

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КРАМАРЧУК Тетяна Романівна**

**Формування стратегії й тактики управління  
ризиками підприємства. / Formation of strategy  
and tactics of the enterprise risk management**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНм-21  
Т. Р. Крамарчук

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, С. М. Скочиляс

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"04" 2 березня 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА...	7
1.1. Сутність поняття невизначеності та ризику в діяльності підприємства	7
1.2. Концептуальні засади формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві .....	15
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ДОБРОБУД».....	28
2.1. Характеристика господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.....	28
2.2. Аналіз впливу ризику на діяльність ТОВ «Добробуд».....	36
2.3. Оцінка ефективності управління ризиками на ТОВ «Добробуд».....	48
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ДОБРОБУД».....	57
3.1. Розробка стратегій попередження та управління ризиками в діяльності будівельної організації .....	57
3.2. Удосконалення технологій ідентифікування ризиків в діяльності ТОВ «Добробуд» .....	71
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** З розвитком ринкових відносин здійснення підприємницької діяльності відбувається в умовах зростаючої невизначеності. Саме невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища змушує підприємства приймати на себе ризик, який може обумовлювати суттєві втрати. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші нові економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління.

Кожне підприємство прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести до мінімуму можливу величину збитків, та до максимуму – величину прибутків. Щоб досягти успіху в цьому бажанні необхідно в рамках підприємства використовувати здобутки науки у сфері управління ризиками та передовий досвід тих, хто успішно впровадив систему управління ризиками на підприємстві. Володіння інструментарієм управління ризиком дає керівництву підприємництва можливість адекватно реагувати на загрози, через розробку і реалізацію ефективних стратегій поведінки, здійснення відповідних антикризових заходів.

Таким чином, формування ефективної стратегії і тактики управління ризиками вітчизняних підприємств в процесі господарської діяльності є надзвичайно актуальним завданням. Воно має важливе значення для менеджменту організацій, так як їх адаптація до умов, що постійно змінюються, є одним з найголовніших завдань забезпечення стійкого розвитку на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблеми управління ризиками підприємства зробили такі науковці, як В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, Т. А. Ільїна, О. А. Карлова, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Нижник, О. Ю. Ничипорук та ін. Але, незважаючи на існуючі теоретичні та практичні напрацювання,

питання удосконалення управління ризиками підприємства, вироблення концептуальних засад об'єктивного обґрунтування даного процесу, залишаються розкритими не у повній мірі та потребують більш глибокого опрацювання.

**Мета дослідження.** Метою даної кваліфікаційної роботи є систематизація теоретико-методичних підходів та напрацювання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування стратегії і тактики управління ризиками підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність понять невизначеності та ризику в діяльності підприємства;
- систематизувати концептуальні засади формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві;
- дослідити господарську та фінансово-економічну діяльність ТОВ «Добробуд»;
- проаналізувати впливу ризику на діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність діючої практики управління ризиками на ТОВ «Добробуд»;
- запропонувати методику розробки стратегії попередження та управління ризиками в діяльності будівельної організації
- обґрунтувати методику вибору адекватних для застосування на ТОВ «Добробуд» методів обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику.

**Об'єктом дослідження** є ризики в діяльність ТОВ «Добробуд».

**Предметом дослідження** є механізм формування стратегії і тактики управління ризиками в діяльності досліджуваної організації.

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі методи дослідження: порівняльний аналіз (при

розгляді досліджуваної проблеми з точки зору різних авторів, для порівняння ключових положень щодо управління ризиками підприємства); системний аналіз (при розгляді організаційного забезпечення формування стратегії і тактики управління ризиками організації); структурного аналізу (при діагностиці форм і методів управління ризиками підприємства); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність або неефективність діючого механізму управління ризиками підприємства); імітаційного моделювання (для розробити шляхів вдосконалення ідентифікації ризиків підприємства); метод сценаріїв (для запровадження інноваційних методів управління ризиками підприємства); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо удосконалення процесу формування стратегії і тактики управління ризиками підприємства).

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи слугують: Конституція України, закони України, нормативно – правові акти, монографічна література, періодичні видання, матеріали ТОВ «Добробуд».

**Науковою новизною отриманих результатів** є: теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із удосконаленням процесу формування стратегії і тактики управління ризиками підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі досліджуваного підприємства, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства» у матеріалах всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки (частина 2)» (Тернопіль, 15 травня 2020 року) та «Сутність поняття ризику в діяльності організації» у Збірнику тез доповідей

IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ТНЕУ, 07.11.2019р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, із них 85 сторінок основного тексту. Робота містить 19 таблиць та 15 рисунків, список використаних джерел містить 72 найменування, також є 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття невизначеності та ризику в діяльності підприємства

За сьогоденних умов господарювання надзвичайно актуальним є всестороннє та глибоке розуміння сутності невизначеності та ризиків в діяльності організації. Одним із важливих факторів здійснення підприємницької діяльності вважаються економічні та соціальні ризики.

Управлінські рішення, що приймаються в процесі економічної діяльності в умовах ринкових форм господарювання, майже завжди сполучено з економічним ризиком, що обумовлено наявністю ряду факторів невизначеності, заздалегідь не передбачених.

Невизначеність – досить широке поняття, яке відображає об’єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів [17].

Невизначеність – це об’єктивна неможливість отримати абсолютне знання про об’єктивні і суб’єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність параметрів системи. Взагалі, невизначеність - це об’єктивна неможливість отримання абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність параметрів останньої [39]. П. Самуельсон зазначав, що невизначеність породжує невідповідність між тим, чого люди очікують, і тим що дійсно відбувається [19].

Існування невизначеності зумовлено сукупністю причин (недетермінованість процесів на підприємстві, повна відсутність та суб’єктивний аналіз інформації під час планування поведінки суб’єкта господарювання, приховування фінансово-господарської інформації, вплив

людського фактору, наявність систематичних, випадкових та механічних помилок в інформації), проте усунути її неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності.

Розкривши сутність невизначеності та джерела її появи, необхідно перейти до розгляду її видів за такими класифікаційними ознаками:

- залежно від засобів визначення ймовірності;
- за ступенем імовірності настання подій;
- за об'єктом невизначеності.

Розрізняють статистичну і нестатистичну невизначеність; повну та часткову невизначеність, повну визначеність; людську, технічну та соціальну невизначеність.

Докладніше необхідно ознайомитися з видами невизначеності за ступенем імовірності настання подій. «Ця класифікація дає можливість розрізнити повну та часткову невизначеність, повну визначеність. Часткова чи повна невизначеність пояснюється тим, що, по суті, економічні проблеми зводяться до задач вибору з деякої кількості альтернатив. При цьому економічні суб'єкти не мають повної інформації про стан систем для розробки оптимального рішення й достатніх можливостей для адекватного обліку всіх доступних даних. Невизначеність інформації можливо зняти, визначивши ймовірність, з якою можна очікувати цю інформацію.

Залежно від засобів визначення ймовірності розрізняють два типи невизначеності – статистичну та нестатистичну. Якщо мається на увазі статистична невизначеність, то іноді кажуть, що рішення приймається в умовах ризику, якщо нестатистична – то рішення приймається в умовах невизначеності. У чистому вигляді той чи інший вид імовірності трапляється рідко – найчастіше можна зустріти мішаний вид».

Невизначеність може бути наслідком наступного:

- невизначеності у встановленні планового періоду і, зокрема, періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства;



- невизначеності формування цілей підприємства та вибору пріоритетів у визначених цілях, що може бути зумовлено наявністю ряду альтернативних цілей;
- помилок в оцінках стану підприємства і його місця на ринку;
- «неповної або помилкової інформації стосовно перспектив розвитку даного підприємства й ринку в цілому, рішень, прийнятих на її підставі»;
- «можливих перебоїв у розробці чи реалізації стратегії розвитку підприємства»;
- невизначеності контролю й оцінки результатів діяльності підприємства».

Невизначеність виступаючи «невід'ємним атрибутом прийняття господарських рішень не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного розв'язання господарських завдань, веде до ініціативності та творчого пошуку.

Зниження рівня невизначеності, необхідне для прийняття господарських рішень, забезпечується: збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань; обробкою інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та з'ясуванням причин, форм і наслідків невизначеності; розробкою моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце, і здобуттям у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта».

Поняття «невизначеність» тісно пов'язане з поняттям «ризик». Вченими та практиками в своїх дослідженнях питання розкриття сутності ризиків носить неоднозначний характер. В економічній літературі зустрічаються лише окремі фрагментарні трактування, які зазвичай не дають повного та вичерпного уявлення про об'єкт нашого дослідження.

В літературних джерелах є декілька концепцій філологічного походження коренів слова «ризик» [72, с.29]:

- грецьке «rīdsicon» та «rīdsa» – що означає «скеля»;

- іспано-португальський корінь слова «ризик» має значення – «камінь, підводна скеля»;
- старо-італійське «risicare» – означає «маневрувати між...»;
- французьке «resque» – «загроза» або «небезпека»;
- в перекладі із латинського «rescum» значить «те, що руйнує» або «непередбачуваність».

На сьогодні ще немає однозначного визначення категорії «ризик», попри те, що дане поняття зустрічається в багатьох гуманітарних та природничих науках. Це можна пояснити, з однієї сторони, багатосторонністю цього об'єкта, а з іншої – повним ігноруванням ризику вітчизняним господарським законодавством в діючій економічній та господарській практиці і в управлінській діяльності.

Одним із найбільш розпоширених визначень ризику є потенційна можливість невдачі, небезпеки й понесення втрат. В дослідженій нами економічній літературі все частіше зустрічаються такі трактування ризику:

- це ймовірність підприємств зазнати збитків у результаті здійснення підприємницької діяльності» [63, с. 32];
- комбінація ймовірності події та її наслідків [58];
- «ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності» [40, с. 8];
- «діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети» [17, с. 7];
- «об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору і яка відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату» [36, с. 22].

Говорячи про перше наукове визначення ризику у економіці, зазвичай автори посилаються на Ф. Найта, який у своїй праці розрізняв ризик та невизначеність. З точки зору Ф. Найта – ризик має місце у тому випадку, коли певна дія може привести до кількох взаємовиключних результатів із відомим розподілом ймовірностей їх настання. Якщо такий розподіл є невідомим, то відповідна ситуація може розглядатися як невизначеність.

Ф. Найт визначив різницю між ризиком і невизначеністю таким чином [38]: “...Невизначеність повинна бути розглянута в сенсі радикальної відмінності від простого поняття ризику, від якого вона ніколи не була належним чином відокремлена... Істотним є той факт, що ризик в деяких випадках кількісно піддається вимірюванню, а в інших випадках - це щось чітко не цього характеру...”. Тобто, Найт стверджував, що тільки вимірювана невизначеність буде ризиком, і таким чином розмежував ці два поняття.

Багато вчених розкривають зміст категорії “ризик” через поняття невизначеності (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Трактування сутності поняття “ризик” через тотожність з невизначеністю**

№ пп	Трактування сутності поняття «ризик»	Автори
1.	Невизначеність реалізації поставлених цілей [33].	Неокласична економічна школа
2.	Невизначеність, пов’язана з вартістю прибутків від інвестицій у кінці періоду [36, с. 24].	Лук’янова В.В., Головач Т.В.
3.	Ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у разі невдачі [17, с. 14].	Донець Л.І.
5.	Невизначеність, що пов’язана з прийняттям рішень, реалізація яких відбувається тільки з часом [19].	Економічна енциклопедія
6.	Невизначеність наших фінансових результатів у майбутньому [40].	Машина Н. І.
7.	Елемент невизначеності, який може позначитись на діяльності того чи іншого господарського суб’єкта або на здійсненні будь-якої економічної операції [54, с. 208].	Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.
8.	Ситуація невизначеності, яка може призвести як до позитивного так і до негативного результату тої чи іншої економічної дії [38].	Матяш В. Ю., Висоцька М. П.

Примітка. Сформовано автором на основі [17; 19; 40; 36; 38; 54]

Отже, зауважимо, що ситуації ризику якісно відрізняються від невизначеності. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Невизначеність передбачує наявність факторів, при яких результати дій є не детермінованими, а степінь впливу кожного фактору на результати невідомий. «У ситуаціях ризику ми можемо використовувати об'єктивні значення ймовірностей для статистичного прогнозування, в той час, як в ситуаціях з невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка можливих наслідків».

Ризик та невизначеність відіграють важливу роль у діяльності підприємств, вміщуючи в собі протиріччя між реальним і запланованим. Усунути невизначеність неможливо, оскільки вона є елементами об'єктивної дійсності. Але слід зазначити, що невизначеність не завжди являється негативним фактором, так як усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного вирішення управлінських завдань, ініціативності та творчого пошуку.

На нашу думку потрібно розуміти невизначеність як умову або майбутню об'єктивну реальність, а ризик - як наслідок впливу умови. Якщо існує можливість якісно та кількісно визначити ступінь ймовірності того чи іншого варіанту, тоді це й буде ситуація ризику.

В сучасній економічній практиці, зазвичай не акцентують на різниці між невизначеністю і ризиком. Необхідно відзначити, що певну наукову цінність має порівняння класичної та неокласичної теорій підприємницького ризику та їх змісту.

Отож, такі відомі економісти класичної теорії, як Дж. Мілль та Н.У. Сеніор ототожнюють ризик із математично вираженим очікуванням збитків у результаті невірної обраного рішення. Ризик тут розглядається, як певна втрата, що наноситься в результаті здійснення конкретного рішення. Ряд

економістів не поділяли такого погляду на сутність ризику і це призвело до формування дещо іншого розуміння цього поняття.

Основні підходи неокласичної теорії підприємницького ризику були розроблені економістами А. Пігу та А. Маршалл у 30-тих роках ХХ століття. Ця теорія базується на тому, що:

- підприємницький прибуток є величиною випадковою;
- кожен підприємець працює у невизначених умовах.

Неокласична теорія відзначає, що при одному й тому ж розмірі ймовірного прибутку менеджер обирає варіант, для якого притаманний нижчий рівень ризику.

Для того, щоб зробити певні узагальнення, наведемо ще кілька висловів науковців-економістів щодо категорії ризику. Так, О.В. Нижник у своїй праці вважає, що "ризик – це небезпека виникнення небажаних наслідків, відносно яких невідомо настануть вони чи ні" [43]. У цьому зв'язку, можемо зробити висновок, що ризик характеризується наступними ознаками:

- наявність ймовірності настання негативних результатів;
- можливість передбачення настання небажаних наслідків певною зацікавленою особою;
- ймовірність настання небажаних наслідків незалежно від волі зацікавленої особи.

У тлумачному словнику С. І. Ожегова та Шведова Н. Ю. термін ризик – трактується як «можливість небезпеки або дія на вдачу в надії на щасливий результат» [44].

В економічному словнику під редакцією Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозівського та Є. Б. Стародубцевої ризик визначається як «небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами» [54, с. 358]. У «Фінансово-кредитному енциклопедичному словнику» під редакцією А. Г. Грязнової ризик трактується як «вірогідність настання подій з негативними наслідками» [16].

Отож, бачимо, що подані у різних словниках визначення ризику ґрунтуються на альтернативності та невизначеності його прояву.

Визначення сутності поняття «ризик», які висвітлені у сучасній зарубіжній економічній літературі, ми об'єднали в групи у табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Трактування сутності поняття «ризик» зарубіжними науковцями**

№ пп	Трактування сутності поняття «ризик»	Автори
1.	Імовірність успіху, або невдачі певного вибору в ситуації з декількома альтернативами	Л.Дж. Гитман, М.Д. Джонк; Л.Н. Тепман; М.А. Рогов; Е.С. Хендрікс, М.Ф. Ван Бреда; Г. Шенкір.
2.	Небезпека можливих втрат	І.Т. Балабанов, В.П. Бочарників, С.Н. Возняк, С.В. Свешніков, Б.А. Райзберг, Л.Ф. Догіль.
3.	Ситуативна характеристика діяльності або ситуація (подія)	Л.Г. Шаршукова, М.Г. Лапуста, Н.В. Хохлов, В.Т. Севрук, І.О. Арлюкова.
4.	Невизначеність, яка стосується можливих втрат	Ю.Ю. Катеринославський, В.А. Гамза, А.С. Шапкін, Р. А. Фатхутдінов, та ін.

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 54; 55]

Загалом, внаслідок проведених нами досліджень з'ясовано, що у сучасній науково-методичній літературі зустрічаються різні розуміння поняття «ризик» і для визначення сутності цієї категорії застосовуються різноманітні, часто суперечливі підходи.

Отже, в основі запропонованого підходу до визначення ризику лежить концептуальне уявлення, що ризик завжди пов'язаний із суб'єктом та рішенням, яке приймає цей суб'єкт. Без прийняття рішення не може виникнути і ризикована ситуація. Оскільки ризик є наслідком рішення і завжди пов'язаний з суб'єктом, який не тільки здійснює вибір, а й оцінює ймовірність можливих подій та пов'язані з ними наслідки, ризикована ситуація складається з двох взаємопов'язаних компонентів: об'єктивної та суб'єктивної. Перша відображає ту чи іншу невизначеність у середовищі

діяльності суб'єкта, друга характеризує ступінь готовності суб'єкта приймати рішення з урахуванням виду і динаміки цієї невизначеності.

В літературі існує три основні точки зору, які визнають або суб'єктивну, або об'єктивну, або суб'єктивно-об'єктивну природу ризику. На нашу думку, найбільш раціональним підходом є суб'єктивно-об'єктивний. У зв'язку з тим, що ризик являє собою специфічну діяльність в умовах невизначеності і ситуації неминучого вибору, то він також представляє собою діалектичну єдність об'єктивного та суб'єктивного. Таким чином, ризик завжди пов'язаний із вибором певних альтернатив та розрахунком ймовірності їх результату - в цьому проявляється його суб'єктивна сторона. Разом з тим, величина ризику є не тільки суб'єктивною, але й об'єктивною, оскільки вона являється формою якісно-кількісного вираження реально існуючої невизначеності.

У світлі вище викладеного матеріалу нашого дослідження ми пропонуємо власне визначення ризику. А саме ризик – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, пов'язана з прийняттям рішення суб'єктом (особою чи групою) під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, і в результаті якого досягається певний результат (позитивний, нульовий або негативний).

## **1.2. Концептуальні засади формування стратегії та тактики управління ризиками на підприємстві**

Для сучасних вітчизняних підприємств проблема створення ефективної стратегії управління ризиками є актуальною темою сьогодення і потребує концептуального вирішення. Але, при цьому, важливо враховувати, що процес становлення практики управління економічними ризиками на підприємствах ще не завершений, а завдання створення універсальної методики не може бути вирішене в принципі, оскільки кожне підприємство по-своєму унікальне, орієнтоване на власну ринкову нішу, можливості своїх співробітників, усталені зв'язки і можуть бути істотно доповнені з

врахуванням специфіки фінансової діяльності підприємства і конкретного складу портфеля його фінансових ризиків. «Ряд спеціалістів з теорії ризику висловлюють переконання, що вже у найближчій перспективі світове суспільство очікує суттєва трансформація. Її наслідком стане те, що воно будуватиме свою економічну стратегію розвитку не тільки з урахуванням ризику, а й навіть на базі управління ризиком». Тому завданням менеджера є не уникати ризиків, а передбачати їх, знижувати можливі негативні наслідки, тобто застосовувати сукупність заходів з обмеження виникнення негативних ризиків.

Управління ризиком має забезпечити оптимальне для підприємця співвідношення результатів економічної діяльності та ризику, яким вона обтяжена. «Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності фірми в минулому та в поточному періоді, здійснюватися прогнози щодо майбутнього».

