	5. Нестача кваліфікованого персоналу.	-
	6. Широкий асортимент продукції.	-		
	7. Високі об'єми збуту продукції.	+		
	Оцінка сильних сторін, %	43	Оцінка слабких сторін, %	60
	Можливості (O – opportunities)		Загрози (T – threats)	
Зовнішні фактори	1. Розширення мережі збуту на європейський регіон.	-	1. Зниження купівельної спроможності споживачів.	-
	2. Стабілізація зовнішніх умов ведення бізнесу.	-	2. Поява нових конкурентів.	+
	3. Розуміння потреб споживачів.	+	3. Зміни законодавства.	+
	4. Вихід з ринку конкурентів.	-	4. Посилення вимог від постачальників	-
	5. Відкриття фірмових магазинів.	+	5. Обмеження на продаж алкогольних напоїв.	+
			6. Втрата кваліфікованого персоналу.	+
			7. Залучення споживачів конкурентами (більш дешева продукція)	-
	Оцінка можливостей, %	40	Оцінка загроз, %	57

Джерело: складено автором

У ході аналізу визначаються первинні стратегічні ідеї (протостратегії), що формулюються шляхом пошуку рішень у рамках комбінації двох ізольованих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації (табл. 2.6).

Протостратегії є початковими ідеями, що виникають у ході вивчення окремих пунктів SWOT-аналізу або комбінацій цих пунктів.

Таблиця 2.6

Розширений SWOT-аналіз ТОВ «Фудреформ»

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Можливості (O – opportunities) 40%	Загрози (T – threats) 57%
Сильні сторони (S – strength) 43%	SO – стратегія (напрямок SO) 1. Збільшення прибутку організації 2. Розширення асортименту 3. Впровадження новітніх технологій виробництва	ST – стратегія (напрямок ST) 1. Розширення асортименту 2. Маркетингові дослідження уподобань покупців 3. Розширення бази постачальників
Слабкі сторони (W – weaknesses) 60%	WO – стратегія (напрямок WO) 1. Навчання персоналу. 2. Проведення маркетингової кампанії. 3. Впровадження нових технологій.	WT – стратегія (напрямок WT) 1. Запуск лінійки більш дешевої продукції 2. Моніторинг конкурентів 3. Модернізація системи управління

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналіз ТОВ «Фудреформ» можна помітити, що зовнішні фактори для підприємства є більшою загрозою, ніж внутрішні, адже вони мають більші відсотки, тому організації слід зосередити свої сили на укріпленні позицій компанії на ринку та модернізації системи управління, яка буде спроможна дати відповідь на виклики нестабільного навколишнього середовища діяльності.

Для більш детального аналізу слід проаналізувати інші аспекти діяльності, а саме фінансову складову діяльності підприємства, а також систему управління ризиками, що у сучасному нестабільному середовищі функціонування є найважливішим елементом успішної діяльності будь-якої компанії.

2.3 Оцінка ризиків поточної діяльності ТОВ «Фудреформ»

Промисловий ризик – ризик, який у процесі будь-якого виду діяльності,

що стосується виробництва продукції, її реалізації, товарно-грошових та фінансових операцій, маркетингу, комерції, реалізації соціально-економічних та науково-технічних проектів.

Як і будь-яка управлінська діяльність, ризик-менеджмент має свій логічний аспект і свою процедуру чи порядок дій. Ризик-менеджмент можна охарактеризувати як комплекс розроблених рішень, спрямованих на мінімізацію широкого спектру впливів різноманітних випадкових або навмисних подій, які в кінцевому підсумку завдають значного матеріального збитку підприємству.

Управління ризиками в ідеальній організації повинно бути інтегровано у всі процеси, повинно стати невід'ємною частиною будь-якого процесу прийняття рішень.

На практиці управління ризиками часто здійснюється силами окремої одиниці, що призводить до його ізоляції від ключових бізнес-процесів. Управління ризиками повинно здійснюватися на різних рівнях управління – це дозволить компанії найкраще контролювати ризики та вживати профілактичних заходів. Саме тому управління ризиками має бути інтегрованою, а не незалежною системою в організації [14].

Найбільша увага управління ризиками повинна бути приділена рішенням з найбільш значущих питань щодо розробки стратегічного планування та змін у політиці компанії, при впровадженні нових проектів, перед великими фінансовими інвестиціями чи оптимізаційними заходами.

Робота з ризиком включається в завдання управління проектами в рамках управління якістю. Однак, часто в компаніях вони не хочуть витратити час на управління обставинами, які "можуть не статися". Тому, коли керівник проекту пропонує команді різні підходи до ймовірних загроз, його сприймають як людину, що налаштована на провал. Будь-які методи, матриці, документи для роботи з ризиками можуть бути відхилені, оскільки вони визначають, що ризик менеджер на старті налаштований на провал.

Насправді, впроваджуючи роботу з ризиками в проекті, менеджер

відповідально підходить не лише до запланованих заходів, але й до подій, які можуть відбутися.

Стратегія полягає не у захисті проекту від будь-якого ризику. Основне завдання – визначити, що може піти не так, і пом'якшити вплив можливих загроз на процес.

Погане управління ризиками веде за собою цілу низку втрат – грошові, часові, і найчастіше це грошові втрати у різних розмірах. За вірогідними наслідками для підприємства ризики діляться на три типи (рис. 2.1).

