

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

«Управління економічними ризиками компанії

(на прикладі Приватного підприємства

«Виробниче об'єднання «Елна-Сервіс»»»»

Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи

ПТ вnm-21

Кобилянський О. О.

**Кваліфікаційна робота допущено
до захисту**

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

Вінниця 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

1 ЕКОНОМІЧНЕ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні основи економічного ризик-менеджменту на підприємстві

1.2 Методи управління економічними ризиками на підприємстві

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПП ВОЕС ЗА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП ВОЕС

2.2 Управління економічними ризиками на ПП ВОЕС

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПП ВОЕС

3.1 Концепція системи управління економічними ризиками ПП ВОЕС як інструмент прийняття рішень в антикризовому менеджменті

3.2 Оцінювання та діагностика фінансового стану компанії ПП ВОЕС як запобіжний захід у системі управління економічними ризиками

3.3 Ефективність системи управління економічними ризиками ПП ВОЕС

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні економічні системи діють в умовах постійної мінливості, невизначеності та підвищених ризиків, які значно впливають на результати їх господарської діяльності. У XX столітті перед людством постала нагальна необхідність ідентифікації, аналізу, оцінки та управління економічними ризиками суб'єктів господарювання. Суспільство усвідомило, що успішний розвиток і ефективне функціонування підприємств, особливо у контексті зростаючої конкуренції на всіх ринках, нерозривно пов'язані з високим рівнем ризику. Некомпетентне управління може звести нанівець зусилля підприємства у досягненні прибутковості або призвести до банкрутства. На противагу цьому бізнес-структури, які інтегрували системи управління ризиками у свою діяльність, демонструють стійкість, що робить їх привабливими для інвесторів та партнерів. Це надає впевненість у можливостях компанії протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім негативним впливам. Ефективна структура управління економічними ризиками дозволяє підприємствам якісно планувати свої витрати та прибутки у коротко- та довгостроковій перспективі, забезпечуючи чітке формування стратегій розвитку. Світовий досвід підтверджує, що ризик-менеджмент є одним із ключових інструментів сучасного управління підприємствами, що сприяє їх сталому розвитку і конкурентоспроможності в умовах ринку. Але для забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки також неможливо обійтися без впровадження ефективного управління ризиками. Така необхідність вимагає детального вивчення підходів до цього процесу. Важливо розробляти та адаптувати методи ризик-менеджменту для використання українськими суб'єктами господарювання. Проте, на жаль, багато українських компаній не усвідомлюють важливості управління економічними ризиками або недооцінюють його значення, що призводить до нехтування цією важливою складовою діяльності. Теоретичні та методологічні аспекти управління ризиками активно досліджувались багатьма вітчизняними науковцями. Серед них

Андреева Г. Є., Вітлінський В. В., Головач Т. В., Гуменюк В. Я., Демчук Н. В., Живко З. Б., Камінський А. Б., Кравченко В. А., Керницький І. С., Мехович С. А., Міщук Г. Ю., Мирошніченко Г. Б., Наконечний С. І., Олійник О. О., Ортинський В. Л., Перерва П. Г., Погорелов М. І., Рогоза Я. І., Смоляк В. А., Степанова А. А., тощо. У своїх працях дослідники розглядали такі аспекти, як сутність ризику, його причини та фактори впливу, а також розробляли методи ефективного управління ним.

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій галузі, управління ризиками залишається настільки багатогранною проблемою, що інтерес до її вивчення не втрачає актуальності, адже, підприємства, фірми та організації постійно стикаються з новими видами ризиків, що потребує детального аналізу та розробки ефективних методів для їх мінімізації.

Мета та завдання роботи. Основна мета магістерської роботи полягає у визначенні теоретико-методичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи аналізу й управління економічними ризиками на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- вивчення теоретичних та методичних принципів формування системи аналізу та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства;
- дослідження особливостей застосування методів аналізу економічних ризиків на підприємстві;
- визначення змісту ключових понять, серед яких ризик, економічний ризик, аналіз ризиків, управління ризиками, система управління ризиками на підприємстві, оцінка ризиків тощо;
- проведення аналітичної оцінки фінансової стійкості підприємства ПП ВОЕС;
- обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності управління економічними ризиками в умовах сучасного ринкового середовища;
- розробка та впровадження сучасних заходів із покращення управління

економічними ризиками в господарській діяльності ПП ВОЕС.

Об'єкт дослідження охоплює процеси аналізу й управління економічними ризиками на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти аналізу й управління економічними ризиками в межах господарської діяльності підприємства (на прикладі ПП ВОЕС).

Методи дослідження спираються на праці вітчизняних і зарубіжних науковців, а також на результати власних досліджень автора. У роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез – для визначення основних понять, таких як «ризик» та «управління економічними ризиками»; систематизація й узагальнення – для формування понятійно-категорійного апарату, уточнення властивостей ризиків, розв'язання проблем ідентифікації ризиків та створення комплексної системи їх управління; структурно-логічний метод – для розробки послідовності етапів процесу управління ризиками; аналіз методології систем управління ризиками, зокрема загальні методи (економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціалізовані методи для виконання певних функцій управління ризиками.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи та інструменти аналізу й управління економічними ризиками можуть бути використані як методична база для забезпечення максимальної стійкості підприємства до змін, його адаптації до умов невизначеності та конфліктів у динамічному середовищі [29-31].

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на: Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: зб. матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції ВННІУ ЗУНУ, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 року; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи, ВНТУ (МН-2024)».

1 ЕКОНОМІЧНЕ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні основи економічного ризик-менеджменту на підприємстві

Управління економічними ризиками є ключовим процесом антикризового менеджменту на підприємстві, оскільки ризик є невід'ємним компонентом будь-якої ринкової економіки, включаючи інвестиційну діяльність. Інвестиції, які діляться на реальні та портфельні, характеризуються різними рівнями ризику, залежно від їх типу та інструментів. Реальні інвестиції спрямовані на технічне переоснащення виробництва, реконструкцію наявних об'єктів або створення нових підприємств. Портфельні інвестиції включають вкладення в акції, облігації та інші фінансові активи. У кожному випадку підприємство, стаючи інвестором, прагне збільшити свої фінансові або виробничі ресурси. Через портфельні інвестиції компанія отримує дивіденди у вигляді доходів від цінних паперів. Тим не менш, кожна інвестиційна діяльність супроводжується ризиком втрат, який є об'єктивним проявом обмеженості ресурсів — фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Приватні інвестори розглядають широкий спектр інструментів з різним рівнем ризику — від низькоризикових державних цінних паперів до високоризикових активів. Ризик в інвестиційній діяльності визначається конкретними характеристиками кожного інструменту, зокрема ступенем його ринкової нестабільності. Венчурний капітал, як форма інвестування в інноваційні проекти, є одним із найризикованіших видів інвестиційної діяльності через високий технічний та економічний ризик. На сьогоднішній день ступінь ризику зростає через глобальні економічні кризи, динамічну зміну умов на ринку інвестицій, невизначеність і конфліктність роботи економічних систем. Ризики особливо посилюються при інвестуванні в приватизовані об'єкти та появі нових фінансових інструментів. Важливо зауважити, що економічні ризики мають неоднорідну природу та пов'язані не

лише з інвестиційною діяльністю, але й із підприємницькими, кредитними і страховими сферами. Процес реалізації інвестиційного проєкту складається з двох основних етапів. На першому етапі здійснюється вкладення коштів у попередньо визначені активи (поповнення оборотних фондів, будівництво нових об'єктів). Другий етап передбачає повернення вкладених коштів і початок отримання прибутку від проєкту. Основні ризики виникають на першій стадії і пов'язані із затримками підготовки проєктної документації, дефектами будівництва чи недоліками проєктного планування. Управління ризиками на цих етапах стає критичним для успішної реалізації інвестиційних ініціатив.

Отже, визначення групи технічних ризиків, які включають будівельно-монтажні та експлуатаційні ризики, є обов'язковим етапом. У межах реалізації другої стадії інвестиційного проєкту має забезпечуватися його окупність. Ця стадія передбачає звичайну господарську діяльність, таку як виробнича чи торговельна, яка піддається впливу різноманітних несприятливих факторів. Ці фактори визначають підприємницькі ризики, характерні для кожного виду бізнесу, але не обов'язково специфічні для інвестиційної діяльності. Інвестиційні проєкти демонструють велику різноманітність за формою і змістом: це може бути бізнес-план нової продукції чи оцінка доцільності додаткової емісії акцій чинного підприємства. Проте для всіх проєктів спільною рисою є часовий інтервал між початком інвестування та отриманням прибутку (затримка). У зв'язку з цим виникає ймовірність недоотримання запланованого прибутку в процесі реалізації проєкту, що визначається як інвестиційний ризик. У таких випадках об'єктом ризику стають майнові інтереси інвестора, який вкладає свої кошти у той чи інший проєкт. Існує багато підходів до розуміння сутності ризику. Деякі науковці трактують ризик як ймовірність настання певної негативної події, інші – як можливі негативні наслідки таких подій. Частина підходів фокусується на індивідуальних ризиках, тоді як інші аналізують соціальні чи економічні аспекти ризиків. Результати аналізу визначень поняття "ризик", які зустрічаються в наукових та економічних джерелах, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення до трактування поняття «ризик»

Автор(и)	Визначення
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [14, с. 5]	Ризик відображає економічну категорію, що характеризує сприйняття суб'єктами економічних відносин наявної невизначеності та відсутності конфлікту. Він є невід'ємною частиною процесів, пов'язаних із постановкою цілей, управлінням, прийняттям рішень і оцінюванням, які супроводжуються потенційними загрозами чи невикористаними можливостями.
Кармінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. [26, с. 34]	Ризик розуміється як можливість або ймовірність виникнення ситуації, що створює перепони чи негативні впливи, унеможливаючи ефективну безпеку функціонування системи або її складових елементів.
Ілляшенко С.М. [24, с. 10]	Ризик трактується як загроза чи можливість відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних значень.
Живко З.Б. [23, с. 297]	Ризик визначається як імовірність виникнення обставин, здатних призвести до матеріальних збитків.
Мирошніченко Г.Б. [47, с. 2]	Ризик являє собою міру невідповідності між різними результатами рішень, оціненими з огляду на їх корисність, шкоду чи ефективність у рамках установлених критеріїв і принципів управління.
Степанова А.А., Рогоза Я.І. [59, с. 16]	Ризик означає імовірність понесення втрат, недоотримання прибутків, появи негативних змін у середовищі функціонування або відхилення від запланованих цілей. Це стан, за якого неможливо точно передбачити майбутні умови, але можна оцінити ймовірність тих чи інших подій.
Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б. [62, с. 26]	Ризик розглядається як ймовірність негативних наслідків конкретної діяльності.

На основі зазначених у таблиці 1.1 трактувань можна виділити ключові характеристики ризику: можливість, певна обставина, рівень загрози, небезпека, невизначеність, ймовірність, економічна категорія та існування. Це дає змогу класифікувати ризики на основі різних підходів, систематизованих у таблиці 1.2. Проведений аналіз підходів до категорії "ризик" дає змогу дійти висновку, що ризик можна визначати як ймовірність чи можливість виникнення ситуації, яка супроводжується негативними наслідками або створює перешкоди для безпечного й ефективного функціонування системи чи її окремих елементів. Оскільки ризики мають різні природи та властивості, наразі не існує універсальної класифікації ризиків за групами чи видами їхньої характеристики.

Це підкреслює потребу подальших досліджень у цьому напрямку. Створення такої класифікації дозволить оперативно ідентифікувати ризики та створити умови для їх ефективного управління.

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування поняття «ризик»

Підхід	Характеристика
Об'єктивний підхід	Ризик інтерпретується як ймовірність виникнення небажаної події, яка визначається через оцінку її імовірності та можливих наслідків.
Суб'єктивний підхід	Ризик оцінюється з позиції сприйняття загрози конкретною особою або групою осіб під час ухвалення управлінських рішень.
Контекстуальний підхід	Ризик аналізується у межах специфіки конкретної ситуації, враховуючи її унікальні обставини.
Інтегративний підхід	Ризик розглядається як результат взаємодії різноманітних факторів, що впливають на ймовірність виникнення небажаної події.
Ієрархічний підхід	Ризик аналізується на різних рівнях управлінської системи, залежно від прийнятих рішень та їх впливу на наслідки потенційної події.

У таблиці 1.3 представлено узагальнену класифікацію ризиків, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що потребують глибшого аналізу. Внутрішні чинники залежать від особливостей бізнес-структури, яка займається господарською діяльністю. До них належать ресурси, принципи функціонування, обрана стратегія, недостатній професіоналізм працівників, витоки конфіденційної інформації, а також аварії або поломки обладнання. Зовнішні чинники, хоча й не піддаються зміні, необхідно враховувати при оцінці ризиків бізнес-структур. До основних зовнішніх факторів відносяться міжнародне середовище, політична ситуація, зміни у законодавстві, непередбачувані дії державних органів та місцевого самоврядування.

Ефективне функціонування ринкової економіки вимагає ліквідації неефективних бізнес-структур. Одним із ключових завдань є забезпечення тривалості життєвого циклу таких структур. Поступове накопичення сучасних теоретичних знань і практичного досвіду сприяє розробці нових підходів до

управління кризовими явищами в умовах ринку. Основною метою є запобігання кризам ще на старті впровадження антикризового управління у бізнес-структурах через формування та підтримання стратегічного потенціалу на високому рівні для довготривалого розвитку.

Таблиця 1. 3 – Загальна класифікація ризиків [3-40]

Ознака класифікації	Види ризиків
За характером факторів , які його зумовлюють	Системні (систематичні): виникають через природні явища або різноманітні фактори. Несистемні (несистематичні): пов'язані з недоліками у функціонуванні соціальних систем.
За тривалістю дії	Ретроспективні: виникають у зв'язку з рішеннями, прийнятими раніше. Поточні: відображають сучасну діяльність. Перспективні: стосуються можливих майбутніх змін умов діяльності, які можуть спричинити ризики.
За ступенем впливу	Низькі, помірні, повні. Більш детально можуть бути класифіковані як мінімальні, допустимі, оптимальні, максимальні, критичні чи катастрофічні.
За моментом оцінювання	Випереджаючі: дозволяють завчасно оцінити ризик і розробити заходи для його управління. Своєчасні: оцінюються в ході активної діяльності з подальшим прийняттям управлінських рішень. Запізнілі: оцінка проводиться вже після того, як ризик реалізувався.
За ступенем обґрунтованості	Рациональні: добре обґрунтовані, з мінімальним впливом на діяльність. Нераціональні: частково обґрунтовані, з високою ймовірністю несприятливих наслідків. Авантюрні: характеризуються великим ризиком, але допускається надія на удачу.

Для реалізації антикризового управління можуть бути використані такі підходи, як стратегічне управління, ризик-менеджмент, кризовий менеджмент, процедури банкрутства, бенчмаркінг, реінжиніринг та реструктуризація. У нашій країні підприємства під час планування своєї стратегії розвитку та діяльності мають можливість передавати або продавати іншим організаціям, підприємствам і установам будівлі, споруди, транспортні засоби, обладнання, сировину, реманент та інші матеріальні ресурси. Вони також можуть обмінювати їх, передавати в оренду, надавати безкоштовно для тимчасового користування чи в борг, а за потреби – списувати з балансу. Аналізуючи діяльність підприємства як

мікроекономічної системи з урахуванням генетики виникнення та розвитку ризикових явищ, стає зрозуміло, що ризик появи кризових ситуацій існує на будь-якому етапі його функціонування.