Управління ризиками – це необхідність використовувати у управлінській діяльності різні заходи, підходи, процеси, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикованих подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж.

Відповідно до справедливого затвердження Пітера Друкера: безглуздо намагатися видалити весь ризик, можна спробувати його мінімізувати, але абсолютно необхідно узяти на себе правильні ризики" [18, с.179].

Існують два погляди на проблему управління ризиками. Перший (переважаючий) полягає в тому, що компанії повинні усунути ризики, для несення яких у них немає конкурентних переваг[60]. Проте їм слід перейняти на себе ризики, виходячи з їх ключової компетенції. Прибічники даної точки зору вважають, що інвестор знає про ризики, пов'язані з ключовою компетенцією компанії і, вкладаючи свої засоби в компанію, погоджується їх



нести. Так, інвестор, що набуває акцій південноафриканської золотодобувної компанії, згоден нести ринковий ризик зміни цін на золото, але не очевидне його бажання нести ризик зміни, наприклад, курсу німецьких державних облігацій (якщо компанія вирішить вкласти в них тимчасово вільні засоби).

Прибічники другої точки зору висловлюють думку, що набагато дешевше інвестори можуть мінімізувати ризики самі, диверсифікуючи свій інвестиційний портфель. З цієї тези можна зробити два декілька що відрізняються висновки: або компанії не повинні мінімізувати ризики взагалі, або вони повинні мінімізувати лише ті ризики, які інвестор не може усунути диверсифікацією (наприклад, ризик ліквідності) [69].

У даному зв'язку представляється можливим класифікувати компанії по їх відношенню до ризику таким чином: компанії, які можуть прийняти ризик, аж до ліквідації (венчурний капітал); компанії, які обмежують прийнятий на себе ризик (більшість компаній); компанії, які не можуть прийняти ризик (як правило, виходячи з цілей в соціальній сфері).

Управління ризиком – синтетична наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, що завдають фізичного і матеріального збитку. Точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію, що володіє власним набором термінів, класифікацією, єдиним підходом до аналізу різних ризиків. Основні поняття і методи теорії управління ризиком почерпнула перш за все з техніки і інженерії, теорії машин і механізмів, страхової і біржової справи.

Вперше поняття "ризик" і "збиток" стосовно ділової сфери діяльності людини були сформульовані в страховій справі, а пізніше і в біржовому. Традиційні області механіки, зокрема, теорія машин і механізмів, мають справу з вивченням надійності різних пристроїв. З цієї сфери в теорію управління ризиком перейшли такі методи виявлення ризику, як дерева подій і дерева відмов.

Управління ризиком є багатоступінчастим процесом, який має своїй на меті зменшити або компенсувати збиток для об'єкту при настанні

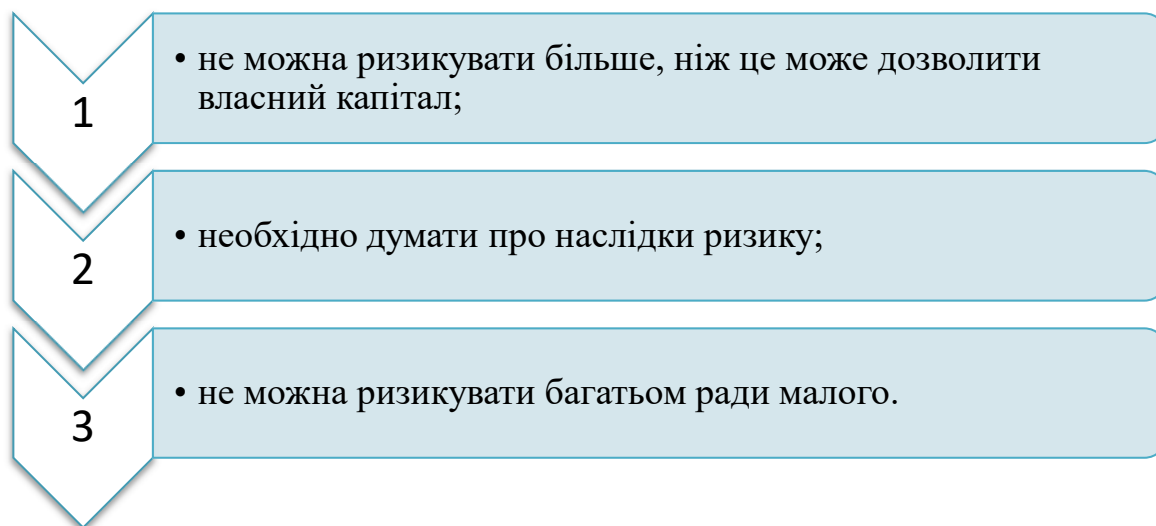
несприятливих подій. Поважно розуміти, що мінімізація збитку і зниження ризику – не адекватні поняття. Друге означає або зменшення можливого збитку, або пониження вірогідності настання несприятливих подій. В той же час існують різні фінансові механізми управління, наприклад страхування, які забезпечують компенсацію збитку, ніяк не впливаючи ні на його розмір, ні на вірогідність настання. Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і приймати заходи до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

Управління ризиками – це специфічна сфера економічної діяльності, що вимагає глибоких знань в області аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології і багато чого іншого. Основне завдання підприємця в цій сфері – знайти варіант дій, що забезпечує оптимальне для даного проекту поєднання ризику і доходу, виходячи з того, що чим більш прибутковий проект, тим вище міра ризику при його реалізації.

Конкретні методи і прийоми, які використовуються при прийнятті і реалізації рішень в умовах ризику, в значній мірі залежать від специфіки підприємницької діяльності, прийнятої стратегії досягнення поставлених цілей, конкретній ситуації і тому подібне

В той же час, теорія і практика управління ризиком виробила ряд засадничих принципів, якими слід керуватися суб'єктові управління.

Серед основних принципів управління ризиком можна виділити наступні, які наведено на рисунку 1.1



**Рис 1.1. Основні принципи управління ризиком**

<sup>1</sup>Примітка. Складено [67]

Реалізація першого принципу означає, що перш, ніж прийняти рішення в умовах ризику, підприємець повинен визначити максимально можливий об'єм збитку в разі настання ризикової події, а також зіставити його з об'ємом капіталу, що вкладається, і всіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не приведуть ці збитки до банкрутства підприємства.

Реалізація другого принципу вимагає, аби підприємець, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив би, до чого вона може привести, яка вірогідність ризику. На основі цієї інформації необхідно прийняти рішення про метод управління ризиком. Реалізація третього принципу передбачає, що перш ніж прийняти рішення про впровадження заходу, що містить ризик, необхідно порівняти очікуваний результат (віддачу) з можливими втратами, які понесе підприємець в разі настання ризикової події.

Технологія управління ризиком в підприємницькій діяльності включає стратегію і тактику ризик-менеджменту. Стратегія базується на довготривалих цілях і оцінках невизначеності господарської ситуації, на ефективних методах досягнення цих цілей протягом тривалого періоду.

Стратегія ґрунтується на довгостроковому плануванні, стратегічному прогнозуванні, вироблені обґрунтованої концепції та програми, адаптованої до невизначеності системи підприємництва, що дозволяє не допускати або зменшити несприятливу дію на результати діяльності випадкових чинників і отримати високий підприємницький дохід. Тактика – це конкретні методи та прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах.

Одна з найважливіших функцій ризик – менеджменту – організаційна. В процесі організації управління ризиком виділяють два етапи: підготовчий та основний. На підготовчому етапі організації управління ризиком є визначення мети здійснення даного управління (отримання підприємницького доходу, отримання додаткового доходу, зниження витрат, усунення чинників, що зумовлюють ризик). Одним із важливих питань управління ризиком на попередньому етапі є його розпізнавання. Від своєчасності даного процесу залежить ефективність всієї роботи з негативними наслідками ризику. Існують різні теорії розпізнавання ризикових ситуацій. Найбільш поширеною з них є теорія доміно, яка стверджує, що між ризиковими подіями мають місце зв'язки ланцюгового характеру. Згідно з даною теорією для попередження можливих наступних втрат необхідно перемістити певне доміно так, що коли воно впаде друге доміно, інші залишаються на місці [2, с.46]. Згідно з теорією доміно причинами виникнення ризику є тільки управлінські проблеми. Але оскільки дана теорія не враховує усіх аспектів і джерел виникнення ризиків, то це зумовило виникнення інших теорій розпізнавання ризику, які представлені в таблиці 1.4

*Таблиця 1.4*

#### **Методи розпізнавання ризику**

<i>№</i>	<i>Метод</i>	<i>Характеристика методу</i>
1.	Індуктивний метод	спосіб розпізнавання ризикової ситуації, при якому від спостереження окремих елементів переходить до розпізнавання ризикової ситуації в цілому;
2.	Дедуктивний метод	спосіб розпізнавання ризикової ситуації, що полягає у

		переході в процесі дослідження від вивчення ризикової ситуації в цілому до вивчення окремих її складових;
3.	Позитивне ризиковане розмежування	здійснення сукупності робіт щодо розпізнавання ризику, що носять ланцюговий характер: подія – втрати – негативний вплив;
4.	Ретроспективний метод	здійснення сукупності робіт щодо розпізнавання події, що стала причиною виникнення негативного впливу;
5.	Позитивне ризиковане розмежування	полягає в оцінці з великою точністю наслідків від здійснення ризику;
6.	Негативне ризиковане розмежування	дається наближена характеристика наслідків від здійснення ризику, яка зводиться до масштабності чи певного обмеження ризикованої ситуації;
7.	Аналізу	метод кількісно - якісного аналізу змісту документів з метою виявлення фактів і тенденцій, відображених в цих документах;
8.	Метод, що ґрунтується на ознаках появи ризику	основу методу складають ознаки та причини виникнення ризикових ситуацій, основні з яких представлені в додатку А.
9.	Прогнозування ризику	це сукупність способів і прийомів розробки прогнозів, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також їх кількісних змін здійснити переконливі передбачення стосовно майбутнього виникнення ризикових ситуацій.

Примітка. Складено на основі [7; 14]

На попередньому етапі також важливим елементом управління ризиком є його аналіз і виявлення найбільш ймовірних ризикових зон. З точки зору даних, що використовуються при його проведенні, можна виокремити два види аналізу: аналіз ризику, що мав місце в минулому періоді; аналіз даних поточного року, спеціально зібраних для виявлення можливих ризикованих ситуацій.

Для аналізу ризику підприємства на основі показників фінансового стану рекомендують використовувати, зокрема, показники, які представлені в таблиці 1.5

Таблиця 1.5

### Показники фінансового стану підприємства

<i>№</i>	<i>Назва показника</i>	<i>Розрахунок</i>
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	відношення поточних активів до поточних зобов'язань підприємства
2.	Коефіцієнт термінової ліквідності	відношення різниці поточних активів і товарних запасів до поточних зобов'язань підприємства
3.	Коефіцієнт	співвідношення власного капіталу підприємства та

	платоспроможності	загальних зобов'язань
4.	Коефіцієнт заборгованості	співвідношення запозиченого та власного капіталу підприємства.
5.	Коефіцієнт маневреності	співвідношення поточних активів та власного капіталу підприємства.
6.	Коефіцієнт автономії (незалежності)	співвідношення власного капіталу та підсумку балансу
7.	Коефіцієнт фінансової незалежності	співвідношення поточних активів та запозиченого капіталу.

<sup>1</sup>Примітка. Складено на основі [12; 21; 45]

Ключовою фазою підготовчого етапу управління ризиком є оцінка його рівня, визначення його допустимої межі для підприємства. Комплексна діагностика ризиків дає змогу простежити не лише їх розвиток та сфери поширення, а й негативні наслідки кумуляції таких ризиків, тобто взаємного їх впливу і нагромадження. З цією ціллю варто проводити якісну і кількісну оцінку ризику.

Якісна оцінка використовується для того щоб визначити можливі види ризику, чинники, що впливають на його рівень при здійсненні певної підприємницької діяльності. Даний вид оцінки також включає методологічний підхід до кількісної оцінки допустимого рівня ризику і у багатьох випадках якісна оцінка допустимого ризику природно узгоджується з кількісною оцінкою. Для цього найчастіше використовують методи математичної статистики, їх використання залежить від сфери, галузі, виду підприємницької діяльності. Перевагою даних методів є їхня відносно простота, а недоліком є те, що для аналізу потрібний великий обсяг інформації, яку складно отримати, враховуючи відносну стислість часу, що минув з моменту відродження підприємницької діяльності в Україні.

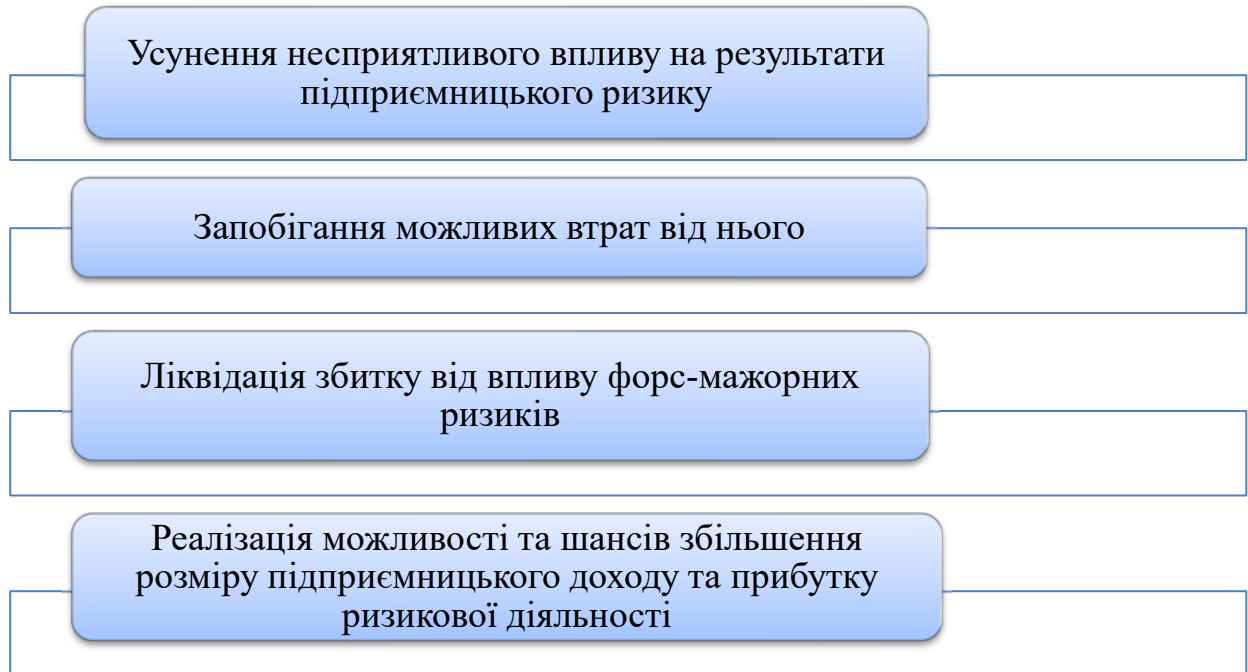
Джерелами внутрішньої її інформації про рівень ризику діяльності підприємства та проведення його певних господарських операцій є: форми бухгалтерської та статистичної звітності; первинні документи, безпосередньо пов'язані з проведенням певних господарських операцій; документи первинного бухгалтерського обліку, журнали-ордери та оборотні відомості з окремих бухгалтерських рахунків.

Зовнішня інформація, необхідна для вивчення ризику підприємства, охоплює: документи законодавчого, інструктивного та нормативного характеру, які регламентують діяльність та його контрагентів; офіційну інформацію про рівень інфляції, розміри зміни цін на товари та послуги, рівень облікової ставки Національного банку України; результати моніторингу ринків, на яких працює підприємство, споживчого, фінансового, фондового, валютного ринку праці, засобів виробництва, тощо; інформацію про ефективність діяльності галузі в цілому та окремих підприємств-аналогів та підприємств-конкурентів, інформацію про рівень збитковості та стабільності діяльності підприємств (кількість банкрутств); інформацію про умови зовнішнього страхування ризиків та розвиток страхового ринку в цілому; інформацію про арбітражну практику з питань розв'язання господарських спорів тощо. Для отримання первинної інформації можна застосовувати анкетування, де опитуваний повинний дати відповідь на ряд питань (усно чи письмово), після чого проводиться аналіз отриманих даних.

Крім статистичного методу оцінки ризику можуть бути також використані: аналіз доцільності витрат, метод експертних оцінок, аналітичний метод, метод аналогів. Також комплексна оцінка ризиків може бути здійснена за допомогою матричного методу, де всі чинники розташовані за ступенем дії на результат, причому кожному відповідає відповідна вага. На основі такої матриці можна оцінити ступінь ризикованості підприємницького проекту в цілому.

Після визначення ймовірності ризику з врахуванням його специфіки та залежно від конкретних ситуацій, вибирається його допустимий рівень. Ставлення підприємця до ризику формується під впливом цілей, фінансового становища, рівня потенційних доходів підприємства, накопиченого досвіду. При прийнятті управлінських рішень варто дотримуватися середнього рівня ризику, при якому втрати запланованого прибутку не перевищують 50% [40, с. 163].

Після визначення допустимого рівня ризику розробляється система управління ризиком, що включає підсистему адаптації до ризикових ситуацій (Рис. 1.2).



**Рис. 1.2 Алгоритм адаптації до ризикових ситуацій [40]**

Отже, на основному етапі організації управління ризиком здійснюється адаптування підприємства до ризикових ситуацій [1, с.165]. Для того щоб ефективно керувати ризиками, важливо мати систему матеріальних, фінансових та інших резервних фондів, але варто використовувати централізовані резервні фонди, тому що ефективність страхування підвищується, тому що ризикові ситуації виникають в різний час, у різних регіонах країни, на різних підприємствах.

Також при проведенні управління ризиком проводиться експертиза доцільності ризику. Під час її проведення необхідно порівняти між собою: по-перше, рівень ризику та рівень доходності, який очікується, та порівняти його зі співвідношенням між ризиком та доходністю діяльності, яке фактично склалося або є середньо ринковим показником; по-друге, розмір фінансових втрат, можливих внаслідок ризикових подій, з наявними



фінансовими можливостями підприємства. Результатом цієї роботи має бути відповідь про доцільність такого рівня ризику для підприємства.

Можливі три варіанти оцінки доцільності ризику:

1. При визнанні ризику абсолютно доцільним операція чи діяльність підприємства, якій він притаманний, проводиться за сценарієм, який фактично склався або проектувався. При цьому повинні проводитися звичайні (типові для цього підприємства) заходи щодо контролю та фінансування ризику.

2. При визнанні ризику абсолютно недоцільним діяльність підприємства, що пов'язана з цим ризиком, припиняється (проект проведення певної господарської операції відхиляється).

3. При неможливості остаточної оцінки доцільності ризику (сумнівна доцільність) переходять до наступного шостого етапу роботи щодо розробки стратегії управління ризиком - розробки заходів з контролю та фінансування ризику. Практика ризик-менеджменту охоплює різноманітні підходи до мінімізації наслідків ризику для діяльності підприємства. В загальному вигляді вони поділяються на дві великі групи: організаційні або методи контролю рівня ризику та економічні або методи фінансування ризику.

Основні засоби управління ризиком, які є найбільш універсальними та використовуваними у практичній діяльності: уникнення, попередження, прийняття (збереження чи навіть збільшення), зниження ступеня ризику (оптимізація).

