

**КОПИТОВ МАРК АНДРІЙОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
Олександр ТРЕГУБОВ  
«    »      2023 р.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:  
Сергій КОЗЛОВСЬКИЙ, професор  
кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
докт.екон.наук, професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною  
шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Копитов М.А.** Управління підприємницькими ризиками підприємства. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто актуальні питання управління підприємницькими ризиками на підприємствах харчової промисловості. Зроблено детальний аналіз виробничої і господарської діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”. Запропоновано стратегію розвитку підприємства та обгрунтовано вибір рекомендації щодо покращення організації ризик-менеджменту на підприємстві. Оцінено вплив різних видів ризиків на діяльність підприємства ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” за 2020-2022 роки; встановлено взаємозв'язок між станом ризик-менеджменту на підприємстві та економічними, фінансовими та господарськими результатами діяльності підприємства тощо; розроблено рекомендації щодо мінімізації ризиків на підприємстві та удосконалення його ризик-менеджменту.

*Ключові слова:* підприємство, управління, ризик, ділова активність, рентабельність, обгрунтування, моделювання тощо.

124 с., 36 табл., 27 рис., 59 джерел.

**Kopytov M.A.** Management of business risks of the enterprise. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2023.

The master's thesis examines the current issues of business risk management at food industry enterprises. A detailed analysis of the production and economic activity of "Kozyatinsky meat processing plant" LLC was made. A strategy for the development of the enterprise was proposed and the choice of recommendations for improving the organization of risk management at the enterprise was justified. the relationship between the state of risk management at the enterprise and the economic, financial and economic results of the enterprise, etc., is established; recommendations on minimizing risks at the enterprise and improving its risk management were developed.

*Keywords:* enterprise, management, risk, business activity, profitability, rationale, modeling, etc.

124 p., 35 tabl., 27 fig., bibliography: 59 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність підприємницьких ризиків, їх види і причини виникнення.....	9
1.2 Управління підприємницькими ризиками: теоретичні та практичні аспекти.....	22
1.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору оптимальних методів оцінювання рівня підприємницьких ризиків .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ „КОЗЯТИНСЬКИЙ М’ЯСОКОМБІНАТ” .....	47
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” .....	47
2.2 Аналіз та оцінка ризиків в діяльності підприємства .....	71
2.3 Аналіз системи управління підприємницькими ризиками на підприємстві ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” .....	82
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	88
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку та ризик-стратегії підприємства.....	88
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькими ризиками на ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” .....	92
3.3 Порівняльний аналіз пропозицій щодо удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві та моделювання результатів діяльності ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” .....	110
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасному етапу розвитку економіки характерні динамічність і суперечливість ринкових перетворень. Для ринкової економіки характерними є зміни постійна економічної ситуації, посилення чи послаблення конкурентної боротьби, підйоми чи спади ділової активності та низка інших факторів невизначеності. В цих умовах без врахування чиннику ризику в підприємницькій діяльності обійтися просто неможливо. Успіх підприємств залежить від того, наскільки правильно вони будуть орієнтуватися у цій складній обстановці, як точно зможуть передбачити і врахувати появу негативних факторів, що ведуть до незапланованих втрат прибутків, доходів тощо. При цьому завдання підприємства полягає не в уникненні ризику взагалі, а в передбаченні і зведенні його негативних наслідків до мінімального рівня.

Як відомо, ризик властивий будь-якій людській діяльності, що зв'язане з безліччю умов і чинників, які впливають на позитивний результат рішень, які приймаються людьми. Історичний досвід показує, що ризик недоотримання запланованих доходів особливо виявляється у підприємстві, особливо в умовах конкуренції між учасниками господарської діяльності.

**Мета і задачі дослідження** полягають в тому, щоб розкрити сутність та основні аспекти підприємницьких ризиків, вивчити їх вплив на діяльність підприємств, розглянути організацію управління підприємницькими ризиками та розробити заходи зі зниження дії окремих видів ризиків на діяльність підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені такі **завдання**:

1) провести теоретичні дослідження питань сутності, видів, причин виникнення підприємницьких ризиків;

2) обґрунтувати зростаюче значення підприємницьких ризиків та їх вплив на діяльність підприємств та їх економічну безпеку;

3) обґрунтувати вибір методик та показників дослідження підприємницьких ризиків на підприємствах;

4) провести аналіз виробничо-економічної діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”;

5) проаналізувати існуючу на підприємстві систему управління підприємницькими ризиками;

6) обґрунтувати стратегію розвитку підприємства ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” в сучасних умовах;

7) розробити заходи щодо зниження дії підприємницьких ризиків на діяльність підприємства та підвищення його економічної безпеки.

**Об'єктом дослідження** є підприємницькі ризики як економічна категорія та їх вплив на економічну безпеку підприємства.

**Предметом дослідження** виступають пропозиції і заходи з удосконалення управління ризиками на підприємстві ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”.

**Сутність проблеми, яка виникла на сучасному етапі.** В економічній літературі описаний процес управління підприємницькими ризиками, який складається з наступних основних етапів: визначення сутності підприємницьких ризиків; виявлення і аналіз факторів ризиків; оцінка ймовірності факторів ризику і наслідків їх дії; розробка заходів нейтралізації ризиків; оцінка економічної ефективності управління ризиками тощо. Проте, далеко не всі питання ще досліджені. Так, до недостатньо вивчених проблем управління підприємницькими ризиками в Україні можна віднести:

- відсутність загально визнаних рекомендацій з управління підприємницькими ризиками на підприємствах. Справа в тому, що соціально-економічний устрій, який сформувався в Україні, призвів до того, що

найбільш прибуткові галузі економіки фактично монополізовані. Враховуючи олігархічний характер великого бізнесу, його „прикриття” державними органами, підприємницькі ризики в ньому практично зведені до мінімуму. За таких умов великий бізнес не зацікавлений в докладанні зусиль для розробки рекомендацій з управління підприємницькими ризиками, оскільки його інтереси є надійно захищеними самою владою. З іншого боку, невеликі та середні підприємства, які працюють в умовах конкуренції, край зацікавлені в розробці методик та рекомендацій з управління підприємницькими ризиками;

- недостатній рівень культури управління підприємницькими ризиками на підприємствах. Ця культура тільки починає формуватися. Культура управління ризиками – це сукупність усталених норм, цінностей та дій стосовно того, як працівникам і менеджерам підприємств потрібно діяти при виникненні тих чи інших підприємницьких ризиків. Про рівень культури управління ризиками можна виходити з того, наскільки вищий менеджмент підприємства свідомий того, які саме підприємницькі ризики є прийнятними для підприємства, а на які ризики потрібно звертати увагу з метою їх нейтралізації та зменшення, наскільки відбувається відкрите обговорення та розуміння існуючих ризиків усіма співробітниками підприємства;

- слабка розвиненість інфраструктури управління підприємницькими ризиками. Так, в 2020 р. в Україні частка витрат на страхування ризиків в структурі ВВП склала лише 4,6% (15,83 млрд. грн.), що суттєво менше, ніж у країнах ЄС – 8,5% та Великобританії – 13% [1]. Не використовуються в Україні повною мірою і такі звичні для цивілізованих країн інститути управління ризиками, як товарні, валютні та фондові біржі, на яких підприємці можуть хеджувати свої ризики за допомогою численних фінансових інструментів.

У зв'язку з цим *актуальність даної роботи* не викликає сумнівів, оскільки вона пов'язана з пошуком шляхів та розробкою рекомендацій щодо зниження дії підприємницьких ризиків на діяльність підприємств та підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємства.

**Інформаційна база дослідження:** статистична інформація, звітні матеріали ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” за 2020-2022 роки, офіційна інтернет-сторінка Козятинського м'ясокомбінату, підручники та навчальні посібники з економіки та менеджменту, монографії та наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, матеріали Міжнародних та Всеукраїнських наукових конференцій з досліджуваної тематики тощо.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та розв'язання задач кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний, порівняння, формалізації, абстрагування, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, статистико-економічний, розрахунково-конструктивний, графічний, аналізу техніко-економічних показників та інші.

**Практичне значення виконаної кваліфікаційної роботи** полягає в такому: оцінено вплив різних видів ризиків на діяльність підприємства ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” за 2020-2022 роки; встановлено взаємозв'язок між станом ризик-менеджменту на підприємстві та економічними, фінансовими та господарськими результатами діяльності підприємства тощо; розроблено рекомендації щодо мінімізації ризиків на підприємстві та удосконалення його ризик-менеджменту.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що нами, на відміну від існуючих підходів розроблено схему агентної моделі у ризик менеджменті та прораховано ефективність від впровадження запропонованого підходу.

**Положення, що виносяться на захист:** проведено SWOT-аналіз для розробки стратегії розвитку ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”; розраховано кошторис витрат на впровадження у ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» технології виробництва м'ясних січених виробів з використанням ексудату гороху; запропоновано етапи впровадження нової системи оперативного планування на підприємстві; розроблена схема побудови агентної моделі у ризик-менеджменті.

**Апробація результатів.** За результатами виконаної роботи підготовлена доповідь на видані тези на тему «Вплив ризику на собівартість та економічний розвиток підприємства», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми в економіці, фінансах та управлінні», м. Одеса, 25.10.2023, 119 с., С. 16-21.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, 36 таблиць, 27 рисунків, висновків, списку використаних джерел.



## РОЗДІЛ 1

### ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність підприємницьких ризиків, їх види і причини виникнення

Сьогодні у наукових та періодичних джерелах можна знайти багато різних за обсягом та багатогранністю означень поняття „ризик”. Це обумовлюється, насамперед, багатоаспектністю цього явища та практично повною відсутністю його законодавчого врегулювання.

Серед дослідників, що внесли значний вклад у розвиток теорії підприємницьких ризиків, можна виділити таких закордонних вчених, як Й. Шумпетер, Дж.М.Кейнс, А. Маршалл, Ф. Найт, О. Моргештейн, Дж. фон Нейман, Б. Райзберг та багато інших [1].

Серед вітчизняних дослідників можна назвати таких вчених, як А.П. Альгін, С. Абчук, І.Т. Балабанов, І.А. Брижань, І.Р. Бузько, В.П. Буянов, О.Вакульчик, П.І. Верченко, Д.Дубицький, С.Жізнін, А.Б.Кондрашихін, І.О.Макаренко, Ю.Осипов, Н.В.Хохлов, В.В.Черкасов, Г.В.Чернова, Л.Г.Шаршукова, О.Б.Шевчук, Д.А. Штефанич та багато інших [2], [3], [4], [5], [6], [7].

Одним із перших, хто пов’язав поняття „бізнес” та „ризик” був англійський економіст французького походження Річард Кантільон (1680-1734 рр.). Справа у тому, що в XVIII сторіччі у суспільстві відбулися якісні зміни: утвердилась і поширилась приватна власність; небаченими темпами розвивались промислове виробництво і торгівля, стала помітною конкуренція між бізнесменами, почав формуватись клас пролетарів, найманих працівників тощо. Займатися бізнесом стало значно складніше: бізнес став ризикованим, вимагав ініціативи, спеціальної підготовки тощо.

Р. Кантільон дав таке означення: „Підприємець – це людина, яка діє в умовах ризику” [цит. по 8]. Свою думку Р. Кантільон пояснював тим, що людина за власні кошти купує засоби виробництва з метою

виготовлення певної продукції та отримання доходів. Але, знаючи про витрати, людина не знає, за якою ціною вона продасть продукцію і чи продасть її взагалі. У цьому і полягає ризик.

Відомий англійський економіст А. Сміт (1723-1790 рр.) у своїй праці „Дослідження природи та причин багатства народів” (1776 р.) визначив, що „підприємець – це власник капіталу, який здатний йти на економічний ризик заради реалізації будь-якої комерційної ідеї й отримання прибутку”. Отримання прибутку – це компенсація власнику капіталу за ризик, на який він пішов заради реалізації певної комерційної ідеї [цит. по 8].

Одним з перших проблеми виникнення економічних ризиків було розглянуто відомим англійським економістом А. Маршаллом. Саме його праці поклали початок неокласичної теорії ризиків. Інший видатний вчений Дж.М. Кейнс увів в науку поняття „схильність до ризику”, характеризуючи тим самим інвестиційні і підприємницькі ризики [цит. по 9].

У роботі Ф.Найта „Ризик, невизначеність і прибуток” вперше була висловлено думку про ризик як про кількісну міру невизначеності. У наукових працях О. Моргенштейна та Дж. фон Неймана було розроблено теорію ризику, яка відображає взаємозв’язок між поняттями „невизначеність” і „ризик” [цит. по 10].

Російськими дослідниками А.П.Альгіним Б.А.Райзбергом було розроблено проблему сприйняття ризику як складного соціально-економічного явища, якому властиві безліч суперечливих засад [2], [11]. В. А.Чорновим було розглянуто використання методів фінансового аналізу для обліку ризиків [12] тощо.

В даний час існує багато означень поняття „підприємницький ризик”. Деякі з найхарактерніших означень наведені в таблиці 1.1, яка складена на основі аналізу низки літературних джерел [2], [8], [9], [11], [13], [14], [15], [16].

Таблиця 1.1 – Найхарактерніші означення поняття „ризик” [16]

Автор	Означення
Дж. М. Кейнс	Вірогідність відхилення від поставлених цілей
Ф. Найт	Небезпека, можливість збитку
М.Г.Лапуста	Категорія „ризик” характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій має і може бути оцінено кількісно
Г.Б.Клейнер	Вірогідність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
А.П. Альгін	Діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі або відхилення від мети
О.Л. Устенко	Вірогідність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої або фінансової діяльності
Д. Гіаннопоулос	Дія (діяння, вчинок), що здійснюється в умовах вибору (у ситуації вибору, сподіваючись на позитивний результат), коли в разі невдачі існує можливість (міра небезпеки) опинитися в гіршому положенні, ніж до вибору (або в разі невиконання цієї дії)
А. Лі	Ризик – діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Дж. Бароне-Адезі	Ризик – загроза того, що фірма зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які вона розраховувала
Т. Боллесльов	Наслідок дії або бездіяльності, в результаті якої існує реальна можливість здобуття невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно впливаючих на фінансово-господарську діяльність підприємства
В.О.Козловський	Ймовірність виникнення додаткових збитків або недо-отримання доходів у порівнянні з варіантом, передбаченим підприємцем. Або це ймовірність перевищення очікуваного рівня втрат, який був запланований підприємцем.

На наш погляд, найбільш простим є означення підприємницького ризику, яке зробив Дж. Бароне-Адезі: „Ризик – загроза того, що фірма зазнає втрат у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які вона розраховувала” [16].

Разом з тим, більш точним і тому більш прийнятним, на нашу думку, є таке означення ризику [8]. „Ризик – це ймовірність виникнення додаткових збитків або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, передбаченим підприємцем; це ймовірність перевищення очікуваного рівня втрат, на який розраховував і який був запланований підприємцем”.

Ризик виникає через відхилення оцінних даних про майбутній розвиток об’єкта від фактичних. Ці відхилення можуть бути як сприятливими, так і несприятливими, бо кожному шансу отримати прибуток завжди протистоїть можливість зазнати збитків. Отже, отримати очікуваний прибуток можна лише у тому випадку, якщо можливі збитки (втрати) будуть заздалегідь передбачені, підраховані та враховані у практичній діяльності підприємця.

В сучасній економічній літературі можна знайти багато досліджень з питань встановлення причин виникнення підприємницьких ризиків. Так, І.О.Макаренко [5] пропонує розгорнуту систему чинників, які визначають і впливають на рівень підприємницького ризику (див. табл. 1.2).

Аналізуючи систему чинників, які визначають і впливають на рівень підприємницького ризику (табл. 1.2), можна зробити висновок, що основними причинами виникнення підприємницьких ризиків є:

- 1) спонтанність, непередбачуваність природних процесів і явищ, стихійні лиха. Природні явища до цих пір є одним з чинників, що впливають на соціально-економічні процеси в суспільстві. Звичайно, для різних країн і регіонів цей вплив різний;

- 2) випадковість соціальних процесів. Імовірнісна сутність багатьох соціально-економічних процесів, національні, релігійні і навіть

культурні відмінності є причиною того, що подібні зовнішні умови приводять до різних проявів суспільного життя;

3) зіткнення суперечливих інтересів суб'єктів підприємництва. Механізм розвитку ринку – конкуренція – передбачає із самого початку протиборство різних суб'єктів бізнесу;

Таблиця 1.2 – Система чинників, які визначають і впливають на рівень ризику

Зовнішні		Внутрішні	
Прямої дії	Непрямої дії	Об'єктивні	Суб'єктивні
Нестабільність, суперечливість законодавства	Нестабільність політичних умов	Непередбачені зміни в процесі виробництва (вихід з ладу техніки тощо)	Низька якість управлінських, робочих кадрів і фахівців
Непередбачені дії державних органів	Нестабільність соціальних умов	Розробка та впровадження нових технологій, способів організації виробництва	Малокомпетентна робота управлінських служб
Нестабільність економічної, фінансової та іншої політики	Непередбачені зміни економічного стану в регіоні	Стихійні дії локального характеру	Недотримання договорів керівництвом підприємства
Непередбачені зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку	Непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності	Непередбачені зміни у внутрішньогосподарських відносинах	Відсутність у персоналу здібності до ризику
Непередбачені дії конкурентів	Непередбачені зміни в міжнародній обстановці	Недолік бізнес-інформації на підприємстві	Помилки при ухваленні рішень
Корупція та рекет	Стихійні сили природи та клімат	Відсутність служби маркетингу	Помилки при реалізації ризикованих рішень
Революційні зміни в науково-технічному прогресі	Непередбачені зміни економічної ситуації в країні	Фінансові проблеми підприємства	Смерть, хвороба ключових співробітників підприємства
Непередбачені зміни у ділових взаємовідносинах	-	Відсутність механізму мотивації	-

4) не прогнозований характер науково-технічного прогресу. Якщо загальний напрям розвитку науки і техніки на найближчий період може бути передбачений з відомою точністю, то визначити наслідки тих або інших наукових відкриттів, технічних винаходів тощо на тривалу перспективу досить складно;

5) неповнота, недостатність, мінливість інформації відносно об'єкту, процесу, явища. Ця причина приводить до певних обмежень людини у зборі, переробці та аналізі інформації;

6) обмеженість, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів в процесі прийняття і реалізації рішень;

7) неможливість однозначного пізнання об'єкту, обмеженість свідомої діяльності людини тощо.

Певний інтерес являє складання класифікації підприємницьких ризиків. Єдиної точки зору серед дослідників тут також немає. Складність складання класифікації ризиків полягає в їх різноманітності. Тому, подібно до існування багатьох підходів до визначення поняття „ризик”, існує безліч підходів до класифікації підприємницьких ризиків.

Найбільш спрощеною є класифікація ризиків, за якою виділяють 3 види ризиків (рис. 1.1).

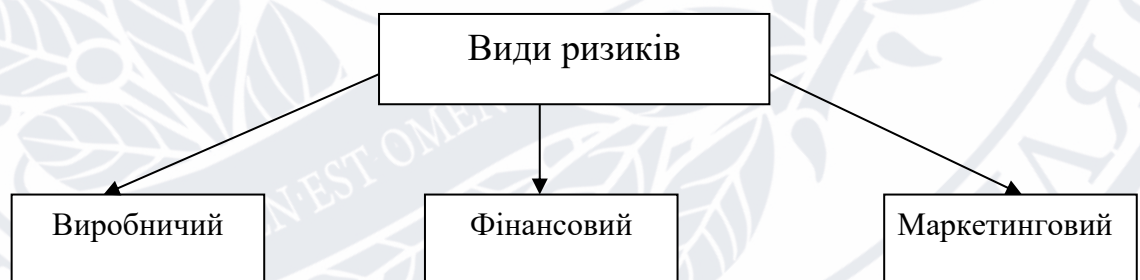


Рисунок 1.1 – Найпростіша класифікація підприємницьких ризиків

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом продукції (товарів та послуг), із здійсненням нових видів виробничої діяльності. Серед головних проблем виникнення виробничого ризику – можливість

зниження передбачуваних об'ємів виробництва, збільшення матеріальних або інших затрат, виплата збільшених відрахувань і аналогів.

Фінансовий ризик – це ризик, який виникає у сфері відносин підприємства з банками та іншими фінансовими організаціями. Фінансовий ризик частіше всього розраховують як відношення величини позикових коштів до величини власних. Чим вище значення цього показника, тим в більшій мірі підприємство залежить у своїй діяльності від кредиторів, тим більшим є фінансовий ризик внаслідок припинення кредитування або зміни умов кредиту, що сприятимуть припиненню виробництва.

Маркетинговий ризик – це ризик, який виникає в процесі реалізації товарів та послуг, які виробляє підприємство. Причинами маркетингового ризику вважають зниження об'єму реалізації продукції підприємства внаслідок зміни кон'юнктури ринку, збільшення закупівельної ціни товарів, непередбачуване зменшення обсягів закупівель, незаплановані втрати товарів при транспортуванні, навантаженні та розвантаженні, втрати при реалізації товарів (наприклад, через крадіжки), збільшення витрат при реалізації товарів тощо.

Відомий дослідник [3] наводить власну класифікацію ризиків, яка наведена в таблиці 1.3.

За іншою класифікацією [17] ризики розподіляються на:

- 1) ділові ризики – ризики, пов'язані з можливістю погіршення загального фінансового стану підприємства, зниженням вартості його капіталу;
- 2) організаційні ризики, викликані помилками менеджменту підприємства, його співробітників; проблемами системи внутрішнього контролю, недостатньо розробленими правилами робіт та ін., тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи підприємства;
- 3) маркетингові ризики – це ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури, зі змінами цін на товари тощо;

4) кредитні ризики – ризики, які можуть виникнути у випадку, коли контрагент не виконає свої зобов’язання в зазначений термін;

5) юридичні ризики – це ризики втрат, пов’язаних з тим, що в країні може змінитися законодавство;

Таблиця 1.3 – Класифікація підприємницьких ризиків

Ознака	Вид ризику
За рівнем економічного управління	Народногосподарський ризик (макрорівень). Ризик на рівні підприємства або фірми (мікрорівень)
За тривалістю дії ризиків	Довгострокові – ризики пов’язані зі стратегічною дією. Короткострокові – кон’юнктурні ризики
За чинниками виникнення	Природні. Економічні. Політичні. Техногенні.
За видами підприємницької діяльності	Виробничий. Фінансовий. Маркетинговий.
За систематичністю вияву	Систематичні (ризик інфляції; ризик падіння цін; процентний ризик). Несистематичні (галузевий і фінансовий ризики).

б) техніко-виробничі ризики – ризики нанесення збитку довкіллю (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об’єкта унаслідок помилок при проектуванні і монтажу, недотримання виробничих технологій і процесів тощо.

Свою версію класифікації підприємницьких ризиків наводить В.С. Романов [18]. Ця класифікація показана на рис. 1.2.



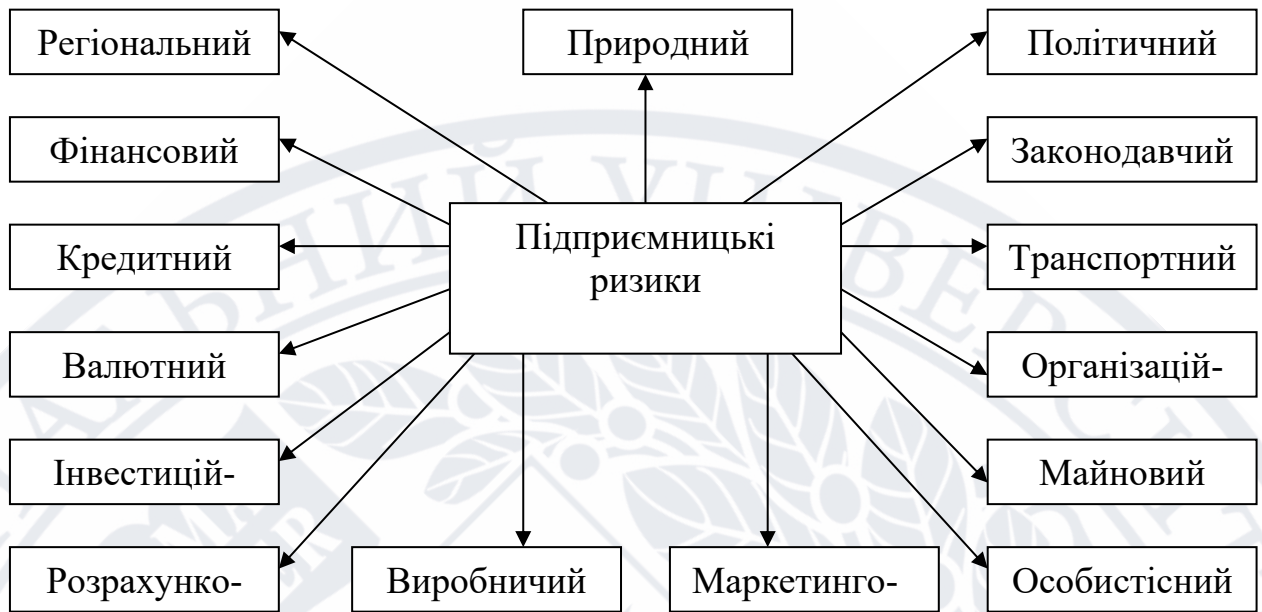


Рисунок 1.2 – Класифікація підприємницьких ризиків [18]

Як видно із аналізу наведеної класифікації, кількість видів підприємницьких ризиків значно збільшилася. З'явилися такі нові види ризиків, як: регіональний, який характеризує особливості регіону, в якому планується здійснювати або вже здійснюється підприємницька діяльність підприємства; природний, обумовлений негативним впливом стихійних сил природи; політичний, який характеризує можливість зміни суспільно-політичної ситуації в країні або в регіоні і перспективи їх розвитку; законодавчий, обумовлений можливістю різкої зміни різних законодавчих актів, що впливають на підприємницьку діяльність підприємства; транспортний, який характеризує вірогідність втрати активів підприємства (майна, устаткування і т.п.) при транспортуванні; особистісний, який виникає у тому випадку, коли від конкретної людини, її ділових і моральних якостей залежать кінцеві результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Особливо актуальний даний вид ризику при ухваленні рішень щодо укладання контрактів, при підборі керівників, формуванні робочих груп тощо; маркетинговий (він же комерційний або ринковий), який характеризує зміну умов функціонування ринку (попит,

пропозиція, ціни), на якому відбувається процес реалізації товарів та послуг підприємства; виробничий, обумовлений складнощами розробки та освоєння нової техніки, технології і здійсненням самої виробничої діяльності; розрахунковий, який характеризує вірогідність можливих фінансових втрат в результаті неправильно вибору часу та форми здійснення платежів; інвестиційний, обумовлений вибором об'єкту вкладення капіталу з метою отримання економічної вигоди протягом певного періоду часу та інші. валютний, який характеризує вплив зміни курсу валют на фінансово-господарську діяльність підприємства та ін.

Інші класифікаційні ознаки підприємницьких ризиків виокремили дослідники Л.Т. Снітко Л.Т. та Д.А. Саккуліна Д.А. [19]. Їхня класифікація підприємницьких ризиків наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікаційні ознаки підприємницьких ризиків та їх зміст

Класифікаційні Ознаки	Зміст
За способом впливу	<i>Стабілізуючі та дестабілізуючі</i> , тобто такі, які позитивно або негативно впливають на рівень економічної стійкості підприємства
За місцем виникнення	<i>Внутрішні та зовнішні</i> . Внутрішні створюються внутрішнім середовищем і виявляються як наслідок роботи підприємства та його персоналу. Зовнішні ініціюються середовищем функціонування підприємства без його участі
За характером впливу	<i>Прямі і опосередковані</i> . Прямі безпосередньо впливають на рівень економічної стійкості підприємства. Опосередковані – впливають на стан підприємства через дію інших факторів
За ступенем обумовленості	<i>Об'єктивні і суб'єктивні</i> . Об'єктивні обумовлені об'єктивними процесами або обставинами непереборної сили (наприклад, стихійними лихами). Суб'єктивні створюються свідомо, цілеспрямовано окремими групами людей, виходячи із їх особистісних і економічних інтересів

І нарешті, найповніша, на нашу думку, класифікація була наведена к.е.н. В.В.Ясишеною [20]. Дана класифікація чітко поділяє всі види класифікаційних ризиків на зовнішні (рис. 1.3) та внутрішні (рис. 1.4).