У теорії менеджменту використовується поняття «життєвий цикл підприємства», яке описує послідовність стадій, через які проходить підприємство протягом усього періоду свого існування – від моменту створення до ліквідації. Для кожної стадії визначено систему стратегічних цілей і завдань, особливості формування ресурсного потенціалу, результати діяльності тощо. Значна кількість дослідників застосовує в своїх працях термін «життєвий цикл організації», під яким він розуміє сукупність фаз розвитку (еволюційних етапів), кожна з яких завершується кризою. Відповідно до цього, автори ставлять перед собою за мету розробку теоретичних положень і організаційно-економічного механізму запобігання та подолання кризових явищ, що виникають на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Основним завданням кризового менеджменту є оперативне керування підприємствами, які зіштовхнулися з фінансовою неспроможністю, та організація процесів їх фінансового оздоровлення. Менеджмент банкрутства застосовується як для координації судової процедури, так і для добровільної ліквідації підприємств. Стратегічний менеджмент спрямований на впровадження стратегії розвитку компанії, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі. Ризик-менеджмент концентрується на управлінні ризиками з метою мінімізації можливих втрат у випадку негативних сценаріїв у процесі діяльності підприємства.

Реінжиніринг орієнтований на перехід від традиційного операційного управління до керування міжфункціональними бізнес-процесами. У рамках антикризового реінжинірингу реалізуються заходи для запобігання банкрутству, включаючи ліквідацію нерентабельних підрозділів, удосконалення структури працівників і систем виробництва, продаж частини майна, скорочення непродуктивних витрат, реорганізацію фінансових процесів та інші дії. Бенчмаркінг передбачає впровадження програмно-цільового управління

маркетинговими, інноваційними та інвестиційними проектами, що базуються на оцінці конкурентоспроможності підприємства на ринку. Зокрема, аналізуються досвід та інновації аналогічних бізнес-структур для їхнього можливого використання в технологічному процесі.

Антикризове управління має на меті забезпечення стійкої позиції бізнесу на ринку шляхом впровадження превентивних заходів для управління ризиками економічного, політичного та соціального характеру.

1.2 Методи управління економічними ризиками на підприємстві

Процедури управління ризиками стали необхідністю через різноманітність причин і форм їхнього виникнення, а також значні втрати, які ці ризики можуть спричинити для бізнесу. Незважаючи на це, в наукових колах поки що немає єдиного формулювання поняття "управління ризиком", тому використовуються різноманітні підходи до його визначення (таблиця 1.4). Дослідження підтверджують, що ефективне функціонування системи управління ризиками потребує виконання послідовних дій: виявлення ризиків, їх оцінка, запобігання або зведення до прийняттого рівня.

Фахівці у сфері ризик-менеджменту використовують комплексні методи для аналізу й управління економічними ризиками. Серед відомих методів є такі підходи, як зниження ризику, передача ризику або уникнення ризику. Також застосовуються специфічні методика: аналіз дерева помилок, аналіз ризику помилок, оцінка пошкоджень і їх наслідків, дослідження причин ризиків, програмний аналіз небезпек, аналіз потоків і перешкод, причинно-наслідковий аналіз тощо.

Часто ці процеси потребують поділу на окремі, але взаємозалежні компоненти бізнес-процесу управління економічними ризиками, до яких належать: блок інтересів, блок загроз для інтересів, блок ризиків безпеки, блок оцінювання рівня захищеності інтересів.

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення поняття «управління ризиком»

Автор	Визначення
Карпунцов М.К. [27, с. 73]	Описує управління ризиком як сукупність цілеспрямованих заходів, що включають виявлення та оцінювання ризик-факторів, які негативно впливають на діяльність підприємства, із розробкою механізмів для їхнього нейтралізування.
Лопатовський В.Г. [36, с. 105]	Підкреслює, що управління ризиками є прийняттям рішень у процесі роботи підприємства з урахуванням факторів ризику, які впливають на його функціонування.
Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. [52, с. 16]	Акцентують увагу на тому, що управління ризиком включає створення системи корпоративного управління для ідентифікації, аналізу та реагування на ризики, пов'язані з взаємодією власника та підприємства, що дозволяє впливати на його діяльність.
Шпандарук В.О. [66, с. 242]	Визначає управління ризиком як процес виявлення та оцінювання ризиків із вибором відповідних методів і інструментів для оптимізації ризикових ситуацій.

У запропонованому алгоритмі визначення рівня безпеки бізнес-структури або її окремих видів безпеки першим кроком є ідентифікація ключових параметрів, значущих саме для конкретного об'єкта. Ці параметри повинні враховувати інтереси, що стосуються даного об'єкта, і бути оцінюваними за якісними та/або кількісними показниками.

Наступним етапом слід передбачити проведення ідентифікації всіх можливих загроз безпеці та створення умов для їх конкретного порівняння з попередньо визначеними рівнями.

Третій крок зосереджений на дотриманні основного принципу теорії управління: економічні ризики, що можуть бути незалежними, повинні нейтралізуватися індивідуально.

Четвертий етап передбачає розрахунок середньозваженого рівня ризику безпеки щодо кожного виду безпеки або основного інтересу бізнесу. На основі цього показника можна визначати рівень захищеності інтересів підприємства від потенційних загроз.

Успішність будь-якої бізнес-структури значною мірою залежить від дієвості системи управління економічними ризиками, інтегрованої в її діяльність. Для

забезпечення ефективності функціонування така система повинна бути динамічною, регулярно вдосконалюватися і адаптуватися до зовнішніх змін. Налагоджена система управління ризиками дозволяє не лише своєчасно виявляти можливі загрози, але й оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства, локалізувати ризики та впроваджувати заходи щодо їх мінімізації чи усунення. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню прибутковості, захисту інтересів компанії в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури та жорсткої конкуренції, а також допомагає зберігати високу репутацію організації.

Не менш важливою є розробка механізму прийняття рішень у межах системи управління ризиками. Він повинен забезпечувати не лише ідентифікацію ризиків, а й їхнє оцінювання, визначення допустимих рівнів і форм для конкретної бізнес-структури, а також очікувану вигоду від управління певними ризиками. Це обумовлено тим, що в бізнесі існують прийнятні або навіть виправдані ризики, які можуть бути необхідним чинником для досягнення успіху. Таким чином, ефективне управління економічними ризиками передбачає створення тактики та стратегії, які дозволять адекватно оцінювати загрози та застосовувати ефективні методи запобігання або зменшення їхнього впливу.

Відповідальність у підході до управління економічними ризиками є ключем до запобігання значним фінансовим втратам і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Ефективність роботи системи управління ризиками залежить від специфіки діяльності підприємства та характеру ризиків, притаманних її галузі. Послідовність дій у процесі управління ризиками повинна включати такі етапи: виявлення потенційних загроз і їхнє оцінювання; розробка стратегії ризик-менеджменту та визначення методів для її реалізації; впровадження запланованих заходів; моніторинг результатів та оцінка ефективності застосованих дій; підготовка подальших планів, спрямованих на постійне вдосконалення системи управління економічними ризиками.

Загальна реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити ефективне функціонування системи управління ризиками та підвищення прибутковості

бізнес-структури. Основною метою управління ризиком залишається мінімізація ймовірності його виникнення. Для цього в умовах ризикових ситуацій слід:

- вдосконалювати систему моніторингу ризиків, застосовуючи різноманітні методи їх оцінки, зокрема математичне моделювання та статистичний аналіз;
- впроваджувати стратегії управління економічними ризиками на основі сучасних інструментів і методів;
- проводити аналіз фінансових можливостей і конкурентоспроможності бізнесу;
- визначати рівень відповідальності системи управління ризиками та здійснювати моніторинг їх впровадження;
- регулярно оновлювати стратегії управління ризиками відповідно до аналізу діяльності підприємства та змін ринкового середовища;
- залучати кваліфікованих консультантів і спеціалістів з ризик-менеджменту для підтримання ефективної роботи системи управління ризиками та запобігання їх реалізації.

Важливо враховувати, що управління ризиками — це безперервний процес, який потребує постійного вдосконалення. Тільки за таких умов бізнес-структури зможуть знижувати рівень економічних ризиків і гарантовано підтримувати свою стабільність і ефективність.

Підприємницький ризик виникає під час будь-якої діяльності, яка стосується виробництва товарів і продуктів, надання послуг, комерції, фінансових операцій, а також реалізації науково-технічних чи соціально-економічних проєктів. В оцінці ефективності інвестиційної діяльності ключовими є два аспекти — ступінь ризику та рівень прибутковості. Тісний зв'язок цих елементів становить базу економічного аналізу, адже жодна інвестиційна діяльність не обходиться без певного рівня ризику.

Інвестиційний ризик обумовлений можливістю часткової чи повної втрати вкладених коштів або недоотримання очікуваного прибутку. Інвестори зазвичай усвідомлюють, що вищий прибуток йде рука об руку з більш значущим рівнем ризику. Таким чином, прагнення до високих доходів часто є мотивацією для

прийняття рішень більшої ризиковості. У цьому випадку ризик виступає кількісним вираженням ймовірності невідповідності реального прибутку очікуванням. Суть інвестування полягає у переміщенні певної теперішньої вартості в обмін на можливий майбутній результат, який залишається невизначеним.

Втрати, що можуть виникнути через відхилення від попередньо розробленого бізнес-плану, зазвичай викликані непередбачуваними подіями або несприятливим розвитком ситуацій. Такі можливі збитки доцільно оцінювати з урахуванням раніше встановлених показників і прогнозованих наслідків діяльності. Проте завжди виникає потреба у визначенні кількісних характеристик кожного типу збитків і загальної їх величини, що не завжди є практично здійсненним.

У процесі прогнозування можливих втрат слід пам'ятати, що більшість випадкових подій можуть мати не лише негативний вплив на результати діяльності, але й сприяти позитивним змінам за рахунок перерозподілу ресурсів. Випадковий характер таких подій може як суттєво погіршити кінцевий результат, так і створити певні конкурентні переваги.

Отже, під час оцінювання економічного ризику при здійсненні діяльності за умов впливу випадкових подій необхідно в однаковій мірі враховувати як несприятливі, так і вигідні наслідки. При розрахунках загальних втрат обов'язково потрібно відняти від них очікуваний прибуток. Окрім цього, втрати в підприємницькій діяльності доцільно визначати окремо за видами: трудові, матеріальні, фінансові, втрати часу, спеціальні тощо.

Трудові втрати включають незворотні втрати робочого часу, які виникають в результаті непередбачених і випадкових обставин. Вони обчислюються у людино-днях або людино-годинах. Матеріальні втрати визначаються як непрогнозовані бізнес-планом прямі збитки або додаткові витрати, пов'язані з використанням продукції, енергоресурсів, майна, обладнання, сировини тощо. Для кожного з цих видів застосовуються окремі одиниці виміру. Якщо частина матеріальних ресурсів має відому вартість заздалегідь, то ці втрати оцінюються

за допомогою грошової форми.

Фінансові втрати охоплюють прямі грошові збитки, що виникають через сплату штрафів, втрачені кошти й цінні папери, збільшення податків чи непередбачені платежі тощо. Вони також виникають у разі недоотримання коштів із запланованих джерел, несплати покупцями за продукцію, неповернення боргів, зменшення виторгу через зміну цін на послуги чи реалізовану продукцію.

Комплексний аналіз імовірних втрат при оцінці ризику включає не лише виявлення всіх джерел ризику, але й визначення найнебезпечніших із них. У процесі аналізу зазначені вище втрати слід розподілити на побічні та ключові. Побічні втрати можуть бути залучені до кількісної оцінки рівня економічного ризику. Якщо певний вид втрат за імовірністю виникнення або масштабами значно переважає інші, тоді для кількісної оцінки ризику враховується саме цей вид.

Таким чином, під час розрахунку підприємницького ризику враховуються лише випадкові втрати, які неможливо безпосередньо передбачити чи розрахувати в бізнес-проекті. Ті ж втрати, які прогнозуються наперед, вважаються неминучими витратами та інтегруються до розрахунків бізнес-плану.

Проаналізуємо можливі ситуації ризиків втрат у зв'язку з підприємницькою діяльністю. Безсумнівно доведено, що уникнути ризиків у бізнесі майже неможливо. Проте після ідентифікації джерел втрат підприємцю легше мінімізувати ймовірність їхнього виникнення та знизити негативний вплив таких подій.

Недолік цього методу оцінювання полягає в можливості визначення його достовірності тільки після отримання кінцевого результату. Критерій оцінювання ризику – це абсолютне значення, що визначається як добуток очікуваного збитку на імовірність того, що цей збиток відбудеться:

$$R=Y \cdot P (Y),$$

де R – ступінь ризику; $P(Y)$ – імовірність збитку; Y – очікуваний збиток.

Втрати у сфері підприємництва, пов'язані з виробничими процесами, можуть виникати з кількох причин:

1. Зниження обсягів виробництва чи реалізації через падіння продуктивності праці, простої устаткування, недостатнє використання виробничих потужностей, втрати робочого часу, нестачу необхідної продукції або підвищення відсотка браку. Це призводить до недоотримання запланованого доходу. Ймовірні збитки ΔD у цьому випадку розраховуються за формулою:

$$\Delta D = \Delta O \cdot C,$$

де ΔD – втрати у грошовому вираженні; ΔO – зменшення обсягу випуску продукції; C – ціна за одиницю продукції.

2. Зниження цін на продукцію внаслідок несприятливих змін ринкової кон'юнктури, погіршення якості, зниження попиту чи впливу інфляції також призводить до втрат. Вони обчислюються за формулою:

$$D = \Delta C \cdot O,$$

де ΔD – втрати у грошовому вираженні; ΔC – падіння ціни за одиницю продукції; O – загальний обсяг запланованого виробництва.

3. Підвищення матеріальних витрат через перевитрату ресурсів, таких як сировина, матеріали чи енергоресурси, спричиняє втрати. Формула розрахунку:

$$\Delta D = \Delta M_1 \cdot C_1 + \Delta M_2 \cdot C_2 + \dots,$$

де ΔD – втрати у грошовому вираженні; ΔM – надмірні витрати матеріальних ресурсів; C – ціна за одиницю відповідного ресурсу.

4. Збільшені витрати, що пов'язані з підвищенням транспортних, торговельних, накладних чи інших допоміжних витрат.

5. Перевищення запланованого фонду оплати праці через збільшення кількості персоналу або встановлення заробітної плати на рівні вищому за запланований.

6. Сплата підвищених податків та інших відрахувань у випадку змін у

податкових ставках у несприятливий для бізнесу бік під час виконання бізнес-плану.

7. Можливі втрати у вигляді штрафів або збитків від стихійних лих, оцінка яких складна через неможливість точного прогнозування.

Попри всі зусилля підприємців уникнути втрат, нестабільні ринкові умови змушують враховувати ризик негативних наслідків від конкурентів чи інших несприятливих змін. Враховуючи, що підприємницький ризик можна розглядати як ймовірність збитків, критерій оцінки ризику визначається через імовірність того, що наслідки будуть нижчими за очікувані або прогнозовані показники:

$$R = P (D_{t2} - D),$$

де R – критерій оцінки ризику; P – ймовірність реалізації ризику; D_{t2} – запланований результат; D – фактично отриманий результат.

Недоліком цього методу є те, що достовірність оцінки стає очевидною лише після отримання кінцевих підсумків. Крім того, ступінь ризику можна обчислити як добуток очікуваного розміру збитків на ймовірність їхнього виникнення:

$$R = Y \cdot P(Y),$$

де R – ступінь ризику; Y – очікуваний розмір збитків; $P(Y)$ – ймовірність їхнього настання.

Наразі існують як якісні, так і кількісні методи оцінки ризиків.

Якісний підхід включає три ключові етапи. По-перше, аналізуються очікувані позитивні результати певного напрямку діяльності у співвідношенні з потенційними негативними наслідками. По-друге, проводиться всебічний аналіз впливу прийнятих рішень на інші заходи підприємницької діяльності. Нарешті, третій етап передбачає управління ризиками.

Серед найпоширеніших методів аналізу ризиків виділяються експертна оцінка, побудова "дерева рішень" (або "дерева подій/відмов"), використання аналогів, аналіз доцільності витрат та інші підходи. Експертна оцінка бізнесових ризиків значною мірою залежить від професійності залучених фахівців, адже саме їх компетентність і достовірність впливу на оцінки визначають

правильність вибору проєкту.