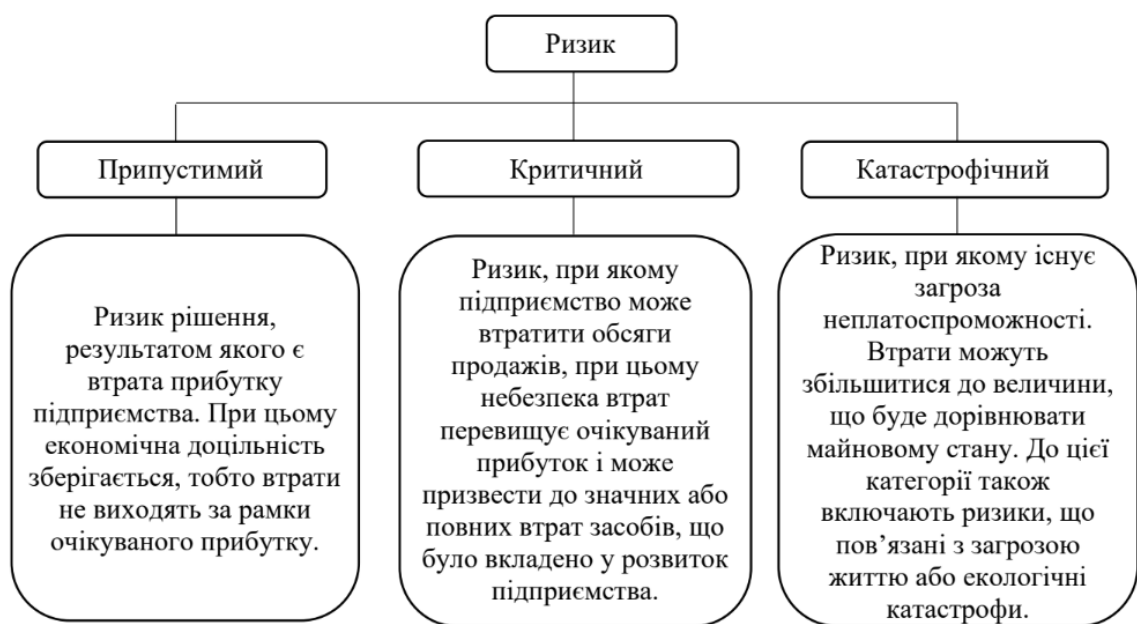


Рис. 2.1. Градація вірогідних наслідків від ризиків

Джерело: складено автором на основі [17]

Можливість прогнозувати ризики та закладати способи їх вирішення, що враховують можливе збільшення витрат ще на стадії проекту сприяє успішному розвитку підприємства. Поряд з існуючим ринковими, фінансовими, політичними та іншими ризиками, слід зазначити економічні. Економічні ризики можна розділити на підгрупи: ризики, пов'язані з виробництвом, з постачанням та збутом товарів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Економічні ризики підприємства та шляхи їх подолання

	Назва	Методи зниження
Виробничі ризики	Підвищення виробничої вартості собівартості виробів	Пошук більш дешевої сировини, що не поступається за своїми характеристиками та не знижує якість виробу
	Зниження об'ємів виробництва	Зниження браку шляхом дотримання правильного режиму обробки та дбайливого поводження з сировиною; удосконалення технології виробничого процесу та поліпшення якості продукції шляхом впровадження нових технологій
	Порушення промислової безпеки	Дотримання техніки безпеки на виробництві
	Зниження якості виробу	Впровадження системи контролю над якістю виробів, використання наукових розробок з поліпшення міцності, естетики та інших характеристик; підвищення кваліфікації персоналу
Ризики поставки	Брак при поставці	Дотримання персоналом правил транспортування; транспортування лише у спеціальній упаковці з позначенням крихкого вантажу; введення фінансової відповідальності постачальника за пошкодження товару
	Підвищення ціни поставки	Заклучення довгострокових угод з фіксованою ціною
	Відмова постачальника від поставки	Налагодження роботи з декількома постачальниками
	Порушення термінів поставки	Налагодження роботи з декількома постачальниками; введення фінансової відповідальності постачальника
Ризики збуту	Зниження об'ємів реалізації	Розширення асортименту виробництва; розробка гнучкої системи ціноутворення; розробка ефективної маркетингової політики; проведення активної рекламної кампанії
	Збільшення витрат на збут	Введення систематичного планування, фінансового аналізу, маркетингового управління
	Аварії при транспортуванні	Відслідковування прогнозів метеорологічних служб; введення фінансової відповідальності постачальника; страхування товару
	Збільшення мита	Розширення мережі збуту всередині країни; розширення асортименту

Джерело: складено автором

Постійна робота з ризиками, безумовно, повинна стати елементом планування та регулярних зустрічей у кожному проекті, незалежно від його тривалості.

Стратегія ризик-менеджменту – це мистецтво управління ризиками в контексті невизначених економічних ситуацій, засноване на прогнозуванні ризиків та впровадженні методів їх зменшення [17]. Вона передбачає систематичний підхід до управління ризиками, з метою зниження негативних наслідків та ефективного використання можливостей.

Нестабільне електропостачання стали складною додатковою перешкодою для багатьох підприємств, що й так зазнали втрат унаслідок воєнних дій.

Організації були змушені знижувати потужності виробництва та у стислі терміни розробити нові плани виробництва з урахуванням доступних обсягів енергії.

Можна виділити декілька головних типів складнощів через нестабільне електропостачання:

- пошкодження або втрата частини товару, матеріалів;
- зниження обсягів доходу через зменшення виробництва;
- збільшення витрат на виробництво унаслідок придбання генераторів, виплати зарплат при позапланових відключеннях.

Перелічені ризики для підприємства впливають на зростання собівартості продукту, що у свою чергу загрожує втратою конкурентоспроможності порівняно з товарами, що виробляються в інших країнах.