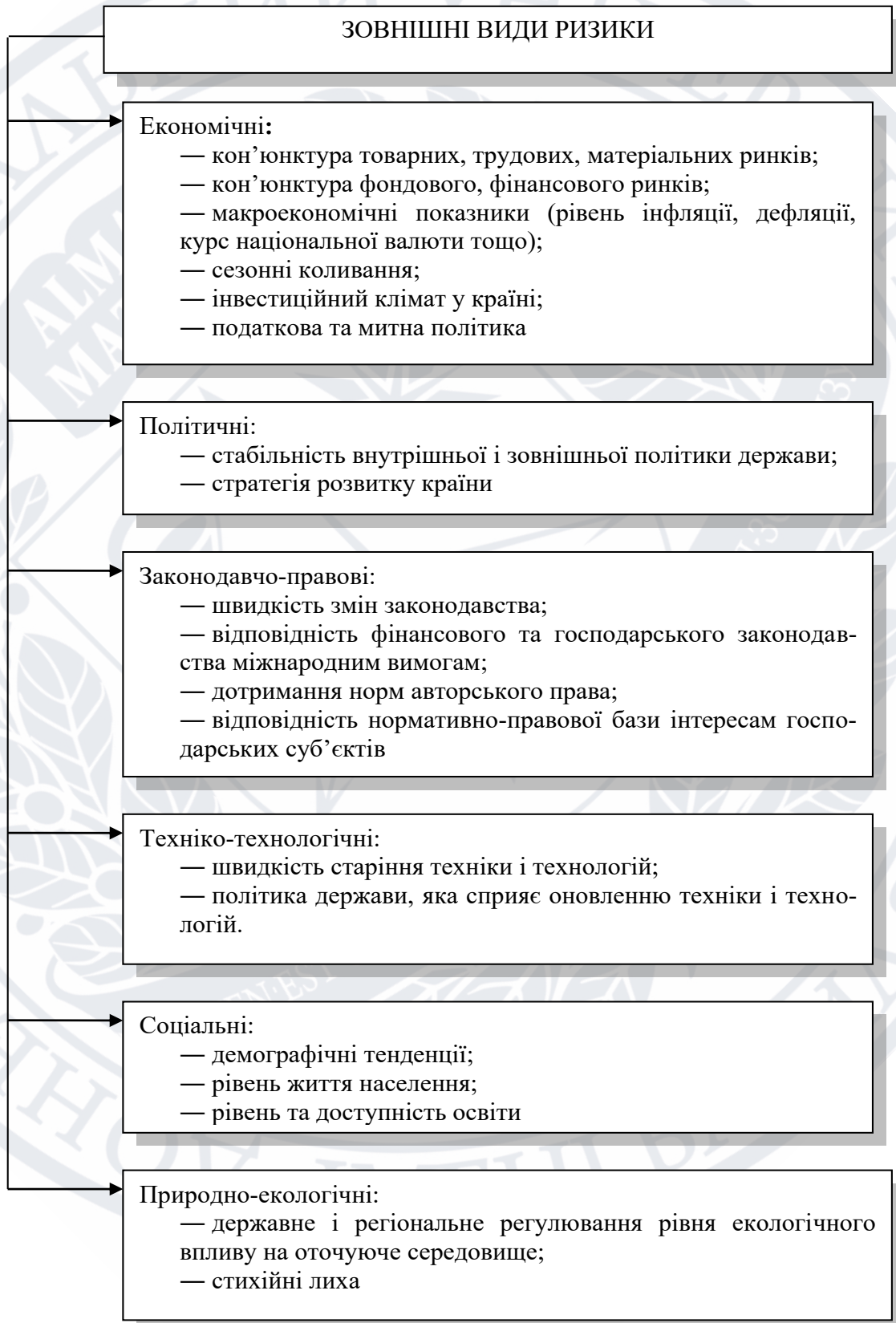


Рисунок 1.3 – Зовнішні види підприємницьких ризиків

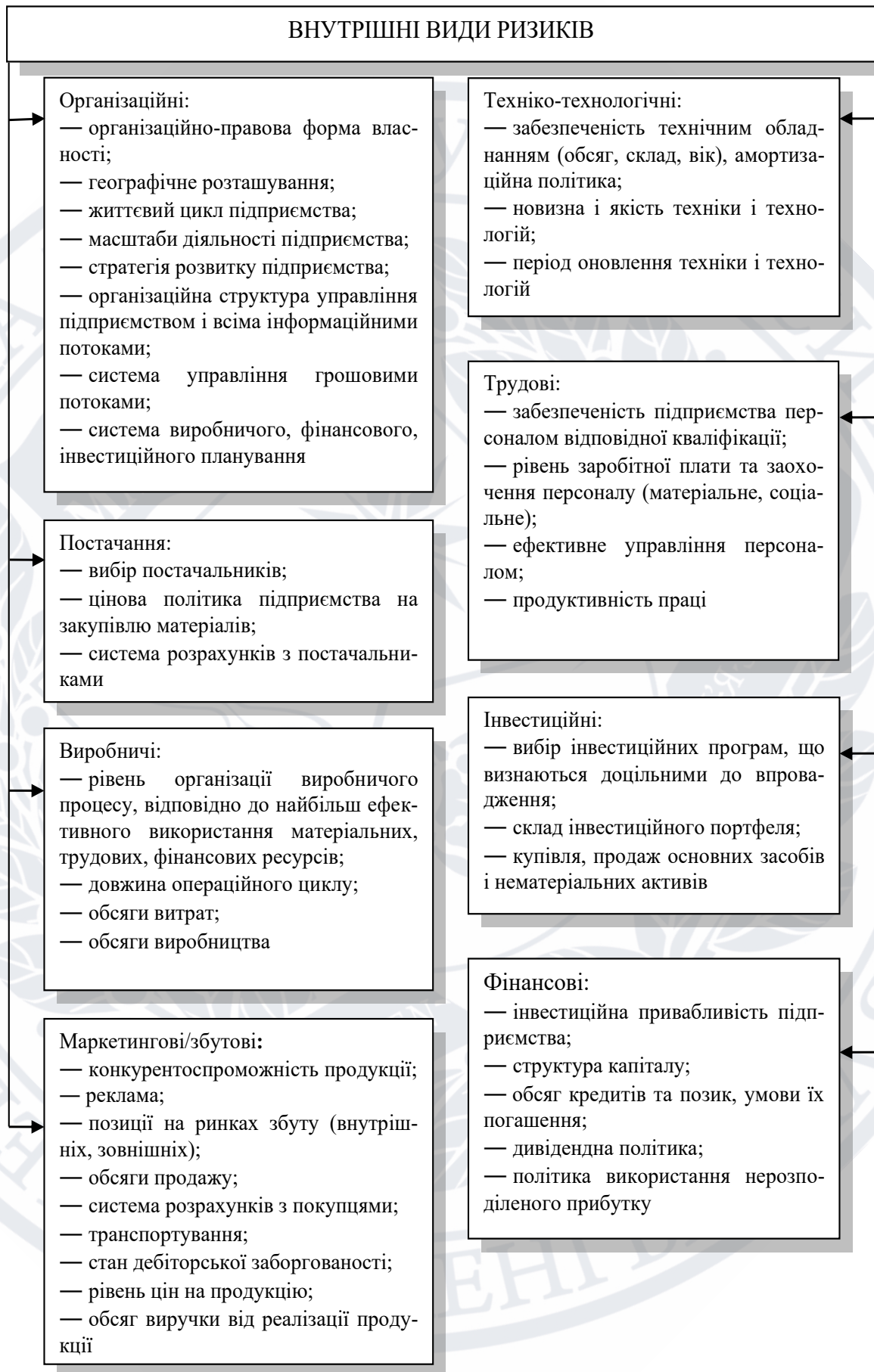


Рисунок 1.4 – Внутрішні види підприємницьких ризиків

Аналіз класифікації видів підприємницьких ризиків, наведених на рис. 1.3 та 1.4, показує, що наведена вище класифікація може бути взята за основу при проведенні подальших досліджень.

Значний інтерес представляє питання про питому вагу впливу кожного із наведених на рис. 1.3 та рис. 1.4 видів ризиків на кінцеві результати роботи підприємств. Аналіз літературних джерел показує, що одностайної думки з цього приводу немає, оскільки в різних умовах діють різні види ризиків з різною силою впливу. Разом з тим, дослідження стверджують [21], що до 40% впливу на діяльність підприємства у загальній системі ризиків мають політичні та економічні ризики, і тільки 15-30% впливу мають внутрішні види ризиків. Саме ці види підприємницьких ризиків потребують детальнішого дослідження.

Із врахуванням цього, нами складено укрупнену структурну схему (див. рис. 1.5), яка показує місце управління підприємницькими ризиками у загальній системі заходів, які потрібно здійснювати на підприємстві для забезпечення його економічної безпеки.

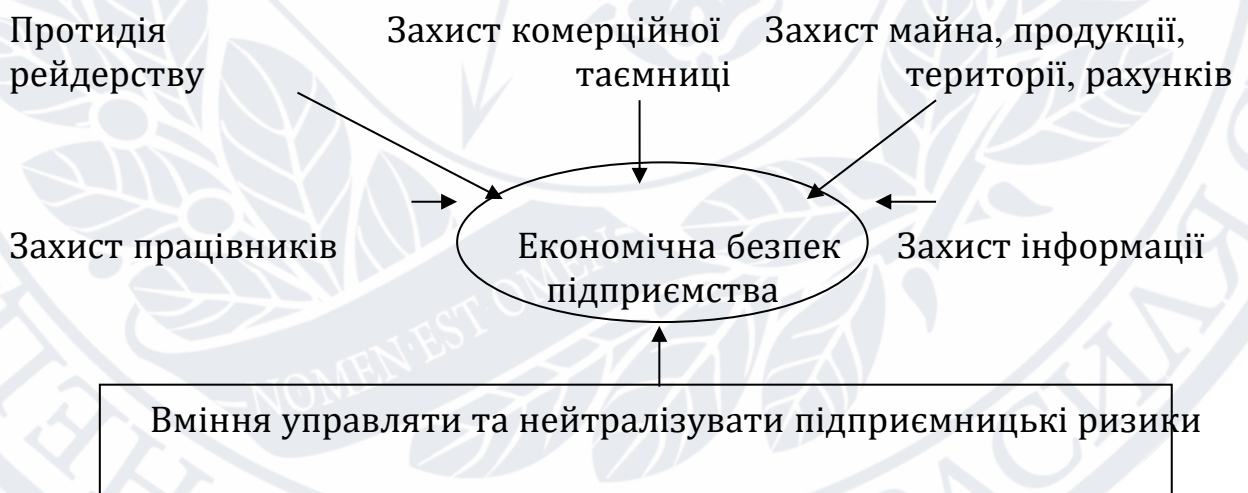


Рисунок 1.5 – Місце управління підприємницькими ризиками у загальній системі заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства

Із врахуванням основних завдань, які стоять перед підприємством, стану конкурентної боротьби в галузі, специфіки бізнесу, дії багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства тощо формується механізм забезпечення економічної безпеки. Логічно, що даний механізм буде індивідуальним для кожного підприємства. Його повнота та ефективність багато в чому залежать від чинного законодавства країни, стану матеріально-технічної бази та результатів фінансової діяльності підприємства, рівня менеджменту на підприємстві тощо. Одним із важливих складових цього механізму є управління підприємницькими ризиками.

## **1.2 Управління підприємницькими ризиками: теоретичні та практичні аспекти**

Як було доведено вище [п. 1.1], діяльність підприємств в сучасних умовах відбувається під впливом чинників невизначеності і спричиненого нею ризику, внаслідок чого фактичні результати конкретного рішення або виду діяльності можуть відхилитися від запланованих.

Поняття „управління та ризик”, як підкреслюється в [5] - взаємозв'язані поняття. Особливо наочно це виявилось на початковому етапі трансформації української економіки, коли втрата її керованості створила ситуацію тотального ризику для підприємницької діяльності. Тому кращі шанси на успіх виникають тоді, коли підприємець володіє здатністю приймати та реалізовувати нестандартні рішення, гнучко міняти тактику та стратегію поведінки у виробництві, комерції, маркетингу, знаходити нові ніші на ринку інформацію тощо.

Зрозуміло, що досвідчений підприємець при прийнятті ризикового рішення може інтуїтивно користуватися рядом підказаних практикою підходів і прийомів. Однак не можна покластися тільки на інтуїцію і

наявний господарський досвід. Необхідно спиратися на теорію і науково обгрунтовані організаційні алгоритми управління ризиком. Тому, як підкреслюється в [39], проблема управління під-приємницьким ризиком набуває самостійного теоретичного і прикладного значення як важлива складова частина теорії та практики менеджменту.

Щоб вижити в умовах конкуренції, потрібно налаштовуватися на впровадження технічних нововведень і на сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик. Звідси випливає, що треба не уникати ризику, а вміти оцінювати ступінь ризику і керувати ним. Управління ризиком визначає шляхи і можливості забезпечення стійкості підприємства, його здатності протистояти несприятливим ситуаціям. Тому питання, які стосуються методологічних і організаційних основ управління підприємницькими ризиками, нині є дуже актуальними.

Проблема управління ризиками досліджували такі відомі вітчизняні науковці, як В.В. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко [40], В.В. Лук'янова та Т.В. Головач [41], Л.І. Донець [42], І.Ю. Івченко [43] та інші.

На Заході питаннями управління підприємницькими ризиками почали займатися значно раніше, що спричинило появу так званого ризик-менеджменту.

Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми управління в сучасному бізнесі розпочалося в 90-х роках ХХ століття з публікації роботи під назвою „Internal Control – Integrated Framework” (Внутрішній контроль – комплексна структура), розробленої організацією COSO – Committee Sponsoring Organization Treadway Commission [44]. В цьому документі йде мова про появу нової корпоративної культури і політики підприємства – а саме: необхідності усвідомлення ризику всім колективом підприємства, яке ґрунтується на 5-ти взаємозалежних складових: дослідженні чинників середовища, оцінці ризику, контролі і комунікаціях, моніторингу.

Сучасними вітчизняними дослідниками дають різні тлумачення поняття „ризик-менеджмент” (див. табл. 1.5).

Отже, більшість фахівців визначають ризик-менеджмент як процес впливу на керований об'єкт, метою якого є пошук можливих шляхів зниження підприємницького ризику. Або: ризик-менеджмент – це система принципів, методів, прийомів управління, спрямованих на зменшення можливих негативних наслідків діяльності підприємства, які можуть виникнути в результаті прийняття помилкових управлінських рішень. Або: ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів, управлінських дій у діяльності підприємства, спрямованих на виявлення ризику й зниження його рівня.

Таблиця 1.5. Підходи до визначення поняття „ризик-менеджмент”

Автори	Визначення ризик-менеджменту
В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко	Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикованих подій і домогтися зниження ступеня ризику до допустимих меж [40, с.318].
Л.І. Донець	Специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань [42, с. 189].
І.Ю. Івченко	Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення [43, с. 250]
В.В. Лук'янова, Т.Н. Головач	Комплекс управлінських дій та заходів впливу па суб'єкт господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків [41, с. 169].



На наш погляд, таке означення ризик-менеджменту є дещо обмеженим, оскільки діяльність менеджменту підприємства зводиться до встановлення видів ризику, вивчення ступеня їх впливу на діяльність підприємства та зведення впливу ризиків до мінімально можливих меж.

Інші дослідники вважають, що основою управління ризиком потрібно вважати не тільки зниження його рівня, а розробку стратегії управління ризиком для кожного конкретного виду ризикової ситуації [5]. Дійсно, інколи ступінь ризику не завжди можна знизити. У цьому випадку ризик потрібно просто сприйняти таким, який він є, і намагатись його оптимізувати.

Не випадково, організацією COSO – Committee Sponsoring Organization Treadway Commission була розроблена нова парадигма ризик-менеджменту, вигляд якої наведений в таблиці 1.6 [44].

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз концепцій ризик-менеджменту

Стара парадигма	Нова парадигма
<b>1. Періодичність</b>	
Епізодичний ризик-менеджмент. Управління ризиками здійснюється тоді, коли менеджери вважають це необхідним	Безперервний ризик-менеджмент. Процес управління ризиками не припиняється
<b>2. Суб'єкти</b>	
Фрагментований ризик-менеджмент. Кожний відділ самостійно управляє ризиками (відповідно до своїх функцій). В першу чергу це стосується бухгалтерії, фінансового і ревізійного відділів	Об'єднаний ризик-менеджмент. Управління ризиками координується керівництвом; кожен співробітник підприємства розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи
<b>3. Об'єкти</b>	
Обмежений ризик-менеджмент. Стосується ризиків, що підлягають страхуванню і фінансуванню	Розширений ризик-менеджмент. Розгляду підлягають всі ризики і можливості їх страхування

Аналіз концепцій ризик-менеджменту, наведений в таблиці 1.6, показує, що нова парадигма ризик-менеджменту потребує розробки стратегії та тактики ризик-менеджменту, розробки нових принципів, методів, правил управління

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

Стратегія визначає тактику, тобто сукупність методів, прийомів, які використовуються в конкретних господарських умовах для досягнення поставлених підприємством цілей, які не суперечать довгостроковим цілям підприємства.

Підходи до визначення сутності стратегії управління ризиком вітчизняними науковцями представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Підходи до визначення сутності стратегії управління ризиком [39]

Автори	Визначення стратегії управління ризиком
І.Ю. Івченко	Мистецтво керування ризиком у нестабільній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження [43, с. 250].
Л.І. Донець	Мистецтво керування ризиком у нестабільній господарській ситуації, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження [42, с. 189].
Т.В.Лук'янова, Т.В. Головач	Розроблення довгострокових планів, основних і глобальних цілей, задач, обсягу та видів діяльності, принципів управління [41, с. 178].

В [39] підкреслюється, що стратегію управління ризиками на підприємстві можна визначити як план дій у конкретній ризиковій ситуації, спрямований на вибір такого варіанта рішення, який сприяє отриманню запланованого прибутку, забезпеченню конкурентоспроможності

підприємства або отриманню іншого економічного чи соціального ефекту. При цьому пропонуються такі можливі види стратегій управління ризиками (таблиця 1.8).

Саме ці п'ять стратегій управління підприємницькими ризиками, тобто стратегії ігнорування, обережного поводження, ліквідації наслідків, запобігання та пом'якшення ризику, на наш погляд, можна взяти за основу при подальшому дослідженні сутності ризик-менеджменту. Потребують дослідження такі поняття, як суб'єкти та об'єкти ризик-менеджменту, принципи, правила та методи ризик-менеджменту, алгоритм управління ризиками на підприємстві тощо.

Таблиця 1.8 – Стратегії управління підприємницькими ризиками [за 39]

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

Так, ризик-менеджмент, як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми тобто об'єкта управління, і керуючої підсистеми, тобто суб'єкта управління. Об'єктом управління в ризик-

менеджменті виступають ризикові рішення підприємця в різних сферах діяльності та економічні відносини між суб'єктами бізнесу в процесі реалізації їх діяльності. До таких економічних відносин відносяться зв'язки між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями, конкурентами і тощо.

Суб'єктом управління в ризик-менеджменті виступають керівники (фінансовий менеджер, фахівець зі страхування тощо), які своїми рішеннями впливають на функціонування об'єкта управління. Це можна зробити тільки за умови наявності необхідної інформації. Тому отримання достовірної і достатньої в конкретних умовах інформації (економічної, комерційної, фінансової тощо) відіграє важливу роль в ризик-менеджменті, оскільки на її основі готуються відповідні управлінські рішення з подолання (зменшення) підприємницького ризику.

Основними функціями в ризик-менеджменті є прогнозування, організація, координація, регулювання, стимулювання та контроль.

Аналізуючи співвідношення рівня можливого виграшу і втрат та їх ймовірностей при прийнятті ризикованого рішення, В.М.Кочетков та Н.А.Сирочук [39, с. 154] розробили рекомендації щодо можливого застосування тих чи інших стратегій ризик-менеджменту (див. рис. 1.6).

При цьому зазначені автори запропонували і числові значення критеріїв, які покладені в основу вибору стратегії ризик-менеджменту. Так, умовні позначення на рис. 1.6 означають:

- НН – ризик, що може дати мінімальний виграш (0-30%) і має низьку ймовірність виникнення (0-30%);
- НС – ризик, якому властивий мінімальний можливий виграш (0-30%) і середня ймовірність його виникнення (30-70%);
- НВ – ризик, який характеризується мінімальним можливим виграшем (0—30%) і високою ймовірністю його виникнення (70-100%);

		Види ризиків залежно від можливостей вигравів								
		Низькі (Н)			Помірні (П)			Значні (З)		
		НН	НС	НВ	ПН	ПС	ПВ	ЗН	ЗС	ЗВ
Види ризиків залежно від величини очікуваних витрат	Мінімальні (М)	МН	Стратегія пом'якшення ризику	Стратегія ліквідації наслідків		Стратегія ліквідації наслідків			Стратегія ліквідації наслідків	
		МС	Стратегія обережного поводження	Стратегія пом'якшення ризику		Стратегія обережного поводження	Стратегія пом'якшення ризику		Стратегія пом'якшення ризику	
		МВ	Стратегія обережного поводження		Стратегія пом'якшення ризику		Стратегія пом'якшення ризику			Стратегія обережного поводження
Допустимі (Д)	ДН	ДС	Стратегія запобігання		Стратегія пом'якшення ризику	Стратегія запобігання		Стратегія запобігання		Стратегія ліквідації наслідків
			ДВ	Стратегія пом'якшення ризику	Стратегія пом'якшення ризику		Стратегія пом'якшення ризику			
				Стратегія обережного поводження	Стратегія обережного поводження	Стратегія обережного поводження	Стратегія пом'якшення ризику	Стратегія пом'якшення ризику		
Критичні (К)	КН	Стратегія запобігання		Стратегія запобігання			Стратегія пом'якшення ризику			
		КС	Стратегія обережного поводження	Стратегія обережного поводження	Стратегія запобігання		Стратегія пом'якшення ризику		Стратегія пом'якшення ризику	
			Стратегія обережного поводження	Стратегія запобігання	Стратегія обережного поводження			Стратегія пом'якшення ризику	Стратегія обережного поводження	
	КВ	Стратегія обережного поводження			Стратегія обережного поводження			Стратегія обережного поводження		

Рисунок 1.6 – Вибір стратегії управління ризиками залежно від співвідношення рівня можливого виграшу і втрат та їх ймовірностей

- ПН – ризик, якому притаманний помірний можливий виграш (30-70%) і низька ймовірність його виникнення (0-30%);
- ПС – ризик, який має помірний можливий виграш (30-70%) і середню ймовірність його виникнення (30-70%);
- ПВ – ризик, для якого характерним є помірний можливий виграш (30-70%) і висока ймовірність його виникнення (70-100%);
- ЗН – ризик, який має значний можливий виграш (70-100%) і низьку ймовірність його виникнення (0-30%);
- ЗС – ризик, що характеризується значним можливим виграшем (70-100%) і середньою ймовірністю його виникнення (30-70%);
- ЗВ – ризик, то характеризується значним можливим виграшем (70-100%) і високою ймовірністю його виникнення (70-100%);
- МН – ризик, який характеризується низькою ймовірністю виникнення (0-30%) та мінімальною величиною очікуваних втрат (0-30%);
- МС – ризик, який має середню ймовірність виникнення (30-70%) та мінімальну величину очікуваних втрат (0-30%);
- МВ – ризик, якому притаманна висока ймовірність виникнення (70-100%) та мінімальна величина очікуваних втрат (0—30%);
- ДН – ризик, який характеризується низькою ймовірністю виникнення (0—30%) та допустимою величиною очікуваних втрат (30-70%);
- ДС – ризик, якому властива середня ймовірність виникнення (30-70%) та допустима величина очікуваних втрат (30-70%);
- ДВ - ризик, який має високу ймовірність виникнення (70-100%) та допустиму величину очікуваних втрат (30-70%);
- КН – ризик, якому притаманна низька ймовірність виникнення (0-30%) та критична величина очікуваних втрат (70-100%);
- КС – ризик, який характеризується середньою ймовірністю виникнення (30-70%) та критичною величиною очікуваних втрат (70-100%);

- KB – ризик, який має високу ймовірність виникнення (70-100%) та критичну величину очікуваних втрат (70-100%).

Узагальнення методів (способів) зниження ризику розглядаються такими авторами, як В.В. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко [40, с. 331-336], І.Ю. Івченко [43, с. 262-266].

Таблиця 1.9. – Ризики підприємства, які доцільно страхувати за допомогою страхових компаній [45]

Види ризиків	Засоби зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум вірогідних збитків
Автомобільні аварії	Страхування автомобіля
Ризик знищення або псування вантажу при транспортуванні	Страхування вартості вантажу
Ризик від недбалості робітників підприємства	Страхування вартості можливих збитків від недбалості працівників.
Ризик від вірогідної невідвертості службовців, що може нанести матеріальний і моральний збиток підприємству	Придбання в страховій компанії бондів „чесності”
Ризик невиконання обов’язків одним з робітників або групи робітників, від чого залежить виконання всього проекту	Придбання бондів „гарантії”
Ризик призупинення ділової активності підприємства (різні причини)	Страхування суми можливих втрат за весь період зупинки бізнесу
Ризик від можливої смерті або захворювання керівника, ведучого робітника підприємства, від інтелектуальної або іншої кваліфікованої діяльності яких залежить успіх підприємства	Страхування на суму можливих збитків. Це особливо важливо в найбільш відповідальний період.
Ризик у зв’язку з можливим захворюванням, смертю або нещасним випадком з працівником	Страхування в страхових компаніях.

Разом з тим, існує значна група підприємницьких ризиків, як не пов’язані зі страхуванням і зменшення яких покладається переважно на самих менеджерів підприємства. Систематизацію таких видів ризиків було зроблено в [46] і зведено в таблицю 1.10.

Таким чином можна стверджувати, що основні методи управління ризиками спрямовані на їх уникнення, утримання на певному рівні, на передачу або на зменшення рівня впливу.

Таблиця 1.10 – Підприємницькі ризики, які не пов'язані із страхуванням

Вид ризику	Засоби зменшення негативних наслідків
Комерційний ризик	Правильне визначення допустимого рівня співвідношення фінансових коефіцієнтів.
Ризик неоптимального розподілу ресурсів	Правильне визначення пріоритетів при розподілі ресурсів залежно від їх наявності. Правильні маркетингові дослідження для визначення точних обсягів виробництва
Економічні коливання і зміни запитів клієнтів	Ефективне прогнозування і планування
Дії конкурентів	Активна діяльність з вивчення і передбачення можливих дій конкурентів
Незадоволеність працівників, що може призвести до їх звільнення або страйків	Продумані соціально-економічні програми для службовців, облік їх вимог і прохань, проблеми мотивацій, створення сприятливого психологічного клімату
Фінансовий ризик, пов'язаний з одночасним розміщенням значних коштів в одному проекті	Передача частини ризиків іншим підприємствам шляхом їх залучення до участі у фінансуванні ризикованих проектів
Помилки менеджерів	Чітка система контролю і перевірки, виправдане дублювання, особливо у відповідальних ланках бізнесу, коли помилка менеджера може дуже дорого коштувати.
Зміни цін, попиту, рівня прибутку	Чітке прогнозування. Хеджування і інші способи пом'якшення наслідків ризиків
Непередбачені політичні події, які можуть бути важкими для бізнесу	Це необхідно враховувати як форс-мажорні обставини
Непередбачені економічні потрясіння і стихійні лиха, екологічні катастрофи	Це повинно бути враховано як форс-мажорні обставини
Національні і міжнаціональні конфлікти	Врахуванням національно-психологічних особливостей населення в даній місцевості
Непередбачені дії влади (зміни в законах, цінах, податках і т.п.)	Необхідно ретельно вивчати закони та підзаконні акти, а також уважно стежити за ситуацією. Абсолютно непередбачених постанов не буває. Вони готуються заздалегідь після обробки громадської думки



Уникнення ризиків означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Проте уникнення ризиків часто означає відмову від прибутку. Утримання від ризику передбачає його незмінність і лягає на відповідальність менеджера. Так, менеджер заздалегідь упевнений, що він може за рахунок власних засобів покрити можливі збитки від ризикованої операції. Передача ризиків означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії. Зменшення рівня впливу ризику передбачає здійснення певних заходів, які нейтралізують (частково або повною мірою) дію даного ризику. Рекомендації з цього приводу зроблені в [27] і показані на рис. 1.7.