Особливе місце серед методик займає моделювання задач вибору з використанням "дерева рішень". У цьому підході рішення приймаються на основі графічних схем. Гілки "дерева" застосовуються для порівняння суб'єктивних та об'єктивних оцінок можливих сценаріїв. Надалі аналізується значна кількість варіантів через спеціальні методики розрахунку ймовірностей, оцінюється кожен варіант укладення угоди та обирається найбільш вигідний і найменш ризикований. Попри свою ефективність, ця методика вирізняється високою трудомісткістю. Окрім того, "дерево" враховує лише дії та результати, які були спрогнозовані підприємцем, залишаючи поза увагою вплив зовнішнього середовища, конкурентів чи партнерів, що часто неможливо передбачити.

Метод аналогів є доцільним у ситуаціях, коли інші способи оцінювання ризиків недоступні або недоречні. Для його успішного застосування необхідна актуальна база даних з реалізованими проєктами чи угодами у аналогічних умовах. Метод базується на екстраполяції інформації про успіхи чи помилки у схожих напрямках діяльності для прогнозування ймовірного ризику нового проєкту. При цьому дані з минулого аналізуються за допомогою статистичних інструментів для оцінки чинників ризику і планування стабільної роботи бізнес-структури з урахуванням можливих загроз.

Аналітичний метод охоплює кілька обов'язкових етапів: опрацювання наявної інформації; побудову графіків залежності результатів від змінних параметрів; визначення критичних значень основних показників; аналіз чинників, що впливають на ключові параметри, та формування стратегій для забезпечення ефективної та стабільної діяльності бізнесу. Його перевага полягає в можливості здійснення багатофакторного аналізу: виявлення ступеня впливу певних параметрів як на рівень ризику, так і на шанси його мінімізації.

Під час використання методу доцільності витрат беруть до уваги те, що в господарській діяльності витрати можна класифікувати за напрямками і елементами, оскільки вони мають різне значення. Відповідно, рівень ризику для кожного окремого елемента витрат також буде варіювати залежно від напрямку

діяльності бізнес-структури. Ступінь ризику за цим методом визначають шляхом ідентифікації зон потенційного ризику. Такий підхід доцільний у процесі виявлення «вузьких місць» у діяльності бізнесу з урахуванням їхньої ризикованості. На основі аналізу отриманих результатів можна розробити економічно обґрунтовані способи усунення цих проблемних зон.

Отже, управління економічними ризиками включає реалізацію низки послідовних етапів: усвідомлення, виявлення та ідентифікація потенційних ризиків; визначення причин їхнього виникнення та сфер впливу; аналіз і оцінювання ризиків для визначення кількісних показників витрат, яких може завдати реалізація виявлених на попередньому етапі ризиків; обґрунтування вибору оптимальних методів ризик-менеджменту та їх запровадження з метою мінімізації можливих збитків; оцінювання результатів, що передбачає постійний моніторинг рівня ризиків із застосуванням механізму зворотного зв'язку.

Порівняльну характеристику методів оцінювання підприємницьких ризиків наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методів оцінки підприємницьких ризиків

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Побудова «дерева подій»	Графічний спосіб представлення послідовності можливих ризиків для оцінки ймовірності кожної проміжної події, що веде до збитків	Послідовно оцінюються наслідки всіх можливих вихідних подій, обчислюється максимальна ймовірність результату	Значні витрати часу на повне дослідження; існує ризик недооцінки окремих ланок системи
«Подія-наслідок»	Критичний аналіз діяльності підприємства з урахуванням імовірних несправностей чи виходу обладнання з ладу	Дозволяє детально виявляти й аналізувати можливі ризики, досліджуючи окремі частини чи підсистеми складної системи	Ймовірне спрощення системи при її декомпозиції
Побудова «дерева відмов»	Визначення напрямків, через які комбінація окремих подій може спричинити потенційно небезпечні ситуації	Можливість описати та проаналізувати складні процеси чи системи, враховуючи структуру та всі проміжні ланки	Значні витрати часу для створення діаграми та дослідження проблеми
Аналіз доцільності витрат	Метод базується на визначенні різного ступеня ризику для кожного напрямку витрат, розподіляючи їх за зонами втрат, де конкретні втрати не перевищують рівня ризику	Дозволяє знаходити шляхи зменшення ризику через аналіз статей із максимальним ризиком	Не враховуються джерела ризику і багатогранність його компонентів; використовується узагальнена оцінка ризику
Експертне оцінювання	Виділяється група ризиків і розглядається, як вони впливають на діяльність підприємства. Бальні оцінки визначають як штатні, так і запрошені фахівці	Дозволяє оцінити ті види ризику, ймовірність виникнення яких неможливо визначити іншими методами	Суб'єктивний характер отриманих результатів
Використання аналогів	Для оцінки ступеня ризику певного напрямку діяльності використовуються дані щодо розвитку схожих напрямів у минулому або попередній період	Корисно за відсутності чіткої бази порівняння; дозволяє працювати з історичними даними	Ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності
Аналітичний метод	Включає визначення критичних значень ключових параметрів, аналіз факторів, що на них впливають, а також вивчення можливих шляхів підвищення ефективності та стабільності підприємства	Дає можливість пофакторного аналізу параметрів і визначення способів зниження ризику й підвищення стабільності	Вимагає великих витрат на аналітичну обробку й побудову технічних моделей, наприклад діаграм залежностей

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПП ВОЕС ЗА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ ПОКАЗНИКАМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП ВОЕС

Організаційно-правова структура ПП ВОЕС визначається його Статутом, який містить інформацію про юридичну форму, місце реєстрації, форму власності, систему управління, структуру та розмір статутного капіталу. Основний напрямок діяльності компанії належить до галузі машинобудування. Завдяки успішному менеджменту та інноваційному маркетингу, за 30 років роботи невелике виробниче підприємство увійшло до списку ТОП-7 лідерів українських виробників електронагрівальних приладів.

На сьогодні підприємство володіє сучасними виробничими потужностями у місті Вінниця та має парк високотехнологічного обладнання. Команда включає до 300 висококваліфікованих працівників. Більшість виробничих процесів автоматизована, що відповідає сучасним екологічним стандартам. Наприклад, формування корпусів здійснюється у спеціалізованих цехах, фарбування – у герметичних камерах, обробка сталевих поверхонь проводиться за допомогою електроплазмових установок. Якість продукції ретельно контролюється на кожному етапі виробництва, що мінімізує ризик появи браку. Крім того, на підприємстві діє система входного контролю сировини та матеріалів. Варто відзначити і власне виробництво нагрівальних елементів (ТЕНів), яке забезпечує надійність і конкурентоспроможність продукції.

Ключовим завданням діяльності товариства є досягнення економічної вигоди через об'єднання матеріальних, фінансових і виробничих ресурсів. Компанія спрямована на максимальну ефективність роботи, збільшення виробничих потужностей та отримання прибутку. Для реалізації цієї мети впроваджується стратегія інвестиційної політики, постійно оновлюється асортимент продукції, покращується технологічна база, впроваджуються енерго- та ресурсозберігаючі технології. Автоматизація виробництва, механізація

виробничих процесів і застосування нових пакувальних матеріалів також належать до стратегічних напрямків.

Серед основних видів діяльності підприємства: виробництво електропобутової техніки і комплектуючих, промислові та непромислові послуги, вантажні та пасажирські перевезення автомобільним транспортом, торговельна і комерційна діяльність, а також посередницька та зовнішньоекономічна робота у межах чинного законодавства.

ПП ВОЕС володіє активами, які були передані засновниками або отримані у результаті господарської діяльності. Підприємство має право розпоряджатися своїм майном як самостійним господарським суб'єктом: відкривати рахунки в банках, використовувати власний товарний знак, затверджений генеральним директором і зареєстрований у торговельно-промисловій палаті України. Окрім цього, ПП ВОЕС має стандартну атрибутику – печатку та штампи, які відповідають встановленим вимогам.

Компанія наділена правами укладати договори різного характеру: купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезення пасажирів і вантажів тощо. Також вона має можливість виступати як у національних судових органах, так і в іноземних судах для захисту своїх прав та інтересів.

Права підприємства, відповідно до чинного законодавства, включають можливість випускати цінні папери, створювати або вступати до об'єднань з іншими суб'єктами господарювання, а також засновувати на території України та за її межами філії, представництва, спільні чи дочірні підприємства, асоціації. Крім того, підприємство має право самостійно визначати порядок використання своїх прибутків, встановлювати ціни та тарифи на власну продукцію, роботи або послуги.

Асортимент підприємства нараховує понад 200 видів електронагрівальних приладів, серед яких: інфрачервоні конвектори, сушарки для рушників, електроплити, ТЕНи різних типів тощо. Інфрачервоні конвектори характеризуються довготривалим терміном експлуатації та здатністю працювати безперервно. Їхні моделі розрізняються за потужністю, дизайном і

функціональними особливостями. Підприємство також пропонує великий вибір електричних сушарок для рушників, включаючи моделі у вигляді «змійки», поворотні моделі, варіанти з нержавіючої сталі або оздоблені якісним порошковим покриттям. Ці прилади забезпечують комфорт у ванних кімнатах, кухнях та санвузлах.

Продукція торгової марки «Елна-Сервіс» доступна для придбання в інтернет-магазині Venson. Клієнти можуть скористатися широким асортиментом товарів, що постійно оновлюється. Доступні акційні пропозиції та регулярні розпродажі дозволяють придбати електронагрівальні вироби за привабливими цінами. На всю продукцію поширюється гарантія від офіційного сайту ПП ВОЕС. Оплату можна здійснити будь-яким зручним способом: готівкою, банківськими картами або оформити товар у кредит. Забезпечується швидка доставка по всій Україні, причому в Одесі та Києві товари доставляються кур'єрами.

Уся продукція відповідає високим стандартам якості та сертифікована згідно з чинними нормами України. Експорт електронагрівальних виробів підприємства охоплює не лише Україну, а й країни Балтії, Азербайджан, Афганістан, Киргизстан та інші. Велика увага приділяється інноваціям і впровадженню новітніх технологій у виробництво, завдяки чому регулярно з'являються новинки.

Нижче наводиться перелік основних комплектуючих для виробництва цієї продукції. До основних компонентів електронагрівальних приладів, що поставляються компаніями-партнерами, відносяться такі:

Магnezитовий електротехнічний порошок – оксид магнію JS-H6 (періклаз), що є високотемпературним ізолятором і використовується переважно у виробництві електронагрівачів (ТЕНів). Цей матеріал, характеризується високими діелектричними властивостями та належною теплопровідністю. Поставщиком цієї продукції виступає компанія TURBOVENT.

Також дана компанія пропонує круглі алюмінієві та чорні труби, а також металопрокат із чорного металу оптовими партіями. Виробник цих матеріалів –

ТОВ фірма «Тера». До асортименту її товарів входять вимикачі для різних типів обігрівачів з характеристиками: 16А і 250V, а також терморегулятори KST-168 (250V, 16A, 250°C) від чеських виробників.

Окрему позицію займають вироби з неіржавіючої сталі, що представлені трубками різних діаметрів. Виробником цих матеріалів є ТОВ «СТЕЙНЛЕС СТИЛ».

Додатково для виробництва подукії на ПП ВОЕС застосовуються мережеві шнури білого кольору з євровилкою (16 А, 220 В), типу ПВС 3*0.75 мм довжиною 2 м, а також проводи марки ПВСм 2 х 2.5 + 1 х 2.5 мм². Цю продукцію виготовляє ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель».

Основними конкурентами ПП ВОЕС на українському ринку електротехнічної продукції є такі компанії: Термія, Esperanza (Польща), Royalty Line (Польща), Lordhouse, INTERLUX, FLYME, Heckermann, Flisa (Німеччина), Lifex double floor (Німеччина), Ravanson, WetAir, Handy Heater, Iron Angel тощо.

Керівництво поточною діяльністю підприємства ПП ВОЕС здійснює генеральний директор. Заступник генерального директора, який виконує функції директора підприємства, відповідає за оперативне управління діяльністю компанії. Структурна організація підприємства зображена на рис. 2.1.

Відповідальність за організацію облікової та фінансової діяльності покладено на керівника підприємства. Для забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та здійснення контролю за господарською діяльністю на ПП ВОЕС створена бухгалтерська служба як самостійний структурний підрозділ. Її очолює головний бухгалтер, основна мета якого – забезпечення правильної організації облікових процесів та ефективного контролю для раціонального і економного використання всіх ресурсів, а також підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Головний бухгалтер керує всім персоналом бухгалтерії, тоді як різні відділи знаходяться під управлінням заступника головного бухгалтера. На підприємстві для бухгалтерського обліку застосовується журнально-ордерна форма. Основна роль головного бухгалтера полягає в належній організації облікової діяльності та

систематичному контролю задля раціонального використання ресурсів і стимулювання зростання ефективності роботи підприємства.

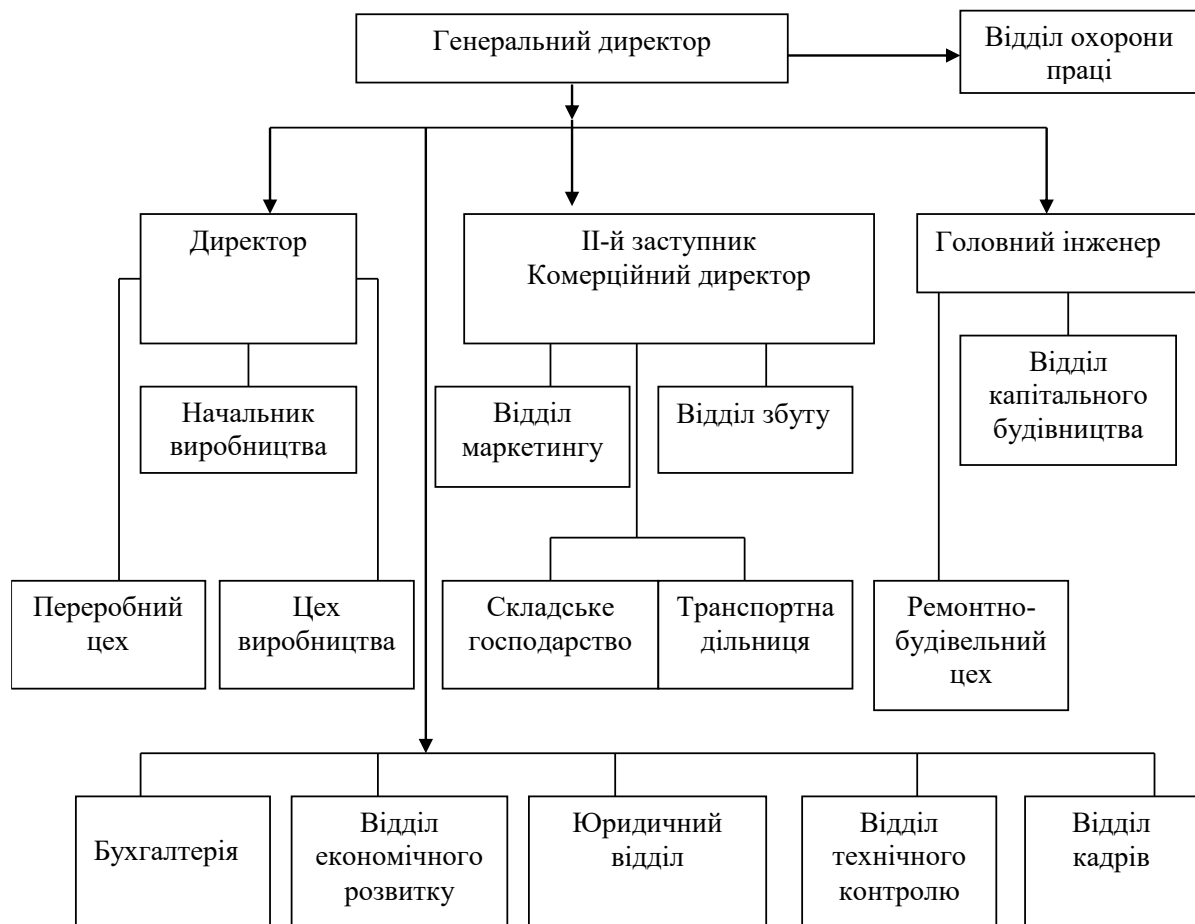


Рисунок 2.1 – Структура ПП ВОЕС

Через автоматизацію обліку й використання сучасної техніки завдання бухгалтерії значною мірою оптимізовані. Розглянемо детальніше структуру апарату бухгалтерії ПП «ВО «Елна-Сервіс», яка проілюстрована на рисунку 2.2.