Уникнення ризику означає просте ухилення від певного заходу, обтяженого надмірним (катастрофічним) ризиком. Однак уникнення ризику для менеджера (інвестора) нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей. Попередження ризику – це досить ефективний засіб, який однак лише в окремих випадках дає змогу зменшити (уникнути) ризик в менеджменті. Прийняття (збереження чи збільшення) ступеня ризику – це залишення ризику за менеджером (інвестором), тобто на його відповідальність. Вкладаючи засоби в певну

справу, менеджер має бути впевненим, що є можливості покриття можливих збитків або ж що вони йому не загрожують. Зниження ступеня ризику може здійснюватись або шляхом його передачі, тобто зовнішніми засобами, або за допомогою внутрішніх ресурсів (самострахування), розподілу фінансових, матеріальних коштів з урахуванням принципів лімітування, диверсифікації, тобто внутрішніми засобами. До внутрішніх засобів зниження ризику відносять також здобуття додаткової інформації. Передача ризику здійснюється або шляхом його розподілу, або через механізм зовнішнього страхування. Розподіл ризику полягає в тому, щоб, наприклад, покласти певну частку відповідальності за ризик на того співучасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще від інших. Передача ризику може здійснюватись також шляхом укладення ф'ючерсного контракту. Ф'ючерси дають змогу передавати ризик несприятливої зміни цін у майбутньому протилежній стороні торговельної угоди.

Найважливішим елементом управління ризиком є розвиток системи прогнозування та гнучкого планування індикативного характеру. Підприємствам будь-якої форми власності доцільно мати коротко-, середньо- та довгострокові плани і можливі сценарії розвитку подій. У таких планах мають бути виділені спеціальні розділи, посвячені питанням управління ризиком. Об'єктом прогнозування ризиків виступають: види ризикованих ситуацій, величина втрат від появи ризикованих ситуацій, особливо у випадках, коли їх розмір важко піддається прямому розрахунку, розмір ефекти ту від здійснення анти ризикованих заходів.

Процес прогнозування ризику можна звести до трьох послідовних взаємопов'язаних етапів: узагальнення інформації за минулий період, що стосується ризику, встановлення можливих змін у господарській сфері фірми, які можуть впливати на ризиковані ситуації у майбутньому, безпосереднє прогнозування ризику на основі інформації за минулий період та можливих змін у господарській сфері.

Управління ризиком нерозривно пов'язане з розробкою сукупності заходів та способів, що дозволяють персоніфікувати відповідальність підприємців і менеджерів, які ухвалюють ризикове рішення, а також державних організацій, що регулюють зовнішнє середовище ризикової підприємницької діяльності. В сфері управління ризиком також виділяють про кризові та антикризові заходи. Підсистема прокризових заходів – комплекс певних дій, спрямованих на зростання рівня ризику до прийнятого. Доцільність його виокремлення зумовлена твердженням про позитивну роль ризику в діяльності підприємства, наявність прямого зв'язку між рівнем ризику та прибутку. Під антикризовими заходами розуміються керовані дії суб'єкта господарювання, що включає комплекс методів і способів зменшення рівня ризику, метою яких є забезпечення досягнення інтересів підприємства.

Розглядаючи управління ризиком як цілісний процес, варто зауважити, що характер і зміст перелічених етапів залежить від структури організації, специфіки підприємницької діяльності, характеру можливих ризиків та інших факторів.

### **Висновки до розділу 1**

Загалом, внаслідок проведених нами досліджень з'ясовано, що у сучасній науково-методичній літературі зустрічаються різні розуміння поняття «ризик» і для визначення сутності цієї категорії застосовуються різноманітні, часто суперечливі підходи. У світлі вище викладеного матеріалу нашого дослідження ми пропонуємо власне визначення ризику. А саме: ризик – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, пов'язана з прийняттям рішення суб'єктом під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, і в результаті якого досягається певний результат (позитивний, нульовий або негативний).

Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, повинні

виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності фірми в минулому та в поточному періоді, здійснюватися прогнози щодо майбутнього. Управління ризиком є багатоступінчастим процесом, який має своїй на меті зменшити або компенсувати збиток для об'єкту при настанні несприятливих подій. Найважливішим елементом управління ризиком є розвиток системи прогнозування та гнучкого планування індикативного характеру. Підприємствам будь-якої форми власності доцільно мати коротко-, середньо- та довгострокові плани і можливі сценарії розвитку подій. Єдиний спосіб дізнатися, чи не займається компанія неправомірним використанням ресурсів, неефективно розпоряджаючись своїм капіталом або звертаючи увагу на менш небезпечні ризики, полягає у вимірюванні ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ДОБРОБУД»

#### 2.1. Характеристика господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства

Об'єктом даного дослідження і обґрунтування доцільності системних змін є товариство з обмеженою відповідальністю «Добробуд». Товариство було створене в 1998 році. Основним напрямом діяльності підприємства є будівництво багатопверхових житлових будинків, котеджів, об'єктів комерційного і виробничого призначення в місті Тернополі та області [48].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Добробуд» також надає послуги будівельною технікою і вантажним транспортом, займається виготовленням бетону на власних виробничих потужностях і доставкою автобетоно-змішувачами до споживача в Тернопільському регіоні.

Проведений аналіз основних видів діяльності ТОВ «Добробуд» [48] виявив специфіку його діяльності: підприємство повністю забезпечує і контролює силами власних підрозділів увесь виробничий ланцюг, тобто надає послуги генерального підряду, проводить будівельно-монтажні роботи, надає автотранспортні послуги, житлово-експлуатаційне обслуговування, здійснює проектні роботи, має потужності з виробництва будівельних матеріалів – товарного бетону та металоконструкцій, світло-відбиваючих алюмінієвих і ПВХ-конструкцій, надає повний комплекс послуг зі створення вентиляційних систем і систем кондиціонування.

Результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «Добробуд» представлено у табл. 2.1. Як видно з табл. 2.1, впродовж 2018-2019 років для цього підприємства характерним було отримання стабільного доходу (виручки) від реалізації продукції.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Добробуд»**

	Показники	2018	2019	Темпи приросту	
				2019 р. до 2018 р.	
		тис. грн.	тис. грн.	+-	%
1	Виручка від реалізації	54573	61795	+7222	13,2
2	Собівартість реалізації продукції	49917	56425	+6508	13,0
3	Валовий прибуток	4656	5370	714	15,3
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	2850	3573	723	25,4
5	Чистий прибуток	2337	2930	593	25,4

Джерело: розраховано за даними підприємства

В умовах ринкової економіки основою економічного та соціального розвитку підприємства будівельної галузі є прибуток, постійне зростання якого є сталим джерелом фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників, благодійної діяльності. Величину чистого прибутку ми розглядаємо як один з важливих критеріїв оцінювання виробничої і фінансової діяльності підприємств та формування передумов їх реструктуризації, оскільки він характеризує ступінь активності та фінансового благополуччя підприємства, а також ефективність його менеджменту [32].

За чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень доходності активів підприємства для порівняння з альтернативними варіантами інвестування (за умови порівняного ризику). Чистий прибуток розглядається як один із основних джерел збільшення капіталу підприємства,

а постійне збільшення прибутку зміцнює конкурентні позиції підприємства будівельної галузі на ринку капіталу.

Розглянемо чинники формування цього підсумкового показника [27]:

1. Дохід (виручка) від реалізації продукції свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл. Розмір виручки від реалізації залежить від обсягів і структури виробництва за видами продукції та ринкових цін кожного виду. Економічне обґрунтування обсягів виробництва виконується через пошук так званого критичного обсягу, критичної точки, або точки беззбитковості.

2. Сукупні витрати на виробництво і збут продукції: собівартість реалізованої продукції, а також адміністративні витрати (загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства) та витрати на збут (витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції, рекламу, доставку продукції споживачам).

Зауважимо, що традиційними показниками у вітчизняній практиці аналізу діяльності підприємств є прибуток і собівартість. У ринкових же умовах господарювання до основних показників, поряд із зазначеними, належать грошовий потік як сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань [12]. На відміну від інших видів витрат, нараховані амортизаційні відрахування залишаються на рахунку підприємства, тим самим, поповнюючи залишок ліквідних коштів. Погоджуємось з думкою науковців, що амортизаційні відрахування є внутрішнім джерелом фінансування, а тому відіграють важливу роль у системі обліку та плануванні діяльності підприємства. Зазначимо, що розмір амортизаційних відрахувань зменшує прибуток, що оподатковується. Отже, амортизаційні відрахування вважаються істотним чинником стимулювання інвестиційної діяльності підприємства.

Аналіз рівнів, динаміки і структури фінансових результатів ТОВ «Добробуд» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансових результатів товариства з обмеженою  
відповідальністю «Добробуд»**

	Показники	2018	2019	2019 р. до 2018 р.	
		тис. грн.	тис. грн.	+-	Індекс
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг, )	54573	61795	+7222	1,13
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	49917	56425	+6508	1,13
3	Валовий прибуток (збиток)	4656	5370	714	1,15
4	Адміністративні витрати	1480	1452	-28	
5	Витрати на збут	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Витрати разом (2+4+5)	51 397	57 877	6 480	1,12
7	Прибуток від реалізації (1-6)	3 176	3 918	742	1,23
8	Інші операційні доходи	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Інші операційні витрати	326	345	19	1,06
10	Прибуток від операційної діяльності	2850	3573	723	1,25
11	Прибуток від участі в капіталі	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Інші фінансові доходи	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Інші доходи	0,0	0,0	0,0	0,0
14	Інші витрати	0,0	0,0	0,0	0,0
15	Прибуток від звичайної діяльності	2850	3573	723	1,25
16	Податок на прибуток від звичайної діяльності	513	643	130	1,25
17	Чистий прибуток (12-13)	2337	2930	593	25,4
18	Витрати на 1 грн. чистого доходу, коп.	94,18	93,65	-0,53	0,99

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отримані дані свідчать про те, що чистий прибуток ТОВ «Добробуд» у 2019 році збільшився на 7222 тис. грн. Зазначимо, що цьому сприяло збільшення прибутку від операційної діяльності на 723 тис. грн. за рахунок відносного зменшення витрат на виробництво продукції. У 2019 році на 1 грн. чистого доходу ТОВ «Добробуд» витрачало 93,65 коп., а в 2018 році – 94,18 коп.



Зауважимо, що прибутковість підприємства значною мірою залежить не лише від доходів, а й від витрат, які виникають в процесі виробничої діяльності. Як показують дані табл. 2.3, у ТОВ «Добробуд» впродовж досліджуваного періоду спостерігалось коливання величини витрат.

Зазначимо, що у досліджуваному періоді наявна позитивна динаміка зміни витрат на 1 гривню продукції. Проте варто зауважити, що зростання витрат на підприємстві може бути наслідком і розширення масштабів виробництва, і зниження ефективності його діяльності.

Індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами у розрізі досліджуваного підприємства будівельної галузі у 2018-2019 роках та характеристику динаміки структури операційних витрат на виробництво продукції за економічними елементами наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Структура операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю «Добробуд» у 2018-2019 рр.**

		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2018 р.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	+-, %	Індекс
1	Матеріальні затрати	40331	78,0	41812	71,8	-6,2	0,92
2	Витрати на оплату праці	8717	16,8	12738	21,9	5,1	1,30
3	Відрахування на соціальні заходи	1891	3,7	2764	4,7	1	1,27
4	Амортизація	458	0,9	563	1,0	0,1	1,11
5	Інші операційні витрати	326	0,6	345	0,6	0	1,00
	<b>Разом витрат</b>	<b>51723</b>	<b>100</b>	<b>58222</b>	<b>100</b>	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Ця інформація свідчить про те, що за 2018-2019 роки у ТОВ «Добробуд» питома вага матеріальних витрат дещо знизилася (на 6,2%). Частка витрат на оплату праці в цілому по досліджуваному підприємству за аналізований період збільшилася (на 5,1). За досліджуваний період частка

амортизації у собівартості будівельно-монтажних робіт майже не змінилася і її величина у собівартості залишається незначною (0,9 – 1,0 %). Оцінюючи структуру операційних витрат за економічними елементами, бачимо, що «інші витрати» впродовж 2018-2019 років залишаються в діапазоні 0,6 %.

У науковій літературі зазначено, що узагальнюючими показниками для оцінювання рівня ефективності роботи підприємства та виявлення передумов його реструктуризації є показники рентабельності. Зауважимо, що економічна сутність рентабельності розкривається через систему показників, зростання яких оцінюється як позитивна тенденція. У роботі [32] вказано, що для оцінювання ефективності діяльності підприємства можуть використовуватися різні показники рентабельності, зокрема показники, що характеризують: рентабельність реалізованої продукції; рентабельність (окупність) витрат операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; рентабельність власного та сумарного капіталу. Характеристику показників рентабельності ТОВ «Добробуд» залежно від поставлених цілей наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності товариства з обмеженою відповідальністю  
«Добробуд» у 2018-2019 рр.**

	Показники	Роки		Темпи приросту
		2018	2019	2019 р. до 2018 р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Коефіцієнт рентабельності активів	12,97	12,8	-0,17
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	13,46	14,65	1,19
3	Коефіцієнт рентабельності продукції	5,71	6,33	0,62

Як показують результати аналізу, впродовж досліджуваного періоду ТОВ «Добробуд» отримувало прибуток. Однак невелике значення показників рентабельності свідчить про невисокий рівень ефективності вкладення коштів у ТОВ «Добробуд» та нераціональність їх використання. Так, дані

розрахунків свідчать про зниження у 2019 році рентабельності активів та підвищення рентабельності власного капіталу і рентабельності продукції.

У наукових джерелах вказується, що одним із важливих показників діяльності підприємства є рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), яка визначається як відношення прибутку до обсягу реалізованої будівельної продукції (робіт, послуг) [32]. Водночас показник рентабельності реалізованої продукції не дає уяви про ефективність використання капіталу. Можна досягти значної рентабельності реалізованої продукції і одночасно мати низьку рентабельність власного капіталу. Це зумовлено тим, що суттєва частка капіталу може перебувати на складах або значний період часу кредитувати покупців. Тому принципове значення мають такі показники як: рентабельність сумарного капіталу (власного і залученого), рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих активів. Рентабельність підприємств будівельної галузі залежить від чинників, що виявляють на неї екстенсивний та інтенсивний вплив. Екстенсивні чинники пов'язані із зростанням прибутку за рахунок збільшення обсягів робіт і впливом інфляції на рівень цін. Інтенсивні чинники характеризують, як правило, прогрес будівельної галузі.

## **2.2. Аналіз впливу ризику на діяльність ТОВ «Добробуд»**

ТОВ «Добробуд» є відкритою економічною системою, тобто на його діяльність впливають не лише фактори внутрішнього середовища, але досить відчутний вплив від змін параметрів зовнішнього середовища. Сукупність цих впливів зумовлює виникнення невизначеності діяльності, що є причиною утворення значного ступеня ризиків.

Основними ж причинами, що негативно впливають на активізацію діяльності в будівництві, варто вважати:

- високі інвестиційні ризики, нестабільний фінансовий стан значної кількості підприємств і, як наслідок, низька привабливість вкладень у виробничу сферу для інвесторів;
- податкова й амортизаційна політика, що призвела до спотворення обліку основних засобів і збереження на балансах підприємств застарілих і недіючих основних фондів, що збільшують витрати виробництва і тим самим знижують конкурентоспроможність продукції;
- кредитна політика, що породила відсутність інтересу і стимулів до вкладення банківського капіталу і капіталу інших фінансових структур у розвиток виробничого потенціалу України;
- відсутність кваліфікованих кадрів на будівельних підприємствах.

На основі проведеного аналізу основних тенденцій діяльності будівельних підприємств виокремлено ряд проблем будівельної галузі України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Перелік і характеристика проблем будівельної галузі

Проблеми	Основні характеристики проблеми
<i>1</i>	<i>2</i>
Непрозорість ведення бізнесу	непрозорість ухвалення рішень в організації
	відсутність ліцензій у проєктувальників і підрядників
	високі ризики при інвестуванні
	нецільове використання залучених засобів
Відсутність врегульованої законодавчої бази	складність і тривалість оформлення дозвільних документів
	відсутність економічних стимулів для будівництва
	велика вартість виплат під час узгодження будівельних процесів і високі платежі до соціальних фондів
	недостатня захищеність інвесторів
	некоректність існуючих підходів оцінки вартості будівельних об'єктів
	слабкий державний контроль за якістю і вартістю житла
	відсутність нормативів на будівництво
Відсутність державних програм сприяння будівництву	складність фінансового і податкового обліку
	відсутність фінансової державної підтримки необхідних науково-дослідних робіт
	відсутність сертифікації будівельної продукції
	відсутність фінансових інститутів, які б сприяли будівництву

Тривалі терміни будівництва	відмінності у вітчизняній і іноземній первинній документації практика здійснення змін в проекті в ході будівництва об'єктів
Відсутність кваліфікованих кадрів	неякісне управління процесами реалізації проектів
	високий травматизм на будівництві
	низький рівень робіт будівельних компаній
	практика ведення проектування паралельно з будівництвом об'єкту
Наявність великої кількості незавершених об'єктів на балансі	недостатній досвід ведення будівельного процесу
	брак оборотних коштів
	застаріла матеріально-технічна база
Робота будівельних організацій не на повну потужність	уповільнення процесів будівництва
	відсутність достатнього фінансування
	низька якість будівельних робіт і матеріалів
Висока кошторисна вартість будівництва	відсутність власних технологій, достатніх ресурсів для освоєння великих проектів
	використання застарілих технологій
Відсутність стратегій розвитку підприємства	застосування неякісних матеріалів
	неефективне використання наявних ресурсів
	відсутність досвіду управління підприємствами у сфері ринкової економіки

Джерело: [24;53]

Результати аналізу тенденцій, проблем і перспектив розвитку будівельної галузі дозволили встановити основні проблеми і бар'єри, що перешкоджають стабільному функціонуванню будівельних підприємств і, навпаки, переваги, які сприяють посиленню їх позицій у тих сферах, де вони є конкурентоспроможними (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Чинники сприятливих можливостей та потенційних небезпек для розвитку будівельної галузі

Сфера	Сприятливі можливості	Потенційні небезпеки
1	2	3
Загальна політика	- покращення правового й інституційного середовища; - сприятливі умови для зовнішніх і внутрішніх інвестицій.	- формування моделі ринку із злиттям інтересів влади і бізнесу.
Демографічні і соціальні процеси	- зростання мобільності населення; - зростання освітнього рівня населення; - тимчасове збільшення частки населення в працездатному віці.	- посилення соціальної конфліктності; - депопуляція.

Регіональні й інтернаціональні контакти	- економічне співробітництво з великими компаніями Туреччини, Болгарії в масштабних проектах.	- конкуренція з боку інших регіонів.
Економіка	- розвиток і покращення нормативно-правової бази; - залучення кредитів Світового Банку і ЄБРР під суспільні проекти; - пом'якшення візових і митних бар'єрів (ратифікація Угоди про співпрацю і партнерство з ЄС, приєднання до ВТО); - скорочення частки державної власності і кількості підприємств з державною участю.	- конкуренція з боку інших вітчизняних і зарубіжних економічних центрів - зниження попиту на продукцію і послуги профільних галузей регіону унаслідок глобальних змін попиту або технологічної відсталості вітчизняних виробників; - посилення митних бар'єрів; - посилення економічної злочинності; - зростання тіньової економіки.
Великі суспільні проекти	- будівництво спортивно-розважальних комплексів, реконструкція аеропортів, будівництво трас; - розповсюдження мережі Інтернет.	- нестабільне фінансування регіональних програм.

Джерело: [26]

Крім виявлених проблем, сприятливих можливостей та потенційних небезпек які впливають на діяльність та розвиток підприємств будівельної галузі загалом, на ТОВ «Добробуд» існують певні внутрішні проблеми, пов'язані з занадто високим рівнем ризиків неліквідності, неплатоспроможності та фінансової стійкості.