Можливі втрати прибутку, ресурсів	Вірогідність виникнення кризової ситуації		
	висока	середня	низька
1. Порівняні з сумою активів проекту	відкинути рішення	відкинути	аналіз способів зниження ризиків
2. Такі, що не перевищують суми розрахункового доходу	превентивні заходи	страхування ризиків	страхування ризиків
3. Такі, що не перевищують суми розрахункового прибутку	превентивні заходи	Самострахування	

Рисунок 1.7 – Рекомендації щодо вибору методів зменшення величини підприємницьких ризиків

Аналіз можливих алгоритмів управління ризиками показує, що існують різні підходи до вирішення цього питання. Так, в [39, с. 155] наводиться алгоритм управління ризиками, наведений на рис. 1.8.

Більш розгорнутий алгоритм управління підприємницькими ризиками за-пропоновано Л.І. Посилаєвою та В.В.Посилаєвим [47], який наведено на рис. 1.9. Ще більш детальний алгоритм організації управління підприємницькими ризиками розроблений дослідниками В.Г.Крижановським, В.І.Лапенковим, В.І.Лютером [48] (див. рис. 1.10).



Рисунок 1.8 – Алгоритм управління ризиками, запропонований [39]

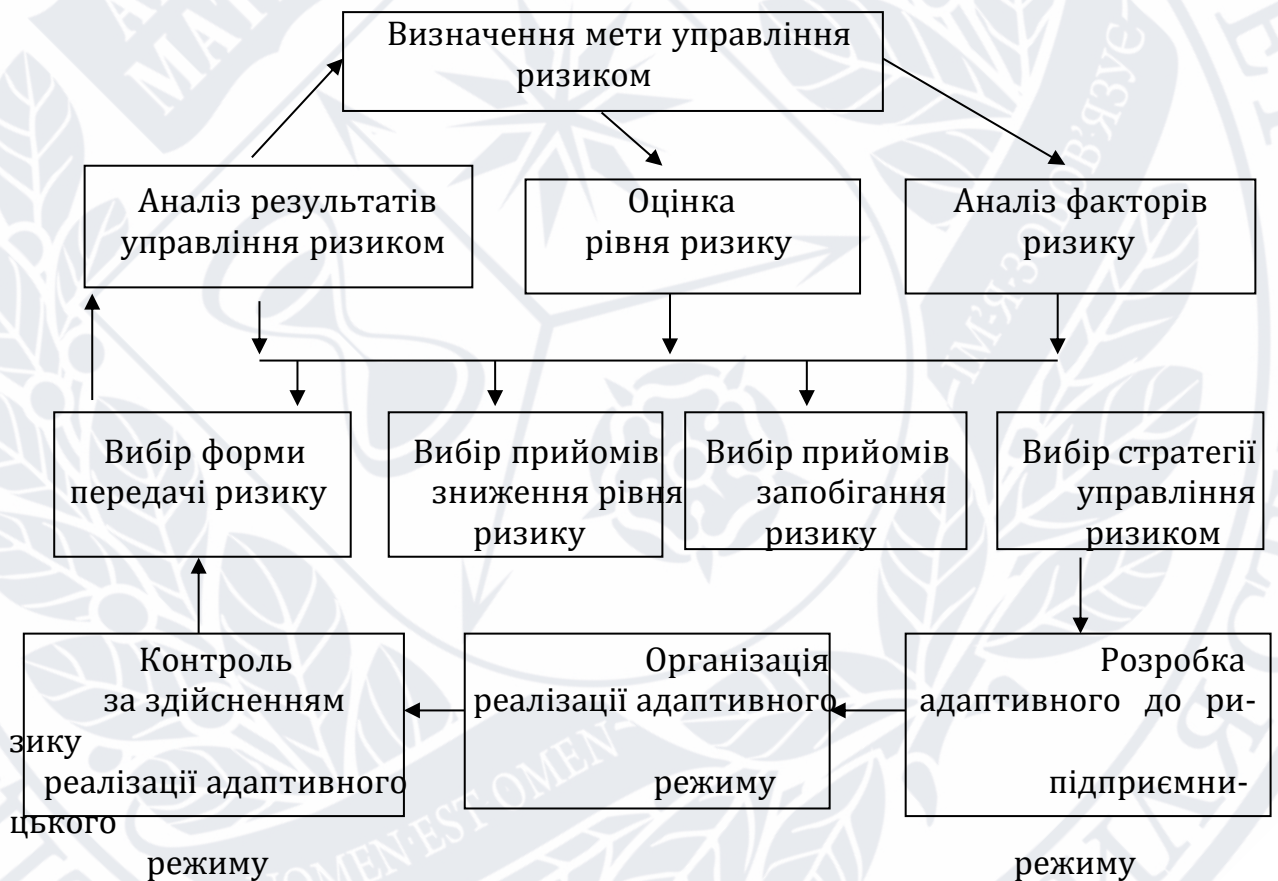


Рисунок 1.9 – Алгоритм управління ризиками, запропонований [47]

Цей алгоритм передбачає проведення таких етапів робіт.

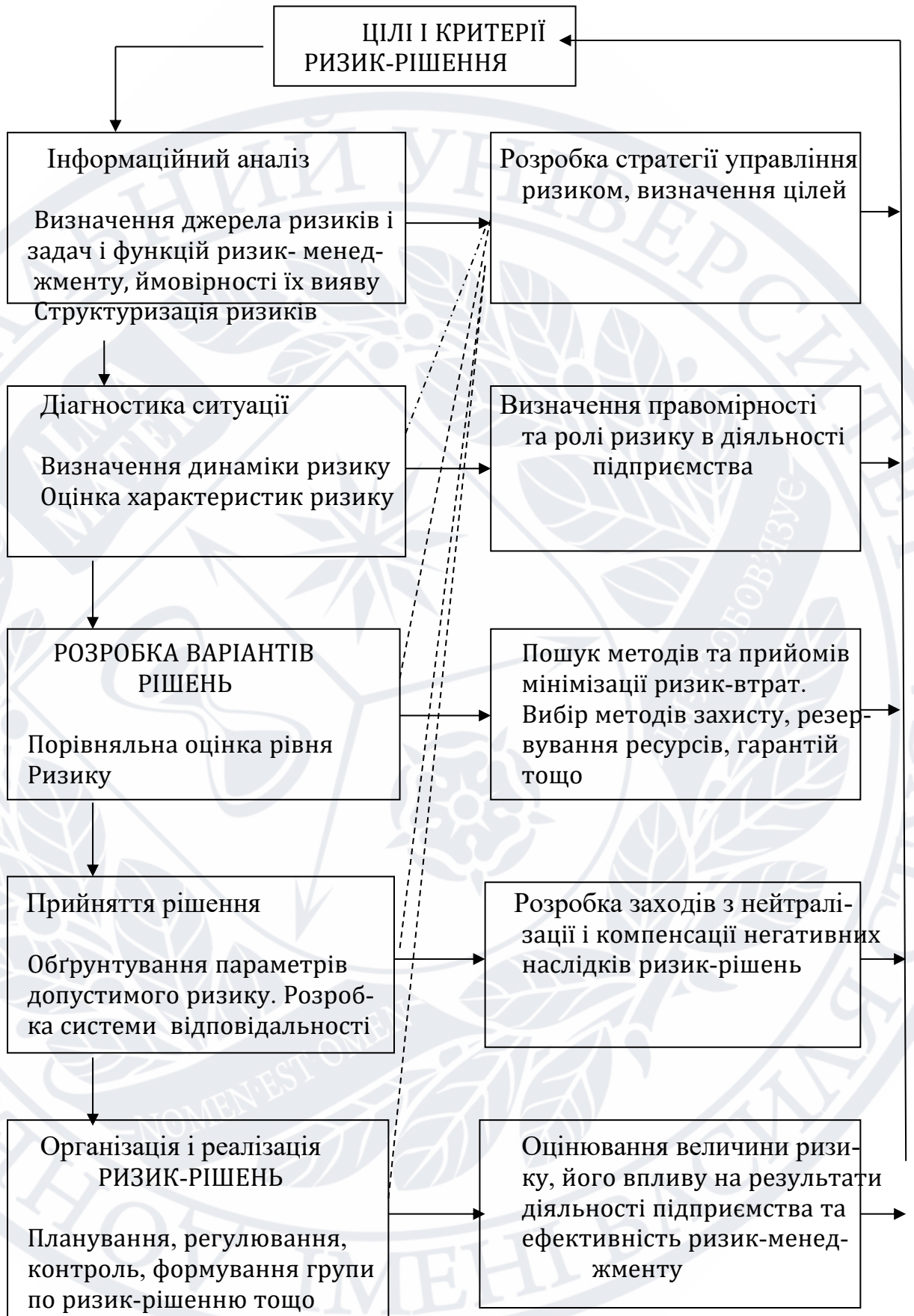


Рисунок 1.10 – Алгоритм управління ризиками, запропонований [48]

1-й етап: інформаційний аналіз. Даний аналіз містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, з виявлення джерел ризиків і уточнення існуючих чинників, вияв яких залежить від умов, в яких здійснює свою діяльність підприємство.

2-й етап: діагностика ситуації. На цьому етапі основний акцент робиться на встановленні причин, які викликають ризики та їх зміни, на їх ранжируванні і оцінці втрат (або вигод) при певних обставинах, в яких працює підприємство. На даній стадії використовуються різні методи виміру і оцінки ризиків (математичні, статистичні, інтуїтивні тощо).

3-й етап: розробка варіантів рішень. Ця стадія процесу управління ризиками характеризується тим, що для кожного варіанту ризик-рішення розглядаються межі можливого негативного вияву ризиків. Оцінка здійснюється за всіма змістовними аспектами ризиків: економічному, соціальному, екологічному, організаційному, іміджевому, правовому тощо.

4-й етап: прийняття рішення. Цей етап містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним вірогідності і параметрів допустимого ризику. Критерії вибору ризик-рішення передбачають також розробку меж ризиків, динаміку зміни втрат (збільшення, зниження) залежно від обсягів продажів, величини витрат, змін цін, інфляції і т.п.

5-й етап: організація і реалізація ризик-рішення. Даний етап охоплює види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення. Своєчасність реакцій і дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації з ризиком і зниження загрози незапланованих втрат.

На нашу думку, саме такий алгоритм управління підприємницькими ризиками є найбільш повний і можливий для використання на більшості підприємств нашого регіону.

### 1.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору оптимальних методів оцінювання рівня підприємницьких ризиків

Питання, пов'язані з оцінюванням рівня підприємницького ризику, розглядаються у роботах багатьох дослідників: В.О.Козловського [8], О.В.Цветкової [48], Г.В.Чернової [50], В.Г.Щербака [51], Р.В.Пікуса [52], В.В.Вітлінського, В.І. Верченко, С.І.Наконечного, О.С. Компаниченко [53], Л.Гнилицької [54] та інших. Так, Г.О.Макаренко прямо стверджує, що „ключовий момент в управлінні ризиками – це оцінка його рівня, визначення його допустимої межі для фірми” [5, с. 162].

Існує якісна та кількісна оцінка величини підприємницьких ризиків. Якісна оцінка полягає у встановленні конкретних видів ризику, які можуть впливати на результати діяльності підприємства та його фінансовий стан. Цю оцінку здійснює керівник підприємства (або уповноважена ним особа) на підставі інформації, яка надходить до нього від працівників різних підрозділів підприємства.

Більш складною є кількісна оцінка величини підприємницького ризику. Ця оцінка може бути зроблена у вартісній формі (тобто, у гривнях), у відносних одиницях (тобто, шляхом розрахунку спеціальних коефіцієнтів) та у ймовірнісній формі.

Найбільш відомими методами кількісної оцінки ризику є [15]: економіко-статистичні; експертні; аналогові; дерева рішень; сценаріїв та інші. *Економіко-статистичні методи* базуються на принципі екстраполяції, тобто перенесення на майбутнє тенденцій змін певного досліджуваного показника. В рамках цього методу може бути визначений коефіцієнт фінансового ризику  $k_{фр}$ . Цей коефіцієнт можна розрахувати як співвідношення: суми капіталу підприємства до суми його активів; або: розміру збитків до власних коштів підприємства; або: очікуваних збитків до доходів підприємства; або: різниці між плановими й фактичними результатами до величини запланованих.

З огляду на отримані значення коефіцієнта ризику діяльність підприємства можна віднести до [16]: безризикової, коли  $k_{\text{фр}} = 0$ ; з мінімальним ризиком, коли  $k_{\text{фр}} = (0 \div 0,25)$ ; з підвищеним ризиком, коли  $k_{\text{фр}} = (0,25 \div 0,5)$ ; з критичним ризиком, коли  $k_{\text{фр}} = 0,5 \div 0,75$ ; з катастрофічним ризиком, коли  $k_{\text{фр}} = (0,75 \div 1)$ .

Економіко-статистичні методи оцінки ризику мають свої переваги, недоліки і обмеження використання, відображені в таблиці 1-11.

*Експертні методи оцінки рівня ризику базуються на свідченнях експертів з подальшою математичною обробкою результатів цього опитування.*

Таблиця 1.11 – Переваги, недоліки і обмеження економіко-статистичних методів оцінки підприємницького ризику

	Переваги	Недоліки	Обмеження використання
Економіко-статистичний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільш точний й обґрунтований за умови наявності статистичної інформації за значний проміжок часу.</li> <li>2. Порівняно низькі витрати на проведення оцінки ризику.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод спрямований на оцінку існуючого, а не прогнозованого стану ризику.</li> <li>2. Відсутність єдиного підходу до оцінки коефіцієнту ризику.</li> <li>3. При аналізі даних за короткостроковий період існує ризик отримання помилкових даних.</li> <li>4. Метод не дозволяє повністю врахувати всі фактори ризику.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не використовується в умовах різних різновекторних коливань внутрішнього і зовнішнього середовища.</li> <li>2. Метод доцільно використовувати тільки при наявності значної кількості достовірних даних не менш ніж за 5 попередніх років.</li> </ol>

До цих методів можливо віднести метод бальних оцінок, рейтинговий підхід, метод попарного порівняння, метод ранжування. Ці методи доцільно використовувати на початкових етапах дослідження ризиків, коли обсяг інформації, що є в наявності, недостатній для застосування інших методів.

Метод бальних оцінок передбачає, що в процесі експертизи оцінки кожному експерту пропонується оцінити рівень можливого ризику, ґрунтуючись на певній бальній шкалі, наприклад:

ризик відсутній -	0 балів;
ризик незначний -	10 балів;
ризик нижче середнього рівня	30 балів;
ризик середнього рівня -	50 балів;
ризик вище середнього рівня -	70 балів;
ризик високий -	90 балів;
ризик дуже високий -	100 балів.

Переваги, недоліки і обмеження використання експертних методів систематизовано в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Переваги, недоліки і обмеження експертних методів оцінки підприємницького ризику

	Переваги	Недоліки	Обмеження використання
Методи експертних оцінок (метод бальних оцінок, рейтинговий метод, метод ранжування)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання в умовах дефіциту (відсутності) достовірної інформації і статистичних даних.</li> <li>2. Можливість індивідуального підбору коефіцієнтів залежно від цілей аналізу.</li> <li>3. Можливість врахування специфічних особливостей конкретної ситуації.</li> <li>4. Відсутність необхідності аналізувати великі масиви даних.</li> <li>5. Простота і доступність для користувачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень професіоналізму експертів.</li> <li>2. Робота висококваліфікованих експертів вимагає високої оплати праці.</li> <li>3. Отримані результати носять суб'єктивний характер.</li> <li>4. Високий рівень залежності результатів оцінки від кваліфікації експертів і незалежності їх суджень.</li> <li>5. Відсутність детального обліку ключових і супроводжуючих факторів ризику</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доцільно використовувати для попередньої оцінки величини ризиків</li> </ol>

*Аналогові методи оцінки рівня ризику* дозволяють визначити рівень ризиків за окремими видами діяльності підприємства. При цьому для порівняння може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких видів діяльності.

Переваги, недоліки і обмеження використання аналогових методів оцінки рівня ризику наведено в таблиці 1.13.

*Метод сценаріїв* дозволяє перейти від деталізованого опису ризиків, характерних для кожного виду діяльності підприємства, до опрацювання найбільш вірогідного, песимістичного і оптимістичного варіантів розвитку підприємства. При розробці сценаріїв розвитку узгоджуються стратегічні ризики розвитку підприємства в цілому та за окремими видами діяльності. Наприклад, визначаються ризики забезпечення підприємства сировиною, матеріалами тощо, розвитку виробництва, перспектив збуту тощо.

Таблиця 1.13 – Переваги, недоліки і обмеження аналогових методів оцінки підприємницького ризику

	Переваги	Недоліки	Обмеження використання
Метод аналогій	1. Простота використання 2. Можливість використання як засіб попередньої оцінки ризикованості. 3. Незначні витрати на проведення оцінки 4. Доступність сприйняття для керівників та виконавців	1. Неврахування факторів розвитку, виду і напрямку діяльності. 2. Обов'язкова умова – наявність аналогів. 3. Невисока точність оцінки	1. Неможливо використовувати для тих видів діяльності, які не мають аналогів

Оцінка ризику здійснюється в показниках планових завдань:

- напружених, які відповідають оптимістичному сценарію;
- найреальніших – для найбільш вірогідного сценарію розвитку;
- занижених – для песимістичного сценарію.

Переваги, недоліки та обмеження методу сценаріїв при оцінці величини підприємницького ризику відображено в таблиці 1.14.

*Метод дерева рішень* передбачає оцінку найбільш ймовірних значень ризиків залежно від варіантів розвитку: оптимістичного,



песимістичного, нормального. Метод базується на побудові мережевих графіків, які відображають послідовність прийняття рішень, моменти настання подій, оцінку проміжних даних і вірогідність отримання запланованих результатів. Використовувати цей метод доцільно тоді, коли певні рішення, що приймаються в кожний момент часу, залежать від тих, які були прийняті на попередніх етапах функціонування підприємства і, у свою чергу, визначають сценарії розвитку підприємства. Переваги, недоліки та обмеження методу дерева рішень наведено в таблиці 1.15.

Таблиця 1.14 – Переваги, недоліки і обмеження методу сценаріїв

	Переваги	Недоліки	Обмеження використання
Метод сценаріїв	<p>1. Дозволяє отримати достатньо реальну картину для різних варіантів розвитку.</p> <p>2. Можливість розглянути максимально можливу кількість сценаріїв</p> <p>3. Дає можливість отримати більш чітке уявлення про можливі варіанти розвитку підприємства, виявити його сильні і слабкі сторони, можливості і загрози</p>	<p>1. Необхідність побудови декількох моделей, які відповідають кожному сценарію. Це збільшує трудомісткість підготовчих робіт.</p> <p>2. За умови використання різних показників – необхідно встановити всі існуючі між ними зв'язки.</p> <p>3. Кожен сценарій повинен давати можливість точного прогнозування, що на практиці є малоімовірним.</p> <p>4. Наявність невизначеності між сценаріями.</p>	<p>1. Проект розвитку слід відхилити, якщо він є неефективним хоча б за одним малоімовірним сценарієм.</p> <p>2. Неможливість застосування програмних продуктів обмежує число можливих сценаріїв і кількість обраних показників</p> <p>3. Правильність побудови сценарію визначається якістю моделі і обсягом вихідної інформації, що мінімізує можливість його використання для прогнозування.</p>

Оцінити рівень ризику можна також за допомогою розрахунку показника ризикової вартості, який визначає можливі втрати підприємства к конкретний період часу (при виконанні ризикової операції); а також

може бути вказаний в звітах підприємства, якими користуються інвестори і перевіряючі органи.

Величину ризику (ризикову вартість)  $PB$  можна розрахувати за формулою, яка наведена в [5, с. 162-163]:

$$PB = \Pi_{\Pi} - \Pi_{\Pi} \cdot p_i + \Pi_{\Pi} \cdot p_j, \quad (1.1)$$

де  $\Pi_{\Pi}$  – величини прибутку, що його планує отримати підприємство без врахування ризику;

$p_i$  – ймовірність втрати прибутку за несприятливих обставин (відн. од.);

$p_j$  – ймовірність сприятливого результату (відн. од.).

Інші дослідники: Снітко Л.Т. і Саккуліна Д.А. [19] рекомендують при розрахунку величини підприємницького ризику  $R$  (у відносних одиницях) користуватись формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n k_i \cdot \beta_i, \quad (1.2)$$

де  $k_i$  – значення окремих видів підприємницького ризику (у відн. од.);

$\beta_i$  – питома вага значимості кожного виду підприємницького ризику.

При цьому повинно бути дотримано співвідношення:

$$\sum_{i=1}^n \beta_i = 1.$$

Більш складним є розрахунок ймовірності виникнення незапланованих втрат або рівень ризику самої підприємницької діяльності. Таке оцінювання базується на теорії ймовірностей і наведено в [55].

Відомо, для великої кількості однотипних подій розподіл ймовірностей певного рівня втрат від їх величини підпорядковується нормальному закону розподілу (закону Гауса) і має вигляд, наведений на рис. 1.11. По осі  $OX$  відкладається значення певного рівня втрат  $X_i$  (в

абсолютних одиницях), а по осі ОУ – ймовірність виникнення даного рівня втрат  $\rho_i$ .

Таблиця 1.15 – Переваги, недоліки і обмеження методу дерева рішень

	Переваги	Недоліки	Обмеження використання
Метод дерева рішень	1. Дозволяє розглянути різні сценарії розвитку подій, обумовлені впливом багатьох факторів ризику. 2. Контролює виконання попередніх рішень і визначає сценарії подальшого розвитку підприємства. 3. Висока точність оцінки і наочність отриманих результатів. 4. Дозволяє детально врахувати всі фактори ризику.	1. Вимагає значних витрат часу на проведення дослідження. 2. Характеризується складністю виокремлення факторів ризику і оцінки їх впливу на зростання або зменшення загального ризику	1. Розвиток підприємства в умовах ризику не повинен мати велику кількість варіантів реалізації, оскільки витрати часу і грошові витрати на проведення оцінки будуть надмірними.

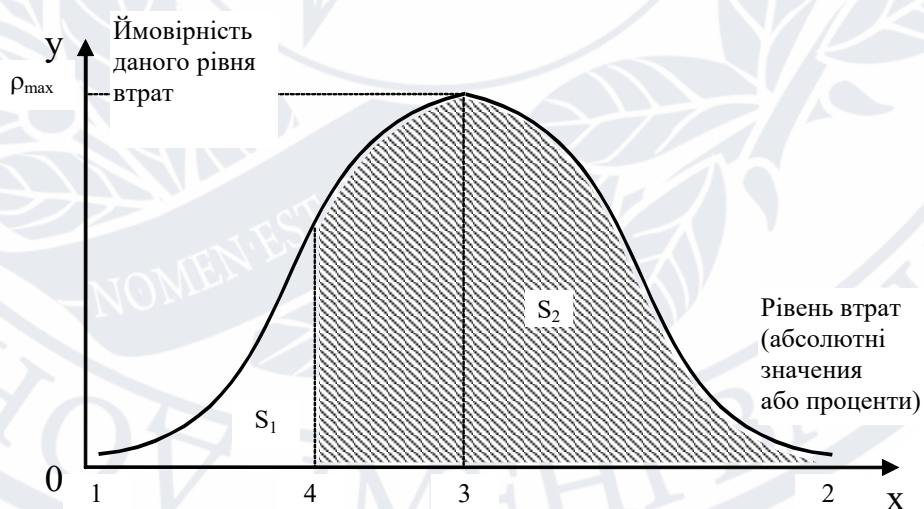


Рисунок 1.11 – Розподіл ймовірностей певного рівня втрат

Якщо інтервали, через які фіксуються втрати, рівні, то ймовірність даного рівня втрат  $\rho_i$  умовно дорівнює частоті виникнення втрат даного рівня і розраховується за формулою:

$$\rho_i = \frac{N_i}{N_o}, \quad (1.3)$$

де  $N_i$  – кількість випадків, коли був зафіксований даний рівень втрат, шт.;

$N_o$  – загальна кількість досліджуваних випадків втрат, шт.

Після побудови кривої Гауса, вибирається прийнятний для підприємця рівень можливих збитків, наприклад, точка „4”.

Величина підприємницького ризику  $R$ , тобто ймовірність виникнення незапланованих збитків (втрат), може бути розрахована за формулою:

$$R = \frac{S_2}{S_1 + S_2} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де  $S_1$  – величина площі, яка знаходиться між частиною кривої розподілу в інтервалі від точки “1” до точки “4”, віссю  $OX$  і перпендикуляром, поставленим з точки “4”;

$S_2$  – величина площі, яка знаходиться між частиною кривої розподілу в інтервалі від точки “4” до точки “2”, віссю  $OX$  і перпендикуляром, поставленим з точки “4”.

Якщо величина ризику  $R$  міститься в інтервалі  $30\% < R < 70\%$ , то такий ризик вважається обґрунтованим і на нього можна йти.

Якщо величина ризику  $R > 70\%$ , то підприємницька угода вважається дуже ризикованою. На таку угоду, звісно, також можна йти, але підприємець повинен бути готовим до можливих великих незапланованих втрат.

Якщо величина ризику  $R < 30\%$ , то така підприємницька угода має дуже високий рівень надійності і вже врахувала всі можливі втрати

підприємця. При такому рівні ризику підприємець може бути впевненим в успіху, хоча і не заробить багато грошей від реалізації даної угоди.

Саме розрахунок і аналіз цих показників дає змогу визначити, чи здатне підприємство фінансово та організаційно протидіяти існуючим підприємницьким ризикам. Порядок та формули розрахунку зазначених показників наведено в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16 – Методика розрахунку показників міцності та операційного важеля

Показники	Формули для розрахунку
1. Чистий дохід від реалізації (Д), тис. грн	Звіти підприємства
2. Змінні витрати (ЗВ), тис. грн	Звіти підприємства
3. Маржинальний дохід (МД), тис. грн	$МД = Д - ЗВ$
4. Постійні витрати періоду (ПВ), тис. грн	Звіти підприємства
5. Валовий прибуток (ВП), тис. грн	$ВП = МД - ПВ$
6. Коефіцієнт маржинального доходу ( $K_{мд}$ ), %	$K_{мд} = \frac{МД}{Д} \cdot 100\%$
7. Точка беззбитковості ( $T_6$ ), тис. грн	$T_6 = \frac{ПВ}{K_{мд}} \cdot 100\%$
8. Запас міцності (ЗМ), тис. грн	$ЗМ = Д - T_6$
9. Коефіцієнт запасу міцності $K_{зм}$ , %	$K_{зм} = \frac{ЗМ}{Д} \cdot 100\%$
10. Коефіцієнт операційного важеля, $K_{ов}$ , раз	$K_{ов} = \frac{МД}{ВП}$

Враховуючи те, що дана методика визначення величини підприємницького ризику безпосередньо пов'язана з фінансовими результатами роботи підприємства, оберемо саме цю методику для подальшого

використання в процесі управління підприємницькими ризиками на ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”.

### **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши теоретичні основи економічної сутності, змісту та причин виникнення підприємницьких, можна зробити висновок, що сама по собі наявність ризиків, яка супроводжує діяльність підприємства, не є недоліком. Більш того, відсутність ризиків, тобто небезпеки виникнення непередбачуваних і небажаних для підприємства наслідків його власних дій, як правило, призводить до втрати підприємством конкурентоспроможності, що є дуже небезпечно.

Нами було вивчено сутність підприємницьких ризиків, причини їх виникнення, класифікації, визначено чинники, які впливають на виникнення тих чи інших ризиків. Встановлено, що ризик – це ймовірність виникнення додаткових збитків або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, передбаченим підприємцем.

Було встановлено зв'язок поняттями „ризик” та „економічна безпека підприємства”. Так, доведено, що економічна безпека підприємства – це такий стан підприємства, за якого відбувається його ефективне функціонування через захист функціональних складових та забезпечується здатність підприємства успішно протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

Було проведено дослідження сутності ризик-менеджменту як системи управління підприємницькими ризиками та зроблено порівняльний аналіз концепцій ризик-менеджменту, проаналізовано існуючі стратегії управління ризиками, принципи та методи ризик-менеджменту тощо. Встановлено зв'язок між ймовірністю виникнення підприємницьких ризиків та стратегією ризик-менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ „КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ”

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”

Історія «Козятинський м'ясокомбінат» нараховує більш як 85 років. Підприємство засновано у 1927 році як птахопереробне виробництво, яке згодом стало потужним підприємством з переробки птиці, яєць, забою худоби, випуску м'яса, ковбасних виробів та копченостей. За останніх 20 років на підприємстві, яке носило назву „Козятинський птахокомбінат” і входило до об'єднання „Вінницям'ясо”, були уведені в дію меланжевий цех, цех забою великої рогатої худоби, відділення для виробництва яєчного порошку, відкрито хлібобулочне відділення, консервне відділення [56].

В 2000 році шляхом виділення від ВАТ „Вінницям'ясо” було створено ВАТ „Козятинський птахокомбінат”.