Основні функції її структурних підрозділів розподілені наступним чином.

Фінансовий відділ відповідає за ведення обліку фінансових розрахунків з державним бюджетом, дебіторами та кредиторами, складає підсумкові та узагальнюючі документи, а також звітність з основної діяльності. Він організовує виплати заробітної плати працівникам і соціального страхування, проводить розрахунки з фінансовими установами та депонентами, складає податкову звітність, обліковує витрати обігу, визначає собівартість продукції й готує звітність про виконання планів з виробництва та її собівартості. До

основних завдань цього підрозділу також входить загальне управління і контроль за збереженням, рухом та обліком напівфабрикатів власного виробництва і незавершеного виробництва.

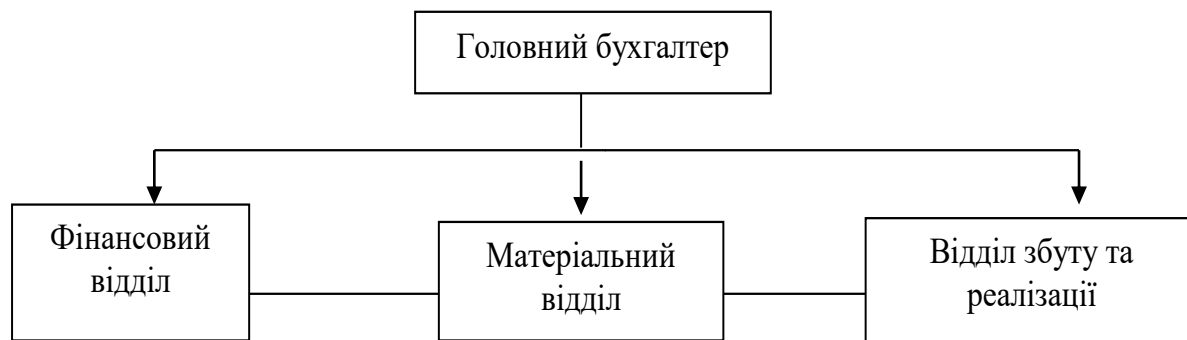


Рисунок 2.2 – Структура бухгалтерії на ПП ВОЕС

Матеріальний відділ займається обліком розрахунків із постачальниками, слідкує за рухом основних засобів, матеріалів, тари, а також малоцінних і швидкозношуваних предметів. Він контролює ведення складського обліку матеріальних цінностей і складає звітність про їхній стан, рух та наявність.

Для підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, ключовим завданням є максимально повне задоволення потреб юридичних і фізичних осіб у його продукції чи послугах, забезпечуючи при цьому прибутковість. Перед початком складання плану виробництва та реалізації продукції у бізнес-плані підприємства приділяється увага важливим аспектам: характеристиці плану випуску продукції, аналізу ринків збуту, конкурентного середовища та маркетинговій стратегії.

Для ефективного функціонування товарного ринку необхідною є наявність ряду умов: урізноманітнення асортименту та підвищення якості продукції відповідно до запитів споживачів; зниження витрат на її виробництво; розвиток конкуренції серед виробників як стимулу для господарської активності; забезпечення свободи економічної діяльності підприємств (вільне використання ресурсів, самостійне планування виробничої програми, вибір постачальників і споживачів на договірній основі тощо); налагодження ринкової інфраструктури та прийняття стабільних законів у сфері господарських відносин. У разі

безпідставного підвищення цін без покращення якості продукції підприємство ризикує опинитися у збитковому становищі, що може призвести до банкрутства. Таким чином, формування виробничої програми з урахуванням ринкової кон'юнктури стає вирішальним фактором у процесах реформування економіки.

План виробництва і реалізації продукції є сукупністю завдань, спрямованих на створення і доставку продукції споживачу у необхідному асортименті, заданій якості та у встановлені терміни відповідно до узгоджених договорів поставки. Ринкові відносини значно трансформують підходи до розробки таких планів – особливе значення надається поточному плануванню, яке найточніше враховує зміни у ринковій кон'юктурі. Планування виробництва і реалізації продукції здійснюється силами працівників планово-економічного відділу, виробничо-диспетчерської служби та відділу збуту.

Розвиток методології економічного аналізу має здійснюватися в напрямку створення передумов, які дозволяють на основі аналітичних розрахунків діагностувати та контролювати тенденції покращення кількісних і якісних параметрів діяльності підприємств. Це особливо важливо для досягнення результатів, що є наслідком ефективних управлінських рішень. Економічний аналіз виступає важливою складовою функціонування підприємства, адже покликаний забезпечити всебічне і комплексне вивчення його діяльності. Основною метою аналізу є оцінка досягнутих результатів і визначення резервів та можливостей, які сприятимуть раціональному прийняттю управлінських рішень і підвищенню ефективності господарювання. Для цього необхідно постійно аналізувати альтернативні варіанти досліджуваних параметрів, які впливають на прийняття рішень. Приймаючи управлінські рішення, слід враховувати результати економічного аналізу, який забезпечує ощадливе використання ресурсів, мінімізацію надмірних витрат, уникнення помилок і вирішення проблем. У разі реалізації таких можливостей економічний аналіз стає дієвим інструментом підвищення ефективності управління господарськими процесами. Окрім того, він дозволяє забезпечити гнучкість, оперативну адаптацію до ринкових змін та прогнозувати потенційні зміни. На основі

отриманої інформації економічний аналіз дає змогу виявити ризики й знизити їхній вплив чи навіть уникнути їх. Як універсальна управлінська функція, економічний аналіз має тісний зв'язок з іншими функціями, такими як планування, облік, контроль, мотивація та організація. Ця взаємодія сприяє їхньому ефективному виконанню. Наприклад, під час створення бізнес-планів економічний аналіз забезпечує їхню обґрунтованість і науковий підхід. Функція контролю реалізується через застосування різноманітних методів аналізу, що дозволяють відстежувати динаміку показників, виявляти відхилення від запланованих значень, а також швидко ідентифікувати помилки чи недоліки, які можуть виникати через людський фактор або навмисні дії. Завдяки цьому можна попередити втрати ресурсів, заощадити час на аудит і перевірки та визначити проблемні зони підприємства. Зв'язок з функцією організації проявляється в аналізі поточної структури відповідно до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Це дозволяє вдосконалювати існуючі процеси та структури, забезпечуючи вибір найбільш оптимальних рішень. Показники динаміки виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства за 2020-2022 роки систематизовані у таблиці 2.1.

Проведемо аналіз динаміки співвідношень ключових показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП ВОЕС за 2020–2022 роки, дотримуючись «золотого правила економіки підприємства»:

$$(T_{rp} > T_{рд} > T_{pa} > 100\%),$$

де: T_{rp} – темп зростання чистого прибутку, $T_{рд}$ – темп зростання реалізованої продукції (чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), T_{pa} – темп зростання вартості активів.

Дані для аналізу наведено в таблиці 2.1.

1. Динаміка темпу зростання чистого прибутку (T_{rp}):

у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігалось скорочення чистого прибутку – отримано збиток у розмірі 80 тис. грн (зменшення на 19,6%). Проте вже у 2022 році відбулося значне покращення: прибуток зріс на 251,2 тис. грн (зростання на 76,8%) порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.1 Динаміка ключових показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП ВОЕС у період з 2020 по 2022 роки (в тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
				абс. знач.	темп приросту, спаду %	абс. знач.	темп приросту, спаду %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	35,1	28,3	19,0	6,8	-19,4	9,3	-32,8
Первісна вартість	41,3	46,4	47,7	5,1	12,3	1,3	2,8
Накопичена амортизація	6,2	18,1	28,7	11,9	188,9	10,6	58,6
Основні засоби:	4050,1	4641,9	4584,0	591,8	14,6	57,9	-1,2
первісна вартість	10613,6	11713,2	12028,0	1099,6	10,3	314,8	2,6
знос	6563,5	7071,3	7444,0	507,8	7,7	372,7	5,3
Усього за розділом I	4085,2	4670,2	4603,0	585,0	14,3	67,2	-1,4
II. Оборотні активи							
Запаси:	24345,3	26476,6	32111,1	2131,3	8,8	5634,5	21,3
в т. ч. готова продукція	17869,6	23049,2	23727,9	5179,6	29,0	678,7	2,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	6238,3	7598,1	9337,7	1359,8	21,8	1739,6	22,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	740,1	1615,5	704,1	875,4	118,3	911,4	-56,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1021,4	754,3	272,7	267,1	-26,2	482,3	-63,9
Гроші та їх еквіваленти	294,2	876,9	253,1	582,7	198,1	623,8	-71,7
Інші оборотні активи	61,3	145,1	992,3	83,8	136,7	847,2	583,9
Усього за розділом II	32700,6	37466,5	43671,0	4765,9	14,6	6204,5	16,6
Баланс актив (I + II)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6
III. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	5050,0	5050,0	5050,0	0	0	0	0
Додатковий капітал	23,5	23,5	23,5	0	0	0	0
Резервний капітал	6185,3	6185,3	6185,3	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	7457,7	7864,9	8042,7	407,2	5,5	177,8	2,3
Усього за розділом III	18716,5	19123,7	19301,5	407,2	2,2	177,8	0,9
IV Довгострокові зобов'язання	5871,4	4589,6	4326,3	1281,8	-21,8	266,3	-5,7
V. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	22,4	264,1	-	241,7	1079,0	264,1	-
Поточна кредиторська заборгованість:							
за довгостроковими зобов'язаннями	-	1716,0	1716,0	1716,0	0	0	0
товари, роботи, послуги	5640,8	10201,3	13336,8	4560,5	80,8	3135,5	30,7
розрахунками з бюджетом	55,2	121,2	144,7	66	119,6	23,5	19,4
розрахунками зі страхування	1,2	2,7	1,4	1,5	125,0	1,3	-48,1
Розрахунками з оплати праці	66,6	105,8	89,2	39,2	58,9	16,6	-15,7
Інші поточні зобов'язання	6411,7	6012,3	9358,1	399,4	-6,2	3345,8	55,6
Усього за розділом V	12197,9	18423,4	24646,2	6225,5	51,0	6222,8	33,8
Баланс пасиву (III + IV + V)	36785,8	42136,7	48274,0	5350,9	14,5	6137,3	14,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	29008,4	30141,0	52316,4	1132,6	3,9	22175,4	73,6
Інші операційні доходи	3507,8	2971,9	2854,7	535,9	-15,3	117,2	-3,9
Інші доходи	2598,0	1928,6	635,6	669,4	-25,8	1293,0	-67,0
Разом доходи	35114,2	34041,5	55806,7	1072,7	-0,3	21765,2	63,9
Собівартість реалізованої продукції	25605,5	28889,5	39491,3	3284	12,8	10601,8	36,7
Інші операційні витрати	6852,7	4981,9	13694,2	1870,8	-27,3	8712,3	174,9
Інші витрати	2154,9	771,0	1915,8	1383,9	-64,2	1144,8	148,5
Разом витрати	34617,6	34642,4	55101,3	24,8	0,1	20458,9	59,1
Фінансовий результат до оподаткування	496,6	399,1	705,4	97,5	-19,6	306,3	76,7
Податок на прибуток	89,4	71,9	127,0	17,5	-19,6	55,1	76,6
Чистий прибуток (збиток)	407,2	327,2	578,4	80,0	-19,6	251,2	76,8

2. Динаміка темпу зростання реалізованої продукції ($T_{рд}$):

впродовж 2021 року, у порівнянні з 2020 роком, спостерігалось незначне збільшення обсягів реалізованої продукції – на 1132,6 тис. грн (зростання на 3,9%). Проте у 2022 році показник суттєво зріс на 22175,4 тис. грн (73,6%) порівняно з результатами 2021 року.

3. Динаміка темпу зростання вартості активів ($T_{ра}$):

Аналіз показує стабільне зростання вартості активів протягом досліджуваного періоду. У 2021 році відносно 2020 року зростання склало 5350,9 тис. грн (14,5%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком – ще на 6137,3 тис. грн (14,6%).

Отже, можна підсумувати, що навіть за таких складних умов, як пандемія COVID-19 та воєнний стан у країні, підприємство ПП ВОЕС досягло помітного покращення ключових показників своєї виробничо-господарської та фінансової діяльності, що свідчить про його стабільність і фінансову стійкість. Водночас виникає необхідність проаналізувати детальніше основні причини таких змін і визначити ті резерви, які можна ефективно використати для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Для цього потрібно здійснити факторний аналіз рентабельності виробництва із застосуванням методу ланцюгової підстановки, базуючись на математичній моделі:

$$R_v = \frac{\Pi}{OЗ+OФ} 100,$$

де R_v – рентабельність виробничих фондів, Π – загальний прибуток, $OЗ$ – середня величина основних засобів, $OФ$ – середня величина оборотних фондів.

Необхідні дані для проведення такого аналізу наведено в таблиці 2.2 з урахуванням показників із таблиці 2.1. Як базисну модель для розрахунку обрано дані за 2020 рік.

I. Рентабельність виробництва у вказаному базовому періоді (2020 рік) становила:

$$R_{v0} = \frac{\Pi}{OЗ_0+OФ_0} 100 = \frac{497}{4050+32701} 100 = 1,35\%.$$

Таблиця 2.2 Основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності ПП ВОЕС у 2020-2022 роках (в тис грн)

Показники	2020	2021	2022
Загальний прибуток	497	399	705
Величина основних засобів	4050	4642	4584
Величина оборотних фондів	32701	37467	43671

Розрахунки ланцюгових підстановок:

1. Рентабельність за середньою величиною основних засобів для 2020 року:

$$R_{vOЗ} = \frac{\Pi_0}{OЗ_1+OФ_0} 100 = \frac{497}{4642+32701} 100 = 1,33\%;$$

2. Рентабельність за середньою величиною оборотних фондів для 2020 року:

$$R_{vOФ} = \frac{\Pi_0}{OЗ_1+OФ_1} 100 = \frac{497}{4642+37467} 100 = 1,18\%;$$

3. Рентабельність загального прибутку для 2021 року:

$$R_{v\Pi} = \frac{\Pi_1}{OЗ_1+OФ_1} 100 = \frac{399}{4642+37467} 100 = 0,95\%.$$

Загальна зміна рентабельності у звітному періоді (2021 рік) порівняно з попереднім (2020 рік) склала:

$$\Delta R_B = R_{B1} - R_{B0} = 0,95 - 1,35 = - 0,4\%.$$

Чинники, що вплинули на зміну рентабельності:

- під впливом середньої величини основних засобів:

$$\Delta R_{B03} = R_{B03} - R_{B0} = 1,33 - 1,35 = - 0,02\%;$$

- під впливом середньої величини оборотних фондів:

$$\Delta R_{B0\Phi} = R_{B0\Phi} - R_{B03} = 1,18 - 1,33 = - 0,15\%;$$

- під впливом змін загального прибутку:

$$\Delta R_{B\Pi} = R_{B\Pi} - R_{B0\Phi} = 0,95 - 1,18 = - 0,23\%.$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R_B = \Delta R_{B03} + \Delta R_{B0\Phi} + \Delta R_{B\Pi} = - 0,02 - 0,15 - 0,23 = - 0,4\%.$$

Аналіз свідчить, що зростання вартості основних засобів на 14,6% та оборотних фондів на 14,6%, разом зі скороченням загального прибутку на 19,6%, мали негативний вплив на рентабельність виробництва, яка зменшилася на 0,4%.