Отже, існує об'єктивна необхідність передбачати напрямок і силу впливу ризику, виходячи із потреби максимально мінімізувати рівень негативних ризиків для отримання найбільшого прибутку. З цією метою потрібно постійно діагностувати внутрішні та зовнішні ризики в діяльності ТОВ «Добробуд» і оперативно реагувати на несприятливі зміни.

Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище по відношенню до підприємницької фірми. Керівник не може чинити на них вплив, він може тільки передбачати і враховувати їх в своїй діяльності. Таким чином, до зовнішніх відносяться ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємця. Йдеться про непередбачені зміни законодавства,

регулюючого підприємницьку діяльність; нестійкості політичного режиму в країні діяльності і інших ситуаціях, а відповідно і про втрати підприємців, що виникають в результаті війни.

Серед виробничих ризиків основними проявами є ризики зупинки будівництва, сезонності виробництва, неритмічності роботи підприємства, а також стихійних бід, катастроф, аварій (повеней, засухи, землетрусів, пожеж т.д.).

Виробничі ризики у свою чергу діляться на ризики у сфері промислового виробництва і в інших сферах. Інвестиційні ризики для будівельних підприємств виявляються в основному на стадіях підготовки проекту і його реалізації. Основним проявом фінансових ризиків для підприємств є загроза банкрутства. До цього виду ризиків відносять фінансові ризики неотримання доходу і ризики по операціях з цінними паперами. Серед фінансових ризиків виділяють в окрему позицію банківський через важливість і специфічність окремих його проявів, проте іноді його досліджують в числі фінансових ризиків. Основними проявами банківських ризиків виступають ризики кредитні, процентні, ліквідності банку, по депозитних операціях і розрахунках, а також банківських зловживаннях.

Зрозуміло, подібна класифікація ризиків по їх видах і проявах умовна, оскільки неможливо, наприклад, встановити чіткі відмінності між інвестиційними і фінансовими ризиками.

Основними проявами ризиків для юридичних осіб є фінансовий валютний ризик, товарний ризик попиту на суспільні послуги, комплексний ризик реакції фірм і споживачів на урядові заходи в економічній сфері і т.д.

По характеру дії підприємницькі ризики діляться на прості і складні. Складні ризики є композицією простих. Прості ризики визначаються повним переліком непересічних подій, тобто кожне з них розглядається як незалежне від інших. У зв'язку з цим виникає декілька завдань:

- складання вичерпного переліку ризиків;

- визначення частки кожного простого ризику в їх сукупності;
- оцінка вірогідності настання події по кожному простому ризику.

Перелік простих ризиків при створенні підприємницьких одиниць і, зокрема, малих і середніх підприємств приводиться в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Види ризику на стадії функціонування підприємства

Вид ризику	Негативний вплив на очікуваний прибуток від реалізації проекту
1	2
Фінансово-економічні ризики	
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Зниження цін конкурентами	Зниження цін
Збільшення обсягу виробництва у конкурентів	Спад обсягів продажу або зниження цін
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
Платоспроможність споживачів	Зниження обсягів продажу
Зростання цін на сировині, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін

Продовження табл. 2.7

1	2
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через зростання цін
Дефіцит оборотних коштів	Збільшення розміру кредитів
Соціальні ризики	
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування
Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів
Відношення місцевої влади	Додаткові витрати на виконання їх вимог
Недостатня кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення числа аварій
Недостатній рівень заробітної плати	Текучість кадрів, зниження продуктивності
Соціальна інфраструктура	Зростання невиробничих витрат

Примітка. Сформовано автором на основі [37; 40]

Як і будь-яка економічна категорія, підприємницькі ризики виражають свою сутність у функціях. Самими загальноприйнятими вважаються дві функції: регулююча і захисна.



Регулююча функція ризиків має два аспекти - негативні і позитивні. Негативний аспект полягає в тому, що ухвалення і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до волюнтаризму, крайнім проявом якого є авантюризм. Цей різновид ризику об'єктивно містить значну вірогідність неможливості досягнення мети при реалізації рішення. Дія негативного аспекту регулюючої функції ризику виступає як чинник, що дестабілізував, в господарській практиці.

Позитивний аспект даної функції ризику виконує роль своєрідного каталізатора при ухваленні економічних рішень. Практично цей аспект виявляється в діяльності інноваційних банків, інвестиційних фондів, особливо венчурних (ризикових) фірм класичного західного типу.

Захисна функція ризику також має два аспекти: історико-генетичний і соціально-правовий.

Перший аспект об'єктивно зв'язаний з тим, що для страхування ризиків окремі суб'єкти підприємницької діяльності вимушені створювати засоби захисту від негативних явищ, стихійних бід і т.д. у формі фондів страховок (резервних), фондів ризику, фінансових резервів підприємств.

Основний зміст соціально-правового аспекту захисної функції ризику полягає в необхідності забезпечення права на господарський ризик і закріплення його в законодавчому порядку як категорії правомірності економічного ризику. Така категорія права передбачена в господарському законодавстві більшості зарубіжних країн і регламентує економічні гарантії, що виключають у разі неуспіху покарання працівника, що пішов на обґрунтований ризик. Ці гарантії взагалі розглядаються як необхідна умова для підприємця на обґрунтований ризик.

Як свідчить світовий досвід, зарубіжні економісти, зокрема американські, розрізняють два основні види ризиків у житловому будівництві. Перший з них – це так звані неминучі ризики. В цій ситуації будівельні компанії укладають зі страховими компаніями угоди страхування

майна. Другий вид ризиків пов'язаний з неминучою невизначеністю процесу ведення житлово-будівельного бізнесу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Види ризиків у житловому будівництві

Розуміючи проблеми житлового будівництва, вважаємо за доцільне проаналізувати законодавчі механізми, які регулюють питання залучення коштів фізичних осіб та ризики, що виникають при інвестиційній діяльності.

Розглянемо детальніше ризики кожного з учасників фінансування будівництва: інвесторів, будівельних підрядників і фінансових посередників.

Оскільки інвестор виконує ключову роль у житлово-будівельній діяльності, то саме він стикається з основною частиною ризиків у житловому будівництві (рис. 2.2).

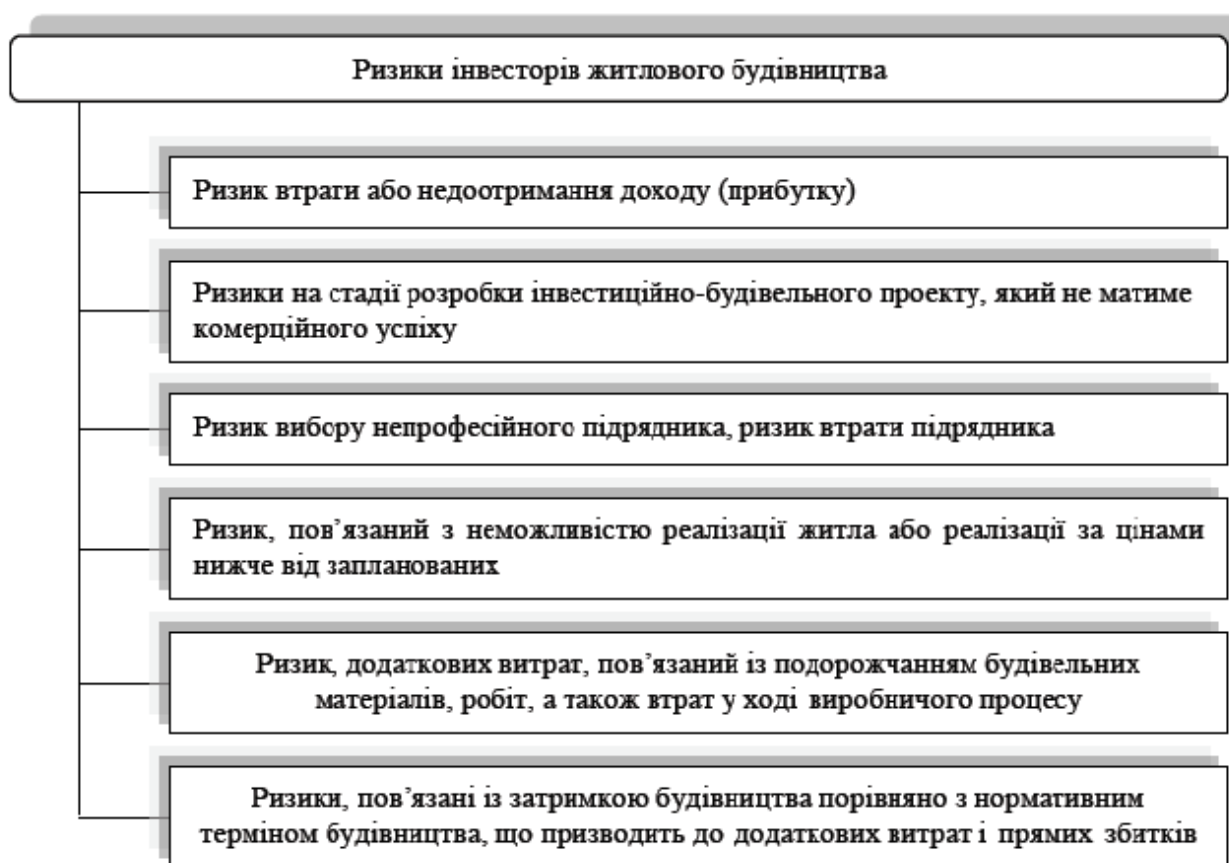


Рис. 2.2. Ризики інвесторів житлового будівництва

Хотілося б наголосити, що одним із головних ризиків для інвестора є ризик повної або часткової втрати інвестицій, а особливо небезпечним – інфляційний ризик.

З вищесказаного можна зробити висновки, що для ризиків інвесторів характерні такі риси: випадковість настання ризику, небажаність настання очікуваних збитків, об'єктивність настання ризиків тощо.

Перед ризиками найбільш захищені інституційні інвестори, органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Найменш захищеними від ризиків є індивідуальні інвестори, які не мають організаційних, правових та інформаційних можливостей ефективного управління ризиками. Саме це обумовлює потребу здійснення інвестицій індивідуальними інвесторами через систему фінансових посередників.

Із ризиками у своїй діяльності також мають справу фінансові посередники, зокрема фінансово-кредитні установи, які здійснюють фінансування будівництва житла. Найважливішими для цих установ є фінансові ризики, які визначають фінансовий стан фінансово-кредитної установи (рис. 2.3).

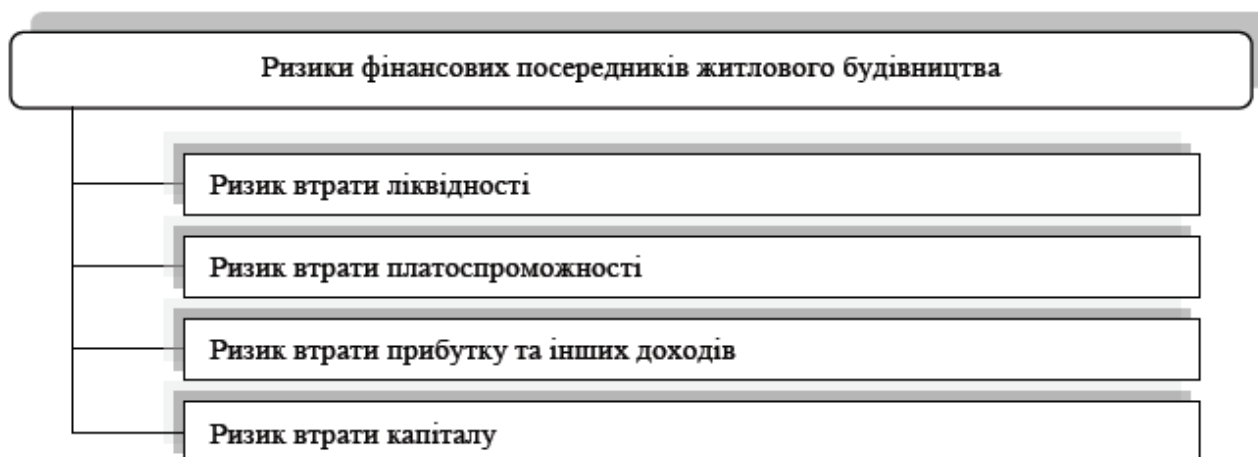


Рис. 2. 3. Ризики фінансових посередників житлового будівництва

Наступна група ризиків пов'язана з фінансуванням підрядників та інших забудовників, а саме: ризики втрати коштів при незавершених обсягах будівельних робіт; інфляційні ризики, пов'язані з подорожчанням будівельних матеріалів та будівельних робіт, землі та процедур

землевідведення; цінові ризики, зокрема призупинення темпів зростання цін на нове житло. Особливо на ці ризики слід зважати тоді, коли фінансово-кредитна установа фінансує будівництво житла через Фонди фінансування будівництва житла.

Щодо підрядних будівельних організацій, які споруджують житло, то вони мають справу з усім комплексом неминучих ризиків підприємницької діяльності. Зауважимо, що підрядні організації зустрічаються із ризиками на всіх стадіях інвестиційного циклу в житловому будівництві, а саме:

- підрядні організації несуть відповідальність за втрату чи пошкодження об'єкта будівництва до прийняття його замовником;
- вони відповідають за несхоронність наданого замовником майна для виконання угоди підряду, а також за невідповідну якість наданих замовнику матеріалів та робіт;
- підрядники відповідальні за порушення початкового, кінцевого та проміжних строків робіт, а також за якість готового об'єкта.

Оскільки підрядники в процесі здійснення будівельної діяльності несуть найбільшу відповідальність за її результати, вони покликані ретельно вивчати ризики своєї діяльності та ефективно ними управляти. Ризики підрядних організацій можуть бути класифіковані як *зовнішні* і *внутрішні*. Основними зовнішніми ризиками підрядних організацій є: фінансові, маркетингові, управлінські, юридичні, політичні.

Внутрішні ризики діяльності підрядних організацій залежать від рішень, ухвалюваних їхніми керівниками. Виникнення ризиків обумовлено помилковими рішеннями керівників, а саме: рішення, що призводять до зниження конкурентоспроможності організації, помилки у процесі вибору постачальників продукції та субпідрядників; вибір неспроможного забудовника; помилки при укладенні угод підряду та постачання; помилки виробничого характеру, що призводять до втрат та збитків; внутрішньо управлінські помилки, недоліки в організації менеджменту, низька кваліфікація персоналу та робітників; невиконання умов угод тощо.

У примітках річної інформації емітента цінних паперів за 2019 рік ТОВ «Добробуд» визначає та характеризує наступні ризики своєї діяльності:

1. Фінансовий ризик. В Товаристві є ймовірність фінансових ризиків, а також операційних та юридичних ризиків. Фінансовий ризик включає ринковий ризик (у тому числі валютний ризик, ризик процентної ставки та інший ціновий ризик), кредитний ризик і ризик ліквідності. Товариство не вважає ці ризики істотними, отже, не встановлює конкретні завдання і не розробляє політику з управління цими ризиками, проте його діяльність спрямована на забезпечення належного функціонування внутрішніх процедур та політики для скорочення цих ризиків до мінімуму.

2. Ринковий ризик. Товариство піддається ринковим ризикам, які виникають у зв'язку з відкритими позиціями по валютах і процентних ставках, які схильні до впливу загальних і специфічних коливань ринку.

3. Валютний ризик. Валютний ризик - це ризик зміни вартості фінансового інструмента внаслідок коливань валютних курсів. Товариство піддавалося впливу валютного ризику.

4. Ризик процентної ставки. Товариство піддається ризику у зв'язку з впливом коливань домінуючих рівнів ринкової процентної ставки на грошові потоки. Процентна маржа може збільшуватися в результаті таких змін, але може також зменшуватися або приносити збитки в разі непередбачених змін. У Товаристві відсутні офіційно оформлена політика і процедури для управління ризиком процентної ставки, оскільки керівництво вважає, що цей ризик для діяльності Товариства є несуттєвим. Станом на 31 грудня 2017 року зміни процентних ставок не надали суттєвого впливу на прибуток або збиток і капітал Товариства.

5. Кредитний ризик. Товариство піддається кредитному ризику, який визначається як ризик того, що одна сторона фінансового інструменту понесе збиток внаслідок невиконання іншою стороною своїх зобов'язань. Основні статті, у зв'язку з якими у Товариства виникає кредитний ризик, - це грошові кошти та кредити в банках.

6. Ризик ліквідності. Ризик ліквідності – це ризик того, що Товариство зіткнеться з труднощами при виконанні своїх зобов'язань. Товариство щодня стикається з вимогами оплати від постачальників товарів і послуг за укладеними договорами. Товариство має достатньо коштів для виконання більшості перерахованих вимог.

7. Податкові ризики. Фінансовий стан та діяльність Товариства продовжують залишатись під впливом розвитку ситуації в Україні, включаючи застосування існуючих та майбутніх положень законодавства, зокрема податкового законодавства.

8. Юридичні ризики. В ході звичайної господарської діяльності Товариство виступає в якості відповідача за окремими судовим позовами та претензіями.

Дослідження та аналіз впливу ризику на діяльність ТОВ «Добробуд» показали що на підприємстві ідентифікуються ризики і частково характеризується вагомість їх впливу на господарську діяльність. Проте, основна увага приділена впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства. Практично не ідентифікуються виробничі ризики, які також впливають на ефективність та прибутковість підприємства. Не приділяється належної уваги оцінці впливу соціальних ризиків на результати господарської діяльності.

### **2.3. Оцінка ефективності управління ризиками на ТОВ «Добробуд»**

Аналіз нестабільного середовища будівельних підприємств і застосовуваних на практиці підходів до управління ризиками надає можливість констатувати наступне: управління ризиками організовано на ТОВ «Добробуд» на засадах структурно-функціонального підходу. Спеціальної інфраструктури управління ризиками на даному підприємстві не передбачено.

Виконання певного спектру функцій і завдань, пов'язаних з ризиками підприємства, покладено на певні підрозділи. Так, оцінкою і хеджуванням фінансових ризиків займається фінансова служба.

Менеджери по роботі з клієнтами при оформленні договорів в основному оцінюють ризик укладання угоди з ненадійним клієнтом за його фінансовим станом та кредитній історії.

Керівництво компаній усвідомлює значимість управління ризиками, але розуміє його не як цілісний корпоративний механізм, а як набір декількох інструментів для вирішення ситуаційних завдань. З цих інструментів перевага надається вже перевіреним і досить зрозумілим: таким, як регламентація, хеджування і страхування. Переважають ринкові методи управління ризиками - хеджування і страхування. Стратегічне планування в управлінні ризиками відсутнє, дослідження потенційних ризиків не проводиться. Надамо системний опис організаційної моделі управління ризиками, що склалася в ТОВ «Добробуд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Структуризація елементів системи управління ризиками в діяльності ТОВ «Добробуд»

№ пп	Елементи системи управління	Характеристика
1.	Ціль	Запобігання / зниження втрат від несприятливих подій.
2.	Функції	Моніторинг фінансового стану клієнтів, дебіторської заборгованості; контроль; трансфер ризиків.
3.	Задачі	Збір, обробка та облік інформації, що стосується управління ризиками.
4.	Кадрові ресурси	Окрема штатна посада ризик-менеджера не передбачена.
5.	Організація управління ризиками	Відділ управління ризиками відсутній; функції, повноваження і відповідальність за окремі типи ризиків (переважно фінансові (ринкові) і кредитні) розподілена за структурнофункціональним принципом.
6.	Методичне забезпечення	Не передбачено внутрішній регламент (керівництво) з управління ризиками.
7.	Інформаційне забезпечення	Відсутня повна база даних за ризиками (збирається і реєструється тільки частина такої інформації і не у всіх відділах).
8.	Методи оцінювання ризиків	Статистичний; метод доцільності затрат; метод експертних оцінок; аналітичний; метод аналогій.