В складі товариства є віддалена філія – Київська філія ПТА „Козятинський птахокомбінат”, яка була утворена за рішенням загальних зборів акціонерів від 23.03.2006 р.

В 2020 році назву підприємства було змінено на ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку від виробництва та реалізації населенню великого асортименту м'ясної та птахопереробної продукції високої якості.

Предметом діяльності підприємства є: виробництво та реалізація продукції м'ясної та птахопереробної промисловості високої якості; відгодівля великої рогатої худоби, свиней, птиці; вирощування хутряних

звірів; вичинка шкур хутряних звірів та їх реалізація; виробництво та реалізація лікувальних препаратів; закупівля худоби, свиней, птиці, кролів у населення; виробництво та реалізація товарів широкого вжитку та ін.

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є: виробництво м'яса та м'ясних продуктів; роздрібна торгівля в неспеціалізованих та спеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту.

Основними видами продукції, що виробляється підприємством, є: яловичина, свинина, ковбасні вироби, консерви, м'ясні напівфабрикати. Переробка сировини і виробництво продукції здійснюється протягом року.

Станом на 2012 рік ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» виробляє за місяць понад 150 тонн напівфабрикатів більш як 50 найменувань, 20 тонн ковбасних виробів більш як 60 найменувань, біля 300 тонн м'яса. За рік обсяг виробництва складає 5640 тонн м'ясних виробів. Використовується лише натуральна сировина власного походження, що вигідно виділяє підприємства продукцію від аналогічних продуктів інших виробників. Сировина закупається у населення, приватних підприємців, фізичних і юридичних осіб Вінницької, Хмельницької, Житомирської, Київської та інших областей України. За роки існування підприємства неодноразово здійснювалося технічне переобладнання та реконструкція з метою збільшення потужності та покращення якості виробленої продукції.

Гарантія якості та безпеки продукції на підприємстві забезпечується впровадженою та сертифікованою системою безпечності харчових продуктів згідно вимог міжнародних стандартів серії ISO 22000:2005. Щорічно підприємство проходить аудит міжнародної сертифікаційної організації EFSiS (European Food Safety Inspection Service – Європейська служба з контролю за безпекою продукції) на відповідність виробництва вимогам міжнародних стандартів та отримує високі оцінки. Ефективний



контроль над усіма етапами виробництва дозволяє здійснювати діюча на підприємстві система управління якістю продукції HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point — система аналізу ризиків і контролю критичних точок [57]).

Завдяки своїй стабільній якості та безпечності продукція ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» завоювала довіру у споживачів. Починаючи з 2003 року підприємство є основним постачальником яловичини для виробництва гамбургерів для мережі ресторанів Mc'Donalds, з 2006 року безперервно працює з таким торговельними мережами, як МЕТРО, БІЛЛА та іншими.

2) BILLA – мережа супермаркетів в Україні, що розпочала своє просування на український ринок з лютого 2000 року.

В даний час продукція підприємства постачається у всі області України Основними клієнтами (споживачами) продукції підприємства є держустанови та приватні торговельні підприємства Вінницької, Житомирської, Київської, Хмельницької та інших областей України.

Високий імідж ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» та споживчих характеристик його продукції підтверджено отриманими нагородами та відзнаками: а) Диплом та медаль фіналіста 3-го Українського національного конкурсу з якості (1998 р.); б) Почесний Диплом та нагорода переможця Всеукраїнського конкурсу якості (2002 р.); в) Диплом та бронзова медаль за перемогу у конкурсі «Українське найсмачніше» у номінації „Найсмачніша м'ясна продукція” (2002 р.); г) Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «Вища проба» за високу якість та конкурентоспроможність м'яса та ковбасних виробів (2003 р.); д) 7 золотих та 3 срібних медалі на Міжнародному форумі виробників продуктів харчування під гаслом „Весь світ харчування” (2006 р.); е) 3 медалі (золота, срібна та бронзова) на Міжнародному форумі виробників продуктів харчування під гаслом „Весь світ харчування” (2018 р.).

Підприємство занесене у Золоту Книгу Українського підприємництва і в Золоту Книгу ділової еліти України. Основними конкурентами підприємства є: численні приватні підприємства і підприємці, що виробляють м'ясну продукцію, комерційні структури, малі приватні цехи, ЗАТ „Житомирський м'ясокомбінат”. Розглянемо детальніше основні показники фінансової діяльності підприємства у 2020-2022 роках та відобразимо їх у табл. 2.1 [59]

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” за 2020-2022 р. (тис.грн.).

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Дохід від реалізації продукції (010, ф.2)	166504	207780	378889	41276	171109	+24,8	+82,4
2. Чистий дохід від реалізації продукції (035, ф.2)	138653	172689	329364	34036	156675	+24,5	+90,7
3. Собівартість реалізованої продукції (040, ф.2)	119928	145543	295533	25615	149990	+21,4	+103,1
4. Валовий прибуток (050, ф.2) або (ряд. 2 мінус ряд. 3)	18725	27146	33831	8421	6685	+45,0	+24,6
5. Інші операційні доходи (060, ф.2)	10454	409	74819	-10045	74410	26 р. ↓	183 р. ↑
6. Адміністративні витрати (070, ф.2)	7536	7529	8974	-7,0	1445	- 0,09	+19,2
7. Витрати на збут (080, ф.2)	10862	10751	15247	-111	4496	-1,00	+41,8
8. Інші операційні витрати (090, ф.2)	13595	2033	75145	- 11562	73112	6,7 р. ↓	36 р. ↑
9. Операційні витрати, пов'язані з реалізацією продукції (ряд. 6 + ряд. 7 + ряд.8- - ряд.5)	21539	19904	24547	- 1635	4643	- 7,6	23,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Фінансовий результат від операційної діяльності (100 або 105, ф.2) „+” прибуток; „-” збиток	- 2814	7242	9284	10056	2042	-	+28,2
11. Фінансові доходи та витрати (110+120+130-140-150-160 ф.2)	- 950	- 395	138	+ 555	+533	-	-
12. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (170 або 175, ф.2); „+” прибуток; „-” збиток	- 3764	6847	9422	10611	2575	-	37,6
13. Чистий прибуток (220 або 225, ф.2); „+” прибуток; „-” збиток	- 3846	5326	6782	9172	1456	-	27,3

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2022 роки (табл. 2.1) показує, дохід підприємства від реалізації продукції постійно збільшується. Так, у 2020 році він становив 166504 тис. грн, у 2021 році збільшився на 41276 тис. грн або 24,8 %. У 2022 році підприємство реалізувало продукції вже на 378889 тис. грн або на 171109 тис. грн більше (82,4%) відповідно до попереднього року. Збільшення обсягів реалізації продукції є позитивним явищем для підприємства, оскільки свідчить про збільшення обсягів його діяльності.

Проте збільшення доходу від реалізації може бути спричинене не лише за рахунок збільшення обсягів виробництва, а й за рахунок підвищення цін и. Для цього потрібно проаналізувати динаміку зміни собівартості продукції. Так, собівартість реалізації на підприємстві постійно збільшується. Якщо у 2021 році цей показник становив 145543 тис. грн., що на 25615 тис. грн або 21,4% більше, ніж у попередньому році, а у 2022 році

собівартість реалізованої продукції становила вже 295533 тис. грн., що на 149990 тис. грн або на 103,1% більше, ніж у 2021 році. Причому це збільшення перевищило темпи зростання чистого доходу підприємства (90,7%). Цю тенденцію не можна назвати позитивною.

Проаналізуємо динаміку операційних витрат, пов'язаних з реалізацією продукції. У 2021 році порівняно з 2020 роком вони скоротилися на 1635 тис. грн, або на 7,6%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – зросли на 4643 тис. грн., або на 23,3 %. Це свідчить про те, що підприємство вийшло з кризи, яка охопила нашу економіку в 2019-2020 роках.

З врахуванням величини операційних витрат проаналізуємо фінансовий результат діяльності підприємства від операційної діяльності. У 2020 році підприємство отримало збиток від операційної діяльності величиною 2814 тис. грн, в 2021 році, навпаки, підприємство вже мало прибуток обсягом 7242 тис. грн, (зростання порівняно з 2020 роком склало 10056 тис. грн). У 2022 році підприємство отримало прибуток від операційної діяльності величиною 9284 тис. грн (зростання порівняно з 2021 роком склало 2042 тис. грн., або 28,2 %). Це також свідчить про те, що підприємство вийшло з економічної кризи 2019-2020 років.

Далі, проаналізуємо динаміку фінансових доходів та збитків підприємства. До них належать: доходи та збитки від участі в капіталі, інші фінансові доходи та витрати. Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що протягом 2020-2022 років ці доходи та витрати мають невелику питому вагу, і тому їх вплив на фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування враховувати не будемо.

З врахуванням цього можна зазначити, що у 2020 році підприємство отримало збиток від звичайної діяльності до оподаткування обсягом 3764 тис. грн. У 2021 році, навпаки, підприємство вже мало прибуток від звичайної діяльності до оподаткування обсягом 6847 тис. грн, (зростання порівняно з 2020 роком склало 10611 тис. грн). У 2022 році

підприємство отримало прибуток від звичайної діяльності до оподаткування величиною у 9422 тис. грн (зростання порівняно з 2021 роком склало 2575 тис. грн., або 37,6 %). Це також свідчить про те, що підприємство успішно вийшло з економічної кризи 2019-2020 років.

І нарешті, проаналізуємо динаміку зміни чистого прибутку, що його отримує підприємство. Чистий прибуток, що є одним з найважливіших абсолютних показників діяльності підприємства, має позитивну динаміку. Якщо у 2020 році підприємство отримало збитки у сумі 3846 тис. грн, то вже у 2021 році підприємство змогло отримати чистий прибуток обсягом 5326 тис. грн., а у 2022 році величина чистого прибутку ще зросла на 1456 тис. грн, або 27,3 %, і досягла рівня 6782 тис. грн. Така величина прибутку дає підприємству можливості для подальшого зростання, впровадження нових прогресивних технологій, покращення соціальних умов працівників тощо.

Основні фінансові показники діяльності підприємства в абсолютному та відносному вимірі наведені на рис. 2.1, 2.2 та 2.3.

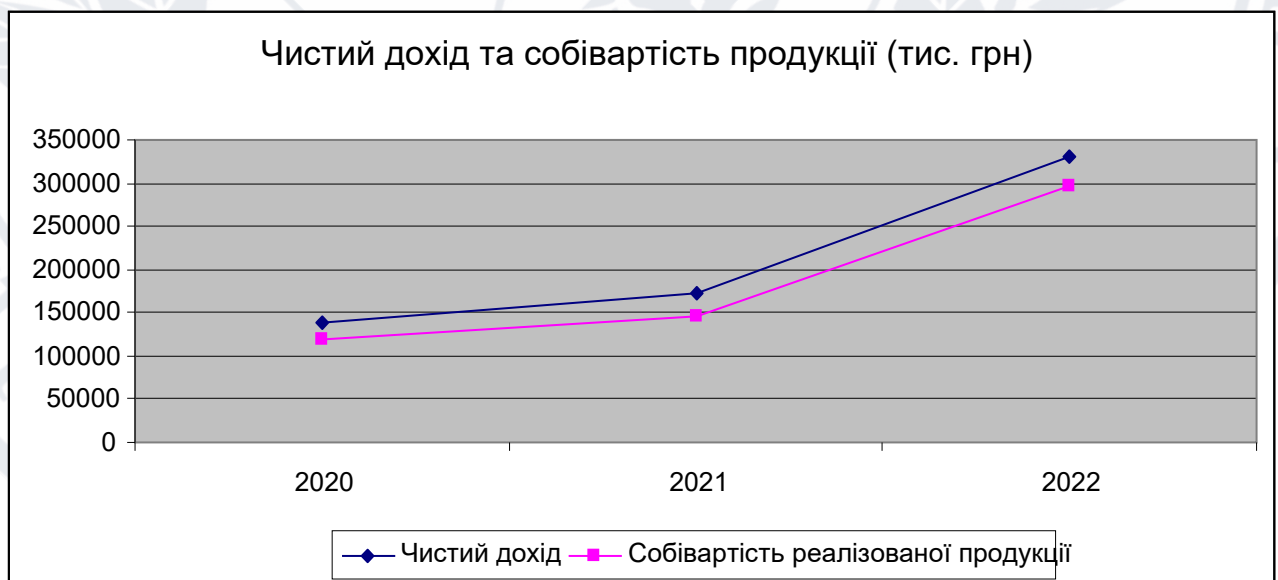


Рисунок 2.1 – Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції підприємства ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2019-2022 рр.

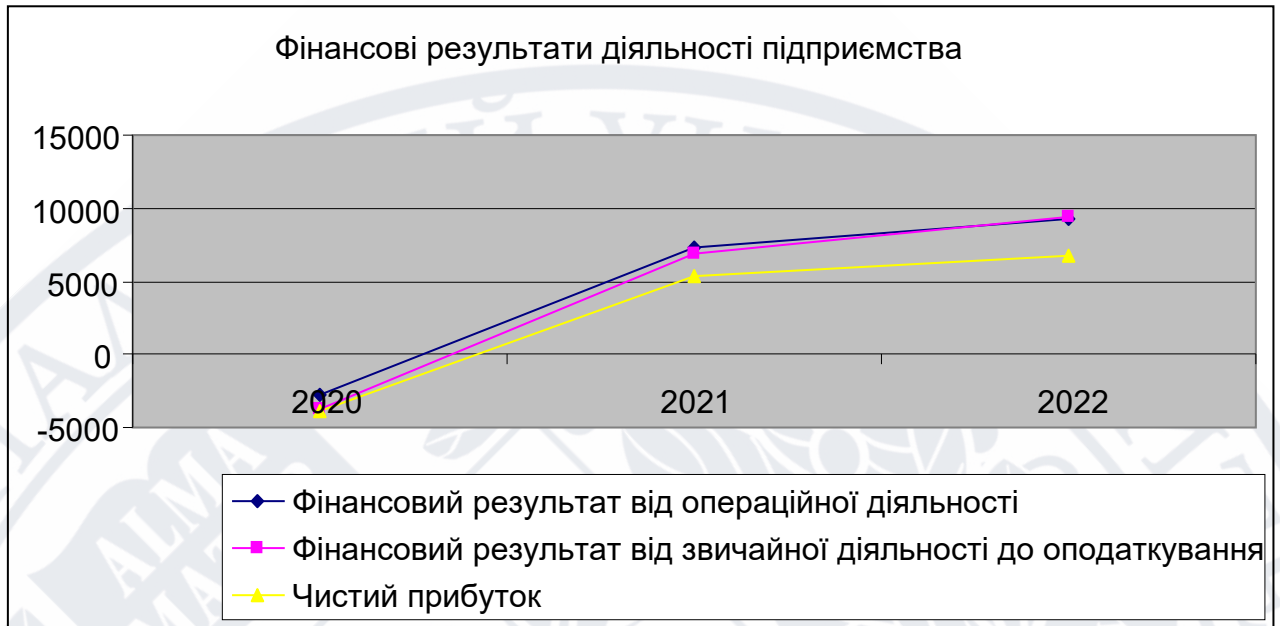


Рисунок 2.2 – Абсолютні фінансові показники діяльності підприємства „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2019-2022 рр.

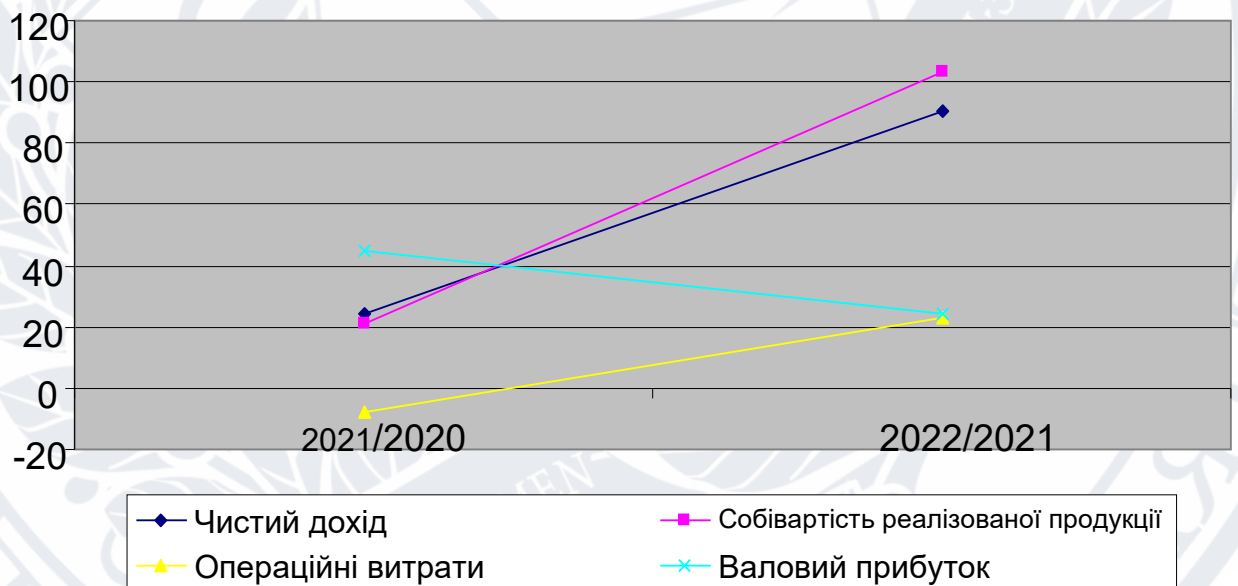


Рисунок 2.3 – Темпи зміни відносних фінансових показників діяльності підприємства „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2019-2022 рр., у %

Аналіз графіків зміни відносних фінансових показників діяльності підприємства „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2019-2022 рр., наведених на рис. 2.3, показує, що протягом 2022 року порівняно з 2021 роком відносно зростання собівартості реалізованої продукції (103,1%)

перевищувало темпи зростання чистого доходу підприємства (90,7%), а темпи зростання валового прибутку зменшуються: з 24,6% у 2022 році проти 45% у 2021 році. Це свідчить про те, що на покращення фінансових результатів діяльності підприємства протягом 2022-2020 років значною мірою впливали цінові фактори.

Тому розглянемо детальніше динаміку загальних операційних витрат підприємства та їх елементів, значення та динаміку яких наведено у таблиці 2.2.

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз даних таблиці 2.2 показує, що матеріальні витрати на підприємстві у 2021 році зросли порівняно з 2020 роком на 22,6%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – ще на 112,9%, або більше ніж у 2 рази. Питома вага матеріальних витрат у загальній вартості операційних витрат зросла за аналізований період з 76% (2020 р.) до 78,6% (2021 рік) і до 86% (2022 рік). Причому зростання питомої ваги матеріальних витрат пришвидшилося: у 2021 році – на 2,6 п.п., а у 2022 році – на 7,4 п.п.

Витрати на оплату праці на підприємстві у 2021 році зросли порівняно з 2020 роком на 1,9%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – ще на 41,7%. Але порівняно зі зростанням витрат на матеріальні ресурси таке зростання було значно менше. Тому питома вага витрат на оплату праці у загальній вартості операційних витрат за аналізований період зменшилася з 6,6% (у 2020 році) до 5,7% (у 2021 році) і до 4,1% (у 2022 році). Причому зменшення питомої ваги витрат на оплату праці працівників пришвидшилося: у 2021 році – на 0,9 п.п., а у 2022 році вже – на 1,6 п.п.

Аналогічна ситуація складається із витратами на соціальні заходи. Ці витрати на підприємстві у 2021 році зросли порівняно з 2020 роком на 2,6%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – ще на 40,3%. Разом з тим, питома вага витрат на соціальні заходи у загальній вартості операційних витрат за аналізований період зменшилася з 2,4% (2020 рік) до 2% (2021

рік) і до 1,5% (2022 рік). Причому зменшення питомої ваги витрат на соціальні заходи пришвидшилося: у 2021 році – на 0,4 п.п., а у 2022 році – на 0,5 п.п.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних операційних витрат ТОВ «Козяти-нський м'ясокомбінат» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)		Відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Матеріальні витрати (230, ф.2)	105754	129692	276119	23938	146427	+22,6	+112,9
питома вага, %	76	78,6	86	+ 2,6 п.п.		+ 7,4 п.п.	
Витрати на оплату праці (240, ф.2)	9215	9390	13302	175	3912	+1,9	+41,7
питома вага, %	6,6	5,7	4,1	- 0,9 п.п.		- 1,6 п.п.	
Відрахування на соціальні заходи (250, ф.2)	3307	3394	4763	87	1369	+2,6	+40,3
питома вага, %	2,4	2	1,5	- 0,4 п.п.		- 0,5 п.п.	
Амортизація (260, ф.2)	1748	2266	2980	518	714	+29,6	+31,5
питома вага, %	1,3	1,4	0,9	+ 0,1 п.п.		- 0,5 п.п.	
Інші операційні витрати (270, ф.2)	19034	20209	23941	1175	3732	+6,2	+18,5
питома вага, %	13,7	12,3	7,5	- 1,4 п.п.		- 4,8 п.п.	
Разом (280, ф.2)	139058	164951	321105	-	-	-	-
питома вага, %	100	100	100	-	-	-	-

Питома вага витрат на амортизацію протягом 2020-2022 років залишалася практично незмінною: 1,3% у 2020 році, 1,4% у 2021 році та 0,9% у 2022 році. Питома вага інших операційних витрат має тенденцію до зменшення: 13,7% у 2020 році, 12,3% у 2021 році та 7,5% у 2022 році.



Графічно питому вагу окремих елементів операційних витрат та їх динаміку за 2020-2022 роки показано, відповідно, на рис. 2.4 та 2.5.

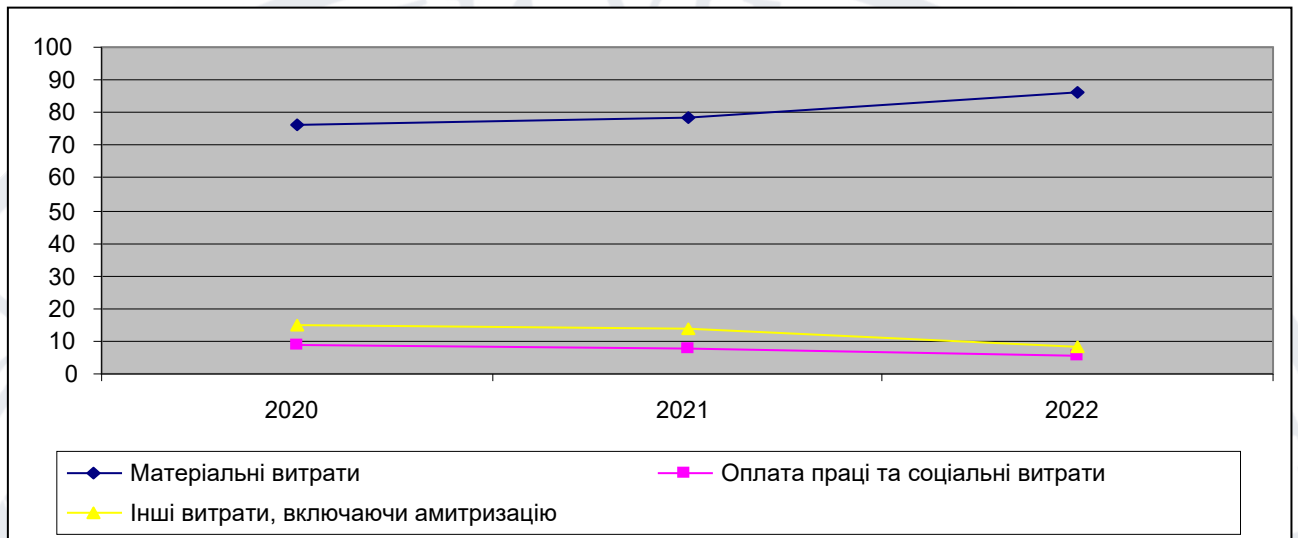


Рисунок 2.4 – Питому вагу елементів операційних витрат підприємства „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 рр., у %

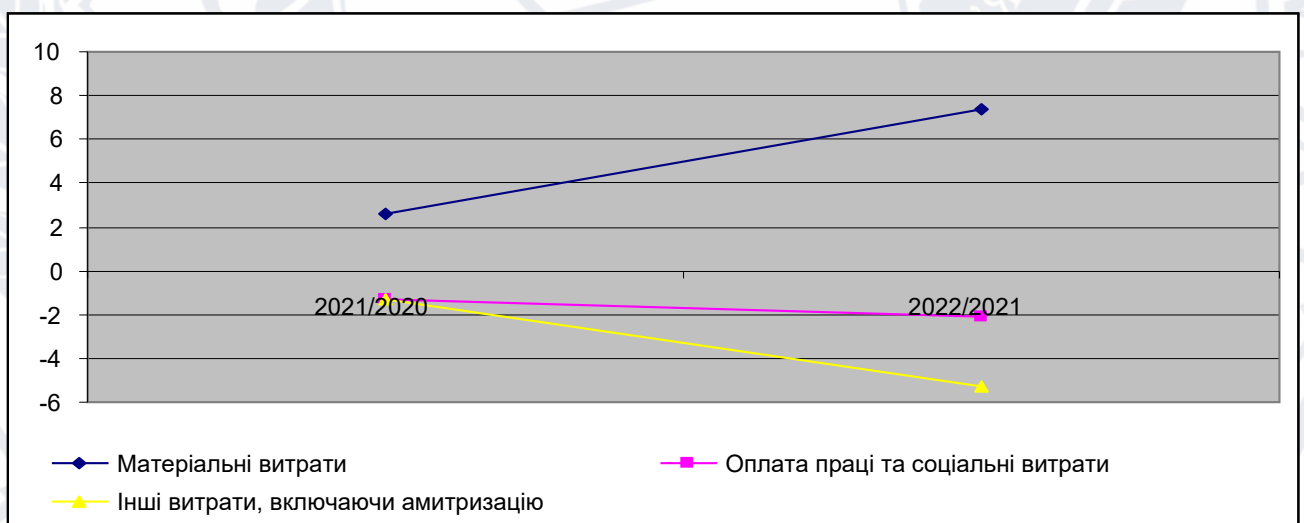


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни елементів операційних витрат підприємства „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 рр., у п.п.

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.4 та 2.5, показує, що протягом 2020-2022 років підприємство відчуває посилений вплив цінового фактора на результати своєї діяльності. Причому збільшується питома вага витрат підприємства на придбання сировини, матеріалів тощо (з

76% у 2020 році до 86% у 2022 році) та зменшується питома вага витрат підприємства на оплату праці і соціальні заходи (з 9% у 2020 році до 5,6% у 2022 році). Ці фактори не можна вважати позитивними, оскільки посилюють ризики в роботі підприємства.

Далі, проаналізуємо стан ліквідності балансу підприємства ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” протягом 2020-2022 років. Для цього скористаємося мето-дикою, наведеною у [59].

Складання балансу ліквідності передбачає порівняння активів підприємства, які згруповані за ступенем ліквідності та розташовані у порядку її зменшення, з відповідними пасивами, які згруповані за строками їх погашення та розташовані у порядку зростання строків погашення.

Для цілей аналізу активи підприємства згрупуємо наступним чином:

A1 – найбільш ліквідні активи, до них належать грошові кошти та їх еквіваленти. Розраховуються як сума рядків (230+240) у формі № 1;

A2 – дебіторська заборгованість та інші активи. Розраховується як сума рядків (160+170+180+190+200+210+250+270) у формі № 1;

A3 – виробничі запаси та незавершене виробництво. Розраховується як сума рядків (100+110+120+130+140+150) у формі № 1;

A4 – нематеріальні активи. Розраховуються як ряд. 080 у формі № 1.

Пасиви підприємства доцільно сформувати так:

П1 – поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці тощо. Розраховується як сума рядків (530+540+550+560+570+580+590+600) у формі № 1;

П2 – інша кредиторська заборгованість. Розраховується у як ряд. 610 у формі № 1;

П3 – довгострокові зобов'язання. Розраховуються як сума рядків

(480+430) у формі № 1;

П4 – власний капітал. Розраховується як рядок 380 у формі № 1.