II. Для створення другої базової моделі використано показники 2021 року. Рентабельність виробництва за цей період становить:

$$R_{B0} = \frac{\Pi}{O3_0 + O\Phi_0} 100 = \frac{399}{4642 + 37467} 100 = 0,95\%.$$

Метод ланцюгових підстановок дозволяє оцінити ступінь впливу окремих факторів:

$$R_{B03} = \frac{\Pi_0}{O3_1 + O\Phi_0} 100 = \frac{399}{4584 + 37467} 100 = 0,95\%;$$

$$R_{B0\Phi} = \frac{\Pi_0}{O3_1 + O\Phi_1} 100 = \frac{399}{4584 + 43671} 100 = 0,82\%;$$

$$R_{B\Pi} = \frac{\Pi_1}{O3_1 + O\Phi_1} 100 = \frac{705}{4584 + 43671} 100 = 1,46\%;$$

Загальна зміна рентабельності виробництва в звітному періоді (2022 рік) у порівнянні з попереднім періодом (2021 рік) складає:

$$\Delta R_B = R_{B1} - R_{B0} = 1,46 - 0,95 = + 0,51\%.$$

Цей результат сформовано під впливом різних факторів:

- середня величина основних засобів зумовила зміну рентабельності на

$$\Delta R_{\text{вОЗ}} = R_{\text{вОЗ}} - R_{\text{вО}} = 0,95 - 0,95 = 0\%;$$

- середня величина оборотних фондів вплинула негативно:

$$\Delta R_{\text{вОФ}} = R_{\text{вОФ}} - R_{\text{вОЗ}} = 0,82 - 0,95 = - 0,13\%;$$

- зростання загального прибутку позитивно позначилося на зміні рентабельності:

$$\Delta R_{\text{вП}} = R_{\text{вП}} - R_{\text{вОФ}} = 1,46 - 0,82 = + 0,64\%.$$

Перевірка балансової точності:

$$\Delta R_{\text{в}} = \Delta R_{\text{вОЗ}} + \Delta R_{\text{вОФ}} + \Delta R_{\text{вП}} = 0 - 0,13 + 0,64 = 0,51\%.$$

Аналіз демонструє, що незважаючи на зростання вартості оборотних фондів на 16,6%, яке спричинило зниження рентабельності на 0,13%, незначне скорочення вартості основних засобів на 1,2% не вплинуло на загальну ефективність. Водночас підвищення прибутку на 76,7% забезпечило приріст рентабельності виробництва на 0,51%.

В умовах сучасного ринку нематеріальні активи стали важливим і новим об'єктом бухгалтерського обліку. Це викликає необхідність створення нових методологічних підходів для аналізу таких активів, які орієнтовані на досягнення стратегічних економічних цілей підприємств.

Слід проводити окремі дослідження щодо таких аспектів, як ділова активність, ризики у сфері виробництва, фінансів і комерції, кредитоспроможність тощо.

Орієнтація підприємства на продаж продукції та послуг обумовлює актуальність розвитку маркетингового аналізу. Він спрямований на дослідження ринків збуту, попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, рівня комерційного ризику та формування відповідної цінової стратегії.

Такий багатовекторний підхід сприяє зростанню інтересу потенційних інвесторів, зміцненню довіри з боку кредитних установ і створює умови для

залучення додаткових або позикових фінансів. На основі отриманих під час аналізу даних здійснюється планування обсягів виробництва та реалізації продукції, визначення цін, розрахунок порогу рентабельності, очікуваного прибутку та інших ключових показників. Таким чином підкреслюється зв'язок між економічним аналізом і функцією планування. Взаємодія функцій обліку та економічного аналізу забезпечує їх удосконалення та підвищення аналітичної складової.

2.2 Управління економічними ризиками на ПП ВОЕС

Методи управління, в найзагальнішому сенсі, охоплюють прийоми та способи виконання послідовних і безперервних функцій менеджменту. Таким чином, методи управління, зокрема ризик-менеджменту, можна визначити як сукупність інструментів та підходів, які забезпечують ефективне функціонування керівної та керованої частин системи управління.

Методи управління ризиками умовно поділяються на дві великі групи. Перша — це методи запобігання ризикам, які впроваджуються заздалегідь і спрямовані на зниження ймовірності збитків і їх масштабів. Друга група об'єднує методи управління після реалізації ризику, націлені на мінімізацію наслідків збитків та їх ліквідацію. Згідно з класифікацією більшості експертів, ризики поділяються на сім основних категорій: соціальні, психологічні, юридичні, адміністративні, економічні, виробничі і науково-прикладні. Втім, цей поділ є умовним, адже багато ризиків мають спільні характеристики та взаємно впливають одне на одного.

Існує також інша класифікація методів управління ризиками, яка охоплює такі підходи: уникнення чи відмова від ризиків; прийняття ризиків на себе; попередження ризикових ситуацій; зменшення розміру можливих збитків; страхування; самострахування; та передавання ризиків третім сторонам (крім страхування).

Метод уникнення або відмови від ризиків полягає у виключенні певних

факторів ризику. Наприклад, це може бути припинення виробництва окремої продукції або вихід зі сфери бізнесу, де наявні надто високі ризики, на користь інших галузей з меншою ймовірністю небезпек. Цей метод здебільшого вибирається тоді, коли компанія прагне повністю уникнути ризиків навіть ціною недоотриманого прибутку. Його використовують як для однорідних, так і для неоднорідних ризиків незалежно від їх кількості, оскільки можливий масштаб збитків є для компанії занадто великим і неприйнятним.

Метод прийняття ризику на себе полягає у покритті потенційних збитків за власний рахунок підприємства. Він може бути як запланованим (свідоме прийняття ризику), так і незапланованим, коли певний ризик не був виявлений або його існування не було підтверджено. Цей метод доцільний у випадках низької частоти виникнення збитків або незначного розміру потенційних втрат, які компанія може покрити з поточних доходів. Його часто застосовують у ситуаціях, коли можливі збитки не становлять серйозної загрози для фінансового стану підприємства.

Метод запобігання збиткам ґрунтується на реалізації заходів, що спрямовані на зниження ймовірності настання ризику. Цей підхід раціональний у випадках, коли ймовірність реалізації ризику висока і головне завдання — її знизити, а також коли розмір можливих втрат є порівняно невеликим. Кожен із зазначених методів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до різних умов і ефективніше управляти фінансовими та операційними ризиками.

Метою використання методу зменшення розміру збитків є впровадження дій, спрямованих на зниження масштабу можливих втрат. Це доцільно за умов значної ймовірності виникнення ризику та великого обсягу потенційних збитків, навіть із врахуванням зусиль підприємства щодо мінімізації ризиків.

Страховання є найпоширенішим способом управління ризиками, оскільки воно дає змогу зменшити фінансове навантаження на підприємство шляхом передачі відповідальності за компенсацію збитків страховій компанії. У випадках, коли ризики характеризуються масовістю та однорідністю, підприємство може застосувати самострахування.

Самострахування передбачає створення внутрішнього резервного фонду для відшкодування збитків, що діє за принципом фондів страхових чи перестраховувальних компаній. Воно відрізняється від прийняття ризиків тим, що підприємство може акумулювати велику кількість однорідних ризиків, що дозволяє точніше прогнозувати розміри ймовірних втрат.

Методи передачі ризику, які відрізняються від страхування, включають хеджування, оренду та поручительство. Наприклад, хеджування допомагає мінімізувати цінові ризики шляхом використання похідних фінансових інструментів, таких як опціони, форвардні та ф'ючерсні контракти. Оренда дає змогу передати орендодавцю ризик морального чи фізичного старіння майна, взятого в оренду. Поручительство є ще одним прикладом: у цьому випадку поручитель бере на себе часткову або повну відповідальність перед кредитором у разі неспроможності боржника виконати зобов'язання.

Вибір методів управління ризиками залежить від загальної стратегії підприємства, яка враховує потенційну величину збитків і наявні фінансові можливості. На основі аналізу доцільних методів на ПП ВОЕС було вирішено впровадити низку організаційних, розпорядчих, адміністративних, економічних, компенсаційних, стримувальних, соціальних, психологічних, виробничих і науково-прикладних підходів.

Організаційні методи управління ґрунтуються на тому, що будь-яка спільна діяльність має бути належним чином організована. Це включає проєктування діяльності, її регламентацію, надання чітких інструкцій щодо поведінки персоналу в різноманітних ситуаціях та забезпечення ефективного функціонування організації. До організаційних заходів, впроваджених у ПП ВОЕС, належать такі дії: підбір і розстановка кадрів, робота з персоналом; регламентування й нормування діяльності; планування; делегування повноважень і розподіл відповідальності; інструктажі; контроль виконання завдань; аналіз організаційних процесів; а також узагальнення й оптимізація отриманого досвіду.

Розпорядчі методи відіграють важливу роль у системі управління ризиками

завдяки значному впливу організаційних чинників на ефективність функціонування економічної системи будь-якого рівня. Адміністративно-розпорядча діяльність, спрямована на виконання управлінських функцій, базується на використанні специфічних методів і прийомів, які забезпечують організаційну дисципліну, чіткість і результативність роботи управлінського апарату. Також ці методи забезпечують належний режим функціонування підприємства, реалізацію постанов, розпоряджень та рішень керівників, якісну роботу з персоналом і впровадження прийнятих рішень. На відміну від економічних методів, які впливають на об'єкт управління опосередковано, адміністративно-розпорядчий вплив має директивний характер. Він дає однозначні вказівки й безпосередньо впливає на поведінку об'єкта управління через накази чи розпорядження.

На підприємстві ПП ВОЕС механізм дії дисциплінарних методів управління базується на притягненні працівників до внутрішньої дисциплінарної відповідальності у випадках, коли вони винні у виникненні надзвичайних чи позапланових ситуацій, що завдають значних збитків компанії. Усі співробітники, незалежно від займаної посади, повинні працювати чесно та сумлінно, дотримуватись трудової дисципліни, своєчасно виконувати вказівки адміністрації, підвищувати якість продукції та продуктивність праці. Важливим аспектом є дотримання нормативів охорони праці, виробничої санітарії, технологічної дисципліни та бережливого ставлення до майна підприємства.

Економічні методи управління ризиками передбачають раціональний розподіл фінансових ресурсів із метою мінімізації потенційних втрат і збільшення можливих доходів за умов ризикованих ситуацій. У цьому контексті використовуються різноманітні інструменти, такі як компенсації, спекулювання, стимулювання та стримування.

Компенсаційні методи базуються на принципах страхування і резервування. Страхування передбачає спрямування певної частини фінансових ресурсів на покриття ризиків через спеціалізовані компанії. Це допомагає частково або навіть повністю компенсувати збитки у випадку неуспішного завершення

проєкту. Резервування, своєю чергою, дозволяє підприємству утворювати внутрішні резервні фонди, кошти з яких можна швидко використати для покриття непередбачених витрат. Наприклад, це може бути необхідним за умов різкого зростання цін на енергоносії чи сировину, значного збільшення рівня інфляції або підвищення заробітної плати.

Резервування часто розглядається як вигідніший варіант порівняно зі страхуванням, адже останнє вимагає перерахування фінансових ресурсів у зовнішні фонди під контролем страхових компаній. У багатьох випадках страхові внески можуть бути втрачені безповоротно або «заморожені» на тривалий період, що знижує гнучкість і доступність цих коштів для підприємства.

Методи спекуляції або венчурні операції відіграють особливу роль у системі економічних методів управління ризиками. На відміну від страхування чи резервування, які мають захисний характер, спекуляція виступає виключно наступальним інструментом. Використовуючи цей підхід, керівництво організації може значно підвищити рентабельність проєкту шляхом зростання загальної вартості. До того ж, чим ризикованіший проєкт, тим більші дивіденди може отримати організація.

Важливим компонентом системи економічних методів управління на ПП ВОЕС є матеріальне стимулювання, яке поділяється на прямий вплив, як-от заробітна плата та премії, і непрямий – безкоштовне харчування, компенсації витрат на оздоровлення, цільові кредити для придбання житла тощо.

Методи стримування на підприємстві включають матеріальну відповідальність фізичних та юридичних осіб, чії дії завдали збитків компанії. Такі заходи сучасного менеджменту застосовуються не лише щодо працівників, а й до недобросовісних партнерів. Основними інструментами морально-економічного стримування стають штрафи, пені та неустойки. Як і адміністративні дисциплінарні засоби, вони мають каральний характер і використовуються лише в разі необхідності захисту інтересів компанії.

Використання соціальних методів управління ризиками сприяє

формуванню згуртованого колективу для досягнення спільних цілей. Соціальне управління передбачає три основні напрями: розвиток лідерства й реальної влади в організації; оптимізацію формальних і неформальних складових структури колективу; створення і підтримку корпоративної культури.

Топ-менеджмент ПП ВОЕС має значний вплив через можливості щодо підвищення заробітної плати, кар'єрного просування, розподілу повноважень чи задоволення соціальних потреб працівників. Однак і працівники мають певний рівень влади над керівниками, наприклад, через надання критично важливої інформації для прийняття рішень, неформальні зв'язки у колективі чи потенційний вплив на колег. Поряд із цими аспектами важливу роль у системі управління ризиками відіграє лідерство власника підприємства, яке дозволяє спрямовувати зусилля персоналу на досягнення стратегічних цілей. Стабільна й ефективна влада власника та топ-менеджерів допомагає мінімізувати ризики в роботі компанії.

Основою психологічних методів управління є адресний вплив керівництва на потреби співробітників. Це забезпечується використанням нематеріального стимулювання, зокрема оголошенням подяки, видачею премій, нагородженням подарунками чи брендовими сувенірами, врученням грамот до ювілеїв підприємства тощо. Таким чином реалізується позитивна мотивація до виконання завдань і зміцнюється корпоративний дух організації.

Система виробничих методів управління ризиками на підприємстві «ВО «Елна-Сервіс» спрямована на зменшення втрат, які можуть виникнути через браковану продукцію, виробничі травми або інші нестандартні ситуації в ході основної діяльності організації. До її складу належать дві ключові підгрупи: технічні методи управління ризиками та технологічні.

Технічні методи орієнтовані на підвищення надійності виробничо-технічної бази підприємства. Це досягається двома основними способами: шляхом використання сучасного інноваційного обладнання та через суворе дотримання норм охорони праці. Регулярне оновлення виробничого оснащення сприяє забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства. Воно відбувається

як у процесі простого відтворення, так і за рахунок його розширення.

Просте відтворення включає заміну застарілих основних засобів і їхній капітальний ремонт. Розширене відтворення передбачає закупівлю нового обладнання, а також модернізацію та розширення існуючої технічної бази. Основною проблемою залишається фінансування цих процесів, включаючи оновлення і придбання сучасного обладнання.

Другим важливим напрямком технічного управління на підприємстві «ВО «Елна-Сервіс» є забезпечення належних умов охорони праці. Цей аспект спрямований на створення безпечного та комфортного робочого середовища. Вище керівництво зобов'язане впроваджувати сучасні засоби, що мінімізують випадки виробничого травматизму, а також забезпечити санітарно-гігієнічні умови для запобігання професійним захворюванням. До процесу покращення умов праці активно залучені працівники: вони беруть участь у формуванні, обговоренні й затвердженні відповідних планів, планують оздоровчі заходи та контролюють їх виконання. Завдяки оновленню обладнання і дотриманню стандартів охорони праці ризики в роботі значно знижуються.

Технологічні методи управління ризиками зосереджуються на розробці чи придбанні й подальшому впровадженні інноваційних технологій у виробництво. Узгоджене застосування технічних і технологічних методів не лише зменшує виробничі ризики, а й підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Проведено аналітичну оцінку фінансової стійкості ПП ВОЕС.

Виконано факторний аналіз рентабельності виробництва із застосуванням методу ланцюгової підстановки на основі базисної моделі. За результатами аналізу господарської діяльності підприємства за 2020–2021 роки встановлено зростання вартості основних засобів (на 14,6%) та оборотних фондів (також на 14,6%), але водночас зафіксовано зменшення загального прибутку на 19,6%, що спричинило негативний вплив на рентабельність виробництва, знижуючи її на 0,4%. У період 2021–2022 років було виявлено подальше підвищення вартості оборотних фондів (на 16,6%), яке також вплинуло на зниження рентабельності виробництва – на 0,13%. При цьому невелике скорочення вартості основних

засобів (на 1,2%) не позначилося на рівні рентабельності. Сумарно підвищення рентабельності виробництва на 0,51% стало можливим завдяки значному зростанню загального прибутку на 76,7%.