Також, можна виокремити такі проблеми, пов'язані з відключенням електроенергії, які суттєво ускладнюють роботу підприємства та ведуть до прямих та відкладених витрат (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Наслідки перебоїв з електропостачанням для підприємства

Джерело: складено автором

Звичайно ж, кожне підприємство працює над пошуком можливості для продовження роботи у складних умовах. У даній ситуації актуально розглянути наступні варіанти вирішення проблеми:

- підготовка резервного обладнання та запасів сировини, палива та матеріалів;

– пристрій автономного опалення та електропостачання, хоча це й чималі витрати. Для придбання генератору потужністю 10-11 кВт, доведеться витратити близько 220-280 тис. грн. До цих витрат, додається ще й вартість палива. Проте, умови сьогодення показують, що іншого варіанту не існує;

- організація резервних каналів зв'язку;
- консервація частини або всього обладнання та приміщень;
- скорочення запасів продукції;
- переміщення певної інфраструктури за кордон.

В умовах вкрай обмежених фінансових можливостей все це може призвести до тимчасового закриття підприємства і скорочення персоналу.

Для ТОВ «Фудреформ» управління ризиками є важливим елементом управління, оскільки виробництво особливо пов'язане з низкою ризикованих факторів, таких як зміни в якості сировини, технологічні проблеми, втрата персоналу тощо.

Загальна відповідальність за управління ризиками та здійснення контролю над системою ризик-менеджменту покладено на Правління.

Політика управління ризиками підприємства розроблена з метою виявлення і аналізу ризиків, які ставлять загрозу для успішного функціонування, встановлення належних лімітів ризиків і засобів контролю над ними, а також для забезпечення моніторингу ризиків і дотримання лімітів.

Політики і системи управління ризиками регулярно переглядаються з метою відображення змін ринкових умов та діяльності підприємства. Застосовуючи засоби навчання і стандарти і процедури управління, організація прагне до створення такого дисциплінуючого і конструктивного середовища контролю, в якому всі працівники розуміють свою роль і обов'язки.

Висновки до розділу 2

Дослідження ризиків діяльності ТОВ «Фудреформ» дало змогу виявити ряд ризиків, що становлять загрозу, а також розробити можливі шляхи їх подолання.

Підприємству необхідно ретельно аналізувати та прогнозувати зміни на ринку, розробляти маркетингові стратегії та забезпечувати стабільність продажів.

Одним із важливих аспектів в управлінні ризиками є стратегія ризик-менеджменту, яка дозволяє прогнозувати ризики та впроваджувати методи зменшення їх впливу на підприємство.

ТОВ "Фудреформ" також стикається з викликами, пов'язаними зі зміною кліматичних умов та перебоями з електроенергією, що можуть призвести до зростання собівартості та втрати конкурентоспроможності.

Для успішного функціонування та подолання ризиків, підприємство повинно вдосконалювати свої виробничі процеси, оптимізувати ланцюжок поставок, розробляти ефективні маркетингові стратегії та активно працювати над покращенням системи ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «ФУДРЕФОРМ»

3.1 Формування системи управління ризиками ТОВ «Фудреформ» в на прикладі вдосконалення його організаційної структури

Під організаційною структурою управління розуміється упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвитку організації як єдиного цілого. Організаційною структурою управління визначається як форма поділу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей.

З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючими в них людьми.

Необхідність удосконалення організаційних структур виникає у зв'язку з появою низки проблем функціонування підприємства. Керівники компаній, як правило, відчують, що структура сформована не зовсім вірно. Проте мало хто здатний виправити ситуацію. Перспектива перетворень організаційної структури жахає.

Система управління підприємством ТОВ «Фудреформ» потребує вдосконалення у вигляді. У даний час, організаційна структура перестала відповідати вимогам, які диктує зовнішнє середовище. На це можуть вказувати певні індикатори у діяльності підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.5. Індикатори необхідності вдосконалення організаційної структури на підприємстві ТОВ «Фудреформ»

Джерело: складено автором

Удосконалення організаційної структури – процес, що має бути спрямований на точкове, своєчасне виявлення потреби у структурній, комплексній реорганізації діяльності організації, тобто діагностика ситуації [13].

Тобто, організаційна структура управління в системі постійно змінюється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також результатів діяльності підприємства. Постійним є аналіз та оцінювання діючих організаційних структур управління з метою їх удосконалення.

Відділ ризик-менеджменту на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та успішного функціонування організації. Для ТОВ «Фудреформ» це має важливе значення, адже підприємство займається не лише власним агропромисловим комплексом та виробництвом продукції, а й проведенням екскурсій, що також може принести чимало форс-мажорних ситуацій.

Із наведених тверджень, можна виділити декілька причин, через які на підприємстві потрібен відділ ризик-менеджменту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Причини необхідності формування відділу ризик-менеджменту

Причина	Опис
Ідентифікація та оцінка ризиків	Відділ ризик-менеджменту допомагає підприємству виявляти та аналізувати потенційні ризики, які можуть вплинути на його діяльність. Правильна та своєчасна ідентифікація та оцінка ризиків дозволяє приймати свідомі рішення та розробляти відповідні стратегії управління.
Забезпечення безпеки та дотримання вимог	Відділ ризик-менеджменту відповідає за забезпечення безпеки на підприємстві та дотримання відповідних нормативних вимог. Він розробляє політики та процедури безпеки, проводить аналіз уразливостей та встановлює заходи щодо захисту підприємства від різних загроз, включаючи кібербезпеку, фізичну безпеку та інші аспекти, що можуть становити загрозу.
Прискорення процесу управління та прийняття рішень	Команда спеціалістів надає цінну інформацію та аналітику, які допомагають керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення. Аналіз ризиків дозволяє виявити слабкі місця в бізнес-процесах, ідентифікувати можливості для покращення та визначити пріоритети в ресурсах та інвестиціях.
Репутаційний захист	Окрема структура, що відповідає за правління ризиками сприяє захисту репутації підприємства. Він допомагає запобігати потенційним ризикам, які можуть вплинути на репутацію організації, та розробляє стратегії реагування на кризові ситуації, якщо такі виникають.

Джерело: складено автором на основі [12]

Також, можна виділити основні переваги формування підрозділу ризик-менеджменту.