9.	Інструментарій управління ризиками	Передача ризиків; диверсифікація (надання послуг компаніям, що працюють в різних галузях).
10.	Кількісні параметри, що використовуються в системі управління ризиками	Економічні показники діяльності підприємства (рентабельність, дебіторська заборгованість, показники ефективності, ліквідність), в тому числі фінансові коефіцієнти (заборгованості, оборотності, прибутковості, окупності інвестицій, власного капіталу); ринкові показники.

Аналізуючи описану структуру елементів системи управління ризиками на будівельному підприємстві, можна виділити низку властивих їй організаційно-економічних та методологічних недоліків:

- незначна цільова орієнтація;
- обмежений набір функцій, завдань і принципів управління, що не відповідає спектру ризиків виробничо-економічної діяльності;
- не передбачено посади ризик-менеджера, який має компетенції в сфері управління ризиками;
- відсутність єдиного розуміння ризику, прийнятої в компанії класифікації ризиків;
- інформація про ризики збирається і враховується обмежено - лише про певні типи ризиків: таких, як фінансовий і кредитний.

Враховуючи досить широкий спектр ризиків в діяльності будівельних компаній, і застосування фрагментарних підходів до управління ними, можна зробити висновок про доцільність ініціації проектів з розробки та інкорпорації інтегративно-конвергенціального підходу щодо формування системи управління ризиками будівельних проектів. Отже, відповідно до характеру проблем і ризиків, властивих будівельним компаніям, а також специфіці структури та операційної діяльності доцільно вводити посаду ризик-менеджера, закріпивши його функції і повноваження в посадовій інструкції. Така пропозиція обумовлена потребою в:

- координації всіх процесів управління ризиками;

- забезпеченні реалізації інтегративно-конвергенціального підходу до управління ризиками;

- сприяння інформованості керівництва про ризикові ситуації виробничо-комерційної діяльності компанії.

Оптимізована модель системи управління ризиками проектів в будівельних компаніях має формуватись на основі вирішення проблем, властивій існуючій моделі, які виокремлено в таблиці 2.8.

ТОВ «Добробуд» використовує наступні організаційні методи з попередження та мінімізації ризиків у своїй діяльності:

- виявлення та усунення причин зниження конкурентоспроможності;
- аналіз забезпеченості клієнтів, робота з постійними, перевіреними постачальниками і підрядниками;
- посилення юридичного відділу, страхування договорів;
- посилення контролю за термінами виконання робіт, створення резерву потужностей;
- усунення причин порушення договорів, матеріальна відповідальність винних;
- підвищення кваліфікації керівників, прийом нових спеціалістів, розрив трудових договорів.

Практика показує, що на кожному етапі прийняття управлінських рішень на ТОВ «Добробуд» існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації. Види ризиків різних етапів прийняття управлінських рішень та методи їх оптимізації наведені у табл. 2.9

*Таблиця 2.9*

Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень на  
ТОВ «Добробуд» та методи їх оптимізації

Етапи прийняття	Типові ризики на етапах	Методи оптимізації
-----------------	-------------------------	--------------------

стратегічного рішення		
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризику, ризик невикористаних можливостей	Розроблення процедури та політики прийняття стратегічних рішень в організації
Аналіз проблеми та збирання інформації	Інформаційний, методичні, майновий та маркетинговий	Залучення зовнішніх експертів, розвиток власної методики аналізу проблеми та збору інформації
Вироблення альтернатив	Ризик невикористаних можливостей, ризик інерції, ризик креативності, логічності та послідовності	Формування декількох взаємовиключних альтернатив, колегіальне та колективне вироблення альтернатив для стратегічних рішень
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернативи, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи з цілями та місією підприємства, розроблення методик та процедур обґрунтування рішень
Реалізація управлінського рішення	Ризик опору з боку виконавців, ризик незабезпеченості реалізації рішення	Залучення виконавців до процесу прийняття рішення, врахування інтересів виконавців, пояснення необхідності реалізації прийнятого рішення

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Нами ідентифіковані основні методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику на ТОВ «Добробуд» Їх класифікація наведена в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

### Основні методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику на ТОВ «Добробуд»

Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику	
Кількісні	Якісні
математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі	метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій» та ін.

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Контроль як на стадії розробки управлінського рішення, так і на стадії його реалізації є найважливішою функцією керування. Контроль може здійснюватися у двох варіантах: за результатами й по попередженню.

Контроль за результатами на ТОВ «Добробуд» здійснюється на базі організаційної, технічної, економічної, фінансової й іншої документації. Оцінюється відхилення фактичного результату від планового, зафіксованого у відповідних документах.

У загальному виді процес управління ризиками в на ТОВ «Добробуд» передбачає таку послідовність дій:

- виявлення очікуваних ризиків, що виникають у зв'язку зі здійсненням операційної діяльності санаторію;
- аналіз факторів ризику та визначення джерел та обсягів інформації, необхідних для оцінки рівня ризику;
- вибір критеріїв і методів для оцінки ймовірності реалізації ризику;
- вибір та реалізація способу мінімізації ризику;
- ретроспективний аналіз результатів управління ризиками.

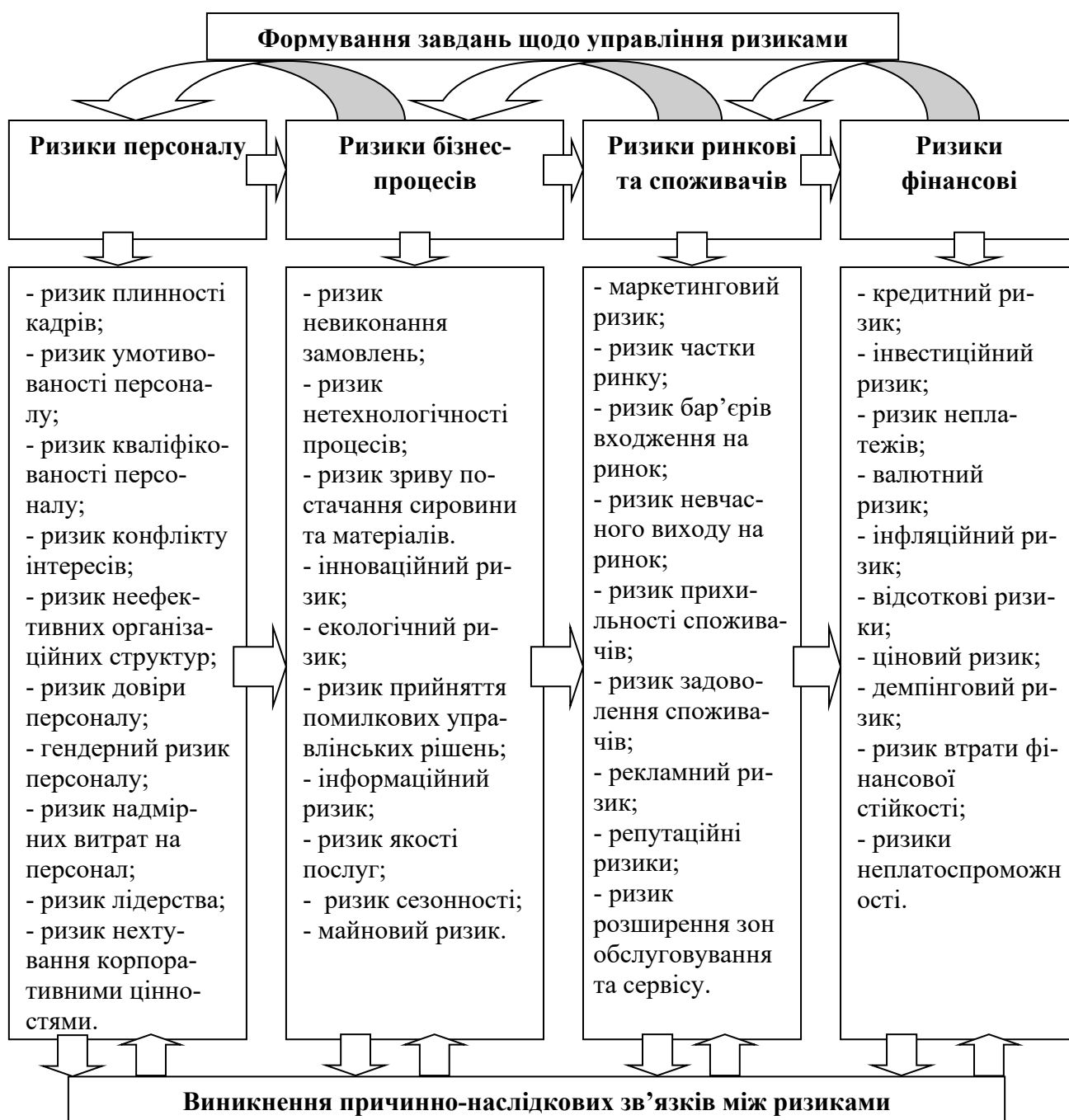


Рис. 2.4. Формування завдань та прийняття рішень щодо управління ризиками на ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором з використанням [42].

В комплексі заходів з управління ризиками найважливішою з управлінських функцій вважаємо реалізацію оціночної системи, що є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих заходів з аналізу, контролю і власне оцінювання рівня ризику при постійному моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Кількісна оцінка значення рівня

ризика часто визначається як деяка функція від добутку показників наслідків ризикової ситуації і ймовірності її виникнення (рис.2.5).

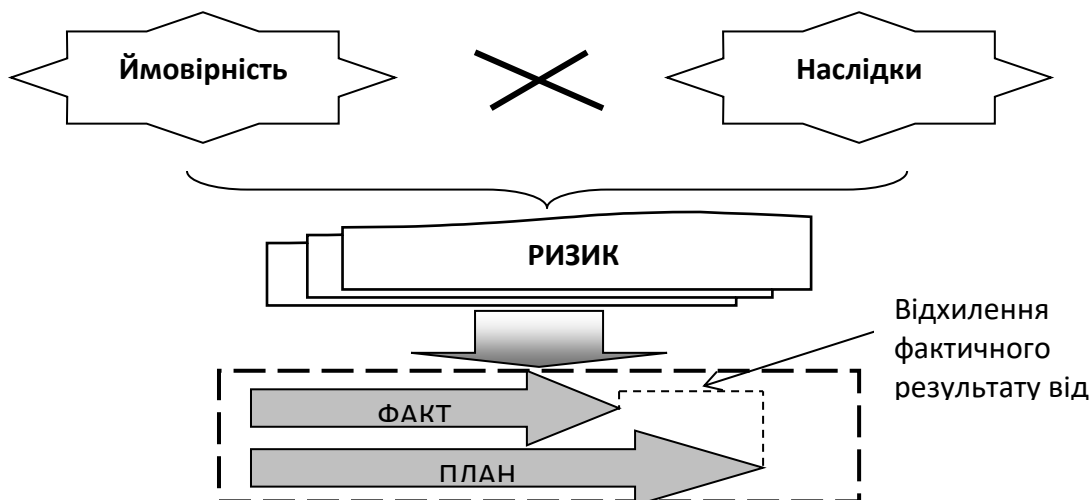


Рис. 2.5. Схема кількісної оцінки рівня ризику діяльності ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором з використанням [39].

Кількісне оцінювання рівня ризику проведемо на основі однієї з базових сфер діяльності ТОВ «Добробуд» - фінансової (рис.2.6).

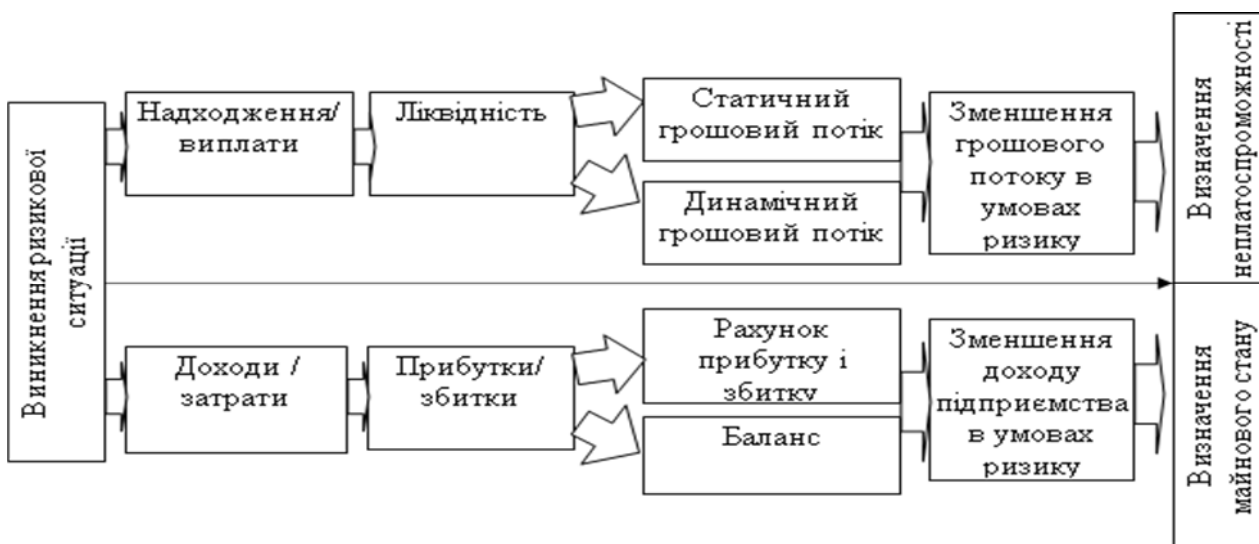


Рис. 2.6. Прямі наслідки виникнення фінансових ризиків діяльності ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором з використанням [12]

На рис. 2.6. наведені прямі наслідки виникнення ризикових ситуацій в фінансовій сфері діяльності підприємства. Як правило, виникнення такої ризикової ситуації веде до зміни обсягів надходжень та виплат а, отже, до змін ліквідності. Такі зміни виміряються за допомогою статичного або ж динамічного грошового потоку.

Розвиток ризикової ситуації фінансового характеру впливає також на рівень доходів і витрат, які, у свою чергу, визначають обсяги прибутків і збитків. Ці показники відображаються у рахунках прибутків та збитків і, відповідно, викликають зміни майна ТОВ «Добробуд» .

## **Висновки дорозділу 2**

Основним напрямом діяльності ТОВ «Добробуд» є будівництво багатоповерхових житлових будинків, котеджів, об'єктів комерційного і виробничого призначення в місті Тернополі та області. Товариство також надає послуги будівельною технікою і вантажним транспортом, займається виготовленням бетону на власних виробничих потужностях і доставкою автобетоно-змішувачами до споживача в Тернопільському регіоні.

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Добробуд» на основі даних фінансової звітності за 2019 рік можна зробити висновок, що фінансовий стан товариства дещо покращився у порівнянні з попередніми роками.

Дослідження та аналіз впливу ризику на діяльність ТОВ «Добробуд» показали що на підприємстві ідентифікуються ризики і частково характеризується вагомість їх впливу на господарську діяльність. Проте, основна увага приділена впливу зовнішніх ризиків на діяльність

підприємства. Практично не досліджуються внутрішні виробничі ризики, які також впливають на ефективність та прибутковість підприємства.

В цілому, до загальних методів управління ризиками туристичної організації на ТОВ «Добробуд» належать: запобігання ризикам, відмова від ризиків, прийняття ризику, передача ризику, зменшення розміру збитків, хеджування, страхування, самострахування.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ДОБРОБУД»

#### 3.1. Розробка стратегій попередження та управління ризиками в діяльності будівельної організації

Необхідність розробки й вибору стратегії діяльності організації у важких кризових і невизначених умовах повинна підкріплюватись формуванням та реалізацією прогностно-планової функції менеджменту. Зокрема для будівельної організації є особливо важливою розробка стратегії та програми попередження і управління ризиками.

Процес вибору стратегії управління ризиками повинен складатися із трьох послідовних етапів. На першому етапі відбувається осмислення результатів аналізу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення потенційних ризиків; на другому – розробка відповідної стратегії управління ризиками; на третьому етапі – вироблення тактичних цілей і контроль над їхнім виконанням.

Для будівельної організації доцільним є виділення чотирьох сфер цілей: доходи організації (підприємства); робота із споживачами (клієнтами); потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність. Ці чотири сфери стосуються інтересів усіх факторів, які впливають на діяльність організації і звичайно ж, фактору невизначеності, тобто управління ризиками орієнтоване на досягнення вищевказаних цілей.

Цілі, пропоновані для вибору стратегії управління ризиками в діяльності організації, повинні бути збалансованими і пропорційними.

Доцільність виділення цих цілей, які розглядатимуться як пріоритети в стратегії, викликана різними причинами:

- зміною системи потреб. Якщо ці зміни вчасно не прогнозуються і соціально-економічна система організації вчасно не приводиться у

відповідність із новими потребами, доводиться «доганяти» відставання, а обмеженість ресурсів змушує виділяти головне;

– об'єктивними закономірностями технічного розвитку складних соціально-економічних систем;

– перетворюючими нововведеннями в системі продукції і технології, реалізація яких пріоритетна в силу того, що вони забезпечують докорінні зміни виробництва і системи продукції;

– порушеннями паритетів внаслідок неправильної постановки цілей розвитку і недоцільного розподілу ресурсів.

Наступним етапом розробки стратегії управління ризиками є характеристика ситуації, яка розуміється як сукупність обставин, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх впливів, які порушують задане функціонування системи, вимагають переведення її в новий стан.

У науковій літературі наголошується на необхідності оцінки ситуації за трьома ознакам: тип процесу, джерело виникнення і змістовна характеристика. На рис. 3.1 представлена пропонована схема процедури визначення стратегії управління ризиками на ТОВ «Добробуд», яка включає такі блоки: визначення виникнення або передбачення ризикової ситуації в діяльності організації; ідентифікація ситуації ризику, зумовлена комплексом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації; аналіз і прогнозування ризикової ситуації, вибір стратегії зменшення негативних наслідків ризику (попередження ризику, протидії ризику, прийняття ризику, очікування ризику тощо); обґрунтування механізмів та методів реалізації стратегії (на основі використання інструментів ризик-менеджменту).



Рис. 3.1. Схема процедури вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків діяльності ТОВ «Добробуд»

1. Примітка. Сформовано автором за [11]

Оцінку ризикованих ситуацій потрібно почати із ситуаційного аналізу ризиків організації. Процес аналізу ризиків повинен бути безперервним. Залежно від результатів моніторингу проводиться постійне коректування як комплексу заходів, так і сукупності ризиків.

Ситуаційний аналіз розглядається як метод контролю і планування на завершальній стадії дослідження ринку за схемою планування і контролю. Ситуаційний аналіз охоплює практично всі можливі напрямки діяльності організації.

Так, на рис. 3.2 представлений процес планування в стратегії попередження негативних наслідків ризиків, який може бути використаний у досліджуваній організації.