Визначено основні шляхи підвищення ефективності управління економічними ризиками у сучасних ринкових умовах. Аналіз способів управління ризиками дозволив окреслити основні варіанти дій, серед яких уникнення ризику, його утримання, передача чи мінімізація ступеня ризику.

Вибір відповідних методів управління ризиками для ПП ВОЕС залежить від загальної стратегії підприємства щодо ризиків. Ця стратегія визначається співвідношенням між потенційними збитками та фінансовими можливостями підприємства. У результаті аналізу рекомендовано впровадити такі методи управління ризиками: організаційні, розпорядчі, адміністративні, економічні, компенсаційні, стримувальні, соціальні, психологічні, виробничі, науково-прикладні та інші.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПП ВОЕС

3.1 Концепція системи управління економічними ризиками ПП ВОЕС як інструмент прийняття рішень в антикризовому менеджменті

У щоденній діяльності менеджери різних рівнів постійно зіштовхуються з необхідністю приймати управлінські рішення. Варто зауважити, що сам термін «рішення» часто трактується неоднозначно. Загалом, термін передбачає досягнення певного висновку як вибору одного з кількох можливих варіантів або з альтернатив. Рішення можна визначити як процес пошуку певного варіанта дій, що охоплює і саму діяльність, і її остаточний результат.

Варто підкреслити, що термін «управлінське рішення» різні дослідники інтерпретують по-різному, зокрема як творчу, вольову дію суб'єкта управління. Воно має базуватися на знаннях, об'єктивних закономірностях функціонування системи й аналізі її поточного стану, кінцевою метою якої є вибір цілей, програми й методів діяльності колективу для розв'язання поставленої проблеми. Зрозуміло, що управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджменту або управляючої підсистеми, спрямованої на вирішення певної проблеми, що забезпечує нормальне функціонування чи розвиток соціально-економічної системи.

Зазвичай, управлінські рішення стосуються вирішення суперечності між поточною ситуацією та встановленою метою, фактично вирішуючи проблему на практиці. Процес прийняття рішень – це життєво важливий аспект людської діяльності, орієнтований на вибір оптимального варіанта дій. Важливо також у процесі прийняття рішень виділяти аспект творчості, підкреслюючи його значення як вибору найкращого альтернативного шляху.

Розробка управлінського рішення – це один із ключових процесів

ефективного управління організацією. При цьому слід наголосити, що управлінські рішення є невід’ємною частиною реалізації всіх управлінських функцій (див. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Процес прийняття управлінських рішень

Варто зауважити, що різні типи систем відрізняються рівнем непередбачуваності (ризiku) у контексті результатів реалізації прийнятих рішень (рисунок 3.2). Як видно з рисунка 3.2, підприємство, як виробничо-економічна система, характеризується найвищим ступенем непередбачуваності результатів управлінських рішень. Керівники різних рівнів часто змушені ухвалювати рішення за умов обмеженої чи ненадійної інформації, а це призводить до того, що результати реалізації цих рішень не завжди відповідають очікуванням. У подібних ситуаціях причини пояснюються впливом непередбачених або невизначених ризиків, які стають постійним фактором діяльності топ-менеджменту більшості компаній.

Рівень непередбачуваності результатів прийнятих рішень може суттєво відрізнятися залежно від типу системи: технічної, біологічної чи соціально-економічної, як зображено на рисунку 3.2.

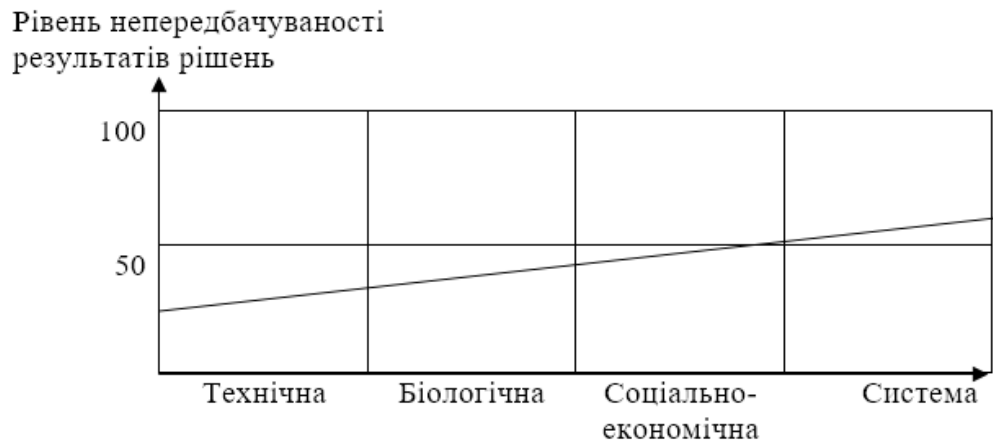


Рисунок 3.2 Тенденція зміни непередбаченості результатів реалізації рішень у різних системах

Невизначеність — це параметр, що важко піддається точному вимірюванню. Найчастіше її оцінюють якісно, використовуючи порівняння на кшталт "більше-менше" або "вище-нижче". Лише зрідка невизначеність визначають кількісно, наприклад, у відсотках: невизначеність інформації може становити 30%, а невизначеність розробленого рішення — 10%. При цьому допускається значний варіант розкиду значень, і діапазон у 0-20% вважається прийнятним.

Варто зазначити, що зазвичай невизначеність пов'язують із розробкою управлінських рішень, тоді як ризик асоціюють із їх реалізацією та результатами, що ілюструється на рисунку 3.3.

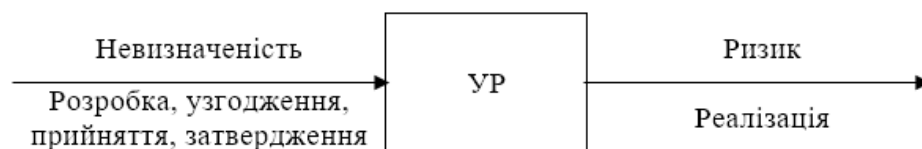


Рисунок 3.3 – Невизначеності та ризики під час прийняття рішень

Невизначеність є ключовою передумовою виникнення ризиків. Відтак, зниження рівня невизначеності, що призводить до потенційних втрат, стає одним із важливих завдань для керівника. У процесі поступового розвитку подій ризики, що виникли в результаті попередніх управлінських рішень, перетворюються на невизначеності для наступних етапів (рисунок 3.4). Кожен

рівень невизначеності має свої специфічні особливості впливу на динаміку ризиків (рисунок 3.5).

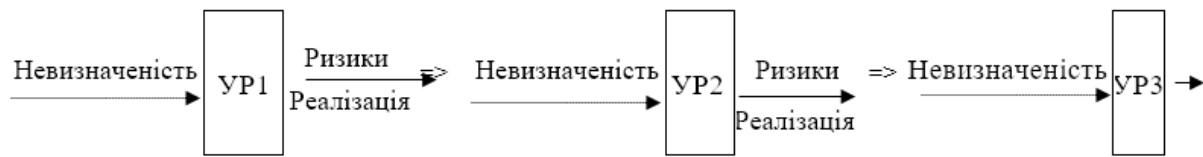


Рисунок 3.4 – Трансформація ризиків у невизначеність

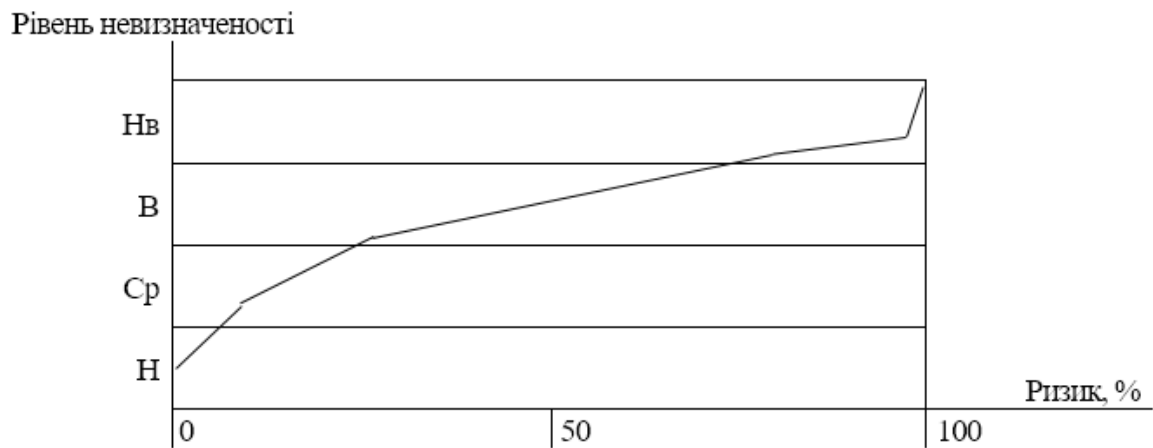


Рисунок 3.5 – Характер залежності ризиків від рівня невизначеностей, де:

Н – низький рівень, Ср – середній, В – високий, Нв – надвисокий

У таблиці 3.1 наведено характеристики рівнів невизначеності як у «простих», так і в «складних» умовах. Ці характеристики мають безпосередній вплив на методи і підходи до прийняття управлінських рішень. Менеджери, працюючи у виробничо-економічних системах, приймають рішення, які класифікуються за різними критеріями, зокрема науковцями розроблена класифікація управлінських рішень за такими ознаками: залежно від розв'язуваних завдань (інформаційні, організаційні, оперативні), за рівнями управлінської ієрархії (вищий, середній, низький), за принципами розробки рішень (алгоритмічні, евристичні), а також за характером вихідної інформації (рішення можуть ухвалюватися в умовах визначеності з повною інформацією або в умовах невизначеності з неповною інформацією) тощо.

Процес ухвалення управлінських рішень є складним і багатограним. Він охоплює низку етапів та операцій. Дослідники пропонують різні моделі цього

процесу. А на рисунку 3.6 наведена схема, яка детально висвітлює цей процес.

Таблиця 3.1 Ранжування умов прийняття рішень залежно від рівня складності умов

Умови	Рішення	
	Прості	Складні
Статика	Слабо виражена невизначеність: - невелика кількість факторів і компонентів у навколишньому середовищі; - фактори і компоненти мають схожість між собою; - фактори і компоненти залишаються в основному стабільними, без значних змін	Помірно виражена невизначеність: - значна кількість факторів і компонентів у навколишньому середовищі; - фактори і компоненти мають відмінності один від одного; - фактори і компоненти переважно залишаються незмінними, але їх кількість та взаємодія складніші
Динаміка	Помірно сильна невизначеність: - невелика кількість факторів і компонентів у навколишньому середовищі; - фактори і компоненти здебільшого схожі; - навколишні умови перебувають у стані постійних змін	Сильно виражена невизначеність: - велика кількість факторів і компонентів у навколишньому середовищі; - фактори і компоненти значно відрізняються між собою; - навколишні умови постійно змінюються, що створює високий рівень динамічності

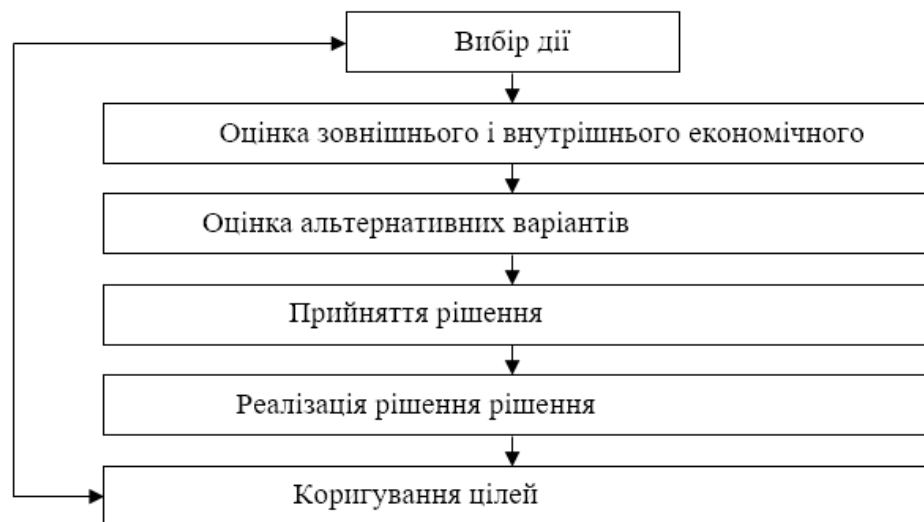


Рисунок 3.6 – Процес ухвалення управлінських рішень на підприємстві

Дослідники Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот виділяють таку класифікацію управлінських рішень: 1) за терміном дії наслідків – довгострокові, середньострокові та короткострокові; 2) за частотою прийняття – одноразові та повторювані; 3) за широтою охоплення – загальні, тематичні та вузькоспеціалізовані; 4) за формою підготовки – одиничні, групові та колективні;

5) за складністю – прості та складні, а також інші варіанти [44].

Цільовий підхід до процесу прийняття управлінських рішень акцентує увагу на тому, як мета визначає кожен його етап. На всіх стадіях процес тісно пов'язаний із поставленою метою, і саме від неї в основному залежать усі наступні дії (див. рисунок 3.7).

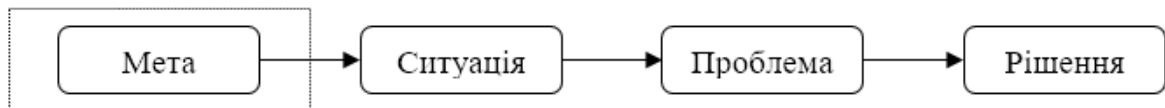


Рисунок 3.7 – Цільовий підхід до процесу ухвалення управлінського рішення

Ситуаційний тип прийняття управлінських рішень, своєю чергою, починається з аналізу конкретної ситуації. Саме з неї випливає і виявлення проблеми, і подальша розробка відповідного рішення (див. рисунок 3.8).

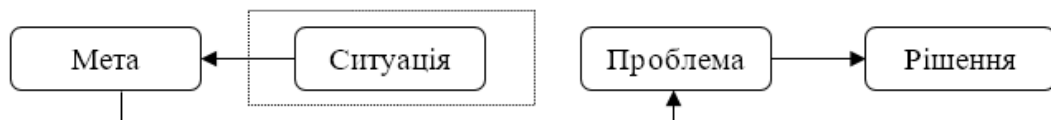


Рисунок 3.8 – Ситуаційний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення

Проблемний підхід базується на початковому визначенні проблеми. Від цього етапу йде подальший аналіз ситуації, окреслення цілей, з'ясування причин проблеми та пошук шляхів для її вирішення (див. рисунок 3.9).

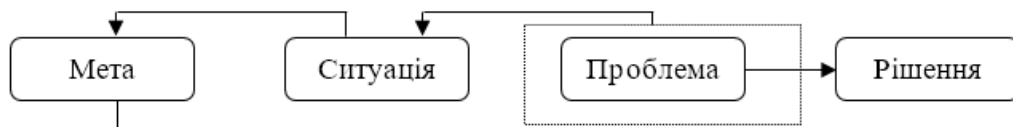


Рисунок 3.9 – Проблемний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення

З огляду на це, систему кризового менеджменту підприємства ПП ВОЕС необхідно структурувати як сукупність елементів, котрі є комплексом превентивних дій. Їхня головна мета — своєчасно виявляти та долати кризові

явища, а також запобігати симптомам банкрутства на підприємстві. Зображення системи кризового менеджменту підприємства детальніше представлено на рисунку 3.10.