Централізоване управління ризиками. Окремий підрозділ ризик-менеджменту дозволяє централізовано управляти всіма аспектами ризиків для підприємства. Це сприяє більш ефективному та узгодженому підходу до управління ризиками, уніфікації методологій та стандартів, а також скорочення дублювання зусиль та ресурсів.

Експертне знання та навички. Підрозділ ризик-менеджменту може об'єднати фахівців із спеціалізованими знаннями та навичками в галузі управління ризиками. Це дозволяє використовувати передову методологію та кращі практики в галузі управління ризиками, а також отримувати консультаційну підтримку та експертну думку при ухваленні рішень, пов'язаних із ризиками.

Більш ефективно виявлення та аналіз ризиків. Окремий підрозділ ризик-менеджменту може зосередитися на систематичному виявленні, оцінці та аналізі ризиків на підприємстві. Експерти з ризик-менеджменту можуть використовувати спеціалізовані інструменти та методи.

Проактивне управління ризиками. Фахівці з ризик-менеджменту можуть розробляти та реалізовувати заходи щодо запобігання та пом'якшення ризиків на підприємстві, а також пропонувати рекомендації щодо покращення бізнес-процесів та стратегій на основі аналізу ризиків.

Удосконалене управління безпекою та дотримання нормативних вимог. Робота команди фахівців ризик-менеджменту сприяє більш ефективному управлінню безпекою та дотриманням нормативних вимог.

Фахівці з ризиків можуть розробляти політики та процедури, забезпечувати відповідність вимогам нормативних органів, а також контролювати та звітувати про виконання заходів щодо безпеки та дотримання регулюючих стандартів.

Удосконалення організаційної структури на ТОВ «Фудреформ» слід здійснювати у певній послідовності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи вдосконалення організаційної структури

Джерело: складено автором на основі [14]

Початковим етапом є обрання команди фахівців для розробки та реалізації стратегії зі створення підрозділу ризик-менеджменту. Це можуть бути як працівники компанії, так і залучені спеціалісти.

Наступним етапом є формування мети організаційних змін. Метою удосконалення організаційної структури управління є створення окремого

підрозділу, завданням якого буде відповідність структури управління підприємства зовнішнім та внутрішнім нестабільним умовам функціонування.

Розробка стратегії передбачає орієнтацію на економічну стратегію підприємства. Вона повинна включати в себе:

- заходи щодо змін організаційної структури підприємства;
- проекти нормативних документів;
- проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів;
- терміни реалізації.

Обсяг витрат на реалізацію обраного курсу удосконалення системи управління підприємством буде залежати від масштабу змін та вибору та оптимізації джерел фінансового забезпечення реалізації плану.

Аналіз можливостей включає діагностику таких факторів як наявність компетентного персоналу, мотивація співробітників, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства та ін.

Наступним етапом є аналізом доцільності та своєчасності впровадження запропонованих змін у систему управління підприємством, адже підприємство та його кадровий склад можуть бути не готові до змін за різними факторами.

Завершальним етапом є реалізація стратегії удосконалення системи управління підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

На сьогодні, очевидним є той факт, що компанії для виживання та збереження конкурентних позицій у нашому бурхливому середовищі час від часу слід вносити зміни у господарську діяльність. Наразі, необхідність внесення змін з'являється все частіше, тому їх вплив на життєвий цикл організації вже не розглядається як виняткове явище.

У науковий працях усе частіше постає питання аналізу методів та організаційних можливостей управління змінами – «менеджменту змін». Дана концепція включає в себе всі зміни, що заплановані, організуються та контролюються в галузях стратегії, виробничих процесів, структури і

культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства.

У сучасних умовах така досконала організаційна структура управління повинна:

- забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління;
- відповідати нормам керованості та вимогам раціональних інформаційних зв'язків;
- мати мінімальну, але достатню кількість шаблів управління;
- посилювати всі функції апарату управління;
- гарантувати високу адаптивність, надійність, оперативність, якість, економічність та ефективність управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління підприємством необхідно слідувати певним принципам (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи вдосконалення організаційної структури

Джерело: складено автором на основі [13]

При впровадженні подібних реформ виникає маса управлінських, психологічних, етичних проблем. Реформи, зазвичай, здійснюються обережно, поетапно. Доводиться ретельно вивіряти кожен крок, знаходити відповіді на безліч питань, по можливості йти на компроміси і якомога

докладніше роз'яснювати керівництву, всьому колективу сутність, цілі та завдання перетворень, що проводяться.

При цьому правильно організоване інформаційне забезпечення реформ стає ключовим фактором успіху, оскільки якісно провести розукрупнення можна лише за наявності соціальної бази, представлені більшістю трудового колективу, а колектив, щоб визначитися, повинен спочатку зрозуміти зміст рішень, що приймаються керівництвом. Керівництво, своєю чергою, має бути морально готове до появи опозиції та до тривалої, кропіткої роботи з нею, яка потребує чималого терпіння та витримки. Обраних кандидатів слід завчасно попередити про намір керівництва перевести робітника на іншу посаду для мінімізації конфліктних ситуацій.

При формуванні підрозділу ризик-менеджменту підприємству необхідно буде виділити певну суму коштів. Деякі основні складові витрат, які можуть бути пов'язані з формуванням підрозділу управління ризиками наведені нижче.

Персонал. Формування підрозділу управління ризиками вимагатиме найму або призначення кваліфікованих співробітників, що спеціалізуються на управлінні ризиками. Це можуть бути ризик-менеджери, аналітики ризиків, фахівці з безпеки або експерти. Витрати персонал включають зарплатню, навчання, страхування та інші соціальні пільги.

Технології та інструменти. Управління ризиками може вимагати використання спеціальних технологій та інструментів, таких як програмне забезпечення, системи моніторингу та аналітики даних, системи управління безпекою тощо. Витрати можуть включати придбання та налаштування таких інструментів, а також підтримку та оновлення.