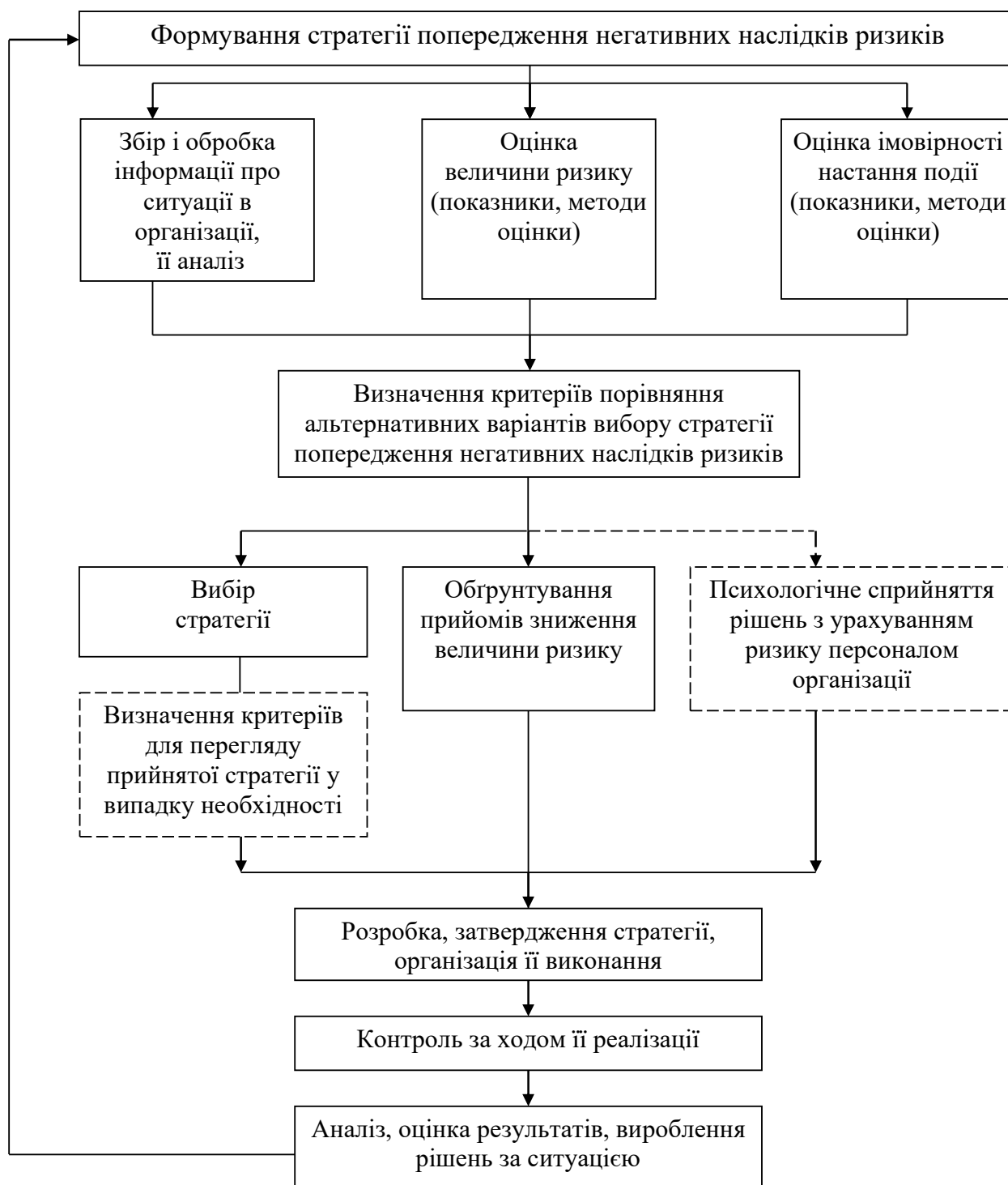


Рис. 3.2. Процес формування стратегії попередження негативних наслідків ризиків на ТОВ «Добробуд»

В першу чергу, вибір мети планування в управлінні ризиками повинен припускати початкове використання перевірених на практиці рішень. Стратегії, методи розробки і умови їх реалізації різні залежно від цілей. Для розробки стратегії необхідне інформаційне забезпечення менеджерів про процеси, які відбуваються як всередині організації, так і за його межами.

Для розробки програми дій для реалізації стратегії попередження негативних наслідків ризиків необхідно проводити систематичний аналіз соціально-економічних показників, які характеризують стан організації.

Процес аналізу при цьому повинен бути розділений на два етапи: експрес-аналіз і власне аналіз.

Експрес-аналіз, виконується в три етапи:

- підготовчий етап;
- попередній огляд бухгалтерської звітності;
- економічне читання та аналіз звітності.

Ціль першого підготовчого етапу – аналіз фінансової звітності, дослідження ризиків і перевірка готовності до цієї діяльності. Починають цей етап ознайомленням з аудиторським висновком.

Другий етап аналізу – «попередній огляд бухгалтерської звітності». Метою цього етапу є ознайомлення з пояснювальною запискою до балансу, для оцінки умов роботи, ризиків у звітному періоді, визначення тенденції змін основних показників діяльності організації.

Третій етап експрес-аналізу – «економічне читання та аналіз звітності». Його мета – узагальнена оцінка результатів і ризиків у діяльності організації. Такий аналіз проводиться з різним ступенем деталізації в інтересах користувачів.

Планування стратегії попередження негативних наслідків ризиків обов'язково повинне здійснюватись паралельно з обґрунтуванням:

- вибору стратегії маркетингу;
- вибору стратегії основної діяльності;

- плануванням організації управління;
- вибору стратегії управління персоналом;
- стратегічного фінансового планування;
- планування стратегічного управління.

У процесі реалізації стратегії можуть виникнути несподівані проблеми або зміни, які провокують «кризи». Криза характеризується наступними чотирма елементами: подія виникає раптово, непередбачено; вона ставить проблеми, стосовно боротьби з якими у організації немає ніякого попереднього досвіду; нездатність до швидкої реакції веде до фінансових втрат або упущеної можливості; необхідна екстренна реакція, яка не може бути вироблена досить швидко в рамках звичайних систем і процедур.

Для вибору стратегії управління ризиками необхідно:

- за результатами аналізу ризику виявити чутливі місця і зони небезпеки;
- побудувати систему спостереження та вироблення сигналів тривоги, які у максимальній мірі, використовують попередні індикатори;
- розробити план реакції або переорієнтації, який опирається на заздалегідь розроблену, резервну стратегію і може бути оперативно введений у дію;
- адаптувати описану процедуру до визначальних видів ризику.

Звичайні форми реакції в ситуації кризи виявляються неадекватними; виникає дефіцит ресурсів у частині експертизи і комунікації, для цього організації необхідний план виходу із кризи. Він повинен передбачати наступні елементи:

- систему екстреної комунікації, яка долає організаційні межі, фільтрує інформацію і оперативно спілкується зі структурами підприємства;
- розподіл функцій вищого керівництва організації між трьома групами: групою підтримки морального клімату; групою поточного управління («як ні в чому не бувало»); групою вироблення реакції на надзвичайну подію;

- створення спеціальної цільової групи, якій доручається боротьба із кризою, завчасну (докризову) підготовку цієї групи і мережі оперативної комунікації.

Такий підхід не запобігає появі несподіваних подій, але дозволить знизити небезпеку катастрофічних ризиків, джерела яких зазвичай важко виявити.

Одним з можливих варіантів поведінки організації, яка дозволяє вчасно реагувати на негативні наслідки діяльності в ситуації ризику, є створення ситуаційного плану. Ця процедура повинна містити в собі наступні операції: виявлення основних факторів зовнішнього середовища і оцінку ступеню їх впливу на систему управління в ситуації ризику; встановлення масштабів можливого впливу цих факторів на процес реалізації рішення та імовірності прояву дій цих впливів; складання нормативного плану, яке ґрунтується на найбільш імовірному припущенні. Для кожного реалізованого рішення відбирається кілька ключових припущень, складається автономний план, визначається порядок його включення в загальний ситуаційний план.

Ситуаційний план регламентує, що повинна робити організація в той або інший момент, і яких наслідків варто очікувати в результаті. Перевага такого плану полягає в тому, що особи, які реалізують ризиковані рішення, мають можливість швидко діяти в несприятливих умовах, вони більш підготовлені до несподіваних дій. Тим самим ситуаційні плани є засобом зменшення невизначеності і впливають на діяльність суб'єктів у ситуації ризику.

Важливою ланкою системи управління ризиками є розробка з боку законодавчих і виконавчих органів влади країни, нормативних актів, законів, постанов, інструкцій, які забезпечують реалізацію вибраної ризикованої альтернативи. У нормативних актах повинне бути відображене питання про те, коли і при яких умовах ризик є виправданим, правомірним, а коли ні.

Ефективність системи управління ризиками залежить багато в чому від ступеня участі колективу в розробці і прийнятті альтернативних рішень у

ситуації ризику і того, наскільки повно та вчасно враховуються індивідуальне сприйняття ризикованих рішень, психологічна підготовка до них.

Ступінь глибини і повноти досліджень суспільної думки визначається широтою залучення фахівців різних профілів – економістів, соціологів, психологів, юристів, медиків, біологів, представників технічних дисциплін, які сприймають об'єктивно існуючу величину ризику. Від уміння в кожній конкретній ситуації оцінити величину можливого ризику залежить ефективність і результативність діяльності організації і керівників, які приймають ризиковані рішення.

Планування стратегії управління ризиками містить наступні основні елементи для практичного використання: виявлення в альтернативних рішеннях ризику і обмеження його прийнятною величиною; розробку конкретних рекомендацій, орієнтованих на усунення або зниження можливих негативних наслідків ризику; створення спеціальних планів, які дозволяють оптимальним чином діяти в критичній ситуації, реалізовувати рішення з ризиком або контролювати цей процес; підготовку і прийняття нормативних актів, які допомагають запроваджувати в життя обрану альтернативу; врахування психологічного сприйняття рішень у ситуації ризику, аналіз суспільної думки при їхній підготовці.

Для управління прийнятими ризиками будівельна організація має розробити програму, основною метою якої є зменшення можливих втрат підприємства.

Програма управління ризиком – комплексний документ, що відображає процес розроблення або коригування загальних процедур управління ризиком в організації.

Таку програму доцільно розробляти у дві стадії:

1. Попередня стадія розроблення програми управління ризиками (ПУР) – передбачає ознайомлення з довідковою та поточною інформацією, що



безпосередньо стосується проблеми. Це дасть змогу прийняти необхідні рішення перед основною стадією та почати безпосередньо розробляти ПУР.

Процедура попередньої стадії розроблення та коригування ПУР, крім ознайомлення з необхідною довідковою та поточною інформацією, має передбачати такі етапи:

- формування та коригування цілей і завдань ПУР;
- відбір та формування принципів управління ризиками, які будуть враховані при розробленні (або коригуванні) ПУР;
- ознайомлення з довідковою інформацією щодо втрат та її уточнення;
- виявлення та оцінювання ризиків на рівні організації;
- виявлення й уточнення можливих втрат;
- аналізування довідкової інформації щодо процедур управління ризиками;
- аналізування довідкової інформації щодо конкретних можливих методів управління ризиками.

2. Основна стадія розроблення ПУР має охоплювати ознайомлення з інформацією про ризики, від яких організація відмовилася на етапі попереднього відбору, складання плану превентивних заходів і перелік усіх ризиків та методів управління ними. ПУР має містити інформацію про основні характеристики ризиків і максимально можливі, найімовірніші й очікувані збитки, зазначені з урахуванням ПУР.

Розроблення програми управління ризиками (ПУР) в ТОВ «Добробуд» повинна передбачати виконання таких етапів:

- 1) уточнення стратегії діяльності організації щодо управління ризиками і вибір процедур управління;
- 2) попередній відбір ризиків;
- 3) визначення превентивних заходів та формування плану превентивних заходів;

- 4) аналізування ризиків після розроблення плану превентивних заходів;
- 5) остаточне формування ПУР;
- 6) контролювання та уточнення ПУР;
- 7) оцінювання ефективності програми управління ризиками (ПУР).

Успішного функціонування туристичної організації в умовах ризику можна досягти, забезпечивши виявлення можливих економічних ризиків і зниження фінансових втрат, пов'язаних із ними. Головну мету й завдання ПУР необхідно конкретизувати на рівні окремих підрозділів, напрямів діяльності та організації в цілому.

Наприклад, зменшити фінансові втрати, спричинені економічним ризиком, можна такими способами:

- усунути наявні ризики;
- попередити можливі ризики;
- безпосередньо попередити можливі втрати;
- опосередковано попередити можливі втрати (через управління факторами ризику);
- компенсувати наявні втрати.

Відбір основних принципів управління ризиками, на яких ґрунтуватиметься ПУР, зумовлений стратегією діяльності та розвитку організації. Так, якщо організація орієнтується на забезпечення фінансової стабільності, менеджер може керуватися принципом орієнтації організації на передачу всіх ризиків зовнішньому середовищу. Якщо стратегією підприємства є завоювання ринку, то, відповідно, обиратимуть такі методи управління ризиками, які її забезпечуватимуть, наприклад принцип утримання всіх або більшості ризиків на рівні власної організації (табл. 3.1).

Розглянуті стратегії та принципи відображають екстремальні ситуації й характерні надмірною обережністю і надмірним ризиком. Реальні принципи управління ризиками мають відображати помірковану стратегію

організації, яка з великою ймовірністю забезпечує фінансову стійкість за рахунок виваженого управління ризиками.

Таблиця 3.1

**Принципи управління ризиками і стратегії будівельної організації**

Варіант стратегії організації	Можливі принципи управління ризиками, обумовлені вибраним варіантом стратегії
Завоювання нового ринкового сегмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність до самостійного покриття можливих збитків;</li> <li>- передача частини ризиків, зумовлених завоюванням нового ринкового сегмента;</li> <li>- передача всіх ризиків, зумовлених завоюванням нового ринкового сегмента;</li> <li>- відмова від нового ринкового сегмента за певного розміру збитків</li> </ul>
Збереження на ринку стійкого фінансового становища організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передача частини ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства;</li> <li>- передача всіх ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства;</li> <li>- відмова від тих видів діяльності, які можуть негативно вплинути на фінансову стійкість</li> </ul>

Примітка. Складено автором

Така стратегія може бути спрямована, наприклад, на розвиток бізнесу, забезпечення ефективності діяльності організації, її саморозвитку (табл. 3.2).

**Вплив стратегії підприємства щодо управління ризиками на  
вибір процедур управління ними [55]**

Стратегія	Пріоритети процедури управління ризиком	Примітка
<b>1. Обережна</b>	Відмова від ризику або його передача	Граничні значення* втрат, що передбачають відмову від ризиків та їх передачі, є незначними: $P_{np}^{\max} < P_{\phi} < P_{ep}^{\max}$ , $B_{ep}^{\max} < B_{\phi} < B_{np}^{\max}$
<b>2. Виважена</b>	Прийняття ризику, його передача або відмова від ризику	Застосування всіх процедур управління ризиками є рівнозначним. Граничні значення втрат для кожного варіанта є не надто жорсткими й невисокими. Їх розмір встановлюють із урахуванням інших додаткових факторів (наприклад, фактора реальних можливостей підприємства протягом певного терміну): $P_{np}^{\max} \leq P_{\phi} \leq P_{ep}^{\max}$ $B_{ep}^{\max} \leq B_{\phi} \leq B_{np}^{\max}$
<b>3. Ризикована</b>	Прийняття ризику на себе або його передача	Граничні значення втрат, що передбачають прийняття ризиків та їх передачу достатньо високі

\* Граничними значеннями критеріальних показників при виборі програми управління ризиками є:

$P_{np}^{\max}$  – максимальна ймовірність реалізації ризиків, що їх може прийняти підприємство;

$B_{np}^{\max}$  – максимально можливі втрати, які може прийняти підприємство за рахунок поточного доходу або коштів спеціально створеного фонду;

$P_{ep}^{\max}$  – максимальна межа значення ймовірності реалізації ризику, при перевищенні якої підприємство відмовляється від відповідного ризику;

$B_{ep}^{\max}$  – максимально можливі втрати, при перевищенні яких підприємство відмовляється від ризику;

$p_\phi$  – фактична (розрахункова) ймовірність реалізації ризиків;

$B_\phi$  – фактична (розрахункова) величина можливих втрат, які має прийняти підприємство за рахунок поточного доходу або коштів спеціально створеного фонду.

Принципи управління ризиками взаємопов'язані з методами управління ними. До загальних методів управління ризиками туристичної організації належать:

1. Запобігання ризикам.
2. Відмова від ризиків.
3. Прийняття ризику.
4. Передача ризику.
5. Зменшення розміру збитків.
6. Страхування.
7. Самострахування.

Щоб правильно вибрати конкретні методи управління (запобігання ризикам, відмова від них, прийняття ризику, його передача тощо), необхідно володіти інформацією про фінансові можливості підприємства і враховувати загальну стратегію підприємства. Характеристику ризиків та можливих методів управління ризиками наведено у таблиці 3.3.

Очікуваний ефект від реалізації програми управління ризиками (ПУР) можна також визначати за показниками максимально можливих втрат до і після здійснення відповідних заходів. Недолік такої оцінки полягає в тому, що вона не враховує величини затрат на реалізацію ПУР. Мінімальність можливих втрат після здійснення заходів із подолання ризику, тобто зменшення їх порівняно з початковою величиною (до проведення заходів) може бути забезпечена різними розмірами інвестицій. Цей фактор обов'язково слід враховувати при виборі оптимальних варіантів антиризикових заходів.

Таблиця 3.3

**Характеристика ризиків та можливі методи управління  
ризиками**

Метод управління ризиками	Ймовірність реалізації ризиків	Розмір можливих втрат	Однорідність ризиків	Кількість аналогічних ризиків
1. Запобігання чи відмова від ризику	Висока	Великий чи дуже великий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
2. Прийняття ризику на себе	Невелика	Невеликий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
3. Попередження ризику	Висока	Невеликий	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
4. Зменшення розміру збитків	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
5. Страхування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
6. Само-страхування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові
7. Метод передачі ризику, крім страхування	Невелика	Велика	Однорідні, неоднорідні	Одиничні, масові

Для оцінки ефективності ПУР розроблено кілька достатньо точних і надійних способів [55]. Перший спосіб ґрунтується на зіставленні значень максимально можливих, найімовірніших та очікуваних збитків до й після впровадження ПУР із фінансовими можливостями організації. Коефіцієнти фінансових можливостей організації щодо покриття різноманітних збитків організації перед упровадженням ПУР розраховують за допомогою формул:

$$K_{\text{й}} = \frac{B_{\text{й}} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.1)$$

$$K_{\text{max}} = \frac{B_{\text{max}} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.2)$$

$$K_0 = \frac{B_0 - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.3)$$

де  $B_{\text{й}}$ ,  $B_{\text{max}}$ ,  $B_0$  – відповідно, найімовірніший, максимальний та очікуваний збиток (втрати);

$\Phi M$  – фінансові можливості організації щодо покриття збитків.

Коефіцієнти фінансових можливостей підприємства щодо покриття різноманітних збитків підприємства після впровадження ПУР розраховують за формулами:

$$K'_{\dot{u}} = \frac{B'_{\dot{u}} + 3^{ПУР} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.4)$$

$$K'_{\max} = \frac{B'_{\max} + 3^{ПУР} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.5)$$

$$K'_0 = \frac{B'_0 + 3^{ПУР} - \Phi M}{\Phi M}, \quad (3.6)$$

де  $B'_{\dot{u}}$ ,  $B'_{\max}$ ,  $B'_0$  – відповідно, максимально можливий, найімовірніший та очікуваний збиток після впровадження ПУР;

$3^{ПУР}$  – витрати на розроблення та впровадження програми управління ризиками.