До превентивних заходів відносяться процеси ідентифікації факторів, здатних впливати на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Кожне управлінське рішення приймається на основі визначених обставин і умов. Таким чином, для вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи доцільно використовувати саме проблемний підхід до прийняття управлінських рішень

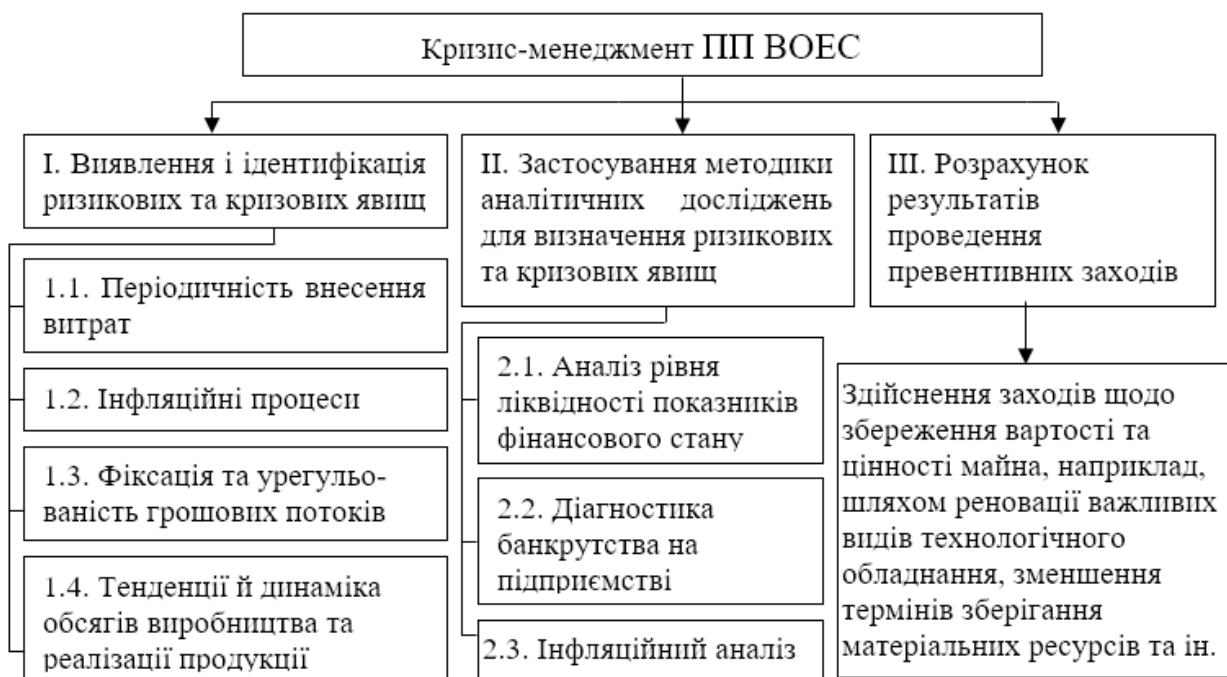


Рисунок 3.10 – Структурна схема кризис-менеджменту

3.2 Оцінювання та діагностика фінансового стану ПП ВОЕС як запобіжний захід у системі управління економічними ризиками

Діагностика фінансового стану підприємства полягає в розпізнаванні та дослідженні основних ознак, що визначають розвиток ситуації й дозволяють уникнути небажаних відхилень у її перебігу. В процесі діагностики встановлюються проблеми підприємства та причини їх виникнення. Отже,

діагностика служить методом аналізу виробничої системи, спрямованим на ідентифікацію диспропорцій і усунення «вузьких місць», які створюють проблеми для організації. Низка дослідників визначає діагностику за підхід, що допомагає зрозуміти ознаки й причини деформацій чи відхилень від норми, виявити тенденції, цілі тощо, а частина вважає діагностику управлінською діяльністю з пошуку проблем і слабких місць у системі управління підприємством.

Отже, діагностика підприємства передбачає використання методів розпізнавання причин виникнення проблем організації. Проаналізуємо застосування цього підходу у рамках управління підприємством. На рисунку 3.11 наведено цикл управлінського консультування, що включає кілька ключових етапів.

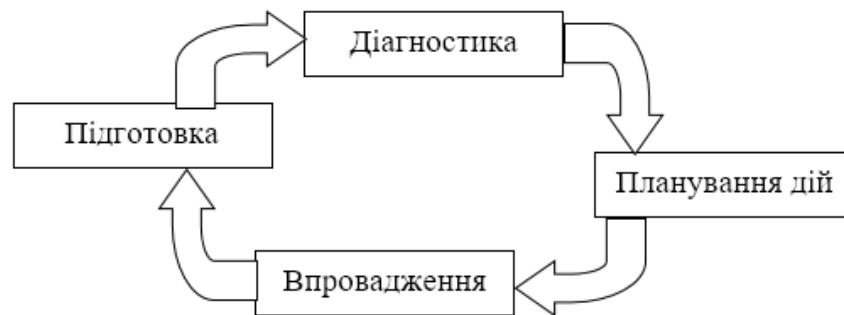


Рисунок 3.11 – Цикл управлінського консультування

На другій фазі процесу консультування – діагностиці – основна мета полягає у ретельному аналізі поточних проблем підприємства, визначенні ключових факторів впливу, а також підготовці достатнього обсягу інформації для прийняття рішень і організації подальших заходів щодо вирішення цих проблем. Додатково діагностика спрямована на глибоке дослідження взаємозв'язків між конкретною проблемою і загальними стратегічними цілями підприємства, оцінку здатності клієнта впроваджувати необхідні зміни й ефективно вирішувати поставлені завдання.

Етап діагностування в управлінському консультуванні має такі характерні риси: під час визначення причин, що впливають на проблеми підприємства,

зазвичай використовують формалізовані суб'єктивні методи збору інформації, такі як спостереження, анкети, тести, бесіди. Аналіз та оцінка фактів часто не мають кількісних характеристик, бракує критеріїв і бази для порівняння. Крім того, встановлення причинно-наслідкових зв'язків часто відбувається без використання сучасних економіко-математичних методів. Загалом ця діагностична практика відзначається відсутністю системного підходу, домінуванням якісних оцінок («добре–погано», «так–ні» тощо) над кількісними методами та переважно суб'єктивним характером висновків через широке застосування експертних методів.

Додатково у консалтинговій практиці застосовується діагностування, основане на статичному оцінюванні, яке дозволяє визначити стан об'єкта в конкретний момент часу. Це ускладнює управління процесами стабільного функціонування підприємства за допомогою виявлення так званих «слабких сигналів». Важливо зазначити, що в управлінській практиці діагностичний підхід здебільшого використовується для визначення причин фінансової кризи.

Одним зі способів оцінки фінансового стану є визначення коефіцієнтів ліквідності, які відображають здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в межах господарської діяльності. Ці коефіцієнти, представлені у динаміці за кілька періодів, демонструють тенденції змін ліквідності на підприємстві. Однак через те, що вони розраховуються на основі сальдових даних певної дати, аналіз доповнюють іншими показниками.

Регулярність розрахунків коефіцієнтів ліквідності залежить від цілей аналізу і може виконуватись на певну дату, за окремий проміжок часу: рік, квартал чи місяць. Для глибшого аналізу ліквідності активи балансу групуються за критеріями їх конверсії у грошові кошти або інші ліквідні форми. Щоб встановити основні причини змін загальної ліквідності, аналізують вплив окремих факторів методом ланцюгових підстановок. До основних показників оцінки стану балансу підприємства належать:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами, який розраховується за

такою формулою:

$$k_{заб} = \frac{I^n - I^a}{II^a - III^a}, \quad (3.1)$$

де I^a — підсумок розділу I активу балансу; I^n — підсумок розділу I пасиву балансу; II^a — підсумок розділу II активу балансу; III^a — підсумок розділу III активу балансу.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами відображає наявність у підприємства власних оборотних ресурсів, які є важливим чинником його фінансової стабільності. У свою чергу, коефіцієнт відновлення або втрати платоспроможності вказує на реальну можливість підприємства відновити або втратити свою платоспроможність у визначений термін.

Розрахунок коефіцієнта відновлення (втрати) платоспроможності проводять шляхом визначення співвідношення розрахункового коефіцієнта поточної ліквідності до його нормативного показника. Для визначення розрахункового значення коефіцієнта поточної ліквідності враховується фактичний показник поточної ліквідності на кінець звітного періоду, а також зміна цього коефіцієнта протягом усього звітного періоду, перерахована на заданий термін відновлення чи втрати платоспроможності. Формула розрахунку має вигляд:

$$k_{відн(втр)} = \frac{k_{1ф} + II_{відн(втр)} / T \cdot (k_{1ф} - k_{1н})}{k_{1норм}}, \quad (3.2)$$

де $k_{1ф}$ — фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності (k_1) на кінець звітного періоду; $II_{відн(втр)}$ — визначений строк відновлення чи втрати платоспроможності (у місяцях); T — тривалість звітного періоду (у місяцях); $k_{1н}$ — значення коефіцієнта поточної ліквідності на початок звітного періоду; $k_{1норм}$ — нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності, яке дорівнює 2.

Баланс підприємства визнається незадовільним, а підприємство вважається неплатоспроможним, якщо розрахункові коефіцієнти є нижчими їхніх нормативних значень. Зокрема, коефіцієнт абсолютної або поточної ліквідності

на кінець звітнього періоду не повинен бути меншим за 0,2, а коефіцієнт покриття (або забезпеченості власними коштами) – меншим за 1.

Якщо хоча б один із зазначених коефіцієнтів виявиться нижчим нормативного рівня, коефіцієнт відновлення платоспроможності оцінюють за шестимісячний період. Значення цього коефіцієнта понад 1 свідчить про те, що підприємство має реальну можливість покращити свій фінансовий стан. Якщо ж коефіцієнт менше 1, це сигналізує про відсутність такої можливості найближчим часом.

У разі перевищення фактичними значеннями коефіцієнтів поточної ліквідності та забезпеченості власними засобами їх нормативних рівнів або досягнення рівності з ними, розраховують коефіцієнт втрати платоспроможності за тримісячний період. Значення цього коефіцієнта нижче 1 є попередженням про потенційну втрату платоспроможності в найближчий час.

Американський економіст Уільям Бівер запропонував власну систему показників для оцінки фінансового стану підприємства. Проте його методика, як і багато інших, не охоплює всі аспекти діяльності компанії та не може вважатися універсальним інструментом для прогнозування ймовірності банкрутства.

Дослідження, проведені на основі мультиплікативного дискримінантного аналізу, дозволили виявити залежність між фінансовими показниками підприємства та його подальшою долею (успіх чи занепад). Ці дослідження сприяли створенню регресійних рівнянь для прогнозування можливості банкрутства. Відтак, серед найвідоміших закордонних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток діагностичних методів фінансового аналізу компаній, варто відзначити Е. І. Альтмана, У. Бівера та Б. Коласса.

Найвідомішими науковцями, які використовували підхід дискримінантних показників для оцінки платоспроможності та прогнозування банкрутства підприємств, стали Едвард І. Альтман (Edward I. Altman) зі Сполучених Штатів, Р. Ліс (R. Lys), Т. Таффлер (T. Taffler) та Г. Тішоу (H. Tishaw) із Великої Британії, а також М. Гольдер і Дж. Конан (M. Holder, J. Conan) із Франції, які отримали міжнародне визнання завдяки розробці моделі прогнозування корпоративного

банкрутства – Z-рахунку (Z-score).

Цей метод базується на визначенні фінансової ситуації за допомогою єдиного інтегрального критерію (Z), отриманого через комбінацію низки фінансових коефіцієнтів з їх відповідними ваговими значеннями за формулою:

$$Z = a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n, \quad (3.3)$$

де a_n позначає вагу конкретного коефіцієнта, а x_n є певними фінансовими показниками.

Отриманий Z -показник аналізують відповідно до спеціальної шкали, що дозволяє дати якісну оцінку фінансової стабільності підприємства. Найпоширеніший підхід до діагностики банкрутства представив у 1968 році Е. І. Альтман у вигляді своєї Z -моделі. Так, у його двофакторній моделі банкрутство прогнозується залежно від коефіцієнту покриття (K_p) і коефіцієнту автономії ($K_{авт}$), використовуючи формулу:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_n + 0,0579 \cdot K_{авт}. \quad (3.4)$$

Згідно з цією моделлю, якщо значення Z дорівнює 0, ймовірність банкрутства становить 50 %. Від'ємні значення свідчать про зниження цього ризику, тоді як позитивні вказують на його підвищення, причому чим вище Z , тим серйозніший ризик.

Хоча ця модель є досить простою та не потребує великої кількості вихідних даних, її точність залишає бажати кращого — похибка складає $\Delta Z = \pm 0,65$.

Аналіз фінансового стану підприємства разом із оцінкою ліквідності, платоспроможності та рівнем ризику банкрутства слід доповнювати визначенням санаційної спроможності. Для цього доцільно використовувати поглиблений аналіз на основі коефіцієнтного методу, який дозволяє ідентифікувати джерела та резерви для поліпшення фінансового стану підприємства й підвищення його платоспроможності. У процесі оцінювання санаційної спроможності ключовими показниками, що відображають потенційні можливості покращення фінансового становища, виступають: коефіцієнт

абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття запасів, коефіцієнт концентрації власного капіталу (платоспроможності, автономії), коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів та показник фінансового левериджу. Останній є важливим індикатором, оскільки демонструє запас міцності підприємства, тобто його здатність оперативно збільшувати прибутковість.

Згідно з концепцією І. А. Бланка, діагностика банкрутства підприємств базується на двох підходах: експрес-діагностиці та фундаментальному аналізі. У свою чергу, В. А. Забродський і М. О. Кизим розробили схему для діагностики фінансової стійкості функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем (BEBC) [23]. Ця схема охоплює такі етапи: моніторинг симптомів, експрес-діагностику, фундаментальний аналіз фінансової нестабільності, а також остаточний аналіз фінансового стану і виявлення його причин.

3.3 Ефективність системи управління економічними ризиками ПП ВОЕС

Враховуючи теоретичні засади та практику ухвалення управлінських рішень, а також результати проведених досліджень, пропонується модель проблемно-орієнтованого підходу до прийняття рішень щодо вибору стратегічного портфеля розвитку підприємства. Ця модель ілюструється у вигляді «дерева проблем» (рисунок 3.12), що відображає ключові аспекти розвитку підприємства. Як зазначено у моделі, головною проблемою (A_{ij}) є низький конкурентний статус. Вторинні аспекти (a_2, a_3) представляють проблеми розвитку складових конкурентного статусу (КР, КС, КУ), більш дрібні компоненти (зокрема, a_{21}, a_{22}) в розвитку складених елементів компонент КС підприємства (ФС, ТР, КП), а також $a_{211}, a_{213}, a_{222}, a_{223}, a_{333}$ – проблеми в розвитку часткових напрямків, що деталізують проблеми окремих елементів таких складових.

На завершальному етапі формується ієрархічне «дерево проблем» із проранжованих проблем і недоліків. Для цього застосовується графова модель,

яка дозволяє чітко структурувати взаємозв'язки між причинами та їхніми наслідками в рамках управлінської стратегії підприємства.