Аудит та консультації. Можливо, організація захоче залучити зовнішніх аудиторів або консультантів для оцінки та порад щодо управління ризиками.

Витрати на послуги аудиту та консультування можуть змінюватись в залежності від масштабу та складності завдання, тривалості та необхідної експертизи.

Комунікації та навчання. Формування підрозділу управління ризиками може вимагати комунікаційних зусиль та навчання співробітників. Це може включати розробку та розповсюдження інформаційних матеріалів, проведення тренінгів та навчальних сесій з управління ризиками, щоб підвищити обізнаність та підготовленість працівників до виконання нових завдань.

Інтеграція в бізнес-процеси. Це може включати зміни в операційних процесах, впровадження систем контролю та моніторингу ризиків, а також організацію перегляду та адаптації стратегій управління ризиками.

Для виконання поставленого завдання необхідними компонентами є сучасні знання, системи управління, підготовлені спеціалісти та їх науково-технічн оснащення, системи автоматизації проектних робіт, а також комп'ютерні системи управління проектом.

Автоматизація процесів тут грає важливу роль, адже за експертними оцінками, на підприємствах фіксуються 3-4 млн. показників, які не можуть бути опрацьовані працівниками для своєчасної та якісної підготовки управлінських рішень.

3.2. Визначення економічної ефективності від удосконалення системи управління ризиками

Для реалізації стратегії пропонується створити команду, що буде складатися з 6 працівників:

- 2 працівники – експерти, що будуть залучені зі сторони;
- 4 працівники – співробітники з різних підрозділів, робота яких була тісно пов'язана з управлінням ризиками.

Команда управління ризиками буде складатися з представників різних функціональних областей підприємства, таких як операції, фінанси, маркетинг, юридичне відділення. Це дозволяє врахувати різні аспекти ризиків та залучити експертизу з різних галузей.

Команда повинна мати лідера або керівника, який буде відповідальним за координацію роботи та прийняття рішень. Лідер повинен мати знання та досвід у галузі управління ризиками і бути здатним ефективно керувати командою.

Роль лідера буде виконувати залучений експерт, який скоординує роботу команди та володіти навичками аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх процесів, технологічних загроз, фінансових ризиків та інших аспектів, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства.

Також, необхідним критерієм найму експерта будуть навички розробки заходів щодо запобігання та зниження ризиків, а також визначення стратегій перенесення ризиків, наприклад, через страхування або використання контрактів.

Даний склад створить синергетичний ефект, адже експерти володіють більшим обсягом знань та навичок, а переведені співробітники більш проінформовані про внутрішню систему функціонування підприємства та зможуть надати необхідну інформацію.

Додатковим бонусом буде зміна діяльності, що підвищить мотивацію співробітників. Також важливо провести навчання співробітників підприємства з аспектів управління ризиками, щоб підвищити їх обізнаність та здатність діяти відповідно до встановлених процедур та політик.

У рамках програми навчання більшу частину часу буде приділено практичним вправам та кейс-стаді:

- робота з реальними ситуаціями та прикладами з підприємства;
- вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних з ризиками, через групові вправи та дискусії;
- аналіз кейс-стаді та розробка плану управління ризиками.

Формат проведення:

- лекції – 15%,
- вправи і практичні завдання – 85%.

Тривалість програми навчання: 7 днів (21 година). У результаті буде сформована команда, робота до роботи та здатна успішно виконувати поставлені завдання під керівництвом досвідченого експерта з управління ризиками. Навчання буде проводитися в очному форматі.

Програма навчання буде виконувати одночасно декілька завдань (рис. 3.4).

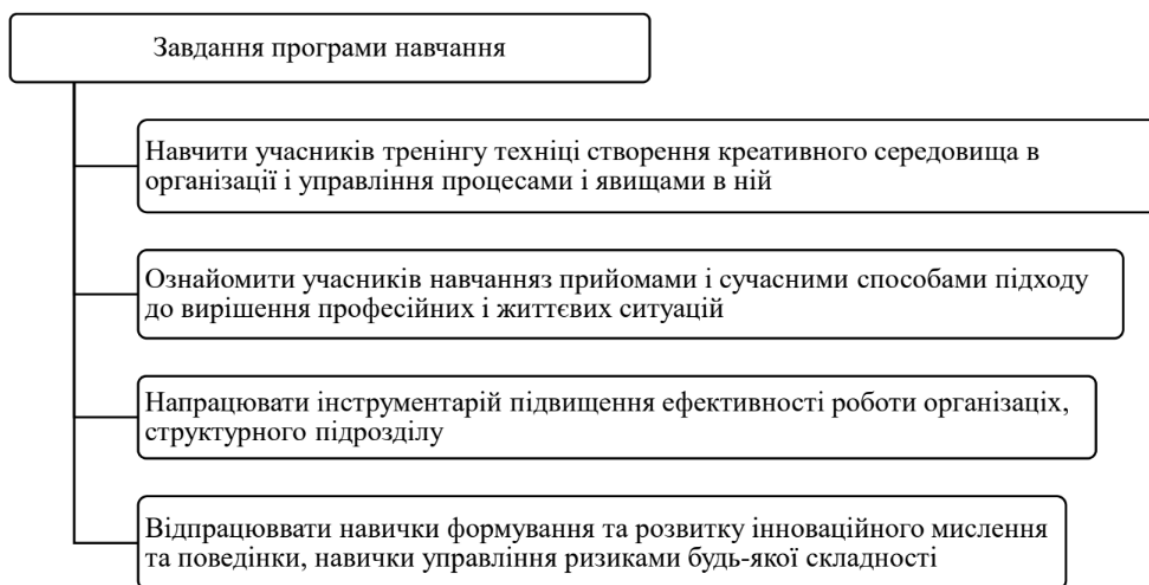


Рис. 3.4. Завдання програми навчання

Джерело: складено автором

У якості налагодження соціально-психологічного клімату нової команди пропонується дводенний тренінг-курс.