Другий спосіб оцінки ефективності ПУР ґрунтований на порівняльному аналізі максимально можливого, найімовірнішого та очікуваного значень збитків, що розраховують за формулами:

$$K^{\text{нор}}_{\dot{u}} = \frac{B_{\dot{u}} - B_{ПУР}}{B_{\dot{u}}}, \quad (3.7)$$

$$K^{\text{нор}}_{\max} = \frac{B_{\max} - B_{ПУР}}{B_{\max}}, \quad (3.8)$$

$$K^{\text{нор}}_0 = \frac{B_0 - B_{ПУР}}{B_0} \quad (3.9)$$

Ці коефіцієнти показують, яка частка зниження певного виду ризику зумовлена впровадженням ПУР. Чим вона більша, тим ефективніша програма управління ризиками, оскільки при цьому забезпечують більшу економію на збитках. Обчислення згаданих показників дасть змогу керівництву організації конкретизувати свою стратегію управління ризиками.

### **3.2. Удосконалення технологій ідентифікування ризиків діяльності організації**

Вироблення концептуальних засад управління ризиками та запровадження ризик-орієнтованих підходів в діяльності організації передбачає виконання комплексу процедурних заходів, які включають: ідентифікацію та структурування ризиків за ознаками; їх реєстрацію; формування профілю ризику та його паспортизацію; оцінювання ризиків та визначення їх вартості; картографування ризиків тощо. Узагальнений процес ризик-менеджменту з деталізацією процесів його організації для ТОВ «Добробуд», наведено на рис. 3.3.

Найбільш складним етапом у побудові інтегрованої системи ризик-менеджменту в організації є процедура ідентифікації ризиків. Ідентифікація дозволяє сформувати портфель ризиків відповідно до сфери діяльності організації та виявити взаємозв'язки, які впливають на виникнення ризикових подій.

Під ідентифікацією ризиків розуміються дії, спрямовані на визначення параметрів ризикової ситуації, а саме, що може трапитися, де, коли, як і чому? Ціллю ідентифікації ризиків є складання повного переліку ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації в рамках системи менеджменту підприємства. Загалом, процес ідентифікації ризиків розпочинається з дослідження ускладнень та проблемних питань.



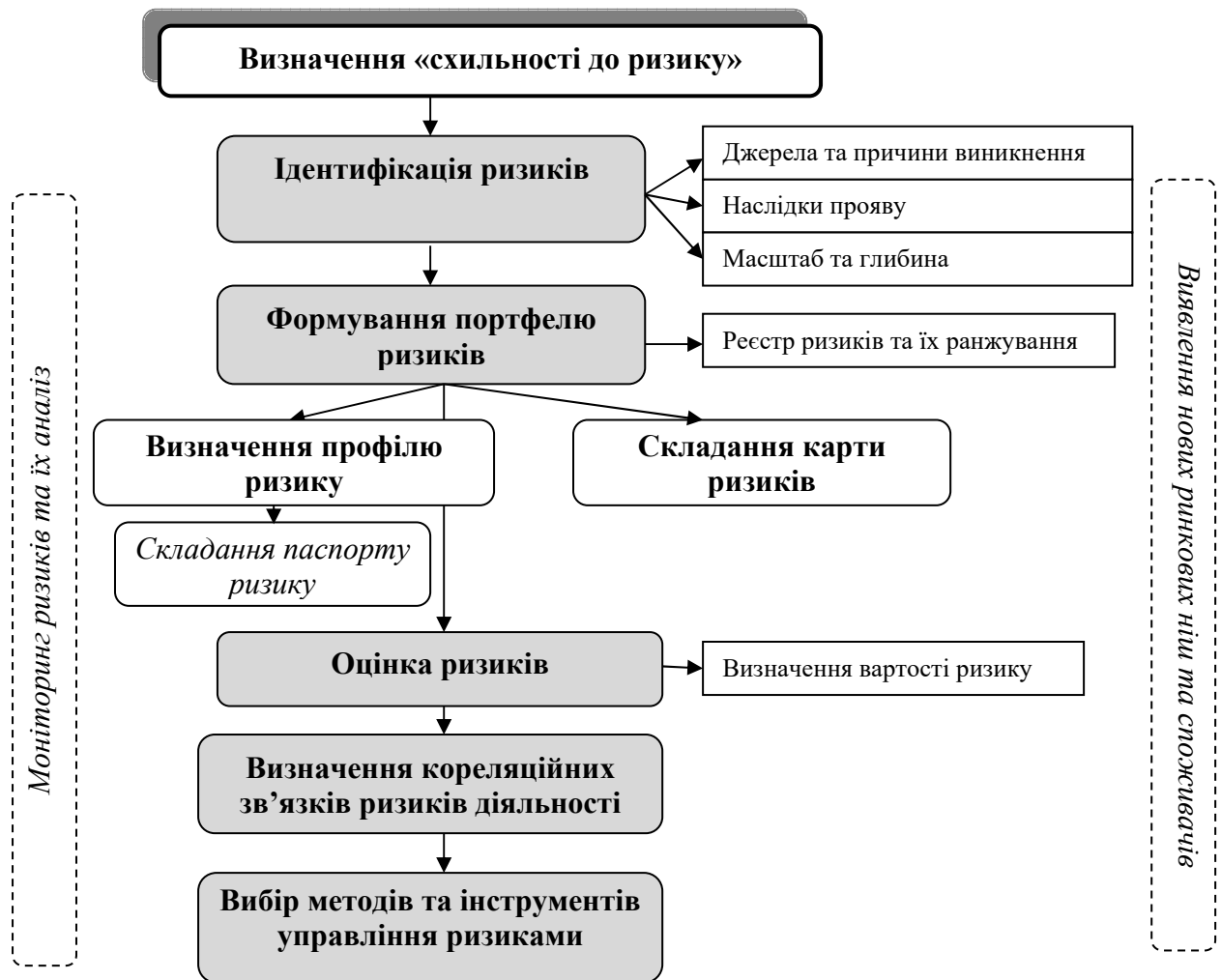


Рис. 3.3. Процесний підхід в побудові ризик-менеджменту в організації

Примітка. Складено автором

Першим кроком являється дослідження документації : проектної (опис проекту (завдання), структура розподілу робіт (процесів), оцінка затрат, перелік ускладнень та невизначеностей; програмної (історична інформація, контрольні таблиці (для ризиків), звітність вже завершених робіт, плани дій, попередній досвід, доступна комерційна інформація, наукові дослідження).

Причинно-наслідковий зв'язок між основними складовими ідентифікації ризиків подана на рис. 3.4.

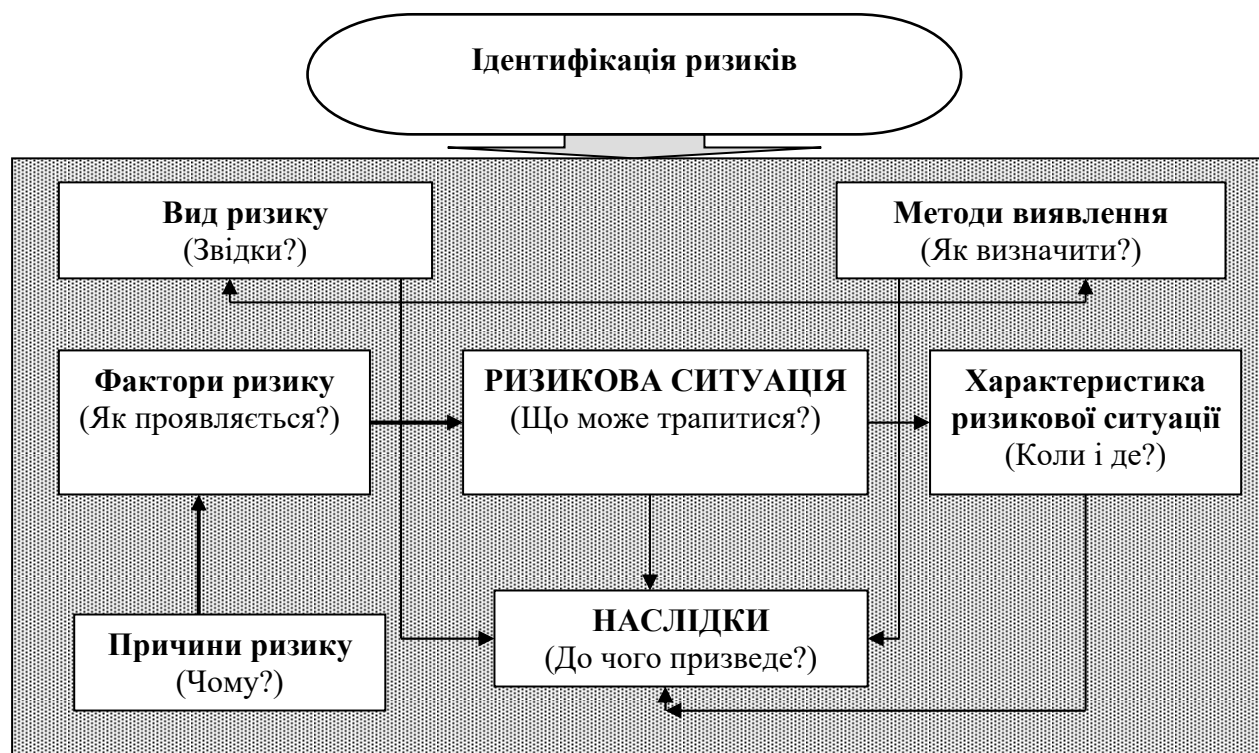


Рис. 3.4. Визначення взаємозв'язку між складовими ідентифікації ризиків

Наведено за [50].

Причини ризику характеризуються джерелами прояву ризикової ситуації, приміром, нестабільна економічна ситуація в країні породжує потенційний ризик затримки погашення дебіторської заборгованості підприємства. Факторами ризику є умови, в яких проявляться причини ризику, які обумовлюють ризикові ситуації. Ризикова ситуація є подією, викликаною причинами і факторами ризику, яка може призвести до певних наслідків. Вид ризику характеризує джерело прояву ризикової ситуації. Метод виявлення ризику є способом виявлення ризикової ситуації. Характеристики ризикової ситуації визначаються часовими і структурними параметрами ризику. Наслідки ризику є результатом прояву ризикової ситуації.

Формування переліку ризиків здійснюється в рамках процесу управління ризиками і починається з визначення ключових питань і послідовності їх вирішення.

При ідентифікації ризиків визначальним фактором є якість використовуваної інформації, основними параметрами якої має бути достовірність, об'єктивність, своєчасність, актуальність і повнота. Можна виділити такі основні джерела інформації, яка використовується при ідентифікації ризиків: проведення консультацій з групами спеціалістів; досвід конкурентів в управлінні ризиками; SWOT-аналіз і результати маркетингових досліджень; звіти по страхових випадках; результати внутрішніх і зовнішніх аудитів; результати інспекційних перевірок технології реалізації бізнес-процесів; записи минулих подій, бази даних за подіями, аналіз проблем і попередніх ризиків. Моделі ідентифікації визначаються певними шаблонами або їх модифікаціями для виявлення джерел, проблем або ситуацій. В цілому, моделі ідентифікації ризиків можна описати такими технологіями (рис. 3.5) [39; 50]:

- ідентифікація, заснована на цілях.
- ідентифікація, заснована на сценаріях.
- ідентифікація, заснована на систематизації.
- загально-ризикова перевірка. Кожний з ризиків такого переліку може бути перевірений на відповідність конкретній ситуації.

У процесі ідентифікації важливо, на нашу думку, є пошук «реальних» ризиків. При цьому іє велика кількість способів одержання інформації. Найбільше поширені техніки ідентифікації можливо поєднати в такі групи [39; 25; 14]:

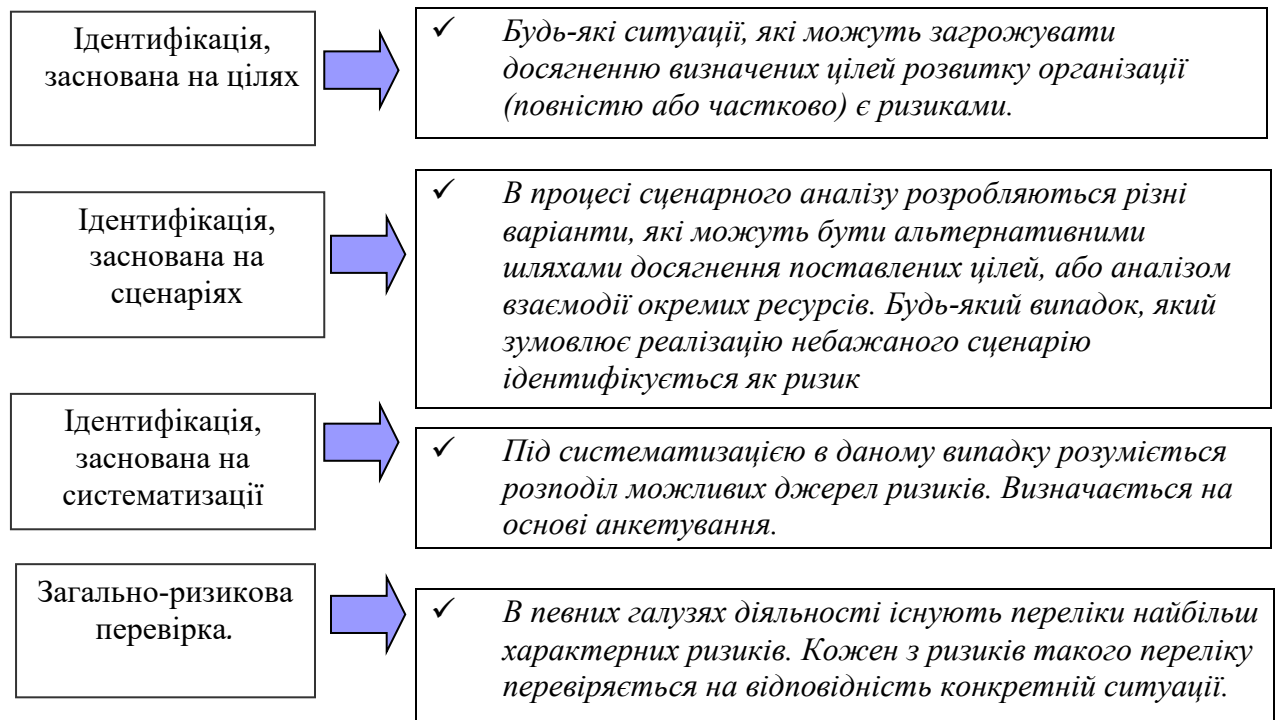


Рис. 3.5. Пропоновані до використання в ТОВ «Добробуд» моделі ідентифікації ризиків

Примітка. Складено автором з використанням [39]

1) «суб'єктивно-орієнтовані (анкетування, експертне опитування», Дельфі) – «визначення ризиків на підставі одноосібного і, подекуди, анонічного висловлення особистого бачення ситуації фахівцями;

2) динамічні (мозковий штурм, малі (робочі) групи, ковзна Кроуфорда);

3) аналогові (переліки ризиків, шаблони (стандарти поведінки), історична інформація) - передбачають визначення ризиків на підставі порівняння досліджуваної ситуації з аналогічними, здійснюваними в минулому, або беззаперечними фактами, характерними для галузі функціонування» організації (або ж сфери реалізації проекту);

4) «аналітичні (сценарне планування, результати ризик-орієнтованого аналізу) - дозволяють одержати відносно точний сценарій можливого розвитку подій та пов'язаних із ними/зумовлених ними ризиків».

Більшість означених технік є взаємодоповнюючими й взаємопов'язаними. Результатами ідентифікації ризиків, має бути «реєстр

ризиків, який міститиме перелік виявлених ризиків»; потенційні реакції на них із боку організації; основні фактори, що зумовлюють виявлені ризики; й додаткові категорії, введені у процесі ідентифікації.

В цілому треба відмітити, що процес ідентифікація дозволяє, перш за усе, виявити та систематизувати ризики, що можуть вплинути на діяльність організації. У процесі ідентифікації відомсті про ризики документуються, а от самі ризики, для покращення управління, повинні бути розподілені між ризик-менеджерами та відстежуватися на всіх стадіях процесу розробки та реалізації проекту чи виконання робіт.

Після ідентифікації ризиків їх потрібно задокументувати. Управління ризиками неодноразовий процес, тому необхідний спосіб організації і документування ризиків. На початку організації діяльності, ризики можна лише ідентифікувати, потім до вже ідентифікованих ризиків слід додавати інформацію про нові ризики.

Одним із способів документування ризиків діяльності організації є їх реєстрування та паспортизація. Реєстрація ризиків є процесом складання переліку ризиків за кожним видом діяльності ТОВ «Добробуд».

Бажано, щоб цей перелік складався міжфункціональною групою, до складу якої входять представники усіх структурних підрозділів, задіяних в процесі надання послуг. Також доцільно до цієї процедури залучати зовнішніх експертів або споживачів послуг (клієнтів). Адже саме вони можуть оцінити суттєвість різних ризиків, пов'язаних з наданням послуг. Для кращого розуміння структури ризиків, необхідно виділяти ризики-причини і ризики-наслідки та визначати причинно-наслідкові зв'язки між ними. При складанні переліку ризиків можуть використовуватися методи мозкового штурму або інші експертні методи. Якщо група визначила, що певний ризик є суттєвим для діяльності, вона може приймати рішення про необхідність вироблення дій з упередження його виникнення, зокрема: вибір іншого варіанту реалізації управлінського завдання, що дозволить виключити або зменшити ризик (при цьому в документованому процесі має

бути описаний такий варіант); здійснення моніторингу настання такого ризику та оперативне реагування на нього (при цьому в документованому процесі описуються дії з моніторингу та рішення за їх наслідками). Доцільним є включення до документованого опису окремого розділу з переліку суттєвих ризиків. Це допоможе у подальшому керівництву краще розуміти, що є головним в їх діяльності, на що вони повинні звертати увагу;

Водночас, реєстр ризиків повинен містити:

а) пріоритетні напрями розробки та реалізації заходів з управління ризиками;

б) структурні підрозділи ТОВ «Добробуд», що є відповідальними за реалізацію кожного з напрямів;

в) орієнтовні показники щодо динаміки показників, які є індикаторами ризикової події.

Ідентифікація ризиків в ТОВ «Добробуд» має супроводжуватися процесом систематичного оцінювання та ранжування ризиків. При цьому можуть застосовуватися як класичні, так і новітні методики такої оцінки. Основною ідеєю є оцінка для кожного з ризиків за кількома параметрами. В першу чергу, це ймовірність виникнення ризику та наслідки ризику; у деяких випадках може оцінюватися також ймовірність виявлення ризику на ранній стадії (коли йому ще можна легко запобігти без суттєвих наслідків для виходу процесу). Для кожного параметру визначається певна шкала оцінювання. Вона повинна бути простою у використанні та зрозумілою. Для оцінювання ймовірності виникнення ризик-події пропонується використати 5-и бальну шкалу, значення якої зростають від 1 до 5 в міру посилення прояву ознак кризового стану. Для оцінки рівня (значимості) ризику в ТОВ «Добробуд» можна запропонувати 4-х бальну шкалу оцінювання, де кожному її значенню відповідає певна величина втрат (інших негативних наслідків) від виникнення ризику.

Пропонована шкала для оцінювання ймовірності виникнення ризику в ТОВ «Добробуд» подана в рис.3.6.



Рис. 3.6. Пропоновані значення шкали оцінювання ймовірності виникнення ризику та їх наслідків в ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором.

Після оцінювання кожного з виявлених ризиків за окремими параметрами визначається загальна оцінка його важливості. Вона може визначатися шляхом множення оцінок за окремими параметрами (як правило, цей метод застосовується, коли шкала для оцінки параметрів є досить великою). Якщо шкала є невеликою, оцінювання важливості ризику може здійснюватися за допомогою спеціальної матриці – карти ризиків (рис. 3.7).

Безумовно, пропоновані підходи не є чітко регламентованими і можуть бути різними в залежності від їх важливості і вимог до їх надійності (наприклад ризики для процесу маркетингової діяльності не можуть бути прийнятними для процесу надання медичної послуги тощо) .