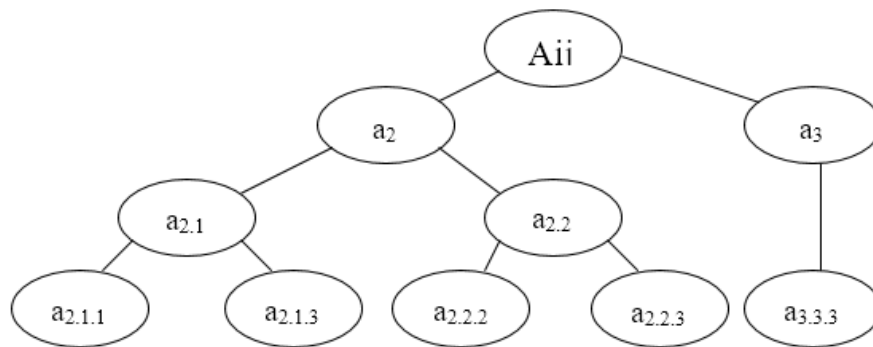


Рисунок 3.12 – Дерево проблем, пов'язаних з розвитком підприємства

Третя стадія під назвою «рішення проблеми розвитку» складається з кількох етапів: початковий вибір портфеля стратегій розвитку за допомогою матриці, SWOT-аналіз розвитку та остаточний вибір портфеля стратегій розвитку. Для початкового вибору стратегій використовується двовимірна матриця, яка дозволяє формувати портфель стратегій розвитку підприємства шляхом взаємозв'язку фаз життєвого циклу та рівнів управління – корпоративного, ділового та функціонального (таблиця 3.3). У цій таблиці показані стратегії, визначені для підприємств у фазі «криза» життєвого циклу. Кожному рівню управління відповідають певні кількісні показники ключових компонентів підприємства: корпоративний – конкурентна позиція (КР), діловий – конкурентна стійкість (КУ), функціональний – конкурентоздатність (КС).

Крім того, кожен із приватних показників оцінює певний аспект функціонування та розвитку підприємства залежно від рівня управління, забезпечуючи реалізацію його стратегічних напрямів. Виходячи з отриманої оцінки за окремими показниками, які відображають проблемну складову діяльності підприємства, здійснюється початковий вибір портфеля стратегій для розвитку. Етап SWOT-аналізу призначений для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства в умовах кризи.

При виборі конкретного методу зниження ризику власник підприємства має керуватися такими основними принципами: по-перше, ризикувати лише в межах, які здатен дозволити власний капітал (включно з майбутніми вигодами від проєкту); по-друге, враховувати можливі наслідки ризику; по-третє, уникати ризику великого заради незначного виграшу.

Таблиця 3.3 Матриця вибору портфеля стратегій для підприємств, які перебувають у кризовому стані

Стратегії для відповідного рівня управління		
1	2	3
Корпоративний (К)	Діловий (D)	Функціональний (F)
Реструктуризація та реорганізація (kr) [1; 1; 0] [1; 0; 1] [0; 1; 1]	Диференціація продукції (do) [0; 1; 1]	Фінансове оздоровлення (fo) [0; 1; 1]
	Ступінь витрат (dv) [1; 0; 1]	Підвищення технічного рівня виробництва (ft) [1; 0; 1]
	Вертикальна інтеграція (di) [1; 1; 0]	Підвищення конкурентоспроможності продукції (fk) [1; 1; 0]
Приєднання або продаж (kp) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Диференціація продукції і зниження витрат [0; 0; 1]	Фінансове оздоровлення і підвищення технічного рівня виробництва [0; 0; 1]
Приєднання або продаж (kp) [1; 0; 0] [0; 1; 0] [0; 0; 1]	Зниження витрат і вертикальна інтеграція [1; 0; 0]	Фінансове оздоровлення і підвищення конкурентоспроможності продукції [0; 1; 0]
Ліквідація (kr) [0; 0; 0]	Припинення виробництва продукції в усіх стратегічних зонах господарювання [0; 0; 0]	Розпродаж усіх активів по максимально спроможній вартості [0; 0; 0]

У процесі моніторингу та контролю ризиків до плану стратегії їх зниження можуть бути внесені корективи. На практиці впровадження комплексу антикризового менеджменту здійснюється шляхом реалізації спрощеного алгоритму управління ризиками, який складається зі стадій: вибору відповідної стратегії управління; визначення та оцінки можливих збитків; первинного відбору ризиків у рамках обраної стратегії; вибору та впровадження

попереджувальних заходів; оцінки ризиків після реалізації антикризових заходів; і нарешті, аналізу ефективності управління ризиками.

Унаслідок перевірки рекомендацій щодо впровадження комплексу антикризового менеджменту на практиці у ПП ВОЕС було змінено структуру управління підприємством. Водночас оцінка результатів показала середній рівень ефективності цих заходів. Основною причиною такого показника є той факт, що відповідна система була застосована вперше.

В умовах сучасної економічної нестабільності, коли проблеми виникають знезапечно, навіть всупереч прогнозам чи попередньому досвіду, компетентність управлінського персоналу підприємства набуває критичного значення. Постійний вплив ризикових ситуацій вимагає від менеджерів швидкого реагування: розробки та імплементації компенсаційних заходів для усунення будь-яких перебоїв у роботі, загроз або безпосередніх втрат, а також підтримання чи відновлення стабільності діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності роботи управлінського персоналу необхідно розробити детальні плани дій і надзвичайних заходів на випадок непередбачуваних ситуацій, які можуть виникати під час щоденної діяльності підприємства. Ці плани мають включати створення чіткої системи розподілу повноважень і відповідальності серед керівників, формування оперативних груп для контролю кризових ситуацій, підтримання позитивної атмосфери в колективі, забезпечення безперебійного робочого процесу, а також реалізацію ефективних заходів для подолання складних обставин і повернення до нормального функціонування.

ВИСНОВКИ

Управління економічними ризиками є ключовим компонентом комплексної системи управління на підприємстві. Це не лише запобігає кризовим ситуаціям, але й інтегрується у щоденну діяльність організації, враховуючи сучасні ризики внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, забезпеченню якості продукції, регулярній фіксації результатів діяльності, дотриманню норм охорони праці, а також підтримці належного функціонування будівель, споруд, приміщень та обладнання.

На основі цілей та поставлених завдань дослідження отримано наступні результати:

1. Здійснено аналіз теоретико-методичних основ формування системи аналізу та управління економічними ризиками в умовах господарської діяльності підприємства. Встановлено, що підприємства постійно стикаються з такими викликами, як зношення технологічного обладнання, недостатність матеріальних ресурсів і фінансів, непрогнозоване зростання витрат, нецільове використання коштів, зниження продуктивності праці та кваліфікаційного рівня персоналу. Усі ці фактори можуть призводити до кризових явищ: зниження ефективності виробництва, погіршення дисципліни та відповідальності, а також втрати керованості підприємством.

2. Проаналізовано особливості методів аналізу економічних ризиків підприємства. Найбільш поширеними є такі методи, як експертне оцінювання, побудова "дерева рішень" (або "дерева подій/відмов"), застосування аналогів, аналіз доцільності витрат тощо. Проведений аналіз показав, що найефективнішим є комбіноване використання методів, адаптованих до специфіки конкретного підприємства.

3. Уточнено сутність базових понять дослідження: ризик, економічний ризик, аналіз ризиків, управління ризиками, система управління ризиками на підприємстві тощо. Визначено, що ризик – це імовірність або можливість

виникнення ситуації, яка супроводжується негативними наслідками чи перешкодами для нормального функціонування системи та її складових компонентів. Через різноманітність причин і характеристик ризиків на сьогодні не існує універсальної класифікації груп і типів ризиків. Ця прогалина вимагає подальших досліджень у даній сфері. Розробка такої класифікації сприятиме оперативному виявленню ризиків і створить підґрунтя для більш ефективного їх управління.

4. Проведено аналітичне дослідження фінансової стійкості підприємства ПП ВОЕС, включаючи факторний аналіз рентабельності виробництва із застосуванням методу ланцюгової підстановки на основі базисної моделі. За підсумками аналізу господарської діяльності у 2020–2021 роках виявлено зростання вартості основних засобів і оборотних фондів на однаковий показник (14,6%), проте загальний прибуток зменшився на 19,6%. Це спричинило спад рентабельності виробництва на 0,4%.

Результати аналізу за 2021–2022 роки показали підвищення вартості оборотних фондів на 16,6%, яке негативно вплинуло на показник рентабельності, зменшивши його на 0,13%. Незначне скорочення вартості основних засобів (1,2%) не вплинуло на рівень рентабельності. Загальне зростання рентабельності виробництва склало 0,51% за рахунок істотного приросту загального прибутку на 76,7%.

У контексті розвитку ринкових відносин помітна зростаюча важливість нематеріальних активів – нової категорії об'єктів бухгалтерського обліку. Це зумовлює потребу у формуванні сучасних методичних підходів до їх аналізу для досягнення економічних цілей суб'єктів господарювання. Предметом окремих дослідницьких студій мають бути такі аспекти, як ділова активність, оцінка виробничих, фінансових, комерційних ризиків, а також кредитоспроможності. Значення цих досліджень полягає в підвищенні інтересу інвесторів, поліпшенні співпраці з кредитними установами та створенні умов для залучення додаткових або позикових коштів.

Отримані аналітичні дані активно застосовуються при плануванні обсягів

виробництва і реалізації продукції, ціноутворенні, розрахунку порогу рентабельності й очікуваного прибутку, а також інших ключових показників. Такий підхід підкреслює зв'язок економічного аналізу з функцією планування. Водночас взаємодія функцій обліку й аналізу сприяє їх подальшому вдосконаленню та більшій аналітичності.

5. Основними напрямками підвищення ефективності управління економічними ризиками на підприємствах в сучасних умовах ринку визначено кілька стратегій. На основі аналізу методів управління ризиками виділено такі шляхи мінімізації ризиків: уникнення ризику, його утримання, передача та зниження ступеня ризику.

Згідно з теоретичними засадами управління економічним ризиком, ключовими характеристиками такого підходу на підприємстві є: усвідомлення керівництвом важливості управління ризиками та визначення конкретного кола завдань; організація процесу управління ризиком із послідовними етапами виявлення, оцінювання, вибору методів впливу та їхнього використання; контроль за результатами управління; функціонування системи ризик-менеджменту, яка включає об'єкти управління (різноманітні види ризику) та суб'єкти управління (структурні підрозділи підприємства).

Таким чином, управління ризиками є невід'ємною складовою загального процесу управління підприємством. Воно представлено у вигляді комплексного процесу, що має як універсальні, так і специфічні характеристики, які залежать від галузі діяльності. Інструментами управління ризиками виступають система ризик-менеджменту та окремі методичні підходи для роботи з конкретними ризиками.

6. На прикладі ПП ВОЕС розроблено та реалізовано заходи щодо покращення управління економічними ризиками. Аналіз фінансової діяльності підприємства виявив низку проблем. Хоча фінансовий стан поступово покращується, існують труднощі з оборотом грошових коштів. Рівень зносу основних засобів залишається високим навіть попри позитивні зміни в їхньому стані. Значна частка собівартості реалізованої продукції та адміністративних

витрат продовжує тиснути на фінансовий стан підприємства. Рівень платоспроможності компанії залишається низьким, а процеси обігу виробничих запасів – неефективними, що створює ризики кризових явищ або навіть банкрутства.

Для зміцнення стійкості підприємства до економічних ризиків і збільшення ліквідності необхідно вжити таких заходів: створення резервів для збільшення обсягу грошових коштів шляхом їх розміщення в банківських установах або активізації інвестиційної діяльності; проведення інвентаризації основних засобів із їхньою характеристикою за рівнем зносу та придатності, а також планування поступового оновлення матеріальної бази; оптимізація адміністративних витрат та собівартості продукції відповідно до їхньої необхідності; своєчасне використання запасів разом із підвищенням ефективності капітальних вкладень, враховуючи часові параметри їхнього використання; упровадження превентивних заходів для виявлення, нейтралізації та ліквідації кризових загроз і розробка комплексу санаційних дій для забезпечення зростання платоспроможності та збільшення ліквідності активів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адер Д. Думай як лідер. Алгоритм прийняття рішень. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2019. 115 с.
2. Азаренкова, Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 240 с.
3. Андреєва Г. Є., Петровська Г. Е. Ризик у ринковій економіці : навчальний посібник. Харків : Бурун Книга, 2005. 128 с.
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. [Бондар-Підгурська О. В.](#), Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Полтав. ун-т економіки і торгівлі. Київ : Ліра-К, 2016. 487 с.
7. [Бондарчук М. К.](#), Алексєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів : Львівська політехніка, 2017. 268 с.
8. Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 7. С. 116-121.
9. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. Бутко М. П. К.: ЦУЛ, 2020. 400 с.
10. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
11. Верченко П. І., Великоіваненко Г. І., Демчук Н. В. Ризикологія : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 176 с.
12. Види ризиків у сучасному бізнесі. URL: https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/548446/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%202.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

13. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті : підручник. К. : ТОВ "Борисфен-М", 1996. 112 с.
14. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. К.: Демур, 2008. 212 с.
15. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці і підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
16. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : підручник. К.: КНЕУ, 2000. 354 с.
17. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2006. 182 с.
18. [Гордієнко П. Л.](#), Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Вид. 3-є, переробл. і доп. Київ : Алерта, 2011. 520 с.
19. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навч. посібн. Гузар О. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
20. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2010. 158 с.
21. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ : ІАЕУААН, 2013. 507 с.
22. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник для вищ. навч. закл. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К. : Алерта, 2009. 544 с.
23. Кизим М.О., В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.
24. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп., перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
25. Камінський А. Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2002. 120 с.
26. Кармінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. Управління ризиками у

підприємств: навчальний посібник Харків: «Слово», 2014. 169 с.

27. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72–74.

28. [Карпунь І. Н.](#) Управління фінансовою санацією підприємства Текст : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2017. 418 с.

29. Кобилянський О. В., Жмурко О. В., Кобилянський О. О. Культура безпеки як елемент економічного та соціального розвитку в період повоєнної відбудови. Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: зб. матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 року: у 2-х т. Т. 1. Ч. 2 / За заг. ред. В. І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2025. С. XXXX.

30. Кобилянський О. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»: збірник доповідей. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20134/16814>.

31. Кобилянський О. О. Ризики в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»: збірник доповідей. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/20133/16815>.

32. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.

33. Кравченко В. А. Світовий досвід управління підприємницькими ризиками: історія та здобутки 20-го сторіччя. Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць. Ч. II (у двох частинах). К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин. 2007. С. 260 -263.

34. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.

35. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
36. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108.
37. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посіб. К.: ВЦ «Академія», 2007. 345 с.
38. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
39. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Макаренко І. І. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
40. Матвійчук А. В. Економічні ризики в інвестиційній діяльності: монографія. Вінниця, 2002. 36 с.
41. Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
42. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
43. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
44. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
45. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки,

2020. 208 с.

46. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.

47. Мирошниченко Г. Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 20.05.2024).

48. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.

49. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. К.: Знання, 2013. 287 с.

50. Онисько С. М., Богач М. М. Управління фінансовою санацією підприємств : практикум для студ. економіч. спец. Львів : Магнолія 2006, 2017. 224 с.

51. Перерва П. Г. Погорелов М. І., Посохов І. М., Мехович С. А. Економіка та управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. 628 с.

52. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51> (дата звернення: 20.05.2024).

53. Пітерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент розуму. Київ: Book Chef, 2020. 423 с.

54. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємництві : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/722daaed-43f3-49f4-aa9b-beb5439cse13/content> (дата звернення: 20.05.2024).

55. Розвиток класифікації методів управління ризиками корпорації / Теорія та практика управління економічним розвитком : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції ВСВЕ (Київ, 22-24 листопада 2012 року). В 3 т.

Т. 1. Донецьк : ООО «Фирма «ДрукИнфо», 2012. С. 281-283.

56. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

57. [Сич Є. М.](#), Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вузів. Київ : Каравела, 2010. 304 с.

58. Скібіцька Л. І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза, С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ; Нац. авіаційний ун-т. Київ : ЦУЛ, 2017. 584 с.

59. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Науково-практичний збірник «Финансовые услуги». 2017. № 5. С. 15–18.

60. [Тарасенко Н. В.](#), Вагнер І. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2017. 444 с.

61. [Телишевська Л. І.](#), Успенко В. І. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. для студ. вузів. Харків : Бурун Книга, 2011. 280 с.

62. Терещенко Е. Ю., Школенко О. Б. Управління ризиками на підприємствах авіаційного бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2020. № 55-2. С. 25–30.

63. [Тринька Л.](#), Іванчук О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2014. 768 с.

64. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. для студ. вузів. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.

65. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студ. ВНЗ ; за заг. ред.: Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. Київ : ЦУЛ, 2013. 440 с.

66. Шпандарук В. О. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3. Т. 1. С. 241–244.