Методи тренінгу: в ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника.

У рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок.

Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор.

Тривалість програми: 2 дні (8 годин). Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і вимогами компанії.

ROI (Return on Investment) – це показник, який використовується для вимірювання економічної ефективності інвестицій. Він дозволяє визначити, наскільки успішно інвестиції принесли прибуток чи окупилися. Зазвичай показник ROI більше 100% вказує на те, що вкладення не лише окупилися, а й принесли прибуток [16].

Використання показника ROI при вдосконаленні організаційної структури підприємства допоможе визначити, наскільки ці зміни сприяють досягненню фінансових цілей та створенню доданої вартості для бізнесу.

Прорахунок необхідних витрат наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на формування підрозділу ризик-менеджменту

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата 6 працівників на місяць	179 550
Податкові відрахування	35 910
Закупівля програмного забезпечення та його налаштування	230 780
Аудит та консультація	31 120
Програма навчання для 4 працівників	55 990
Дводенний тренінг-курс для 6 працівників	47 280
Всього:	580 630

Джерело: складено автором

Ще одна група витрат необхідно виділити для місця роботи. Організація робочого простору грає важливу роль у формуванні сприятливої для роботи атмосфери. Оренда приміщення не входить у витрати, адже компанія має можливість виділити приміщення, що знаходиться у власності підприємства.

Прорахунок даних витрат наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на організацію робочого простору

Стаття витрат	Сума, грн
Меблі та обладнання	
Робочі столи та стільці	57 690
Шафи та полиці	48 580
Комп'ютери та периферійні пристрої (монітор, принтер та ін.)	275 900
Всього:	382 170

Джерело: складено автором

Графічне зображення витрат наведено на рис. 3.5.

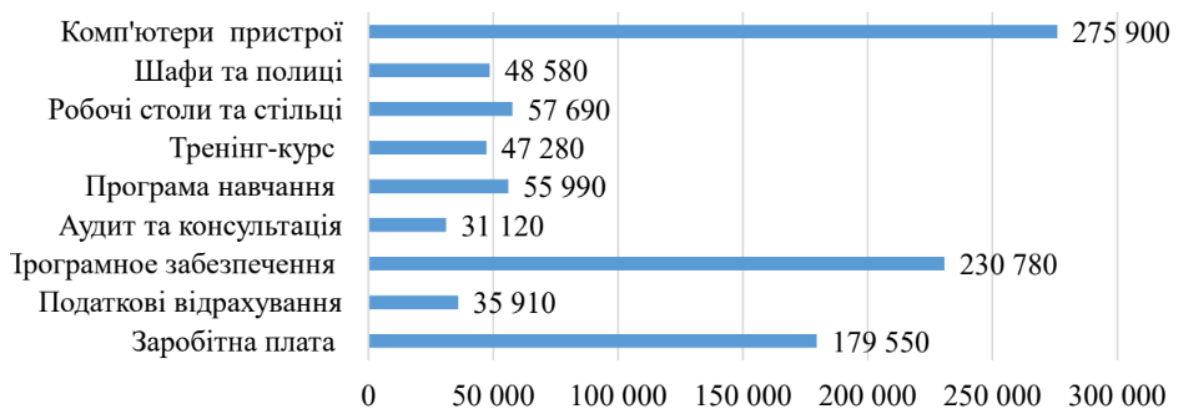


Рис. 3.5. Витрати на впровадження заходу

Джерело: складено автором

Позитивний ефект буде складатися з декількох компонентів, адже даний крок вирішить одночасно декілька важливих питань: аспекти управління персоналом (мотивація, надання можливості просування кар'єрними сходами та ін), а також безпобередньо створення надійної структури управління ризиками.

Прибуток від запропонованого заходу з оптимізації організаційної структури у грошовому виразі наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прибуток від впровадження заходу

Стаття прибутку	%	Сума, грн
Підвищення репутації – зміна вартості акцій, зріст привабливості для інвесторів	13-14,5	1 390 980
Підвищення ефективності використання ресурсів	3-3,5	335 900
Відсутність необхідності найму консультантів з ризик-менеджменту	10-11	73 700
Підвищення продуктивності праці	1-1,5	47 600
Зниження витрат на заходи з реагування на ризики	10-15	230 450
Всього:	-	2 078 630

Джерело: складено автором

Графічне зображення прибутку наведено на рис. 3.6.

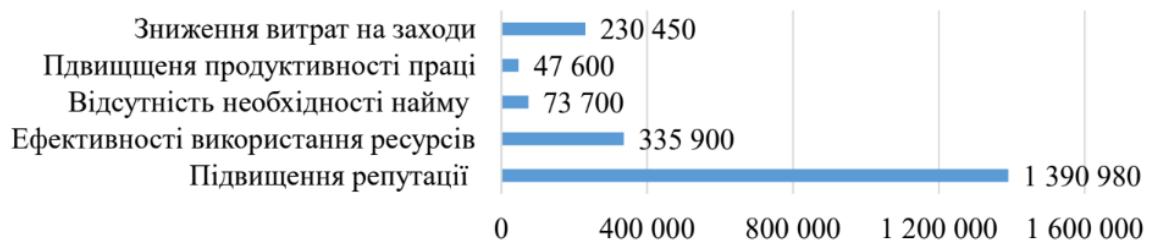


Рис. 3.6. Прибуток від впровадження заходу

Джерело: складено автором

Розрахунок загальних витрат на впровадження:

$$V_n = 580\,630 + 382\,170 = 962\,800 \text{ грн.}$$

Розрахунок показника ROI:

$$ROI = (2\,078\,630 - 962\,800) / 962\,800 * 100 = 1\,115\,830 / 962\,800 * 100 = 115,89 \%$$

Таким чином, ROI становить близько 115,89%. Це означає, що інвестиції принесли прибуток, що перевищує витрати, та економічна ефективність проекту висока.