Щоб вважати баланс підприємства абсолютно ліквідним необхідно, щоб виконувались такі умови:  $A1 \geq P1$  ,  $A2 \geq P2$  ,  $A3 \geq P3$  ,  $A4 \leq P4$ . Для визначення ліквідності балансу підприємства порівнюємо підсумки груп по активу і пасиву, результати оформимо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Баланс ліквідності підприємства ТОВ „Козятинський м'ясо-комбінат” за 2020-2022 рр., тис. грн

Баланс ліквідності: 2020-2021 рр.						Надлишок (+) або нестача (-)	
Актив	На початок звіт-ного періоду	На кі-нець звіт-ного періоду	Пасив	На поча-ток звіт-ного періоду	На кі-нець звіт-ного періоду	На початок звіт-ного періоду (кол. 2 – кол.5)	На кінець звіт-ного пе-ріоду (кол.3 -кол. 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
A1	2280	8243	П1	9787	63982	- 7507	- 55739
A2	15005	15444	П2	14	23	+ 14991	+ 15421
A3	7086	3761	П3	56268	483	- 49182	+ 3278
A4	58654	59322	П4	16956	22282	+ 41698	+ 37040
Ба-ланс	83025	86770	Баланс	83025	86770	-	-
Баланс ліквідності: 2021-2022 рр.						Надлишок (+) або нестача (-)	
Актив	На по-чаток звіт-ного пе-ріоду	На кі-нець звіт-ного періоду	Пасив	На поча-ток звіт-ного пе-ріоду	На кі-нець звіт-ного періоду	На початок звіт-ного періоду (кол.2 – кол. 5)	На кінець звіт-ного періоду (кол.3– кол.6)
A1	8243	2720	П1	63982	3030	- 55739	- 310
A2	15444	22683	П2	23	3219	+ 15421	+19464
A3	3761	8059	П3	483	0	+ 3278	+ 8059
A4	59322	61351	П4	22282	88564	+ 37040	- 27213
Ба-ланс	86770	94813	Баланс	86770	94813	-	-

Проаналізуємо ліквідність балансу підприємства на кінець 2020 року (або початок 2021 року).

$$\begin{aligned} \text{Отримаємо: } A1=2280 < P1=9787; & \quad A2=15005 > P2=14; \\ A3=7086 < P3=56268; & \quad A4=58654 > P4=16956. \end{aligned}$$

Тобто, на кінець 2020 року витримувалось одне співвідношення:  $A2 \geq P2$ .

Проаналізуємо баланс ліквідності підприємства на кінець 2021 року (або на початок 2022 року).

$$\begin{aligned} \text{Отримаємо: } A1=8243 < P1=63982; & \quad A2=15444 > P2=23; \\ A3=3761 > P3=483; & \quad A4=59322 > P4=22282. \end{aligned}$$

Тобто, на кінець 2021 року витримувались два співвідношення:  $A2 \geq P2$  та  $A3 > P3$ .

Проаналізуємо баланс ліквідності підприємства на кінець 2022 року.

$$\begin{aligned} \text{Отримаємо: } A1=2720 < P1=3030; & \quad A2=22683 > P2=3219; \\ A3=8059 > P3=0; & \quad A4=61351 < P4=88564. \end{aligned}$$

Тобто, на кінець 2022 року ситуація з ліквідністю балансу підприємства покращилася, оскільки вже витримувались три співвідношення:

$A2 \geq P2$ ,  $A3 > P3$  та  $A4 < P4$ . Окрім того, майже до норми підійшло співвідношення  $A1 \approx P1$ .

Це свідчить про те, що підприємство має ліквідний баланс і може активно впливати на підприємницькі ризики, які можуть виникнути під час його роботи.

Динаміка ліквідності балансу підприємства наведено на рис. 2.6.

Далі проаналізуємо значення та динаміку зміни фінансових коефіцієнтів, які з різних боків характеризують діяльність підприємства протягом 2020-11 рр.

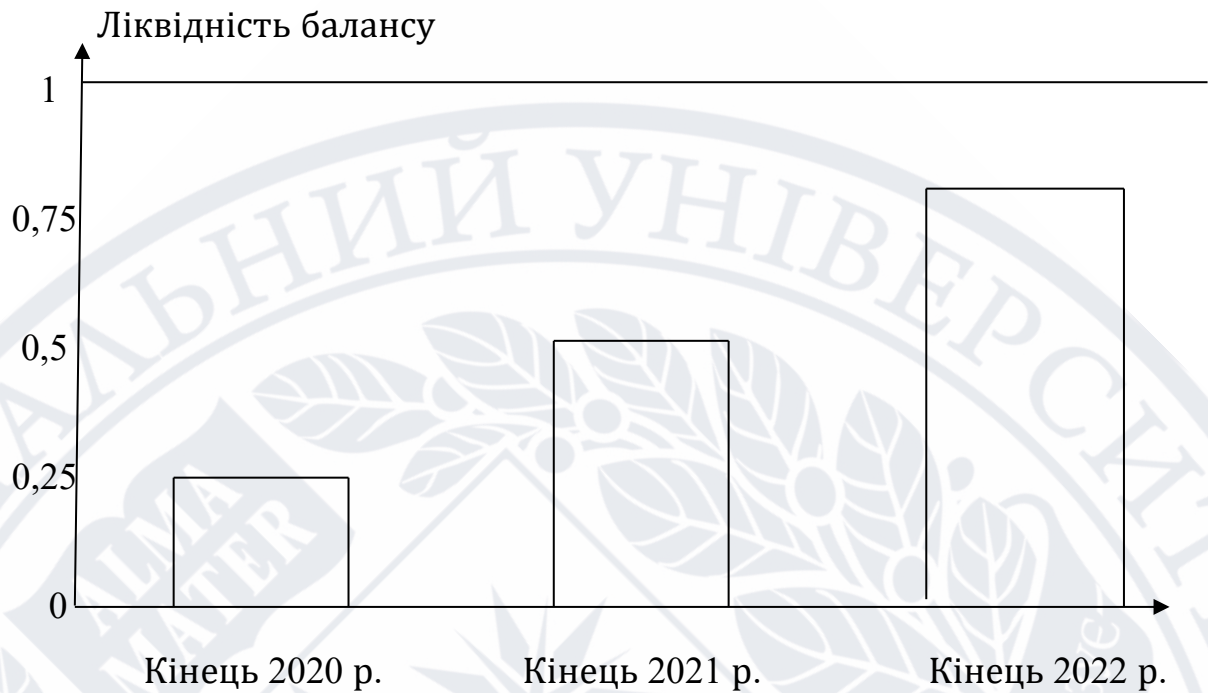


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни ліквідності балансу підприємства ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” на 2020-2022 роки

Як відомо [60], [61], [62], існує велика кількість фінансових коефіцієнтів, якими можна охарактеризувати діяльність підприємства. На жаль, немає однозначного трактування назви та методики розрахунку цих показників. Тому зупинимося тільки на тих показниках, які є найбільш поширеними: показниках ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Спочатку проаналізуємо показники ліквідності. Ліквідність – це можливість перетворення статей активу балансу підприємства у гроші для оплати зобов'язань. Розрахуємо та проаналізуємо основні з цих показників, а саме:

- загальний коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт швидкої (або проміжної) ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

*Загальний коефіцієнт ліквідності  $K_3$*  (або коефіцієнт покриття, або коефіцієнт поточної ліквідності) показує, скільки гривень поточних

активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх поточних боргів. Сутність цього показника полягає у тому, що підприємство погашає поточні (короткострокові) зобов'язання в основному за рахунок поточних активів.

Загальний коефіцієнт ліквідності  $K_3$  розраховується за формулою:

$$K_3 = \frac{OA + VM\Pi}{PZ + DM\Pi}, \quad (2.1)$$

де  $OA$  – величина оборотних активів підприємства (ряд. 260, ф. 1);

$VM\Pi$  – витрати майбутніх періодів (ряд. 270, ф.1);

$PZ$  – величина поточних зобов'язань підприємства (ряд. 620, ф. 1);

$DM\Pi$  – доходи майбутніх періодів (ряд. 630, ф. 1).

*Примітка.* Для спрощення розрахунків показники  $VM\Pi$  та  $DM\Pi$  можна не враховувати.

Нормативне значення коефіцієнта  $K_3$  коливається у значних межах. Найчастіше вважається, що  $K_3$  повинно бути від  $K_3 > 1$  до  $K_3 > (2...2,5)$ .

*Коефіцієнт швидкої (або проміжної) ліквідності  $K_{ш}$*  показує, наскільки поточні зобов'язання підприємства покриті найбільш ліквідними активами підприємства. Ліквідності. Цей коефіцієнт визначає спроможність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних (легко конвертованих у гроші) активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності  $K_{ш}$  розраховується за формулою:

$$K_{ш} = \frac{LA}{PZ} = \frac{(OA - TM3) + VM\Pi}{PZ + DM\Pi}, \quad (2.2)$$

де  $LA$  – найбільш ліквідні активи підприємства;

$TM3$  – величина товарно-матеріальних запасів. Розраховуються як сума рядків 100, 110, 120, 130, 140 (ф. 1).

Нормативне значення коефіцієнта  $K_{ш}$  також коливається у значних межах. Найчастіше вважається, що  $K_{ш}$  повинно бути від  $K_{ш} > 0,7$  до  $K_{з} > 1$ .

*Коефіцієнт абсолютної ліквідності*  $K_a$  характеризує спроможність підприємства миттєво погасити свої термінові (поточні) борги наявними грошовими коштами. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_a = \frac{ГК}{ПЗ + ДМП}, \quad (2.3)$$

де  $ГК$  – грошові кошти та їх еквіваленти, які є на підприємстві, а також поточні фінансові інвестиції, які можуть бути реалізовані в будь-який момент. Розраховується як сума рядків 220, 230 та 240 (ф. 1.)

Нормативне значення коефіцієнта  $K_a$  також коливається у значних межах. Найчастіше вважається, що  $K_a$  повинно бути від  $K_a > (0,2...0,25)$  до  $K_a > (0,25...0,5)$ .

Керуючись офіційною економічною звітністю ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 роки, випишемо значення показників, наведених у формулах (2.1-2.3), розрахуємо коефіцієнти ліквідності  $K_з$ ,  $K_{ш}$  та  $K_a$  (табл. 2.4) та покажемо зміну цих показників графічно (рис. 2.7).

Аналіз зміни коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.7) свідчить, що їх значення не є стабільними і постійно змінюються. Так, загальний коефіцієнт ліквідності  $K_з$  за 2020-2022 роки зріс з 2,49 до 5,35, або в 2,1 разів, і знаходиться в допустимих (нормативних) межах, тобто  $K_з > (2...2,5)$ . Коефіцієнт швидкої ліквідності  $K_{ш}$  також зріс з 1,76 до 4,06, або в 2,3 рази, і також знаходиться в допустимих межах, тобто  $K_{ш} > 1$ .

Певну нестабільність показує коефіцієнт абсолютної ліквідності  $K_a$ . Так, за період з 2020 по 2022 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався в межах від 0,08 до 0,31. В 2021 році цей коефіцієнт знаходився в допустимих межах, тобто  $K_a > (0,2...0,25)$ , але в 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності  $K_a$  вийшов за межі нормативного значення:  $K_a = 0,08$ .

Тобто можливості підприємства миттєво покривати свої борги в 2022 році були значно зменшені.

Далі проаналізуємо показники платоспроможності [60], [61], [62].

Платоспроможність підприємства характеризує наявність у підприємства коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за поточною та довгостроковою кредиторською заборгованістю. Для оцінювання платоспроможності підприємства використаємо два основні показники:

- коефіцієнт загальної платоспроможності;
- коефіцієнт фінансової заборгованості.

Загальну платоспроможність  $K_{\text{плат}}$  підприємства визначають, як здатність підприємства покрити всі зобов'язання (короткотермінові і довготермінові) оборотними та необоротними активами.

Коефіцієнт загальної платоспроможності  $K_{\text{плат}}$  розраховують за формулою:

$$K_{\text{плат}} = \frac{НА + ОА}{ЦФ + ДЗ + ПЗ - ДМП}, \quad (2.4)$$

де НА – необоротні активи підприємства (ряд. 080, ф.1);

ОА – величина оборотних активів підприємства (ряд. 260, ф. 1);

ЦФ – цільове фінансування (ряд. 420, ф.1);

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства (ряд. 480, ф. 1);

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства (ряд. 620, ф. 1);

ДМП – доходи майбутніх періодів (ряд. 630, ф. 1).

Чим нижче значення  $K_{\text{плат}}$ , тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта  $K_{\text{плат}}$  говорить про можливість дефіциту грошових коштів на підприємстві. Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності за різними оцінками  $K_{\text{плат}} > 2,0$ .



Таблиця 2.4 – Звітні показники балансу підприємства та розраховані показники ліквідності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” за 2020-2022 рр.

Показники	Роки (кінець року)		
	2020	2021	2022
<i>Показники, взяті із форми 1 "Баланс"</i>			
1. Оборотні активи, тис. грн. (ряд. 260, ф. 1)	24318	27332	33462
2. Витрати майбутніх періодів, тис. грн. (ряд. 270, ф. 1).	53	116	-
3. Поточні зобов'язання, тис. грн. (ряд. 620, ф. 1)	9801	64005	6249
4. Доходи майбутніх періодів, тис. грн. (ряд. 630, ф. 1)	-	-	-
5. Товарно-матеріальні запаси, тис. грн. (сума рядків 100, 110, 130, 130, 140, ф. 1)	7086	3761	8059
6. Грошові кошти, тис. грн., (сума рядків 220, 230 та 240, ф. 1)	2280	8371	2720
<i>Розраховані показники ліквідності</i>			
2. Загальний коефіцієнт ліквідності $K_z$ Нормативне значення: $K_z > (2...2,5)$	2,49	0,43	5,35
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності $K_{ш}$ Нормативне значення: $K_{ш} > 1,0$	1,76	0,37	4,06
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_a$ Нормативне значення: $K_a > (0,2...0,25)$ .	0,09	0,31	0,08

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{фз}$  показує частку поточних та довгострокових зобов'язань підприємства у його активах. За своєю суттю цей коефіцієнт практично є оберненим до коефіцієнта  $K_{плат.}$

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{фз}$  розраховується за формулою:

$$K_{фз} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (2.5)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства (ряд. 620, ф. 1);

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства (ряд. 480, ф. 1);

A – величина активів підприємства (ряд. 280, ф. 1).

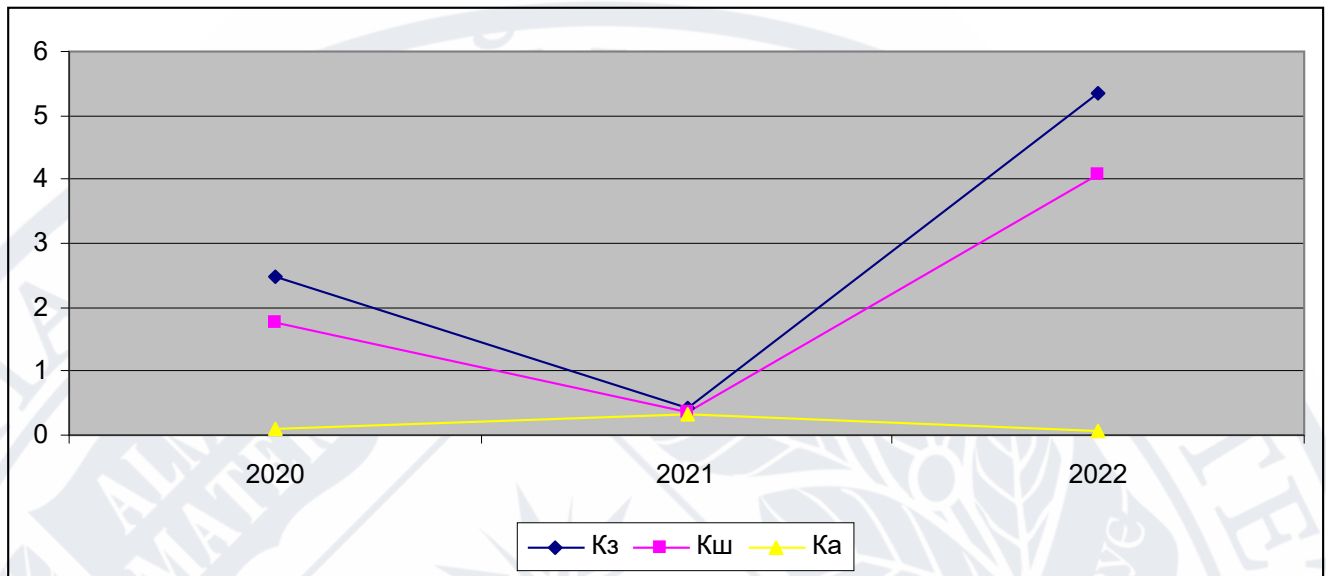


Рисунок 2.7– Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності „ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 роки

Нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості повинно бути  $K_{фз} < 0,5$ .

Далі проаналізуємо основні показники фінансової стійкості підприємства [60], [61], [62].

Фінансова стійкість охоплює низку показників, які характеризують незалежність підприємства від позикових коштів, тобто характеризує здатність підприємства власними коштами забезпечити свою платоспроможність. Візьмемо для аналізу такі показники фінансової стійкості:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт фінансової стабільності;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт автономії  $K_{авт}$  (або коефіцієнт фінансової незалежності) показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства. Коефіцієнт автономії розраховується як

відношення власного капіталу підприємства до активу балансу підприємства [63]:

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A}, \quad (2.6)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства (ряд. 380, ф. 1);

A – активи підприємства (ряд. 280, ф. 1);

Нормативне значення коефіцієнта автономії  $K_{\text{авт}} > 0,5$ .

Коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{фс}}$  показує питому вагу власних джерел фінансування в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності є різновидом коефіцієнта фінансової незалежності, коли довгостроковий позиковий капітал умовно прирівнюється до власного з огляду на великий термін його використання.

Коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{фс}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{фс}} = \frac{BK + ЗНВ + ДМП + ДЗ}{A}, \quad (2.7)$$

де BK – величина власного капіталу (ряд. 380, ф. 1);

ЗНВ – забезпечення наступних витрат та платежів (ряд. 430, ф. 1);

ДМП – доходи майбутніх періодів (ряд. 630, ф. 1).

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства (ряд. 480, ф. 1).

A – активи підприємства (ряд. 280, ф. 1).

Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості  $K_{\text{фс}} > (0,7...0,9)$ .

Коефіцієнт фінансової стабільності  $K_{\text{стаб}}$  характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства, тобто визначає співвідношення власного капіталу до залученого і розраховується за формулою:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{BK}{ДЗ + ПЗ}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства (ряд. 620, ф. 1);

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства (ряд. 480, ф. 1).

Нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності  $K_{\text{стаб}} > 1,0$ . Оберненим до коефіцієнт фінансової стабільності є коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, нормативне значення якого повинно бути менше 1,0.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу  $K_{\text{ман}}$  показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні активи, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу  $K_{\text{ман}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{ман}} = \frac{ВК - НА}{ВК} \quad (2.9)$$

де ВК – величина власного капіталу (ряд. 380, ф. 1);

НА – величина необоротних активів (ряд. 080, ф. 1).

Чітких рекомендацій значень коефіцієнта  $K_{\text{ман}}$  немає, але вважається, що  $K_{\text{ман}} > 0,2$ , що дозволить підприємству забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу.

Керуючись офіційною економічною звітністю ПАТ „Козятинський м'ясо-комбінат” [додаток Б] за 2020-2022 роки, випишемо звітні дані „Балансу” підприємства, які потрібні для розрахунку показників платоспроможності та фінансової стійкості, які були наведені у формулах (2.4-2.9), розрахуємо ці показники (табл. 2.5) та покажемо динаміку зміни цих показників графічно (див. рис. 2.8).

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.8 та показників таблиці 2.5, показує, що у 2022 році всі досліджувані нами показники платоспроможності та фінансової стійкості значно покращилися та перевищили нормативні значення.

Таблиця 2.5 – Звітні дані „Балансу” та розраховані показники платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 рр.

Показники	Роки (кінець року)		
	2020	2021	2022
<i>I</i>	2	3	4
<i>Показники, взяті із форми 1 "Баланс"</i>			
1. Власний капітал, тис.грн. (ряд. 380, ф. 1)	16956	22282	88564
2. Поточні зобов'язання, тис.грн. (ряд. 620, ф. 1)	9801	64005	6249
3. Довгострокові зобов'язання, тис. грн. (ряд. 480, ф. 1)	55895	-	-
4. Активи, тис. грн. (ряд. 280, ф. 1)	83025	86770	94813
5. Пасиви, тис. грн. (ряд. 640, ф. 1)	83025	86770	94813
6. Забезпечення наступних витрат та платежів, тис.грн. (ряд. 430, ф. 1)	373	483	-
7. Доходи майбутніх періодів, тис. грн. (ряд. 630, ф. 1)	-	-	-
8. Необоротні активи, тис.грн. (ряд. 080, ф. 1)	58654	59322	61351
9. Оборотні активи, тис. грн. (ряд. 260, ф. 1)	24318	27332	33462
<i>Розраховані показники платоспроможності</i>			
1. Коефіцієнт загальної платоспроможності $K_{\text{плат}}$ . Нормативне значення: $K_{\text{плат}} > 2,0$ .	1,26	1,35	15
2. Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{фз}}$ . Нормативне значення: $K_{\text{фз}} < 0,5$ .	0,8	0,74	0,07
<i>Розраховані показники фінансової стійкості</i>			
3. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) $K_{\text{авт}}$ . Нормативне значення: $K_{\text{авт}} > 0,5$ .	0,2	0,23	0,93
4. Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{фс}}$ . Нормативне значення $K_{\text{фс}} > 0,5$ .	0,88	0,26	0,93
5. Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{стаб}}$ . Нормативне значення $K_{\text{стаб}} > 1,0$ .	0,25	0,35	14
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу $K_{\text{ман}}$ . Нормативне значення: $K_{\text{ман}} > 0,2$ .	-2,5	-1,7	0,3

Графічно динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості наведена на рис. 2.8.

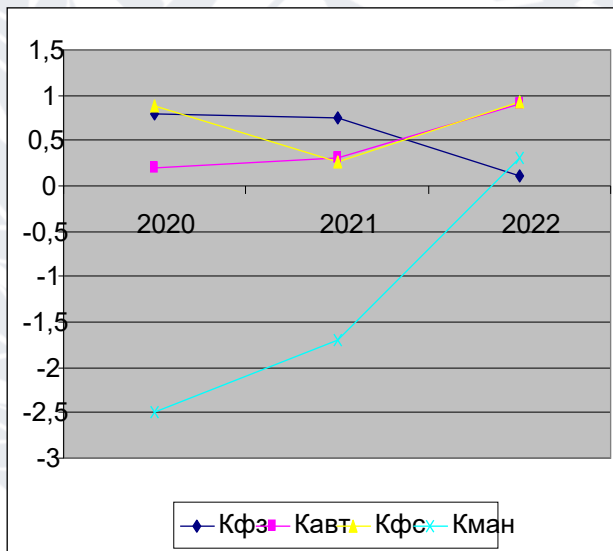
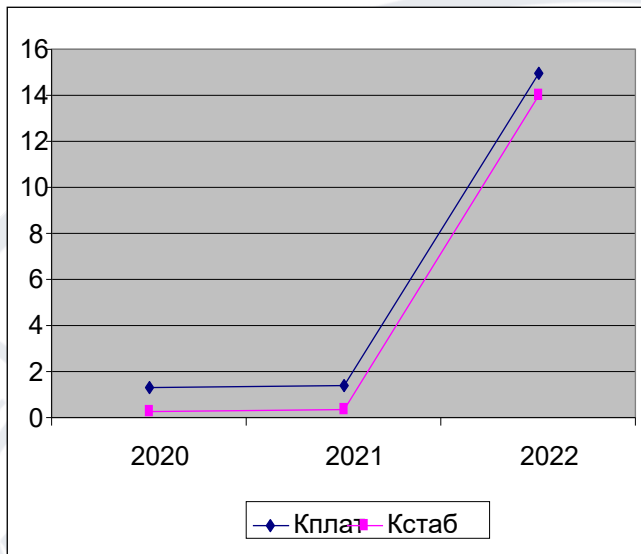


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” за 2020-2022 рр.

Так, на кінець 2022 року коефіцієнт загальної платоспроможності  $K_{\text{плат}} = 15$  (нормативне значення  $K_{\text{плат}} > 2$ ), коефіцієнт фінансової стабільності  $K_{\text{стаб}} = 14$  (нормативне значення  $K_{\text{стаб}} > 1,0$ ), коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{\text{фз}} = 0,07$  (нормативне значення  $K_{\text{фз}} < 0,5$ ), коефіцієнт автономії (або коефіцієнт фінансової незалежності)  $K_{\text{авт}} = 0,93$  (нормативне значення  $K_{\text{авт}} > 0,5$ ), коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{фс}} = 0,93$

(нормативне значення  $K_{\text{фс}} > 0,5$ ), коефіцієнт маневреності власного капіталу  $K_{\text{ман}} = 0,3$  (нормативне значення  $K_{\text{ман}} > 0,2$ ).

Все це свідчить про те, що підприємство ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” на початок 2023 року має значні фінансові можливості для протидії підприємницьким ризикам, які постійно виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

## 2.2 Аналіз та оцінка ризиків в діяльності підприємства

Як було зазначено вище, головна мета діяльності ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і максимально ефективне функціонування, а також високий потенціал розвитку в майбутньому. Проаналізуємо вплив на діяльність підприємства найбільш суттєвих факторів впливу, керуючись методикою, наведеною в пп. 1.3. Спочатку охарактеризуємо фактори внутрішнього середовища підприємства (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика факторів внутрішнього середовища підприємства

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Система розподілу	1. Безперебійне забезпечення матеріалами 2. Прямі договори з постачальниками 3. Використання обладнання на повну потужність	1. Спрощена система збуту продукції
2. Технологія виробництва	1. Наявність внутрішньої кооперації між підрозділами; 2. Ефективна система контролю якості продукції (відповідність державним стандартам); 3. Сертифікована система безпечності харчових продуктів згідно вимог ISO 22000:2005	1. Використання застарілих технологій 2. Високий ступінь зносу деяких основних фондів (понад 50%).

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
3. Власна продукція та імідж підприємства	1. Переваги продукції за якістю і смаком. 2. Асортимент підприємства налічує більше 150 найменувань	1. Короткий термін реалізації товарів; 2. Обмежені можливості розширення ринків збуту. 3. Ціни на продукцію вище за середньоринкові на 5%
4. Організація управління підприємством	1. Висока кваліфікація персоналу; 2. Постійне оновлення кадрів (прийом на роботу молодих працівників). 3. Наявність соціального пакета. 4. Конкурентна система оплати праці 5. Високий рівень спеціалізації працівників управління, розподіл обов'язків згідно посадової інструкції 6. Демократичний стиль управління	1. Збільшення плинності кадрів (з 15% в 2020 р. до 17% в 2022 р.); 2. Боротьба за ресурси підприємства між відділами 3. Невідповідність нормі керуваності
5. Ефективність діяльності	1. Укладені контракти на постачання продукції в мережі гіпермаркетів „Грош” та „МЕТРО”	1. Нестабільна ситуація з оплатою укладених контрактів споживачами. 2. Відсутність значних інвестиційних можливостей

Далі, проаналізуємо фактори зовнішнього середовища досліджуваного підприємства за допомогою PEST-аналізу. Спочатку визначимо ступінь впливу факторів зовнішнього середовища у вигляді відносних нормованих вагових коефіцієнтів. Для нормування буде використана п'ятибальна система оцінок у балах, де „1” – найменший ступінь впливу, а „5” – найбільший ступінь впливу.

Для оцінки ми запросили експертів – спеціалістів підприємства. В якості експертів були запрошені: заступник директора з виробничих питань, заступник директора з економічних питань, начальник відділу збуту та матеріального забезпечення, начальник відділу безпеки підприємства.