<i>Наслідки</i> <i>Ймовірність</i> <i>виникнення</i>	НЕЗНАЧНІ	ІСТОТНІ	КРИТИЧНІ	КАТАСТРО- ФІЧНІ
Точно проявиться				
Можливо				
Виникне на 50%				
Швидше за все виникне				
Малоймовірно				

	Процес повинен бути зміненим таким чином, щоб усунути цей ризик
	В процес повинні бути включені дії з контролю цього ризику
	Ризик не потребує кардинальних управлінських дій і є очікуваним

Рис. 3.7. Карта ризику діяльності організації

Примітка. Узагальнено автором з використанням [5]

Використовуючи дані про наявні ризики діяльності ТОВ «Добробуд», виявлені в процесі аналізу побудуємо відповідну карту ризиків для досліджуваного підприємства. Для цього нам необхідно скласти перелік таких ризиків, провести їх ідентифікацію, проранжувати за ознаками ймовірності виникнення та наслідками прояву, провести їх оцінку. Для виконання таких дій використаємо запропоновану вище послідовність роботи та використаємо для цього запропоновану шкалу оцінювання. З метою об'єктивності оцінювання та врахування різних думок, нами в якості експертів були залучені директор підприємства, керівники структурних підрозділів, а також управлінський персонал ТОВ «Добробуд». Результати таких оцінок та їх узагальнення відображені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка значимості втрат та ймовірності виникнення ключових ризиків діяльності на ТОВ «Добробуд»**



Позначення	Назва ризику	Значимість втрат		Ймовірність виникнення		Сумарна оцінка $\Sigma(3+5)$
		Опис	Оцінка	Опис	Оцінка	
	1	2	3	4	5	6
<b>А</b>	Ризики втрати сегменту будівельного ринку	критичні	3	Швидше за все виникне	4	7
<b>Б</b>	Ризики зниження обсягів доходів	істотні	2	Виникне на 50%	4	6
<b>В</b>	Ризики втрати клієнтів та споживачів послуг	критичні	3	Можливо	2	4
<b>Г</b>	Ризики появи нових конкурентів на ринку	незначні	1	Точно виникне	5	6
<b>Д</b>	Ризики невідповідності очікувань споживачів та пропонованого комплексу послуг	істотні	2	Швидше за все виникне	4	6
<b>Е</b>	Ризики зниження якості надання послуг	істотні	2	Можливо	2	4
<b>Є</b>	Ризики підвищення вартості послуг	істотні	2	Точно виникне	4	6
<b>Ж</b>	Ризики постачання неякісних ресурсів	катастрофічні	4	можливо	2	6
<b>З</b>	Репутаційні ризики	істотні	2	малоймовірно	1	3

Примітка. Узагальнено автором за результатами аналізу.

Опираючись на проведені експертні оцінки ймовірності виникнення та значимості втрат (збитків) від прояву ключових ризиків у діяльності підприємства, нами були зроблені узагальнення сумарного їх впливу шляхом сумування величини зроблених оцінок кожним експертом за кожним типом ризику. Дані таких розрахунків занесені в колонку 6 таблиці 3.4.

Отримані результати оцінки дозволяють нам побудувати карту ризику діяльності на ТОВ «Добробуд», на основі якої можна проранжувати всі виявлені фактори за критерієм їх критичності для забезпечення стійкості організації у зовнішньому середовищі. Карта ризиків ТОВ «Добробуд» проілюстрована на рис. 3.8.

<i>Точно виникне</i>	<b>Г(6)</b>	<b>Є(6)</b>		
<i>Швидше за все</i>		<b>Д(6)</b>	<b>А(7)</b>	

<i>виникне</i>				
<i>Виникне на 50%</i>		<b>Б(6)</b>		
<i>Можливо виникне</i>		<b>Е(4)</b>	<b>В(4)</b>	<b>Ж(6)</b>
<i>Малоймовірно, що виникне</i>		<b>З(3)</b>		
	<i>незначний</i>	<i>істотний</i>	<i>критичний</i>	<i>катастрофічний</i>

Рис. 3.8. Карта ризиків діяльності ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором

Як свідчить аналіз розміщення ризиків на побудованій карті (рис. 3.8), практично всі вони знаходяться в зоні необхідності прийняття управлінських ризик-рішень щодо нейтралізації джерел виникнення ризиків або ж усунення наслідків ризиків, які мають зовнішній по відношенню до ТОВ «Добробуд» характер. Це ризики:

- втрати сегменту ринку будівельних послуг;
- зниження обсягів доходів;
- втрати клієнтів та споживачів послуг;
- появи нових конкурентів на ринку;
- невідповідності очікувань споживачів та пропонованого комплексу послуг;
- підвищення вартості послуг;
- постачання матеріальних ресурсів.

Отже, після того, як в ТОВ «Добробуд» будуть ідентифіковані та оцінені ризики, побудована карта ризику, важливим кроком є вжиття всіх можливих ризик-заходів, щоб виявлені ризики з верхньої зони недопустимих ризиків перейшли в нижню зону. Для цього необхідно розробити програму управління ризиками та сформувавши план дій зі зменшення величини ймовірності можливих втрат від негативних наслідків ризику.

### Висновки до розділу 3

Процес вибору стратегії управління ризиками повинен складатися із трьох послідовних етапів. На першому етапі відбувається осмислення результатів аналізу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення потенційних ризиків; на другому – розробка відповідної стратегії управління ризиками; на третьому етапі – вироблення тактичних цілей і контроль над їхнім виконанням. Для ТОВ «Добробуд» доцільним є виділення чотирьох сфер цілей: доходи організації; робота із споживачами (клієнтами); потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність. Тобто управління ризиками в організації повинно бути зорієнтоване на досягнення вищевказаних цілей. Відповідно, нами запропонована схема процедури визначення стратегії управління ризиками на ТОВ «Добробуд».

Для управління прийнятими ризиками будівельна організація має розробити програму, основною метою якої є зменшення можливих втрат підприємства. Програма управління ризиком – комплексний документ, що відображає процес розроблення або коригування загальних процедур управління ризиком в організації.

Розроблення програми управління ризиками (ПУР) в ТОВ «Добробуд» повинно передбачати виконання таких етапів: уточнення стратегії діяльності організації щодо управління ризиками і вибір процедур управління; попередній відбір ризиків; визначення превентивних заходів та формування плану превентивних заходів; аналізування ризиків після розроблення плану превентивних заходів; остаточне формування ПУР; контролювання та уточнення ПУР; оцінювання ефективності програми управління ризиками (ПУР).

Вироблення концептуальних засад управління ризиками та запровадження ризик-орієнтованих підходів в діяльності організації передбачає виконання комплексу процедурних заходів, які включають:

ідентифікацію та структурування ризиків за ознаками; їх реєстрацію; формування профілю ризику та його паспортизацію; оцінювання ризиків та визначення їх вартості; картографування ризиків тощо.

Запропоновано запровадити сучасні методики та технології ідентифікування ризиків, виявлення причин та джерел їх виникнення. В рамках розроблених концептуальних засад впровадження ризик-менеджменту доцільним вважаємо удосконалити систему оцінки та ранжування ризиків. При цьому можуть застосовуватися як класичні, так і новітні методики аналізу та оцінки. Основною ідеєю є оцінка для кожного з ризиків за кількома параметрами. В першу чергу, це ймовірність виникнення ризику та наслідки ризику; у деяких випадках може оцінюватися також ймовірність виявлення ризику на ранній стадії (коли йому ще можна легко запобігти без суттєвих наслідків для виходу процесу).

Діяльність керівництва ТОВ «Добробуд» з виявлення та оцінки ризиків, у тому числі з використанням інформаційних технологій, мають включати систематичне: виявлення умов і факторів, що впливають на виникнення ризиків; ідентифікацію ризиків та формування профілю ризику; визначення індикаторів ризику; здійснення оцінки імовірності виникнення ризиків та можливої шкоди у разі їх проявлення.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі зроблено теоретичні узагальнення та запропоновано вирішення окремих наукових проблем щодо формування стратегії і тактики управління ризиками підприємства.

Це дало змогу сформулювати низку теоретичних і практичних висновків.

1. Внаслідок проведених нами досліджень з'ясовано, що у сучасній науково-методичній літературі зустрічаються різні розуміння поняття «ризик» і для визначення сутності цієї категорії застосовуються різноманітні, часто суперечливі підходи. У світлі вище викладеного матеріалу нашого дослідження ми пропонуємо власне визначення ризику. А саме: ризик – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, пов'язана з прийняттям рішення суб'єктом під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, і в результаті якого досягається певний результат (позитивний, нульовий або негативний).

2. Необхідною умовою для розв'язання проблеми ризику є чітке усвідомлення цілей діяльності фірми. Виходячи з конкретних цілей, повинні виконуватись збір, обробка та аналіз інформації про зовнішнє середовище, про внутрішні показники фінансової, виробничої, комерційної діяльності підприємства в минулому та в поточному періоді, здійснюватися прогнози щодо майбутнього. Управління ризиком є багатоступінчастим процесом, який має на меті зменшити або компенсувати збиток для об'єкту при настанні несприятливих подій. Найважливішим елементом управління ризиком є розвиток системи прогнозування та гнучкого планування індикативного характеру. Підприємствам будь-якої форми власності доцільно мати коротко-, середньо- та довгострокові плани і можливі сценарії розвитку подій. Єдиний спосіб дізнатися, чи не займається організація неправомірним використанням ресурсів, неефективно розпоряджаючись своїм капіталом або звертаючи увагу на менш небезпечні ризики, полягає у вимірюванні ризиків.

3. У другому розділі роботи досліджено вітчизняну практику формування стратегії і тактики управління ризиками на прикладі діяльності

ТОВ «Добробуд». На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Основним напрямом діяльності ТОВ «Добробуд» є будівництво багатоповерхових житлових будинків, котеджів, об'єктів комерційного і виробничого призначення в місті Тернополі та області. Товариство також надає послуги будівельною технікою і вантажним транспортом, займається виготовленням бетону на власних виробничих потужностях і доставкою автобетоно-змішувачами до споживача в Тернопільському регіоні.

4. Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Добробуд» на основі даних фінансової звітності за 2017-2018 років можна зробити висновок, що фінансовий стан товариства дещо покращився за останні роки. Відмічається підвищення прибутковості, зростання показників рентабельності власного капіталу та рентабельності будівництва. Також дане підприємство відзначається високою ліквідністю.

5. Дослідження та аналіз впливу ризику на діяльність ТОВ «Добробуд» показали що на підприємстві ідентифікуються ризики і частково характеризується вагомість їх впливу на господарську діяльність. Проте, основна увага приділена впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства. Практично не досліджуються внутрішні виробничі ризики, які також впливають на ефективність та прибутковість підприємства. В цілому, до загальних методів управління ризиками будівельної організації на ТОВ «Добробуд» належать: запобігання ризикам, відмова від ризиків, прийняття ризику, передача ризику, зменшення розміру збитків, хеджування, страхування, самострахування.

6. Процес вибору стратегії управління ризиками повинен складатися із трьох послідовних етапів. На першому етапі відбувається осмислення результатів аналізу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення потенційних ризиків; на другому – розробка відповідної стратегії управління ризиками; на третьому етапі – вироблення тактичних цілей і

контроль над їхнім виконанням. Для ТОВ «Добробуд» доцільним є виділення чотирьох сфер цілей: доходи організації; робота із споживачами (клієнтами); потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність. Тобто управління ризиками в організації повинно бути зорієнтоване на досягнення вищевказаних цілей. Відповідно, нами запропонована схема процедури визначення стратегії управління ризиками на ТОВ «Добробуд».

7. Для управління прийнятими ризиками будівельна організація має розробити програму, основною метою якої є зменшення можливих втрат підприємства. Програма управління ризиком – комплексний документ, що відображає процес розроблення або коригування загальних процедур управління ризиком в організації. Розроблення програми управління ризиками (ПУР) в ТОВ «Добробуд» повинно передбачати виконання таких етапів: уточнення стратегії діяльності організації щодо управління ризиками і вибір процедур управління; попередній відбір ризиків; визначення превентивних заходів та формування плану превентивних заходів; аналізування ризиків після розроблення плану превентивних заходів; остаточне формування програми управління ризиками; контролювання та уточнення програми управління ризиками; оцінювання ефективності програми управління ризиками. Вироблення концептуальних засад управління ризиками та запровадження ризик-орієнтованих підходів в діяльності організації передбачає виконання комплексу процедурних заходів, які включають: ідентифікацію та структурування ризиків за ознаками; їх реєстрацію; формування профілю ризику та його паспортизацію; оцінювання ризиків та визначення їх вартості; картографування ризиків тощо.

8. Запропоновано запровадити сучасні методики та технології ідентифікування ризиків, виявлення причин та джерел їх виникнення. В рамках розроблених концептуальних засад впровадження ризик-менеджменту доцільним вважаємо удосконалити систему оцінки та ранжування ризиків. При цьому можуть застосовуватися як класичні, так і

новітні методики аналізу та оцінки. Основною ідеєю є оцінка для кожного з ризиків за кількома параметрами. В першу чергу, це ймовірність виникнення ризику та наслідки ризику; у деяких випадках може оцінюватися також ймовірність виявлення ризику на ранній стадії (коли йому ще можна легко запобігти без суттєвих наслідків для виходу процесу).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багмет К.В. Функціональна підсистема у структурі ризик-менеджменту організації. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць. Суми, 2010. Вип. 28. С. 164 – 172.
2. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
3. Безгін К. С. Методичний підхід до прийняття рішень стосовно реінжинірингу процесу створення цінності на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. № 1. С. 208 - 212.
4. Божанова О.В. Управління фінансовими ризиками промислового підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 10. С. 80-83.
5. Бондаренко П.В. Карта ризиків – ефективний інструмент управління. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789>
6. Бутко М. П, Волот О. І. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 10 (125). С.3 - 7.
7. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2017. 236 с.
8. Верескун М.В. Обґрунтування і вибір рішень при впровадженні інформаційних систем на промислових підприємствах. *Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць*. Маріуполь, 2015. Вип. 29. С. 396-403.
9. Вигівська І. М., Макарович В. К. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками факторингового бізнесу: монографія. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 138 с.
10. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д.. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник. К.: КНЕУ, 2010. 354 с.

- 11.Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 354-39.
- 12.Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Навч. посібник / О.І. Гадзевич. – К.: Кондор, 2014. – 180 с.
- 13.Галушко О.С., Никифорова Ю.В., Коряшкіна Л.С. Вибір ефективних напрямів розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації на основі економіко-математичного моделювання. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 3. С. 103 – 115.
- 14.Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / за ред. В.М.Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. 164 с.
- 15.Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І. Інвестиційний менеджмент: підручник. Харків: ВД «Інжек», 2005. 664 с.
- 16.Грязнова А.Г. Фінансово-кредитний енциклопедичний словник. М.: Фінанси і статистика, 2002. 1168 с.
- 17.Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
- 18.Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.:Прогресс, 1992. 364 с.
- 19.Економічна енциклопедія : у 3 т. К. : Видавничий центр “Академія”. - Т.3.2002. 952 с.
- 20.Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с
- 21.Єпіфанова І. Ю., Безрученко І. В., Паламарчук Н. О. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками

- рентабельності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: “Економічна думка”, 2016. Том 23. № 2. С. 45-50.
22. Загурський О. Управління ризиками. К.: Університет Україна, 2016. 244с.
23. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України. Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 172 с.
24. Ільїна Т. А. Організаційно-економічна система управління ризиками будівельних проєктів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип.40. С.128-138.
25. Карась О.О. Ризик-менеджмент: методичні вказівки щодо самостійного опрацювання матеріалу. К.: ДЕДУТ, 2014. 53 с.
26. Карлова О.А. Особливості та потенційні можливості розвитку житлового будівництва в регіонах України. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9 №4. С. 329-334.
27. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 252 с.
28. Ковальова Т. В. Тлумачний словник української мови. Харків: Синтекс, 2005. 672 с.
29. Костецький В. В., Бутов А. М. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016 . Том 1. № 3. С. 60-66.
30. Крамарчук С.П, Крамарчук Т.Р. Удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 15 травня 2020 року)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 400с. С.94-97.
31. Крамарчук Т.Р. Сутність поняття ризику в діяльності організації. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та*

- управління на сучасному етапі (частина 1): матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 75–77.*
- 32.Крисько Ж. Л. Управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2011. 274 с.
- 33.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
- 34.Куліков П. М., Климчук М. М. Управління енергозбереженням на будівельних підприємствах: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ, вид-во «Фоліант», 2017. 344 с.
- 35.Лукьяненко А.В., Кузьмичева И.А. Управление финансовыми рисками предприятия. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. №8. С. 129-131.
- 36.Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навч. посібник. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
- 37.Лук'янова В. В., Цвігун Т. В. Управління ризиками на промислових підприємствах : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2017. 206 с.
- 38.Матяш В. Ю., Висоцька М. П. Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. *Електронні наукові фахові видання*. - Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007>
39. Марцынковский Д.А. Основные принципы и методология управления рисками. *Das Management*. 2010. №3. С. 15
- 40.Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. К.: Центр навч. літ, 2003. 188 с.

41. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю, Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218с.
42. Ничипорук О.Ю. Вплив управлінських рішень на рівень ризику підприємства. *Економіка проблеми теорії та практики*. 2012. Випуск 139. С. 3–8.
43. Нижник О.В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації. *Вісник Хмельницького Вісник Хмельницького національного університету*, 2014. №4. С. 155-158.
44. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.
45. Олійник О.В., Морозова Г.С., Нагаєва Г.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Харків, 2014. 228 с.
46. Орлик О. В. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2015. Вип. 1(56). С. 84 - 92.
47. Орлик О. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 63. С. 13 - 18.
48. Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «Добробуд»  
Режим доступу: <http://dobrobudltd.com.ua/>.
49. Поканевич Ю. В. Особливості поняття «управлінське рішення» в системі менеджменту торговельного підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2010. № 1(24). С. 14 - 19.
50. Попович Т.М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень в системі ризик-менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. №2 [40]. С.362-367.
51. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

52. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
53. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С.4-8.
54. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2004. 480с.
55. Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование. М.: Экономика, 1990. 254 с.
56. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. К.: НАДУ, 2011. 730 с.
57. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
58. Скочиляс С.М. Управлінські технології розвитку регіональних будівельних кластерів в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*: науковий журнал. Тернопіль: «Економічна думка», 2015. Випуск 20. С. 38-43.
59. Судакова О. І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2012. № 3 (34). С.158-162.
60. Тимошик М. М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с.
61. Управління економічними ризиками: навчально-методичний посібник / В. П. Гудкова та ін. К.: Вид-во ДЕТУТ, 2016. 275 с.
62. Управління фінансовими ризиками: навч. посібник. / Куцик П.О. та ін. Львів: Растр-7, 2016. 318с.

63. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. Д.: НГУ, 2014. 300 с.
64. Федорчак О.В. Критерії вибору оптимального державно-управлінського рішення в умовах невизначеності. *Ефективність державного управління*. 2012. № 32. С. 236-246.
65. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань: навч. посіб. / І.Г. Ганечко та ін. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 244 с.
66. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4 (24). С. 481-486.
67. Форма і види підприємницьких ризиків: Електронний ресурс. Страхування. Режим доступу: <http://economy.at.ua/publ/7-1-0-37>
68. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
69. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.
70. Шубан М.В. Вибір в умовах невизначеності та ризику: Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-219967.html>.
71. Юдович А. С., Деліні М. Н. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С.542-545.
72. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками: навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М. [вид.], 2019. 194 с.