Відтак, проаналізувавши сучасні засади та види управління ризиками на підприємствах в умовах нестабільності та сформувавши систему управління ризиками на прикладі вдосконалення організаційної структури

ТОВ «Фудреформ» було визначено головні фактори необхідності створення окремого підрозділу управління ризиками.

Загальна мета управління змінами полягає у забезпеченні адаптивності, надійності, оперативності, якості, економічності та ефективності управління.

Ефективна організаційна структура управління повинна відповідати вимогам керованості, забезпечувати необхідні функції управління та мати мінімальну, але достатню кількість шаблів управління.

Було запропоновано схему, за якою слід проводити поступове формування підрозділу, що складається з 6 основних етапів та визначено ключові моменти кожного етапу. Також, окреслено головні переваги запропонованого заходу та визначено принципи, яким повинна відповідати створена система управління ризиками для забезпечення ефективного функціонування.

У результаті проведеної роботи було визначено економічну ефективність від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» за показником ROI – віддачі від інвестицій.

Для розрахунку даного показника були прораховані необхідні інвестиції, які склалися з витрат на підготовку формування команди ризик-менеджменту та витрат на організацію робочого простору майбутнього підрозділу для забезпечення безпечних та комфортних умов праці.

Прибуток від впровадження запропонованого заходу складається зі зниження витрат на певні процеси, які раніше вимагали більших витрат кошів та часу, а також з прибутку від підвищення репутації та стійкості підприємства. Також, запропоновані заходи будуть мати позитивний вплив на співробітників підприємства.

Розрахунок віддачі від інвестицій показав значення вище 100%. Це означає, що інвестиції окупилися та принесли додатковий прибуток, який перевищує витрати. Економічна ефективність проекту висока.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано схему, за якою слід проводити поступове формування підрозділу, що складається з 6 основних етапів та визначено ключові моменти кожного етапу. Також, окреслено головні переваги запропонованого заходу та визначено принципи, яким повинна відповідати створена система управління ризиками для забезпечення ефективного функціонування.

У результаті проведеної роботи було визначено економічну ефективність від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ», яка встановлює від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» за показником ROI – віддачі від інвестицій.

Для розрахунку даного показника були прораховані необхідні інвестиції, які склалися з витрат на підготовку формування команди ризик-менеджменту та витрат на організацію робочого простору майбутнього підрозділу для забезпечення неспечних та комфортних умов праці.

Прибуток від впровадження запропонованого заходу складається зі зниження витрат на певні процеси, які раніше вимагали більших витрат кошів та часу, а також з прибутку від підвищення репутації та стійкості підприємства. Також, запропоновані заходи будуть мати позитивний вплив на співробітників підприємства.

Економічний ефект від удосконалення системи управління ризиками підприємства ТОВ «Фудреформ» складає 115,89%. Економічна ефективність проекту висока.

Запропоновані в роботі методи вдосконалення організаційної структури мають практичне спрямування. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих

рекомендаційних заходів щодо адаптації системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» під нестабільні умови зовнішнього середовища функціонування.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» та адаптації підприємства до нестабільних умов можна зробити висновки, що поставлені завдання виконані в повному обсягу:

– дослідження причин та ознак нестабільності та їх вплив на управління ризиками промислового підприємства показало, що ознаками впливу нестабільного середовища функціонування можуть бути: зниження попиту, збільшення витрат, труднощі планування, фінансові труднощі, погіршення інвестиційного клімату, обмеження міжнародної торгівлі та перебої у постачанні та логістиці. Критично важливо для підприємств бути гнучкими, адаптивними та готовими до змін, щоб впоратися з викликами, які можуть виникнути через несподівані зміни у макросередовищі;

– визначення заходів підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності дало можливість зрозуміти подальший вектор напрямку дослідження. Пропонується працювати з усіма основними ризиками окремо.

Для управління фінансовими ризиками запропоновано приділяти особливу увагу накопиченню резервного капіталу, обирати найвигідніші кредити, слідкувати за зовнішньо-економічною ситуацією, здійснювати усі платежі вчасно та збільшувати кількість клієнтів.

Для управління правовими ризиками слід заручитися допомогою професійного юриста та удосконалити систему виплат працівникам.

Для управління ризиками кібербезпеки запропоновано направити частину капіталу на програмне забезпечення та вислуховувати думку спеціалістів.

Для управління операційними ризиками потрібно відповідально підійти до навчання працівників, розробки чіткого плану виробництва та реагування на непередбачувані ситуації.

Для управління репутаційними ризиками важливо постійно спілкуватися з клієнтами та співробітниками з метою своєчасного виявлення невдоволення та усунення його причин;

– після проведення аналізу характеристик фінансово-економічної підсистеми промислового підприємства вдалося дізнатися, що підприємство має певні фінансові труднощі. Було прораховано показники майнового стану підприємства, ліквідності та платоспроможності, а також показники фінансової стійкості (стабільності) підприємства. Спостерігаються позитивні тенденції до покращення в деяких показниках, що може свідчити про поступове вирішення фінансових проблем.

Дослідження ризиків діяльності ТОВ «Фудреформ» та шляхи їх подолання дало змогу виявити ряд ризиків, що становлять загрозу, а також розробити можливі шляхи їх подолання. ТОВ «Фудреформ» також стикається з викликами, пов'язаними зі зміною кліматичних умов та перебоями з електроенергією, що можуть призвести до зростання собівартості та втрати конкурентоспроможності.

Підприємству необхідно ретельно аналізувати та прогнозувати зміни на ринку, розробляти маркетингові стратегії та забезпечувати стабільність продажів.