У таблиці 2.7 наведено результати оцінки впливу факторів зовнішнього середовища. Як свідчать дані таблиці 2.7, вагомість впливу груп факторів коливається в межах [0,20-0,27]. Найбільші ризики для підприємства створюються політичними факторами зовнішнього середовища, найменший вплив справляють природно-географічні фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7 – Характеристика факторів зовнішнього середовища для ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат”

Фактори	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Ваго- мість впливу
	Е1	Е2	Е3	Е4		
<b>1. Політичні</b>						
Зміна законодавства	5	5	5	4	4,75	0,08
Зміна владних партій	4	3	5	4	4,00	0,07
Можливість протестів та революцій	4	5	3	5	4,25	0,08
Рівень правової грамотності	2	1	4	5	3,00	0,05
Разом	15	14	17	18	16,0	0,28
<b>2. Економічні</b>						
Економічна ситуація в країні	4	2	1	3	2,5	0,04
Динаміка курсу валюти	3	2	4	3	3,0	0,05
Податкова політика	3	4	4	3	3,5	0,06
Рівень доходів населення	5	4	5	4	4,5	0,08
РАЗОМ	15	12	14	13	13,5	0,23
<b>3. Природно-географічні</b>						
Кліматичні умови	4	3	4	5	4,0	0,07
Екологічний стан в країні	1	2	1	1	1,25	0,01
Природні катаклізми	5	4	3	5	4,25	0,08
Обмеженість природних ресурсів	1	4	2	1	2,0	0,04
РАЗОМ	11	13	10	12	11,5	0,20
<b>4. Соціальні</b>						
Темп росту населення	4	3	4	4	3,75	0,07
Середня довжина життя	3	3	3	4	3,25	0,06
Якість освіти	5	4	5	5	4,75	0,08
Культурний рівень населення	4	3	3	3	3,25	0,06
Разом	16	13	15	16	15,0	0,27
Усього за факторами	57	52	56	59	56,0	1,00

Далі, проаналізуємо ступінь можливого впливу (або ймовірність впливу) цих факторів на діяльність досліджуваного підприємства. Ступінь впливу (ймовірність) факторів зовнішнього середовища підприємства на його діяльність також була оцінена за наведеною вище методикою. Окрім того, було визначено напрям впливу кожного із факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства: позитивний „+” або негативний „-”. Результати експертизи було зведено у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Ступінь можливості (ймовірність) впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Фактори	Напрямок впливу	Експерти (ймовірність впливу)				Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	
<b>1. Політичні</b>						
Зміна законодавства	«-»	3	5	2	4	3,5
Зміна владних партій	«-»	1	2	1	3	1,75
Можливість протестів та революцій	«-»	5	5	4	3	4,25
Рівень правової грамотності	«+»	1	2	3	4	2,5
Разом	-	10	14	10	14	12
<b>2. Економічні</b>						
Економічна ситуація в країні	«-»	3	2	4	5	3,5
Динаміка курсу валюти	«-»	4	2	3	3	3
Податкова політика	«-»	3	3	2	5	3,25
Рівень доходів населення	«+»	5	4	5	2	4
Разом	-	15	11	14	15	13,75
<b>3. Природно-географічні</b>						
Кліматичні умови	«+»	5	5	4	4	4,5
Екологічний стан в країні	«-»	2	4	5	5	4
Природні катаклізми	«-»	5	4	5	3	4,25
Обмеженість природних ресурсів	«-»	1	3	4	3	2,75
Разом	-	13	16	18	15	15,5
<b>4. Соціальні</b>						
Темп росту населення	«-»	2	4	5	4	3,75
Середня довжина життя	«-»	4	3	4	2	3,25
Якість освіти	«+»	4	3	5	5	4,25
Культурний рівень населення	«+»	3	2	4	2	2,75
Разом	-	13	12	18	13	14
Усього разом	-	51	53	60	57	55,25

Аналізуючи таблиці 2.6, 2.7 та 2.8, нами було (на основі застосування принципу розумної достатності) визначено ті види ризиків, які є найбільш поширеними в діяльності підприємства. Так, було досліджено такі основні види ризиків: галузевий, регіональний, фінансовий (інфляційний, валютний, кредитний), правовий.

*Примітка.* Принцип розумної достатності ґрунтується на відборі найбільш значущих і поширених ризиків в діяльності досліджуваного підприємства.

Так, основними галузевими ризиками, здатними вплинути на результати діяльності підприємства, є ризик зростання цін на сировину і матеріали, а також ризик цінового демпінгу з боку конкурентів на продукцію, аналогічну продукції ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”.

Регіональний ризик виявляється у тому, що підприємство здійснює свою діяльність на території Вінницької області і деяких областей України. Всі можливі ризики регіонального походження, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», носять форс-мажорний характер. Вінницька область, в якій підприємство здійснює свою діяльність, схильна до дії геополітичних ризиків рівною мірою, як і інші регіони України.

Фінансовий ризик для підприємства має такі різновиди: інфляційний, валютний, інвестиційний, кредитний.

Інфляційний ризик є найбільш значущим. Виявляється даний вид ризику через зміни цін на сировину, паливно-мастильні матеріали тощо.

Валютний ризик для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» зумовлений зміною курсів іноземних валют по відношенню до гривні. Зміна курсів валют безпосередньо впливає на собівартість продукції (у частині витрат на сировину і матеріали, придбаних за іноземну валюту) та ні фінансові результати роботи підприємства. Кредитний ризик для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» є незначним, оскільки підприємство має

великих стратегічних постачальників сировини і ма-теріалів, а також стабільних покупців продукції. Разом з тим, підприємство має надійні ділові зв'язки з „середніми” постачальниками, що забезпечує відсутність прив'язки до конкретного постачальника і врешті-решт безперебійність процесу поставок сировини. Підприємство у відносинах з контрагентами виробило чітку політику в наданні товарного кредиту і відстрочок платежів, що зводить до мінімуму можливі втрати ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат», пов'язані з невиконанням партнерами своїх договірних зобов'язань.

Край низьким для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» є правовий ризик, оскільки він пов'язаний із змінами законодавства (митного, податкового, валютного тощо), носить специфічний характер і є загальним для всіх учасників ринку даного виду продукції.

Далі, проведемо якісну оцінку вищезазначених ризиків. Таку оцінку було зроблено запрошеними нами експертами (див. таблицю 2.9).

Таблиця 2.9 – Якісна оцінка ризиків ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Бізнес-процеси	Ризики					
	регіональний	галузевий	інфляційний	валютний	кредитний	правовий
Придбання та капітальний ремонт обладнання		+	+		+	
Придбання сировини та матеріалів		+	+	+	+	
Зберігання сировини та матеріалів	+					
Виробництво продукції		+				
Дотримання якості готової продукції		+				+
Зберігання та доставка готової продукції	+	+				
Реалізація продукції		+	+			

Як бачимо, найбільший вплив на бізнес-процеси підприємства здійснюють галузеві ризики, що характерно для продовольчій галузі. Найменший вплив учиняють правові ризики. Далі, проведемо кількісну оцінку ризиків ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”. Кількісну оцінку ризиків проведемо по контрольних точках фінансово-господарської діяльності підприємства. Так, для кожного зафіксованого ризику складається таблиця його оцінки на основі даних, отриманих із статистичних, наукових, періодичних джерел, та на основі особистого досвіду експертів.

З урахуванням експертної думки, було визначено значення ризику для підприємства за шкалою від 0,1 до 1,0. Якщо значення ризику перевищує 0,8, то у відповідній графі робиться мітка (+), що означає, що на цей вид ризику потрібно більше звертати уваги. Якщо значення ризику менше 0,8, то у відповідній графі робиться довільна мітка (-), що означає, що цей вид ризику менш значущий. Аналогічним чином (за шкалою від 0,1 до 1) визначається якість інформації, на основі якої приймалися рішення. Далі, підраховується підсумкова кількісна оцінка кожного виду ризику (як середньоарифметичне значення).

Результати кількісного оцінювання видів ризику, найбільш характерних для підприємства, наведені в таблицях 2.10, 2.11 та 2.12.

Як бачимо з даних таблиці 2.10, самою значною складовою галузевого ризику, яка може негативно впливати на діяльність підприємства, є якість сировини та матеріалів. Оскільки на досліджуваному підприємстві якість постійно контролюється, тому вплив даного ризику є мінімальним – 0,4.

Суттєвою складовою галузевого ризику є технології виробництва. Оскільки технологію виробництва на підприємстві сертифіковано за системою ISO, тому вплив даної складової галузевого ризику є мінімальним і становить 0,1.

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця оцінки галузевого ризику

Складові ризику	Оцінка ризику	Значення $\geq 0,8$	Якість інформації	
<b>Якість сировини та матеріалів</b>				
- якість не контролюється	1,1	0,80	(+)	0,8
- якість непрогнозована та нестабільна	0,9			
- здійснюється вибірковий контроль якості	0,8			
- якість постійно контролюється	0,4			
<b>Технології виробництва</b>				
- технології застарілі та не оновлюються	0,8	0,50	(-)	0,9
- частина обладнання оновлюється	0,7			
- більша частина обладнання та умови виробництва відповідають сучасним вимогам	0,4			
Виробництво сертифіковане за системою ISO/ HACCP, тощо	0,1			
<b>Доставка сировини, матеріалів та готової продукції</b>				
- доставка здійснюється транспортом постачальників/споживачів	0,6	0,37	(-)	0,7
- доставка здійснюється транспортом постачальників/споживачів з обов'язковим контролем на підприємстві	0,4			
- доставка здійснюється транспортом ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»	0,1			

Доставка сировини, матеріалів та готової продукції містить в себе ризик недотримання термінів поставок продукції. Оскільки доставка продукції підприємства здійснюється переважно транспортом постачальників/споживачів з обов'язковим контролем на підприємстві, тому величина даного виду ризику є більшою і становить 0,4.

Як бачимо з даних таблиці 2.11, вплив регіональних ризиків на діяльність підприємства є меншим, ніж галузевих. Найбільшу питому вагу у регіональних ризиках займає ризик посередників, які скуповують сировину у населення (через те, що посередники можуть не дотримуватися умов зберігання сировини). Величина цього типу ризиків оцінюється як 0,5. Вплив інших складових галузевих ризиків значно менший і на них можна менше звертати уваги.

Таблиця 2.11 – Зведена таблиця оцінки регіонального ризику

Складові ризику	Оцінка ризику	Значення $\geq 0,8$	Якість інформації
<b>Наявність в регіоні постачальників сировини</b>			
- наявні великі ферми з повним циклом від вирощування до забою ВРХ	0,1	0,27	(-)
- наявні ферми, які здійснюють вирощування ВРХ	0,2		
- наявні посередники, які скуповують сировину у населення	0,5		
<b>Природно-кліматичні умови</b>			
- клімат мало придатний для випасу ВРХ	0,3	0,17	(-)
- постачальники вирощують ВРХ, у закритих фермах без випасу	0,1		
- кліматичні умови сприяють розвитку хвороб у ВРХ	0,1		
<b>Наявність в регіоні споживачів продукції</b>			
- розгалужена мережа споживачів обласного рівня	0,3	0,23	(-)
- наявність споживачів у межах району	0,4		
- наявність споживачів у межах країни	0,1		

Таблиця 2.12 – Зведена таблиця оцінки фінансового ризику

Складові ризику	Оцінка ризику	Значення $\geq 0,8$	Якість інформації
<b>Інфляція</b>			
Інфляція складає менше 1%	0,7	0,78	(+, -)
Інфляція знаходиться в межах 1-4%	0,7		
Інфляція знаходиться в межах 5-10%	0,8		
Інфляція є непрогнозованою	0,9		
<b>Валютний курс</b>			
Валютний курс є допустимим та не має значної тенденції до погіршення	0,4	0,70	(+-)
Валютний курс є високим, але не має значної тенденції до погіршення	0,8		
Валютний курс є високим, та має тенденцію до погіршення	0,9		
<b>Інвестиції та кредитування</b>			
Інвестиційний клімат несприятливий	0,6	0,43	(-)
Інвестиційний клімат сприятливий лише для визначеної галузі	0,5		
Інвестиційний клімат сприятливий	0,2		

Дані таблиці 2.12 засвідчують, що вплив фінансових ризиків на діяльність підприємства хоча й не є визначальним, але залишається досить високим. Тут найбільш сильний вплив спричиняє інфляційний ризик, величина якого практично приближена до 0,8. Значним є вплив валютного ризику, особливо якщо він має тенденцію до погіршення. Величина впливу динаміки валютного курсу коливається в межах (0,8-0,9). Але оскільки протягом 2021-2022 років тенденцій до погіршення валютного курсу не було, то вплив цього параметра на діяльність підприємства можна оцінити на рівні 0,4.

Таким чином, нами було встановлено, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють галузеві ризики, зокрема ризик погіршення якості сировини та матеріалів. Найменший вплив мають регіональні та правові ризики.

І на завершення розрахуємо показники запасу міцності та операційного важеля, які свідчать про те, чи здатне підприємство фінансово та організаційно протидіяти існуючим підприємницьким ризикам. Порядок та формули розрахунку зазначених показників було наведено в таблиці 1.16. Результати розрахунків за 2021 та 2022 роки зведено в таблиці 2.13.

Аналіз розрахунків показників запасу міцності показує, що в 2022 році запас міцності підприємства, тобто максимально допустима величина зниження фактичних обсягів діяльності підприємства без загрози для банкрутства складає 134529 грн. Разом з тим, коефіцієнт запасу міцності  $K_{зм}$  у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився з 72,7% до 40,8%, або на 31,9 п.п. Це свідчить про те, що фінансові можливості протидіяти підприємницьким ризикам зменшилися. Критичне значення цього показника  $K_{зм} < 30%$  [54].

Аналіз зміни коефіцієнта операційного важеля  $K_{ов}$  (який характеризує співвідношення постійних і змінних витрат, що мають місце на підприємстві), показує, що протягом 2021-2022 років цей показник



зменшився з 8 до 4,94 разів, тобто в 1,62 разів. Слід підкреслити, що в даний час цей показник не вийшов за допустимі межі ( $K_{ов} < 3$ ) [54].

Таблиця 2.13 – Розрахунок коефіцієнтів запасу міцності та операційного важеля ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за 2021-2022 р.

Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	
		2021	2022	2022/2021 (абс.)	2022/2021 (відн.)
1. Чистий дохід від реалізації продукції – Д (035, ф.2)	тис. грн	172689	329364		
2. Собівартість реалізованої продукції (040, ф.2)	тис. грн	145543	295533		
3. Валовий прибуток (050, ф.2)	тис. грн	9284	33831		
4. Постійні витрати ПВ (060+070+080, ф.2)	тис. грн	20313	99366		
5. Змінні витрати (ряд.2 – ряд. (3+4))	тис. грн	98084	162336		
Розраховані показники (див. табл. 1.16)					
1. Маржинальний дохід – МД	тис. грн	74605	167028	+ 92423	+124%
2. Коефіцієнт маржинального доходу – $K_{мд}$	%	43	51	+ 8 п.п.	
3. Точка беззбитковості – $T_б$	тис.грн	47240	194835	+147595	+ 312 %
4. Запас міцності – ЗМ	тис.грн	125499	134529	+9030	+ 7%
5. Коефіцієнт запасу міцності – $K_{зм}$	%	72,7%	40,8%	-31,9 п.п.	
6. Коефіцієнт операційного важеля – $K_{ов}$	Раз	8	4,94	Зменшився в 1,62 разів	

Але тенденція до погіршення цього показника на підприємстві є. Тому з метою покращення цього показника в подальшому та збільшення фінансових можливостей підприємства протидіяти підприємницьким ризикам потрібно зменшувати величину змінних витрат, що мають місце в даний час на підприємстві.

### 2.3 Аналіз системи управління підприємницькими ризиками на підприємстві ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” наведена на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Організаційна структура ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Аналіз організаційної структури управління підприємства показує (рис. 2.9), що до неї входять: адміністративний корпус, м'ясожировий цех; ковбасний цех, холодильник, виробнича лабораторія, матеріальний

склад, транспортний цех, цех з виготовлення м'ясних напівфабрикатів, технічна служба та інше.

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства становить 294 особи (станом на 1.01.2023 р.). Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації його працівників операційним потребам виробництва, на гарантування належній і своєчасній оплаті праці працівників, надання їм соціальних і матеріальних пільг, в підвищенні рівня кваліфікації працівників тощо.

Управління підприємницькими ризиками на підприємстві покладається на економічну службу підприємства та виробничі підрозділи. Однією із функцій цієї служби є впровадження на підприємстві концепції НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point — система аналізу ризиків і контролю критичних точок).

Основними розробниками даної концепції є компанія Пілсбурі, Лабораторія збройних сил США і Національне управління з аеронавтики і космонавтики (NASA). Ідея створення такої концепції виникла при роботі над Американською Космічною Програмою. В 1971 році компанія Пілсбурі представила повністю розроблену концепцію НАССР на Першій Американській Національній Конференції з питань безпеки харчових продуктів. Гаслом системи був обраний вислів „from farm to fork” (від ферми до столової виделки). Запропоновані принципи системи НАССР були схвалені ООН та ЄС.

В Україні система НАССР в Україні впроваджується на підставі пп.2.6 ст. 20 Закону України „Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23.12.1997 року. Згідно даної статті Закону особи, які займаються виробництвом харчових продуктів, повинні застосовувати системи НАССР та/або інші системи забезпечення безпечності та якості під час виробництва та обігу харчових продуктів. Компанія, що першою

розробила та впровадила та сертифікувала НАССР в Україні була компанія «Кока-кола».

Система НАССР базується на 7-ми принципах:

- проведення аналізу небезпечних факторів ризику;
- визначення критичних контрольних точок – ККТ;
- встановлення граничних меж для ККТ;
- запровадження процедур контролю в ККТ;
- проведення коригувальних дій, коли спостереження свідчать, що певна ККТ виходить з-під контролю;
- встановлення процедури обліку і ведення документації для підтвердження того, що система НАССР працює ефективно.
- розробка процедур перевірки документації і ведення записів, які підтверджують про дотримання на підприємстві принципів НАССР [57].

Так, аналіз небезпечних факторів ризику здійснюється шляхом оцінювання значимості потенційно небезпечних факторів на всіх етапах життєвого циклу харчової продукції.

Встановлення критичних точок контролю (КТК), тобто точок, в яких контроль дає можливість попередити потенційну небезпеку або звести до нуля можливість виникнення ризиків.

Визначення критичних меж для кожної контрольної точки передбачає встановлення граничних допусків і відхилень, яких потрібно дотримуватись, щоб в критичних контрольних точках ситуація не вийшла б з-під контролю.

Запровадження процедур контролю в КТК передбачає створення різних інспекцій, які займаються постійним аналізом, випробуваннями та іншими видами виробничого нагляду за виготовленою продукцією.

Проведення коригувальних дій здійснюється в тих випадках, коли спостереження інспекцій свідчать, що ситуація з якістю продукції може вийти, виходить або вже вийшла з-під контролю.

Встановлення процедур обліку і ведення документації потрібно для того, щоб можна було підтвердити, що виробничі процеси в ККТ знаходяться під контролем і всі відхилення, які були виявлені, виправляються, а система НАССП на підприємстві функціонує ефективно.

Розробка процедур перевірки документації і ведення записів потрібна для того, щоб можна було підтвердити факт дотримання на підприємстві принципів НАССР. Дана документація повинна свідчити, що набір документів, які використовуються на підприємстві, повністю віддзеркалює факт дієздатності системи НАССП для даного підприємства-виробника харчової продукції.

Тобто можна стверджувати, що система НАССР – це система управління безпекою харчових продуктів, яка забезпечує контроль якості продукції в будь-якій точці виробничого процесу, а також при зберіганні та реалізації продукції, де існує ймовірність виникнення небезпечної ситуації. Дана система може змінюватись з метою врахування будь-яких змін у технологічних процесах.

Система НАССП не є системою відсутності факторів ризику. Її призначення – зменшити ризики, які можуть з'явитися у зв'язку з проблемами безпеки харчової продукції.

На підприємстві ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” застосовуються такі основні методи системи НАССП:

- аналіз факторів ризику і можливих небезпечностей;
- визначення потенційних дефектів продукції, які можуть бути викликані технологічними факторами, в критичних точках – КТК;
- превентивний контроль за якістю продукції в контрольних точках – ККР;
- відповідальність виконавців та документальна звітність.

Перевагою системи НАССП, яка впроваджена на підприємстві, є її властивість не виявляти, а попереджувати відхилення (помилки тощо)

за допомогою поетапного контролю за якістю продукції протягом всього ланцюжка виробничого процесу її виготовлення. Це гарантує споживачам безпеку споживання харчових продуктів, що є головною задачею харчової галузі, а також дозволяє витримувати жорстку конкуренцію на харчовому ринку Європи.

Впровадження системи НАССР на ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” дає змогу зменшувати негативні впливи на діяльність підприємства багатьох ризиків, серед яких найголовнішими є: можливе зменшення поголів'я великої рогатої худоби, підвищення закупівельних цін на сировину, значне підвищення вартості енергоносіїв і допоміжних матеріалів, виникнення форс-мажорних обставини в політиці, економіці, сільському господарстві тощо, виникнення епідемій із захворюваності худоби, що може призвести до дефіциту сировини, та інше.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі була проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”, вивчено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020-2022 роки та визначено їх динаміку. Зроблено висновок, що підприємство в 2021 році пододало економічну кризу і має сприятливі перспективи для розвитку.

Досліджено ліквідність балансу підприємства і зроблено висновок, що підприємство практично має ліквідний баланс і може активно впливати на підприємницькі ризики, які можуть виникнути під час його роботи.

Проаналізовано значення та динаміку основних фінансових коефіцієнтів: загального коефіцієнта ліквідності; коефіцієнта швидкої ліквідності; коефіцієнта абсолютної ліквідності; коефіцієнтів загальної платоспроможності та фінансової заборгованості; коефіцієнтів фінансової

стійкості: автономії, фінансової стійкості, фінансової стабільності, маневреності власного капіталу.

Зроблено висновок, що основні фінансові коефіцієнти покращилися та перевищили нормативні значення, що свідчить про те, що підприємство ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” на початок 2012 року має значні фінансові можливості для протидії підприємницьким ризикам, які постійно виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Було проведено якісну та кількісну оцінку ризиків, що мають місце в діяльності підприємства. До таких основних ризиків належать галузеві, регіональні та фінансові. Розрахунки показали, що коефіцієнт запасу міцності у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився з 72,7% до 40,8%, або на 31,9 п.п., а коефіцієнт операційного важеля зменшився з 8 до 4,94 разів, тобто в 1,62 разів. Це свідчить про те, що фінансові можливості підприємства протидіяти підприємницьким ризикам зменшилися, але ще далекі від критичних.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку та ризик-стратегії підприємства

Для розробки стратегії рекомендується здійснити такі види робіт.

*1-й крок.* Стисло оцінити стан зовнішнього середовища, в якому діє (буде діяти) підприємство. Для цього потрібно провести макроекономічний та галузе-вий аналіз. Мета макроекономічного аналізу – виявити такі фактори, які існують об’єктивно, на які підприємство безпосередньо впливати не може і які створю-ють сприятливі можливості або є загрозами для підприємства. Мета галузевого аналізу – визначити ключові фактори успіху в даній галузі. Ключові фактори успіху – це такі фактори, на які підприємство може (повинно) безпосередньо впливати, контролювати їх та управляти ними, і які визначають спроможність підприємства конкурувати на певному ринку.

*2-й крок.* Провести внутрішній аналіз діяльності підприємства.

Головне завдання внутрішнього аналізу – це виявити сильні і слабкі сто-рони підприємства у вибраній сфері діяльності та на вибраному ринку.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні або принаймні відмін-ні від конкурентів якості, на які може бути зроблена ставка і які обумовлюють певні конкурентні переваги даного підприємства. Слабкі сторони – це якості, яких підприємству бракує порівняно з іншими підп-риємствами.

*3-й крок:* Провести так званий SWOT-аналіз. Суть цього аналізу по-лягає в зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з потенцій-ними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами. Загалом,



можна констатувати, що SWOT-аналіз – це оцінка внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Сила (Strength) – це те, в чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що надає додаткові можливості для підприємства. До потенційно сильних сторін будь-якого підприємства можна зарахувати наявність фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей; добру репутацію серед споживачів; добре розроблені функціональні стратегії; низькі витрати; наявність сучасних технологій; налагоджену систему випуску продукції; досконале управління тощо.

Слабкість (Weakness) – це відсутність чогось важливого для ефективного функціонування підприємства або те, що йому не вдається зробити, або щось таке, що ставить підприємство в несприятливі умови. До потенційно слабких сторін підприємства належать, наприклад, відсутність чіткої стратегії; застарілі виробничі потужності; брак навичок і таланту управління у керівництва підприємства; відставання у сфері наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок; погано організована система збуту продукції; вузька номенклатура продукції та ін.

Після виявлення сильних і слабких сторін підприємство шукатиме свої ринкові можливості (Opportunities), які багато в чому визначатимуть його стратегію. Потенційними зовнішніми можливостями можна вважати, наприклад, здатність підприємства вийти на нові ринки або обслуговувати додаткові групи споживачів, розширити асортимент виробленої продукції, можливість використовувати винаходи чи технологічні ноу-хау при виробництві нової продукції, можливість швидкого розвитку окремих напрямків діяльності у зв'язку зі стрімким збільшенням попиту тощо.

Звичайно, у процесі виявлення своїх потенційних можливостей підприємство намагається визначити також зовнішні загрози (Threat). Це можуть бути: поява дешевших технологій; впровадження конкурентом

нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок нових конкурентів з низькими витратами; несприятливе державне регулювання під час спадів і коливань ділової активності на ринку; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; сповільнення темпів зростання ринку та ін.

Сильні та слабкі сторони підприємства ПАТ „Козятинський м’ясоком-бінат”, а також сприятливі можливості та загрози для його діяльності та подальшого розвитку наведені на рис. 3.1.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямі договори з постачальниками</li> <li>2. Ефективна система контролю якості продукції (відповідність державним стандартам);</li> <li>3. Сертифікована система безпечності харчових продуктів згідно вимог ISO 22000:2005 та HACCP</li> <li>4. Наявність переваг продукції за якістю і смаком;</li> <li>5. Значний асортимент підприємства налічує більше 150 найменувань</li> <li>6. Висока кваліфікація персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складно підтримувати існуючий високий рівень якості продукції.</li> <li>2. Складно пропонувати конкурентоспроможну ціну на рівні 90-95% від середньої на ринку.</li> <li>3. Трудомісткий пошук постачальників із сучасними технологіями виробництва.</li> <li>4. Підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства.</li> <li>5. Виробництво перспективних видів продукції вимагає залучення додаткових ресурсів.</li> </ol>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрощена система збуту продукції</li> <li>2. Використання застарілих технологій виробництва.</li> <li>3. Транспортування продукції самими контрагентами</li> <li>4. Короткий термін реалізації товарів;</li> <li>5. Ціни на продукцію вище за середньоринкові на 5%</li> <li>6. Збільшення плинності кадрів (з 15% в 2020 р. до 17% в 2022 р.);</li> <li>7. Нестабільна ситуація з оплатою укладених контрактів споживачами</li> <li>8. Відсутність значних інвестиційних можливостей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність удосконалення розробки стратегії з управління дебіторською заборгованістю.</li> <li>2. Активізація пошуку платоспроможних потенційних інвесторів</li> </ol>

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку

ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат”

Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці SWOT-аналізу (рис. 3.1) обираємо для ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” стратегію розвитку під назвою „стратегія обмеженого зростання”. Обрана нами стратегія є загальною стратегією розвитку підприємства. Дана стратегія складається з низки функціональних стратегій, однією з яких є стратегія управління підприємницькими ризиками, або так звана ризик-стратегія.

Для обґрунтування вибору ризик-стратегії проаналізуємо показники запасу міцності та операційного важеля, які безпосередньо характеризують здатність підприємства протидіяти підприємницьким ризикам.

Так, аналіз розрахунків показників запасу міцності (див. пп. 2.2) показує, що в 2022 році запас міцності підприємства, тобто максимально допустима величина зниження фактичних обсягів діяльності підприємства без загрози для банкрутства є досить значною і складає 134529 грн. Разом з тим, коефіцієнт запасу міцності  $K_{зм}$  у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився з 72,7% до 40,8%, або на 31,9 п.п. Це свідчить про те, що фінансові можливості підприємства протидіяти підприємницьким ризикам є великими, хоча в 2022 році і зменшилися.

Аналіз зміни коефіцієнта операційного важеля  $K_{об}$  (який характеризує співвідношення постійних і змінних витрат, що мають місце на підприємстві), показує, що протягом 2021-2022 років цей показник є досить великим, хоча і зменшився з 8 до 4,94 разів, тобто в 1,62 разів. Слід підкреслити, що в даний час цей показник не вийшов за допустимі межі ( $K_{об} < 3$ ). Це свідчить про те, що фінансові можливості підприємства протидіяти підприємницьким ризикам є великими, хоча в 2022 році дещо зменшилися. Тому, на нашу думку, підприємству залежно від конкретної ситуації, що складеться з тим чи іншим видом ризику, доцільно застосовувати ризик-стратегії ігнорування, запобігання або пом'якшення ризику (рис. 3.2).

Стратегія	Сутність	Характеристика
Стратегія ігнорування	Не звертати увагу	Підприємець ніяк не реагує на виникнення ризику
Стратегія запобігання	Запобігання настанню ризикової події	Створення умов, за яких імовірність виникнення ризикової події буде наближатися до нуля.
Стратегія пом'якшення ризику	Зниження ступеня ризику	Зменшення ймовірності ризику та величини незапланованих втрат

Рисунок 3.2 – Рекомендовані ризик-стратегії для підприємства

### **3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькими ризиками на ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”**

На підставі проведеного аналізу підприємницьких ризиків та їх впливу на діяльність підприємства (головними із них є галузеві ризики), обраної стратегії розвитку підприємства, функціонування на підприємстві сучасної системи НАССР, непоганих фінансових можливостей підприємства тощо нами визначено основні напрями подальшого удосконалення управління підприємницькими ризиками. Це:

- підтримка високого рівня якості продукції;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- оптимізація асортименту продукції;
- удосконалення технологій виготовлення продукції;
- підвищення ефективності функціонування ризик-менеджменту підприємства тощо.

Для досягнення поставлених цілей пропонується реалізувати такі заходи:

- 1) оптимізація асортименту виготовлюваної продукції;
- 2) впровадження нових прогресивних технологій виготовлення продукції;
- 3) впровадження автоматизованої системи управління ризиками;

4) впровадження системи оперативного планування виробництва (зі створенням центрів відповідальності);

5) запровадження в системі ризик-менеджменту агентного моделювання.

Розглянемо запропоновані рекомендації докладніше.

### *1. Удосконалення асортименту продукції, що випускається.*

Для визначення більш оптимальної структури асортименту продукції використаємо так званий ABC-аналіз. Основою ABC-аналізу є усвідомлення того, що товари мають різну важливість для підприємства. Параметром, який визначає рівень важливості, оберемо дохід від реалізації даної продукції.

Традиційний ABC-аналіз передбачає поділ товарів на три групи: А, В, С;

- група А – товари з найбільшим обсягом продажів;
- група В – товари з помірним об'ємом продажів;
- група С – товари з низьким обсягом продажів.

Для нашого підприємства будемо вважати, що:

- група А – продукція, дохід від реалізації якої становить 10-25% від загального доходу;
- група В – продукція, дохід від реалізації якої становить 5-10% від загального доходу;
- група С – продукція, дохід від реалізації якої становить менше 5% від загального обороту.

Результати групування продукції підприємства наведено в таблиці 3.1

Аналіз даних таблиці 3.1 показує, що три види продукції (паштети м'ясні, ковбаси копчені та сосиски, сардельки з яловичини) потрапили до групи А, ще три види – сосиски, сардельки зі свинини, ковбаси

сирокопчені та ковбаси варено-копчені – до групи В. Решта видів продукції потрапили до групи С.

Далі, проведемо так званий XYZ -аналіз, тобто розрахуємо коефіцієнт варіації  $K_{\text{вар}}$  для кожного виду продукції за формулою:

$$K_{\text{вар}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\frac{n}{\bar{x}}}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – значення оцінюваного параметру за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення параметру;

$n$  – число досліджуваних періодів.

Таблиця 3.1 – Розподіл продукції ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» за обсягами продажів (2022 рік)

Позиція асортименту	Вид продукту	Дохід за 2022 рік, тис.грн	Частка в обороті	Група
1	Паштети м'ясні	85 250	22,5%	А
2	Ковбаси копчені	70 473	18,6%	А
3	Сосиски, сардельки з яловичини	53 423	14,1%	А
4	Сосиски, сардельки зі свинини	31 827	8,4%	В
5	Ковбаси сирокоччені	26 522	7,0%	В
6	Ковбаси варено-копчені	19 323	5,1%	В
7	Ковбаси в'ялені	17 808	4,7%	С
8	Ковбаси варені	16 292	4,3%	С
9	Свинина свіжа	11 367	3,0%	С
10	Консерви	9 093	2,4%	С
11	Фарш м'ясний та м'ясо мілкорублене	7 578	2,0%	С
12	Копченості сирокоччені	5 683	1,5%	С
13	Ковбаси ліверні	5 304	1,4%	С
14	Копченості варені	4 926	1,3%	С
15	Копченості жарені	4 926	1,3%	С
16	Яловичина свіжа	4 547	1,2%	С
17	Напівфабрикати у термо- та вакуумній упаковці	3 789	1,0%	С
Разом		378 889	100,0%	

Результати проведеного XYZ -аналізу занесемо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – XYZ-аналіз асортименту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат».

№	Вид продукту	К варіації	XYZ група
1	Фарш м'ясний та м'ясо мілкорублене	0,75%	X ( $x < 10\%$ )
2	Ковбаси варено-копчені	2,22%	
3	Паштети м'ясні	5,60%	
4	Свинина свіжа	4,55%	
5	Ковбаси копчені	7,07%	
6	Сосиски, сардельки зі свинини	8,56%	
7	Ковбаси в'ялені	11,09%	Y ( $10\% < y < 25\%$ )
8	Ковбаси варені	15,20%	
9	Копченості сирокопчені	15,71%	
10	Ковбаси сирокопчені	15,60%	
11	Сосиски, сардельки з яловичини	18,39%	
12	Консерви	18,90%	
13	Напівфабрикати у термо- та вакуумній упаковці	24,75%	Z ( $z > 25\%$ )
14	Ковбаси ліверні	27,20%	
15	Яловичина свіжа	29,02%	
16	Копченості жарені	30,46%	
17	Копченості варені	31,15%	

В таблиці 3.2 продукція відсортована в порядку збільшення коефіцієнту варіації. Так, до групи X потрапили такі позиції, як фарш м'ясний та м'ясо мілкорублене, ковбаси варено-копчені, паштети м'ясні, свинина свіжа, ковбаси копчені, сосиски, сардельки зі свинини. Тому можна зробити висновок, що на цю продукцію ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» існує найвищий попит.

До групи Y попали такі позиції: ковбаси в'ялені та варені, копченості та ковбаси сирокопчені, сосиски та сардельки з яловичини, консерви, напівфабрикати. Отже, ця продукція характеризується середнім попитом у споживача.

Відносно нестабільним попитом користуються такі види продукції як ковбаси ліверні, яловичина свіжа, копченості жарені, копченості варені. Ця продукція знаходиться в групі Z.

На основі проведених ABC-аналізу та XYZ-аналізу сформуємо матрицю ABC-XYZ -аналізу, яка наведена на рис. 3.3.

		П о п и т		
		X	Y	Z
Д о х і д	A	Ковбаси копчені. Паштети м'ясні.	Сосиски, сардельки з яловичини. Ковбаси сирокоччені.	-
	B	Сосиски, сардельки зі свинини. Ковбаси варено-копчені.	-	-
	C	Свинина свіжа. Фарш м'ясний. М'ясо мілкорублене.	Ковбаси в'ялені. Консерви. Копченості сирокоччені. Напівфабрикати у термо- та вакуумній упаковці.	Ковбаси ліверні. Копченості варені. Копченості жарені. Яловичина свіжа.

Рисунок 3.3 – Матриця ABC-XYZ-аналізу асортименту ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Аналізуючи матрицю ABC-XYZ-аналізу (рис. 3.3), можна зробити рекомендації щодо удосконалення асортименту продукції підприємства.

Так, згідно матриці ABC-XYZ-аналізу видно, що до найбажанішого квадранту AX (стабільний попит/високий дохід) потрапили такі позиції, як: ковбаси копчені та паштети м'ясні. Для цих продуктів необхідно забезпечувати їх постійну наявність, збільшувати частку даної продукції в загальному асортименті, адже продажі цієї продукції стабільні та добре прогнозовані.

До квадранту AY (середній попит/високий дохід) потрапили такі позиції, як сосиски, сардельки з яловичини та ковбаси сирокоччені. Продажі даних товарів є слабо прогнозованими, проте вони дають високу частку продажів, тому їм необхідно приділяти значну увагу.

До квадранту BX (стабільний попит/середній дохід) потрапила така продукція, як ковбаси варено-копчені та сосиски, сардельки зі свинини.



Потрібно постійно виготовляти дану продукцію, але не створювати надлишковий запас.

До квадранту ВУ, який характеризується середнім рівнем доходу та попиту, не потрапив жоден вид продукції. Це пояснюється тим, що продукція квадранту ВУ розрахована на такі смаки та потреби споживачів, які не є типовими для великих м'ясопереробних підприємств.

До квадранту ВZ (нестабільний попит/середній дохід) не потрапив жоден вид продукції, оскільки підприємству не вигідно виготовляти продукцію з нестабільним попитом.

Така продукція, як фарш м'ясний та м'ясо мілкорублене, свинина свіжа потрапили до квадранту СХ, який характеризується низьким доходом та високим рівнем попиту. Тому для цієї групи товарів рекомендується збільшити рівень торгівельної націнки.

Така продукція, як ковбаси в'ялені, консерви, копченості сирокопчені, напівфабрикати у термо- та вакуумній упаковці потрапили до квадранту СУ, який характеризується низьким доходом та середнім рівнем попиту на продукцію. Для цієї продукції рекомендується перейти на систему планування з постійним обсягом замовлень, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей підприємства. До квадранту CZ (нестабільний попит/низький дохід) увійшли такі продукти, як ковбаси ліверні, копченості варені та жарені, яловичина свіжа. Це та продукція, яка користуються найменшим попитом. Частину цієї продукції можна зняти з виробництва, а іншу частину необхідно постійно контролювати, оскільки ця продукція створює неліквідні товарні запаси, від чого підприємство може зазнати збитків.

Враховавши зроблені нами рекомендації, підприємство ПАТ „Козятинський м'ясокомбінат” зможе удосконалити асортимент продукції, якісніше задовольняти попити споживачів та збільшити конкурентоспроможність підприємства.

## *2. Впровадження прогресивних технологій виготовлення продукції*

Як було зазначено вище, негативний вплив на діяльність ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” учиняють галузеві ризики, а саме є ризик низької якості сировини та матеріалів.

Якість сировини та матеріалів – найвпливовіший галузевий ризик, вплив якого ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» має нейтралізувати для підтримки належного рівня економічної безпеки. При цьому потрібно дотримуватись таких вимог:

- а) споживацькі вимоги – висока якість та гарний смак продукції;
- б) ринкові вимоги – низькі ціни при тривалих термінах зберігання;
- в) законодавчі вимоги – виконання закону про захист прав споживачів, суворого дотримання параметрів технології.

Основним шляхом виконання цих вимог є впровадження у виробництво новітніх сучасних технологій, які використовують новітні розробки в області біохімії та хімії. Тобто, в розумних межах використовувати різні біо-добавки: рослинні наповнювачі, комбіновану молочну сировина, бактерійні препарати, пектини, натуральні рослинні жири, заміники молочного жиру тощо.

Отримані в ході дослідження експериментальні дані та їх аналіз дають змогу стверджувати, що екструдований горох є перспективною сировиною для виготовлення високоякісної м'ясної продукції з емульсійною структурою.

Дослідження підтвердили позитивний вплив екструдату гороху на збільшення виходу готових виробів з січеного м'яса. В існуючі рецептури рекомендується вводити (5,0...15,0)% екструдату гороху з проведенням попередньої гідратації. Принципова схема виробництва м'ясних січених виробів з використанням екструдату гороху наведена на рис. 3.4.

Для впровадження вищеописаної технології у виробничий процес ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» необхідно провести такі заходи:

а) перейти на технологію випуску ковбасних виробів з застосуванням біологічних добавок (екструдованого гороху);

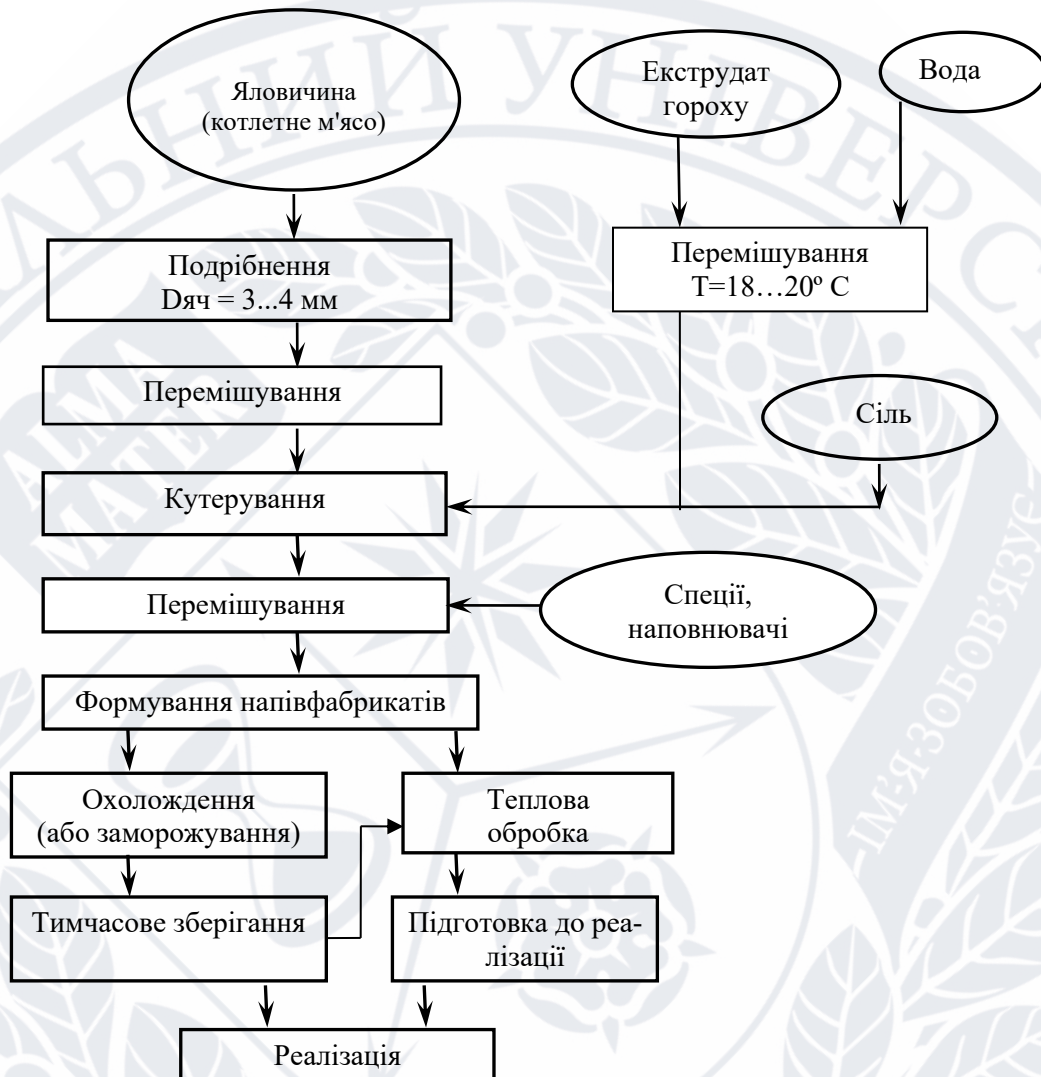


Рисунок 3.4 – Нова технологічна схема виробництва м'ясних січених виробів з використанням екструдованого гороху

б) впровадити у виробництво випуск м'ясних консервів в бляшанках, для чого на існуючих виробничих площах змонтувати обладнання по виробництву бляшанок;

в) встановити в ковбасному цеху вакуумний кутер ємністю 200-250 літрів замість старого, морально зношеного;

г) придбати та установити устаткування для нарізки і пакування м'ясопродуктів.

Зрозуміло, що для впровадження даної технології потрібні кошти. Кошторис витрат на впровадження технології виробництва м'ясних січених виробів з використанням екструдату гороху наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на впровадження у ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» технології виробництва м'ясних січених виробів з використанням екструдату гороху

Заплановані заходи	Необхідні кошти, тис. грн.	Джерело отримання
1. Погодження документації в СЕС, Держінспекції цін, Держспоживстандарті тощо	5,0	Власні кошти
2. Виготовлення експериментальних зразків продукції	1,0	
3. Лабораторні дослідження	1,5	
4. Закупівля добавок	24,0	
5. Встановлення в ковбасному цеху вакуумного кутера	70,9	
6. Придбання і монтаж обладнання виробництва жерстяної банки	40,0	
7. Придбання устаткування для нарізки і пакування м'ясопродуктів	3,0	
8. Придбання закатувальної машини для бляшанки	27,0	
9. Інші витрати	0,6	
Усього витрат	173,0	

Таким чином, для впровадження технології виробництва м'ясних січених виробів з використанням екструдату гороху підприємству потрібно приблизно 173 тис. грн. Враховуючи непоганий фінансовий стан підприємства (в 2022 році чистий прибуток перевищив 9 млн. грн.), ці витрати можуть бути покриті із власних джерел без залученням кредитів комерційних банків.

Одним із напрямків покращення якості продукції є знезараження м'ясної сировини. В даний час на підприємстві використовуються такі види знезараження, як термічна обробка, соління, копчення, сушіння. Разом з тим, при таких методах знезараження багато патогенних і токсикогенних бактерій (сальмонели, токсикогенні стафілококи й ін.) зберігають

свою часткову життєздатність, що призводить до знищення у м'ясних продуктах цінних живильних речовин, гнильного псування, виділення речовини з неприємним запахом, які часто є токсичними, тощо.

У цьому сенсі корисним для підприємства буде досвід іноземних м'ясо-переробних підприємств, де для зазначених цілей використовують ультразвук та спеціальні ультразвукові установки.

Отже, для того, щоб запобігти псуванню сировини під час її транспортування та переробки, нами запропоновано встановити на підприємстві установку ультразвукового випромінювання. Пропускна здатність установки – 12000 т сировини на рік. Оскільки за даними 2022 року загальна кількість виготовленої продукції становила на підприємстві 7378 т, то придбана установка цілком може задовольнити існуючі потреби підприємства і дозволить нарощувати обсяги виробництва в майбутньому.

Кошторис витрат на встановлення сучасної ультразвукової установки наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на встановлення ультразвукової установки знезараження сировини

Характеристика заходу	Термін виконання	Витрати, тис.грн.
1. Підготовка виробничих площ	03.06.2024– 16.06.2024	-
2. Придбання ультразвукової установки „Sigma” (Німеччина)	15.06.2024	240,0
3. Монтаж установки	25.06.2024	3,0
4. Навчання персоналу	26.06.2024 – 31.06.2024	2,0
5. Експлуатація установки	з 01.07.2024	3,0
Усього витрат		248,0

Таким чином, витрати на встановлення ультразвукової установки для знезараження сировини становлять 248 тис. грн.

Розрахуємо річний економічний ефект від запропонованого заходу. Так, за даними економічної служби втрати підприємства від псування сировини через неякісне знезараження становлять (1...3) відсотки від

загальної собівартості реалізованої продукції. За даними 2022 р. такі втрати становили:

$$B = 295533,0 * 0,01 \approx 2955 \text{ тис.грн.}$$

Тоді річний економічний ефект  $E$  від встановлення ультразвукової установки для знезараження сировини можна розрахувати як різницю між можливими збитками, яких можна буде уникнути завдяки новій установці, та витратами на її придбання і установку.

$$E = 2955 - 248 = 2707 \text{ тис.грн.}$$

Отже, запропонований захід окупається вже протягом першого року експлуатації, при цьому річний економічний ефект буде досить істотним, що позитивно вплине на прибутковість підприємства.

### 3. Впровадження автоматизованої системи управління ризиками.

Щоб ефективно управляти підприємницькими ризиками, потрібно мати постійну інформацію про всі загрози, які виникають під час роботи підприємства. В даний час на іноземних м'ясопереробних підприємствах встановлені та успішно працюють автоматизовані системи управління ризиками. Коротка інформація про ці системи наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика закордонних автоматизованих систем управління ризиками

Назва системи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Oracle Financial Analyzer (OFA)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосовування формул будь-якого ступеня складності.</li> <li>2. Проведення багатовимірного аналізу даних в будь-якому розрізі.</li> <li>3. Співробітники можуть працювати в різних містах.</li> <li>4. Гнучкий контроль доступу до даних.</li> <li>5. Створену модель можна розділити на підмоделі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтерфейс програми не дуже наочний.</li> <li>2. Система не повністю перекладена на російську мову.</li> <li>3. Не розвинені засоби документування моделі.</li> <li>4. Відсутні засоби, що дозволяють вести документообіг.</li> </ol>
Hyperion Pillar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проста для освоєння.</li> <li>2. Система має наочний інтерфейс і русифікована.</li> <li>3. Хороший інструментарій для створення звітів.</li> <li>4. Гнучка структура документообігу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Число рівнів аналітики в моделі не може перевищувати 12.</li> <li>2. Невисока продуктивність системи.</li> <li>3. Систему складно інтегрувати з іншими базами даних.</li> <li>4. Відсутні засоби, що дозволяють вести документообіг.</li> </ol>

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Adaytume Planning	1. Добре організовано документообіг. 2. Створену модель можна розділити на підмоделі. 3. Зручний контроль виконання бюджету. 4. Русифікована система.	1. Невисока продуктивність системи. 2. Погано розвинені стандартні засоби.
EPS Profhix Budgets і EPS Profhix Enterprise	1. Легкі для освоєння. 2. Простий і зручний інтерфейс. 3. Зручні інструменти для пошуку інформації.	1. Обмежені можливості побудови моделей.
Comshare MPC	1. Великі можливості для створення звітів. 2. Система дуже наочна. 3. Легко будувати складні моделі. 4. Коректна робота з віддаленими філіями.	1. Незвична побудова системи. 2. Великі витрати часу на роботу.

Оскільки вартість наведених в таблиці 3.5 автоматизованих систем управління ризиками знаходиться в межах 30-50 тис. дол. США, або 240-400 тис. грн, то у ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” є всі можливості для придбання такої системи та її впровадження. Нагадаємо, що річний чистий прибуток підприємства перевищує 8 млн. грн. на рік.

Як відомо, інформація про ризики повинна міститися у вигляді бази даних. База даних про ризики являє собою повний спектр інформації, яка може бути представлена у вигляді реєстру ризиків або паспорту кожного з ризиків. Приблизний склад елементів бази даних автоматизованої системи управління ризиками для ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» наведено у таблиці 3.6.

Впровадження на підприємстві автоматизованої системи управління підприємницькими ризиками дасть змогу своєчасно ідентифікувати, фіксувати, систематизувати, оцінити ризики, виявити період дії та ступінь впливу ризиків на результати діяльності підприємства. На підставі отриманої інформації, яка постійно та безперебійно поставлятиметься керівництву підприємства, будуть ухвалюватись більш обґрунтовані рішення щодо зниження (або повної нейтралізації) ступеня

впливу того чи іншого підприємницького ризику на діяльність підприємства.

Таблиця 3.6 – Склад бази даних для ризиків ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Елементи	Опис
Назва проекту	Ідентифікація проекту.
Стадія проекту	Стадія проекту, протягом якої можливий прояв ризику.
Ідентифікаційний номер ризику	Унікальний ідентифікатор ризику.
Найменування ризику	Короткий опис негативної ситуації, що фігурує в звітах.
Ранг ризику	Автоматичне розташування ризиків за падінням ступеня впливу з присвоєнням відповідного рангу у вигляді числа, яке тим більше, чим менше ступінь впливу і нижче рівень ризику.
Опис ризику	Повний опис негативної ситуації та її можливого впливу на результати діяльності підприємства
Ймовірність виникнення	Поточна оцінка ймовірності виникнення.
Величина втрат	Поточна оцінка тяжкості втрат.
Індекс ризику	Автоматичний розрахунок індексу ризику.
Ступінь впливу	Автоматична оцінка ступеня впливу.
Рівень ризику	Автоматична оцінка рівня ризику.
Дата ідентифікації	Дата, коли ризик був ідентифікований.
Горизонт впливу	Період часу, коли очікуються втрати.
Відповідальний	Працівник відповідальний за обробку ризику.
План дій в надзвичайних обставинах	Опис дій в разі прояву ризику.
Спосіб зниження ризику	Короткий опис підходу до зниження ризику.
Заходи по зниженню ризику	Опис дій щодо зниження ступеня впливу ризику до прийнятного рівня.

У багатьох випадках автоматизована система управління підприємницькими ризиками буде в автоматичному режимі здійснювати



управління ризиками на основі накопиченої бази знань та аналізу аналогічних випадків з ризиками, що мали на підприємстві місце в минулому.

Ще одним позитивним моментом впровадження автоматизованої системи управління підприємницькими ризиками є те, що дана система є основою для впровадження на підприємстві автоматизованої системи оперативного планування (зі створенням центрів відповідальності).

#### 4. Впровадження системи оперативного планування виробництва

Впровадження автоматизованих систем управління ризиками дає змогу підприємству зробити наступний крок: запровадити нову систему оперативного планування виробництва. Етапи створення такої системи наведено на рис. 3.5.

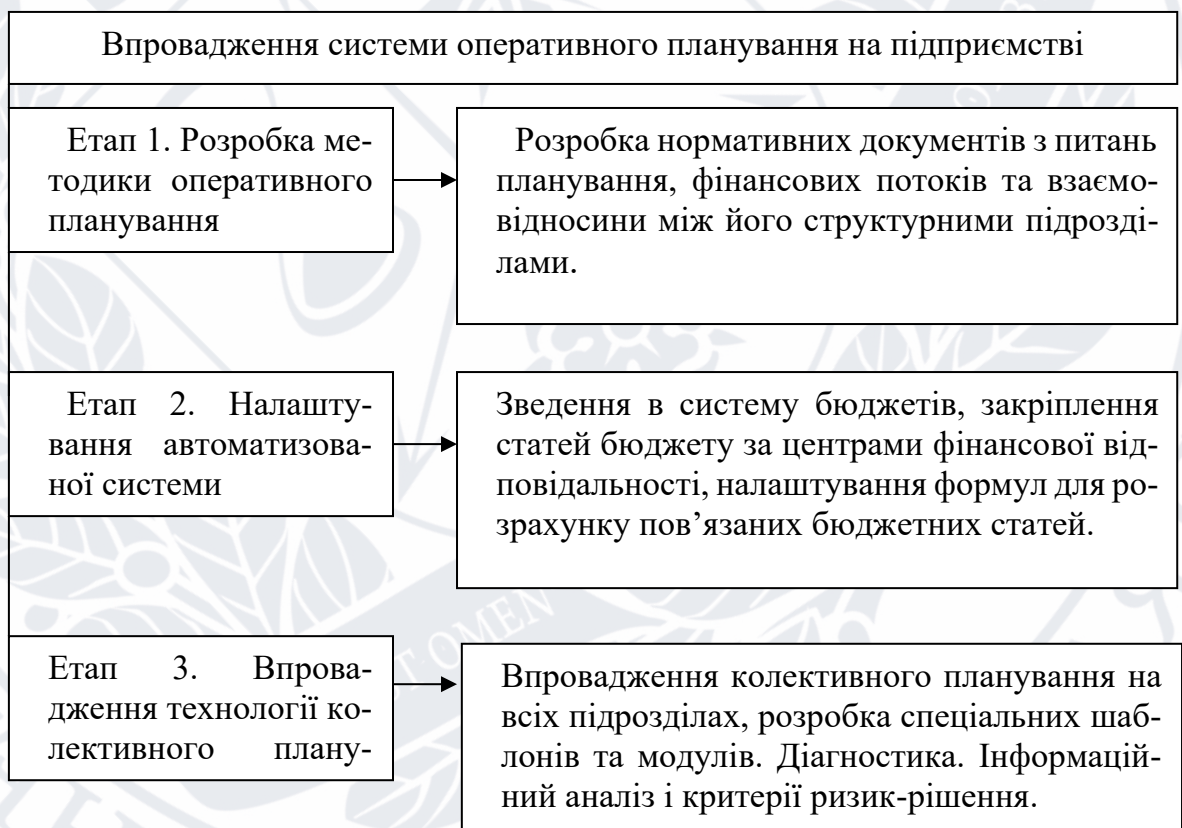


Рисунок 3.5 – Етапи впровадження нової системи оперативного планування на підприємстві

Суттєвою особливістю запропонованої системи оперативного планування є те, що вона буде діяти не для окремих структурних підрозділів,

а для спеціально створених центрів відповідальності, до яких і будуть доводитись планові завдання з випуску продукції на короткі відрізки (тиждень, декада тощо) часу. Ці завдання будуть враховувати дію галузевих ризиків, тому вони будуть скореговані з метою зменшення впливу цих ризиків. Окрім того, до кожного центру відповідальності будуть доводитися відповідні бюджети, в межах яких буде працювати кожен такий центр. Такими центрами відповідальності можуть бути фірмові магазини підприємства з певними виробничими дільницями, де виготовляється відповідна продукція. В результаті має суттєво покращитись точність планових показників, що в свою чергу, збільшує відповідальність працівників за підготовку оперативних планів виробництва та дотримання показників запланованого бюджету.