Для успішного функціонування та подолання ризиків, підприємство повинно вдосконалювати свої виробничі процеси, оптимізувати ланцюжок поставок, розробляти ефективні маркетингові стратегії та активно працювати над покращенням системи ризик-менеджменту, що підтвердив проведений розширений SWOT-аналіз;

– проаналізувавши сучасні засади та види управління ризиками на промислових підприємствах в умовах нестабільності та сформувавши систему управління ризиками на прикладі вдосконалення організаційної

структури ТОВ «Фудреформ» було визначено головні фактори необхідності створення окремого підрозділу управління ризиками. Загальна мета управління змінами полягає у забезпеченні адаптивності, надійності, оперативності, якості, економічності та ефективності управління. Ефективна організаційна структура управління повинна відповідати вимогам керованості, забезпечувати необхідні функції управління та мати мінімальну, але достатню кількість щаблів управління.

Було запропоновано схему, за якою слід проводити поступове формування підрозділу, що складається з 6 основних етапів та визначено ключові моменти кожного етапу. Також, окреслено головні переваги запропонованого заходу та визначено принципи, яким повинна відповідати створена система управління ризиками для забезпечення ефективного функціонування;

– у результаті проведеної роботи було визначено економічну ефективність від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ», яка встановлює від удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» за показником ROI – віддачі від інвестицій.

Для розрахунку даного показника були прораховані необхідні інвестиції, які склалися з витрат на підготовку формування команди ризик-менеджменту та витрат на організацію робочого простору майбутнього підрозділу для забезпечення неспечних та комфортних умов праці.

Прибуток від впровадження запропонованого заходу складається зі зниження витрат на певні процеси, які раніше вимагали більших витрат кошів та часу, а також з прибутку від підвищення репутації та стійкості підприємства. Також, запропоновані заходи будуть мати позитивний вплив на співробітників підприємства.

Економічний ефект від удосконалення системи управління ризиками підприємства ТОВ «Фудреформ» складає 115,89%.

Значення вище 100% означає, що інвестиції окупилися та принесли додатковий прибуток, який перевищує витрати. Економічна ефективність проекту висока.

Запропоновані в роботі методи вдосконалення організаційної структури мають практичне спрямування. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендаційних заходів щодо адаптації системи управління ризиками на ТОВ «Фудреформ» під нестабільні умови зовнішнього середовища функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масло А.І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. Ефективна економіка. 2016. No 1. С. 12-17.
2. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві: Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. No 11. С. 29-42.
3. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. С. 312.
4. Баришевська І.В та інші. Методологічний аналіз проблеми оцінювання і мінімізація ризиків фінансових систем України. Інфраструктура ринку. 2019. No 36. С. 351-358.
5. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком: Фінанси України. 2019. No 4. С. 34-41.
6. Осокіна А.В. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки: Молодий вчений. 2017. No 10. С. 973-977.
7. Фатхутдінов, Р.А. Управлінські рішення: підручник. Київ: Інфра-К, 2017. 124 с.
8. Філіппов В.Ю. Вплив моделі розвитку національної соціально-економічної системи на моделі управління розвитком підприємництва: ключові функціональні та структурні зміни. Економічні інновації. 2020. Вип. 2 (75), Т. 22. С. 112-121.
9. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. С. 504.

10. Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 168 с.
11. Фурик В.Г., Ткачук Л.М., Лукашенко О. В. Планування фінансових результатів фінансово-господарської діяльності підприємства: Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). URL: <http://rev/kpu.zp.ua/vypusk-3-14>
12. Цалко Т.Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.
13. Філіппов В.Ю., Перевозна М.О. Причини та ознаки нестабільності умов функціонування підприємств. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 26 травня 2023 р. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023.
14. Задоя А.О. Міжнародна інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 122 с.
15. Філіппов В.Ю., Понтус К.М. Забезпечення сталості підприємницької діяльності. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф., 26 травня 2023 р. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023.
16. Морозов О. О. Основні шляхи підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах ринку. "Економіка та соціум". 2017. №12 (43). С. 34.
17. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.
18. Козирєва О.В., Глебова Н.В., Ковальова В.І. Навчальний посібник

з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

19. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів Київ. нац. політех. ун-т. 2017. 420 с.

20. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

21. Вчитель, Ю.Г., Вчитель М.Ю. SWOT-аналіз та синтез – основа формування корпоративної стратегії. Київ: Вища школа, 2019. С. 763.

22. Ібашева, П.А., Алієва М.Ю. Роль економічного аналізу у системі управління підприємством та прийняття управлінських рішень: Апробація. 2015. С. 29-30.

23. Чобіток І.О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. Проблеми економіки. 2022. № 4. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>

24. Романова Т. В., Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976>

25. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. матеріалів доп. учасн. X Всеукр. наук.-практ. конф. Київ. нац. політех. ун-т.: «Політехніка», 2019. 152 с.

26. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.

27. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>

28. Аніщенко О.В. Інвестиція проти позики. Будівництво:

бухгалтерський облік та оподаткування, 2020. No 8. С.64-68.

29. Морозов О. О. Основні шляхи підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах ринку : "Економіка та соціум". 2017. No12 (43).

30. Біломісна, Л.А. Залучення інвестицій: поняття та правові форми: Підприємницьке право. Додаток «Право та Бізнес», 2018. No 4. С. 15–20.

31. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка. 2015. No12. С. 148–153.

32. Філіппов В.Ю., Понтус К.М., Перевозна М.О. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». No 26. С. 82-91.

33. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект: Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. No12. С. 174-177.

34. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Вісник ВІЕМ – 2018. – №20 – С.221 – 228.

35. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства /А.А.Капелюшна, М.О.Панченко //Економіка.Фінанси.Право. – 2018. – №4/3. – С.13 – 15.

36. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [колективна монографія] / С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 176 с.

37. Панченко М.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О.Панченко, О.Г.Бровкова //Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С.51 – 54.