##### *5. Впровадження в системі ризик-менеджменту агентного моделювання*

Як було зазначено вище, стрімкий розвиток ринкових відносин створив ряд нових можливостей розвитку, але в той же час і додав проблем суб'єктам підприємництва, зокрема значно посиливши вплив різного виду ризиків на результати їх діяльності. З метою зменшення впливу можливих ризиків або цілковитого усунення їх наслідків необхідне адекватне управління ризиками, що передбачає створення на підприємстві сучасної системи ризик-менеджменту.

Необхідність впровадження системи ризик-менеджменту полягає у тому, що здійснюючи кількісну оцінку та управляючи ризиками, підтримуючи небезпечний рівень ризику в діяльності підприємств, ризик-менеджмент допомагає підтримувати їх високий імідж та збільшує можливості доступу до фінансових ресурсів, необхідних для розвитку підприємств.

Крім того, ризик-менеджмент створює культуру управління ризиками на підприємстві. у кожного працівника з'являється розуміння того,

що будь-який із можливих наслідків ризику може бути досліджений, оцінений та спрямований відповідальній особі для реагування.

В основі системи ризик-менеджменту лежить так зване агентне моделювання [64]. Агентне моделювання – це розробка такої моделі прогнозування, яка прораховує динаміку окремих видів ризиків, що виникають при взаємодії підприємства з іншими контрагентами та при впливі на діяльність підприємства інших третіх сил, забезпечує злиття динамік різних видів ризиків та прогнозує загальну динаміку ризику для підприємства загалом. Тобто, агентне моделювання дає можливість отримати загальну картину ризику для підприємства та спрогнозувати його потребу у ресурсах, враховуючи їх оптимальний розподіл.

Схематично агентну модель ризик-менеджменту можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.6.

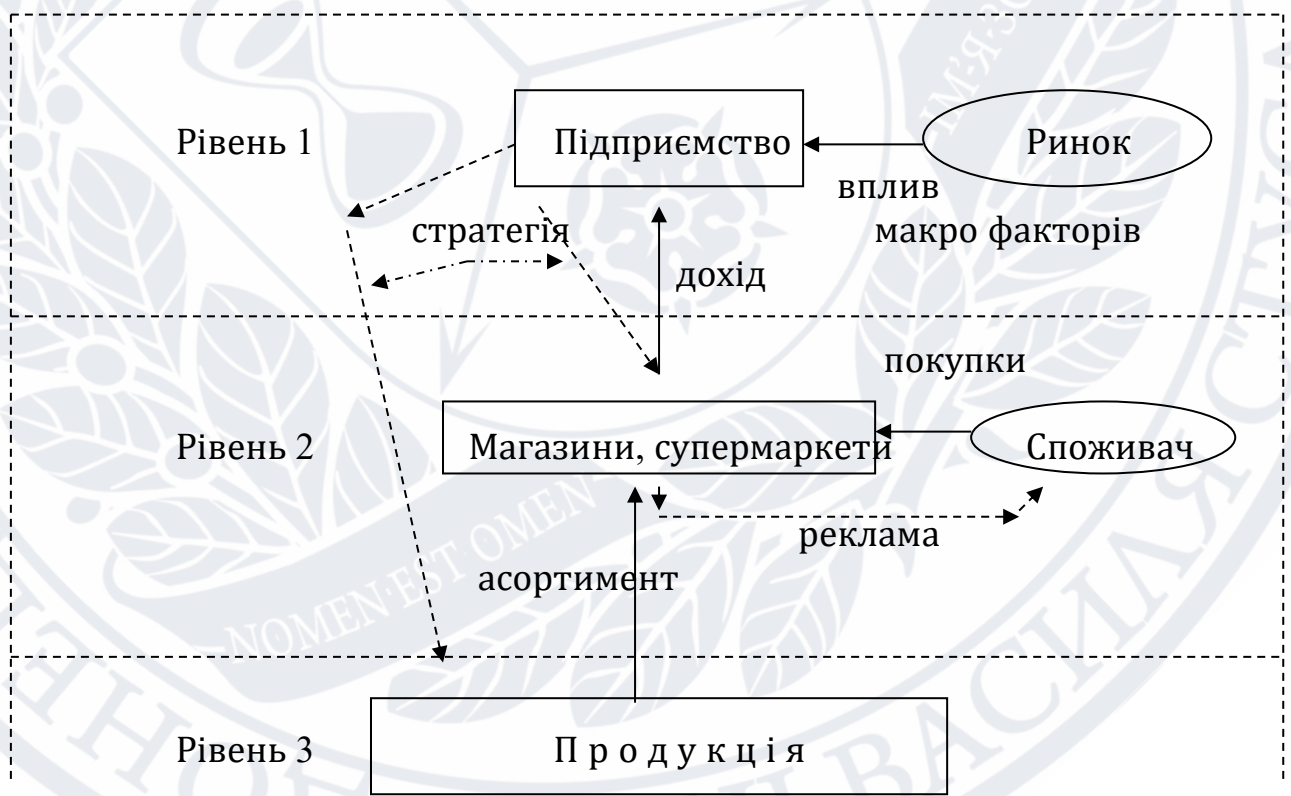


Рисунок 3.6 – Схема побудови агентної моделі у ризик-менеджменті

Побудова агентної моделі (рис. 3.6) охоплює низку етапів: визначення можливих видів ризику, якісну та кількісну оцінку ризиків,

розрахунок ймовірності виникнення ризиків, встановлення факторів, що впливають на появу ризиків, аналіз чутливості підприємства до впливу ризиків тощо. При моделюванні потрібно враховувати, що в екстремальних ситуаціях ризики можуть впливати на підприємство зовсім іншим чином, ніж при незначних впливах.

Причому на рівні підприємства модель оцінки ризику повинна враховувати ринкові фактори впливу на підприємство, схильність його до ризику, коротко- та довгострокові цілі підприємства. Тобто, на рівні підприємства повинна відобразитись чутливість підприємства до ризиків на макрорівні.

На рівні підрозділів модель оцінки ризику повинна враховувати внутрішні динаміки ризику підприємства.

На рівні продукції модель оцінки ризику повинна враховувати особливості продукції, її якості, форму реалізації, дизайн упаковки тощо.

Загальну модуль управління ризиками при застосуванні методу агентного моделювання (де  $P_t$  – результат діяльності підприємства у визначеному періоді  $t$  з врахуванням ризиків) можна представити у вигляді алгоритму, наведеному формулою (3.2).

$$P_t = ML_t + \sum_{i=0}^n SU_t^i + IC_0, \quad (3.2)$$

де  $t$  – часовий період (роки);

$n$  – кількість існуючих підрозділів (магазинів);

$ML_t$  – вплив макрорівня на діяльність підприємства, оцінений в грошовому вимірі;

$SU_i$  – результат роботи  $i$ -го підрозділу, виражений у грошовому вимірі;

$IC_0$  – початковий капітал.

У свою чергу:

$$ML_t = F(CP_t(P_{i-1}, C_t^i); EF_t(P_{i-1}, EF_t^*)), \quad (3.3)$$

де  $CP$  – функція тиску конкурентів;

$C_i$  – присутність конкурентів в районі функціонування  $i$ -го підрозділу;

$EF$  – функція зовнішнього фінансування;

$EF^*$  – доступне зовнішнє фінансування;

$P_{t-1}$  – змінна, яка позначає результат діяльності підприємства в минулих періодах, враховуючи як фінансовий результат, так і репутацію підприємства, яка створена внаслідок функціонування мережі магазинів.

У свою чергу:

$$SU_t^i = F(PL_t^i, P_{i-1}, S_t, A_t) \quad (3.4)$$

де  $PL_i$  – місце розташування магазину;

$S$  – постачання продукції;

$A$  – асортимент товарів.

Для кожного з рівнів (рис. 3.6) потрібно розробити окрему систему оцінок ризику відповідно до цілей підприємства. Задане значення загального ризику повинно „спускатися” вниз до окремих підсистем ризиків, задаючи відповідний рівень прийняттого ризику.

Тоді результуюча змінна  $P_t$  буде визначати ефективність роботи підприємства в умовах ризику, його здатність до подальшого розвитку. Кожна із названих змінних при реалізації моделі повинна бути деталізована до конкретних факторів впливу.

Далі, за допомогою методів імітаційного моделювання (враховуючи коефіцієнти чутливості підприємства до ризиків, які були розраховані раніше), можна отримати очікуваний результат діяльності підприємства. Таким результатом може бути прогнозований дохід підприємства та інші показники.

### 3.3 Порівняльний аналіз пропозицій щодо удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві та моделювання результатів діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”

В результаті проведених досліджень нами було зроблено рекомендації щодо удосконалення управління ризиками на ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”. Ці рекомендації згруповано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Пропозиції щодо удосконалення управління ризиками на ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”

Пропозиції	Орієнтовна вартість впровадження	Ефект від впровадження
1. Удосконалення асортименту продукції	В межах витрат на утримання підрозділів	1. Збільшення попиту та доходу підприємства. 2. Краще задоволення потреб споживачів
2. Впровадження у виробництво прогресивних технологій: біодобавки екстракту гороху	173 тис. грн.	1. Покращення якості та смакових характеристик продукції. 2. Зменшення собівартості виробленої продукції. 3. Оптимізація складу речовин в продукції з м'ясних виробів.
3. Введення в експлуатацію ультразвукової установки	248 тис. грн	1. Збільшення термінів зберігання сировини. 2. Нарощування обсягів виробництва. 3. Підвищення прибутковості виробництва. 4. Економічний ефект $\approx$ 2707 тис. грн
4. Впровадження автоматизованої системи управління ризиками та оперативної системи планування виробництва (зі створенням центрів відповідальності)	400 тис. грн	1. Облік всіх видів ризиків. 2. Ефективне планування. 3. Контроль за виконанням бюджетів підрозділами. 4. Покращення точності планових показників. 5. Ефективна взаємодія всіх підрозділів підприємства.
5. Впровадження в системі ризик-менеджменту агентного прогнозування	400 тис. грн	1. Покращення культури виробництва. 2. Можливість визначати загальний ризик для діяльності підприємства, а не тільки дію окремих видів ризиків 3. Можливість ефективно розподіляти ресурси з метою зменшення впливу ризиків. 4. Створення сучасного інформаційно-автоматизованого виробництва. 5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції
Всього	1221 тис. грн	2707 тис.грн.

Аналіз даних таблиці 3.7 показує, що загальні витрати на впровадження всіх рекомендацій становлять близько 1,2 млн. грн, а економічний ефект – близько 2,7 млн. грн. Оскільки на підприємстві є достатні власні кошти для реалізації всіх рекомендацій, то немає потреби вибирати найкращі, бо всі вони пов'язані між собою і тільки їх спільна реалізація може забезпечити підприємству отримання вказаного економічного ефекту.

Далі, змоделюємо результати діяльності „Козятинський м'ясокомбінат”. За об'єкт моделювання візьмемо величину чистого прибутку підприємства та його зміну залежно від зміни попиту на продукцію підприємства.

Початкові дані для моделювання: обсяг чистого доходу за 2022 рік ЧД – 329364 тис. грн; обсяг виробництва N – 5640 тонн; постійні витрати на виробництво продукції ПВ – 99366 тис. грн; змінні витрати ЗВ – 162336 тис. грн; валовий прибуток ВП – 33831 тис. грн; інші витрати ІВ – 24409 тис. грн; операційний прибуток до оподаткування ОП – 9422 тис. грн; чистий прибуток підприємства ЧП – 6,8 млн. грн; ставка податку на прибуток в 2013 році – 19%.

Спочатку розрахуємо середнє значення  $\Pi_1$  ціни 1 кг м'ясної продукції підприємства (без врахування ПДВ).

$$\Pi_1 = \frac{\text{ЧД}}{N} = \frac{329364000}{5640000} = 58,40 \text{ грн/кг.}$$

Далі, припустимо, що в результаті впровадження зроблених нами рекомендацій попит на продукцію підприємства зросте на 30%.

Тоді чистий дохід підприємства складе:

$$\text{ЧДП} = \Pi_1 \cdot N \cdot 1,3 = 58,40 \cdot 5640000 \cdot 1,3 = 428188800 \approx 428 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина загальнопромислових витрат ЗВВ в розрахунку на весь новий обсяг продажу м'ясної продукції складе:

$$ЗВВ = ПВ + (ЗВ + ІВ) \cdot 1,3 = 99366 + (162336 + 24409) \cdot 1,3 \approx 342 \text{ млн.грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ОП = (ЧД - ЗВВ) = 428 - 342 = 86,0 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ОП \cdot \left(1 - \frac{19}{100}\right) = 86,0 \cdot 0,81 = 69,7 \text{ млн. грн}$$

Тобто, якщо попит на продукцію підприємства збільшиться на 30%, то це автоматично збільшить чистий прибуток підприємства: з 6,8 до 69,7 млн.грн. Далі, припустимо, що попит на продукцію підприємства чомусь знизиться на 30%, тобто стане 0,7 від початкового. Тоді чистий дохід підприємства складе:

$$ЧДП = Ц_1 \cdot N \cdot 0,7 = 58,40 \cdot 5640000 \cdot 0,7 = 230563200 \approx 231 \text{ млн. грн.}$$

Загальна величина загальнопромислових витрат ЗВВ в розрахунку на весь новий обсяг продажу м'ясної продукції складе:

$$ЗВВ = ПВ + (ЗВ + ІВ) \cdot 0,7 = 99366 + (162336 + 24409) \cdot 0,7 \approx 230 \text{ млн.грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ОП = (ЧД - ЗВВ) = 231 - 230 = 1,0 \text{ млн. грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ОП \cdot \left(1 - \frac{19}{100}\right) = 1,0 \cdot 0,81 = 0,81 \text{ млн. грн}$$

Тобто, якщо попит на продукцію підприємства зменшиться на 30%, то це автоматично зменшить чистий прибуток підприємства: з 6,8 до 0,81 млн.грн.



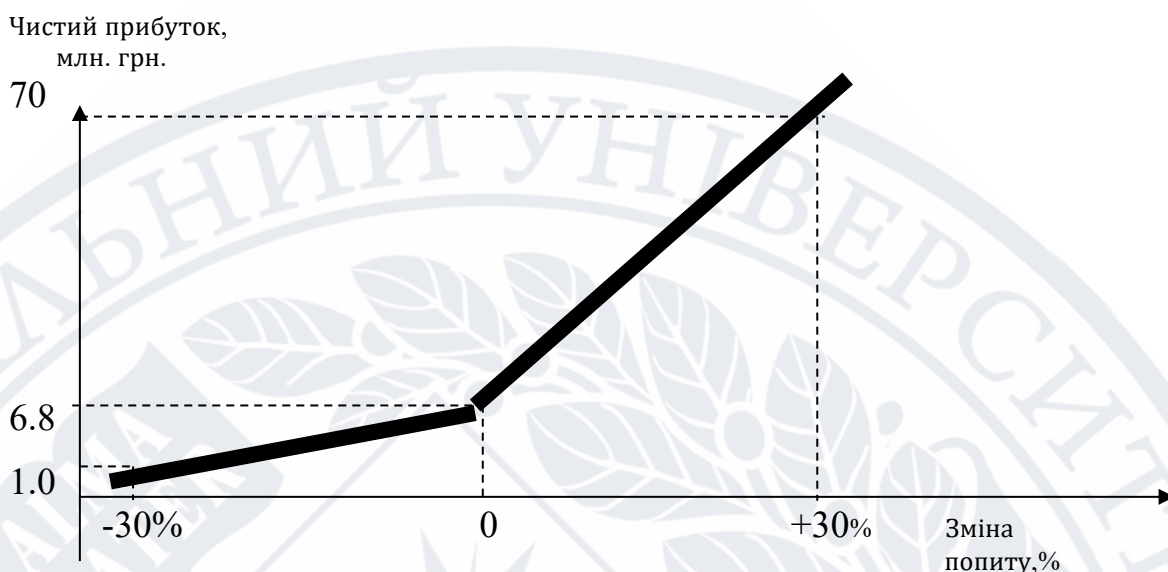


Рисунок 3.7 – Моделювання зміни чистого прибутку підприємства залежно від зміни попиту на його продукцію

Аналіз результатів моделювання зміни чистого прибутку підприємства залежно від зміни попиту на продукцію свідчить (рис. 3.7), що рекомендації, які були нами запропоновані в пп. 3.2, будуть мати силу при коливанні попиту на продукцію в межах  $[-30...+30]\%$ .

### Висновки до розділу 3

В даному розділі нами було зроблено обґрунтування стратегії розвитку підприємства. На підставі проведеного SWOT-аналізу для ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” було рекомендовано стратегію розвитку під назвою „стратегія обмеженого зростання”. Ця стратегія складається з низки функціональних стратегій, однією з яких є стратегія управління підприємницькими ризиками, або так звана ризик-стратегія.

Для обґрунтування вибору ризик-стратегії було проаналізовано показники запасу міцності та операційного важеля, які безпосередньо характеризують здатність підприємства протидіяти підприємницьким ризикам. Підприємству залежно від конкретної ситуації, що складеться з

тим чи іншим видом ризику, було рекомендовано застосовувати ризик-стратегії ігнорування, запобігання або пом'якшення ризику.

В результаті комплексного аналізу діяльності підприємства підприємству було рекомендовано реалізувати такі заходи: провести оптимізацію асортименту виготовляємої продукції; впроваджувати нові прогресивні технології виготовлення продукції; впровадити автоматизовану систему управління ризиками; впровадити систему оперативного планування виробництва (зі створенням центрів відповідальності); запровадити в системі ризик-менеджменту агентне моделювання підприємницьких ризиків.

Було встановлено, що побудова агентної моделі охоплює низку етапів: визначення можливих видів ризику, якісну та кількісну оцінку ризиків, розрахунок ймовірності виникнення ризиків, встановлення факторів, що впливають на появу ризиків, аналіз чутливості підприємства до впливу ризиків тощо.

Причому на рівні підприємства модель оцінки ризику повинна враховувати ринкові фактори впливу на підприємство, схильність його до ризику, коротко- та довгострокові цілі підприємства. В роботі було запропоновано схему побудови агентної моделі ризик-менеджменту та запропоновано її алгоритм.

Було розраховано кошториси витрат на реалізацію зроблених рекомендацій. Встановлено, що загальна вартість всіх заходів з удосконалення управління підприємницькими ризиками складе на підприємстві 1221 тис. грн, а очікуваний економічний ефект – 2797 тис. грн.

На завершення було проведено моделювання результатів діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” залежно від зміни попиту на його продукцію.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконаної роботи можна стверджувати, що мета, яка полягала у тому, щоб розкрити сутність та основні аспекти підприємницьких ризиків, вивчити їх вплив на діяльність підприємств, розглянути організацію управління підприємницькими ризиками та розробити заходи зі зниження дії окремих видів ризиків на діяльність підприємства, повністю досягнута.

Задачі, які були поставлені роботі, також повністю виконані. Так, було проведено теоретичні дослідження питань сутності, видів, причин виникнення підприємницьких ризиків; обґрунтовано зростаюче значення підприємницьких ризиків та визначено їх вплив на діяльність підприємств та їх економічну безпеку; обґрунтовано вибір методик та показників дослідження підприємницьких ризиків на підприємствах; проведено детальний аналіз виробничо-економічної діяльності ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”, визначено динаміку його основних фінансових показників та фінансових коефіцієнтів, проаналізовано ліквідність балансу та платоспроможність підприємства; проаналізуовано існуючу на підприємстві систему управління підприємницькими ризиками; обґрунтовано стратегію розвитку ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” в сучасних умовах; розроблено рекомендації щодо зниження дії підприємницьких ризиків на діяльність підприємства та підвищення його економічної безпеки; проведено моделювання результатів діяльності підприємства.

Було встановлено зв'язок поняттями „ризик” та „економічна безпека підприємства”. Так, доведено, що економічна безпека підприємства – це такий стан підприємства, за якого відбувається його ефективне функціонування через захист функціональних складових та забезпечується здатність підприємства успішно протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

Було проведено дослідження сутності ризик-менеджменту як системи управління підприємницькими ризиками та зроблено порівняльний аналіз концепцій ризик-менеджменту, проаналізовано існуючі стратегії управління ризиками, принципи та методи ризик-менеджменту тощо. Встановлено зв'язок між ймовірністю виникнення підприємницьких ризиків та стратегією ризик-менеджменту.

Зроблено висновок, що ризик-менеджмент – це система принципів, методів, прийомів управління, спрямованих на зменшення можливих негативних наслідків діяльності підприємства, які можуть виникнути в результаті прийняття помилкових управлінських рішень.

Було проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат”, вивчено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020-2022 роки та визначено їх динаміку. Зроблено висновок, що підприємство в 2023 році пододало економічну кризу і має сприятливі перспективи для розвитку.

Досліджено ліквідність балансу підприємства і зроблено висновок, що підприємство практично має ліквідний баланс і може активно впливати на підприємницькі ризики, які можуть виникнути під час його роботи.

Встановлено, що основні фінансові коефіцієнти підприємства покращилися та перевищили нормативні значення, що свідчить про те, що підприємство ТОВ „Козятинський м'ясокомбінат” на початок 2023 року має значні фінансові можливості для протидії підприємницьким ризикам, які постійно виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Розрахунки показали, що коефіцієнт запасу міцності у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився з 72,7% до 40,8%, або на 31,9 п.п., а коефіцієнт операційного важеля зменшився з 8 до 4,94 разів, тобто в 1,62 разів. Це свідчить про те, що фінансові можливості

підприємства протидіяти підприємницьким ризикам зменшилися, але ще далекі від критичних.

Було проведено якісну та кількісну оцінку ризиків, що мають місце в діяльності підприємства. До таких основних ризиків належать галузеві, регіональні та фінансові.

Значна увага була приділена вивченню організаційної структури управління підприємством і системи управління підприємницькими ризиками. встановлено, що запровадження на підприємстві системи НАССР дає змогу попереджувати та зменшувати негативні впливи на діяльність підприємства багатьох видів ризиків.

Було зроблено обґрунтування стратегії розвитку підприємства. На підставі проведеного SWOT-аналізу для ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” було рекомендовано стратегію розвитку під назвою „стратегія обмеженого зростання”. Підприємству, залежно від конкретної ситуації, що складеться з тим чи іншим видом ризику, було рекомендовано застосовувати ризик-стратегії ігнорування, запобігання або пом’якшення ризику.

В результаті комплексного аналізу діяльності підприємства підприємству було рекомендовано реалізувати такі заходи: провести оптимізацію асортименту виготовляємої продукції; впроваджувати нові прогресивні технології виготовлення продукції; впровадити автоматизовану систему управління ризиками; впровадити систему оперативного планування виробництва (зі створенням центрів відповідальності); запровадити в системі ризик-менеджменту агентне моделювання підприємницьких ризиків.

Агентне моделювання – це розробка такої моделі прогнозування, яка прораховує динаміку окремих видів ризиків, забезпечує злиття динамік різних видів ризиків та прогнозує загальну динаміку ризику для підприємства загалом.

Було встановлено, що побудова агентної моделі охоплює низку етапів: визначення можливих видів ризику, якісну та кількісну оцінку ризиків, розрахунок ймовірності виникнення ризиків, встановлення факторів, що впливають на появу ризиків, аналіз чутливості підприємства до впливу ризиків тощо.

Причому на рівні підприємства модель оцінки ризику повинна враховувати ринкові фактори впливу на підприємство, схильність його до ризику, коротко- та довгострокові цілі підприємства. В роботі було запропоновано схему побудови агентної моделі ризик-менеджменту та запропоновано її алгоритм.

Було розраховано кошториси витрат на реалізацію зроблених рекомендацій. Встановлено, що загальна вартість всіх заходів з удосконалення управління підприємницькими ризиками складе на підприємстві 1221 тис. грн, а очікуваний економічний ефект – 2797 тис. грн.

На завершення було проведено моделювання результатів діяльності ТОВ „Козятинський м’ясокомбінат” залежно від зміни попиту на його продукцію.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина. I Вінниця : ВНТУ, 2020. 119 с.
2. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
3. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2013, № 10(48), С. 27-33.
4. Вакульчик О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства. Економіст, 2020. С. 40-43.
5. Макаренко І.О. Особливості управління господарським ризиком в умовах ринкової економіки. Актуальні проблеми економіки. Київ: № 6 (60), 2006, 218 с., С.159-165.
6. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 224 с.
7. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.
8. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику. Монографія. Київ, 1997, 164 с.
9. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008, 392 с.
10. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», Investment Management and Financial Innovations, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
11. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», Economics - innovative and economics research journal, Vol. 10(2), pp. 99-116

12. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>
13. Литвиненко С.Л., Трегубов О.С., Войцеховський В.С. Семенда О.В. Попова Ю.М. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підручник. Видавничий дім «Кондор». 2021.
14. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.
15. Снитко Л.Т., Саккулина Д.А. Формирование экономической устойчивости предприятия – В кн.: Інтеграційний вибір України: історія, сучасність, перспективи: Збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю, м. Вінниця, 10 квітня 2012 р., Том 1. Тернопіль: Крок, 2012. 330 с., С. 168-172.
16. Ясишена В.В. Фактори впливу на формування грошових потоків – В кн.: Інтеграційний вибір України: історія, сучасність, перспективи: Збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю, м. Вінниця, 10 квітня 2012 р., Том 2. Тернопіль: Крок, 2012. 291 с., С. 57-62.
17. Кравченко В.А. Фактори підприємницьких ризиків в умовах трансформаційної економіки: стан та динаміка. Формування ринкових відносин в Україні, Вип. 11 (78), Наук. Ред. І.К.Бондар. К., 2018. 116 с. (С. 64-67).
18. Ареф`єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2020. С. 98- 103.
19. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Хай-Тек Прес, 2019. 400 с.



20. Ісмаїлова Л.Л. Економічна безпека: сутність та основні її види. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 10. С. 126-129.
21. Кириченко О.А. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах довгострокового кредитування. Актуальні проблеми економіки, 2020. №11, С. 83-99.
22. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. Фінанси України. 2019. №4, С.91-97.
23. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Київ: Лібра, 2003. 280 с.
24. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізми забезпечення. Донецьк: КІНД НАНУ, 2006. 408 с.
25. Єрмоленко М.М. Зростання ролі конкурентної розвідки в системі забезпечення економічної безпеки підприємництва. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 1. С. 239- 240
26. Живко М.О. Основні чинники інформаційної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2020. № 8. С. 67-74.
27. Бесчастний А.В. Економічна безпека України у контексті світової економічної кризи. Економіка та держава, 2020. № 5. С. 67-70.
28. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: Курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.
29. Сорокіна І.В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020, № 12. С. 114-122
30. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ: Правова єдність, 2020. 542 с.
31. Кавун С.В. Інформаційна безпека: навч. посіб., част. II. Харків: ХНЕУ, 2019. 196 с.

32. Макаренко І.О. Учет факторів економічного ризику при прийнятті рішення на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. № 1 (67), 2018. С. 69-75.
33. Кочетков В.М., Сирочук Н.А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. № 10 (124), 2022, С. 150-156.
34. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посібник. Київ: Академвидав. 2018. 462 с.
35. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 344 с.
36. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145.
37. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198.
38. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154
39. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
40. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27
41. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 159-167.
42. Щербак В.Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2021. С. 156 -161.
43. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику. Фінанси України. 2021 р. № 5, с. 88-93.

44. Вітлінський В.В., Верченко В.І., Наконечний С.І., Компаниченко О. С. Система кількісних оцінок страхового ризику. Фінанси України. 2019 р. № 2, с. 98-183.
45. Гнилицька Л. Використання обліково-аналітичних технологій при розробці методики управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Бухгалтерський облік. 2012 р., № 3, с. 41-47.
46. Козловський В.О. Основи підприємництва. Курс лекцій. Част. 2. Вінниця: ВНТУ, 2006. 184 с.
47. Hazard Analysis and Critical Control Point. URL: <http://uk.wikipedia.org>
48. Як проаналізувати показники ліквідності та платоспроможності підприємства. Податкове планування, № 12, 2020 р.
49. Платоспроможність, її показники та методика їх розрахунку. URL: <http://fingal.com.ua>
50. Аналіз платоспроможності і ліквідності. URL: <http://readbookz.com>
51. Аналіз ліквідності та фінансової стійкості підприємства. URL: <http://vuzlib.org>
52. Левицький М.А. Агентне моделювання в системі підприємницького ризик-менеджменту. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць, Вип. 1(92) К.: 2020, 186. С. 46-52.
53. [Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2021 \[Електронний ресурс\]. URL: http:// www.kadrovik01.com.ua.](http://www.kadrovik01.com.ua)
54. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка, (62), 2021 р., С. 98-106.
55. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198.
56. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154.

57. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
58. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.
59. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління, №4 2022 р.