

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління ризиком підприємства»
(за матеріалами ТОВ "БУДСКЛАДСЕРВІС" м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Завацького
Дмитра Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології. Кафедра менеджменту

Освітній ступінь : магістр

Спеціальність : 073 «Менеджмент»

Спеціалізація : «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту

Бай С. І.

« » 2021 р.

**Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентіві**

Завацькому Дмитру Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління ризиком підприємства» (за матеріалами ТОВ
«БУДСКЛАДСЕРВІС», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2020 р. № 3983.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01.11.2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів до
управління ризиками на підприємстві, а також розробка практичних
рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу
управління ризиками на підприємствах та шляхи їх подолання.

4. Графічні матеріали

19 таблиць та 9 рисунків

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризиків та методи їх ідентифікації

1.2. Характеристика процесу управління ризиками на підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Діагностика ризиків діяльності підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС»

3.1. Розробка цільових заходів управління ризиками та шляхів покращення управління ними на підприємстві

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</u> та <u>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи</u> , навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 15.09.20 р.	
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 15.11.20 р.	
	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.12.20 р.	
	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 20.12.20 р.	
	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.03.21 р.	
	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.05.21 р.	
	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.06.21 р.	
	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики (заочна форма навчання)	За графіком	
	Захист звіту з практики (заочна форма навчання)	За графіком	
	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (заочна форма навчання)	до 01.11.21 р.	
	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу (заочна форма навчання)	до 15.11.21 р.	
	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.12.21 р.)	

7. Дата видачі завдання «11» січня 2021 р.8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Силкіна Ю. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Федулова І. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Завацький Д.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри Бай С. І. _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2021 p.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність ризиків та методи їх ідентифікації.....	6
1.2. Характеристика процесу управління ризиками на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БудСкладСервіс».....	17
2.2. Діагностика ризиків діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс».....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС».....	30
3.1. Розробка цільових заходів управління ризиками та шляхів покращення процесу управління ними на підприємстві.....	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика підприємницької діяльності в Україні потерпає від кризи, що спричинена економічною та політичною нестабільністю в державі. Саме тому виникають додаткові труднощі у здійсненні обґрунтованої ділової та стратегічної політики на підприємствах. В даний час переважна більшість середніх та великих підприємств мають збиткові результати та не мають ефективних механізмів боротьби із змінами навколишнього середовища. Все це пов'язано із ризиками, що виникають.

Ефективна система відновлення платоспроможності надзвичайно важлива, особливо коли, бізнес стикається з браком готівкових коштів та не може виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Такий стан свідчить про те, що вітчизняним підприємствам необхідно своєчасно реагувати на негативні зміни показників фінансового стану підприємств, що стане запорукою фінансової стійкості та розробки стратегії забезпечення їх платоспроможності, що стане можливим через своєчасну діагностику фінансової кризи і належною організацією управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження управління ризиками та проблем їх діагностики на підприємстві присвячено низку праць зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: У.З. Ватаманюк-Зелінська [1], О.Є. Бабина [2], Ю.В. Литюга [3], В.В. Лакіза [4], О.М. Крайнік [5], В.М. Олійник [6], А. Н'ямукапа [7], Г.Л. Матвієнко-Біляєва [8], Т. Борисова [9], І.О. Горго [10], Т.В. Цвігун [11]. У працях науковців висвітлено проблематику організації і управління ризиками на підприємствах. Однак, незважаючи на значну кількість праць, дослідження сучасних реалій управління ризиками підприємства залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління ризиками на підприємстві, а також розробка напрямів його удосконалення.

Досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- визначити сутність ризиків та визначити методи їх ідентифікації;
- охарактеризувати процес управління ризиками на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БудСкладСервіс»;
- провести діагностику ризиків діяльності підприємства;
- розробити цільові заходи управління ризиками та надати шляхи покращення процесу управління ними на підприємстві;
- здійснити прогностну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління ризиками на підприємствах та шляхи їх подолання.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління ризиками на підприємстві; матеріали їх дослідницьких, та аналітичних конференцій. У проведенні даного дослідження було використано метод порівняння, метод спостереження, бібліографічний метод, статистичний метод, аналітичний метод.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваного підприємства; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для відображення планувань підприємства, системний аналіз було застосовано для аналізу структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо управління ризиками на підприємствах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні їх з метою вдосконалення процесу управління ризиками у діяльності ТОВ «БудСкладСервіс». Було запропоновано впровадження стратегічного підходу до управління ризиками у ТОВ «БудСкладСервіс» та створення спеціального відділу управління ризиками на досліджуваному підприємстві, доведена ефективність зазначених заходів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи було відображено у науковій статті на тему: «Сучасні реалії управління ризиками підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики». – Ч.1. – КНТЕУ, 2021 р. (Додаток А).

Структура роботи. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи складає 45 сторінок друкованого тексту. У випускній кваліфікаційній роботі розміщено 19 таблиць, 10 рисунків, і 4 додатки. Список використаних джерел складає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризиків та методи їх ідентифікації

Аналізуючи теоретичні аспекти зазначимо, що управління ризиками являє собою частину діяльності керівника підприємства, яка цілеспрямована на економічний захист від небажаних обставин, що можуть нанести шкоду функціонуванню підприємства і створити непередбачувані обставини, що можуть призвести до падіння рентабельності і у результаті до фінансової кризи [8].

Під ризиком розуміють ймовірність втрати (загрози) частини ресурсів і доходів підприємства, також з'являються додаткові витрати через якийсь вид виробництва у фінансовій діяльності [9].

Видами ризику підприємства характеризуються: за масштабом і рівнем виникнення; за місцем виникнення; за ступенем об'єктивності та суб'єктивності прийняття рішень; за ступенем насичення ризиком шляхом прийняття рішення; за раціональністю вид ризику, за часом прийняття рішення щодо ризику, за прийняттям рішення[9].

Управління ризиком перш за все являє собою специфічну сферу менеджменту, яка в свою чергу передбачає застосування і впровадження різноманітних підходів і методик, що формуються для максимального забезпечення діагностики фінансової стабільності підприємства, передбачає охоплення ризиків, що виникають на підприємстві, надаючи при цьому оцінку і формуючи проведення аудиту, щодо оптимізації виникнення загроз [9, с. 116].

Метою управління ризиками на підприємстві є аналіз і вплив на загрози, що виникають у процесі діяльності організації, з позиції застосування найбільш сприятливих можливостей збільшення рентабельності. З поставленою метою менеджер – управлінець повинен

проводити якісний і кількісний аналіз ризиків, визначаючи при цьому їх походження і прогнозувати результат.

Слід зазначити, що управління ризиком містить в собі стратегію і тактику послідовних дій. Стратегія в свою чергу полягає у координуванні фінансових активів для досягнення поставлених цілей підприємства і створюється вона вищим керівництвом організації. В результаті сформованої стратегії розробляється тактика, тобто пропонуються конкретні заходи і методики, щодо досягнення мети підприємства в певних умовах.

Для виявлення ризиків на підприємствах в сучасному бізнес – середовищі, варто забезпечити проведення розрахунку коефіцієнтів фінансового аналізу, які являють собою індикатори ризику. За допомогою таких показників, стає можливим охарактеризувати фінансовий стан підприємства, до найголовніших індикаторів належать: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності.

Ідентифікацію управління ризиками підприємства слід проводити в динаміці за наступними етапами [10]:

- 1 етап — аналіз абсолютних показників;
- 2 етап — аналіз відносних показників;
- 3 етап — аналіз показників платоспроможності;
- 4 етап — визначення запасу фінансової стійкості.

В таблиці 1.1. розглянуто показників в управлінні ризиками на підприємствах.

Таблиця 1.1

Типи показників в управлінні ризиками підприємств

Тип фінансової стійкості	Значення коефіцієнтів			
	Кв.о	Ка.д	Ка.к	S
Абсолютна стійкість	≥ 0	≥ 0	≥ 0	1,1,1
Нормальна стійкість	< 0	≥ 0	≥ 0	0,1,1
Нестійкий фінансовий стан	< 0	< 0	≥ 0	0,0,1
Кризовий фінансовий стан	< 0	< 0	< 0	0,0,0

Джерело: складено автором на основі [11]

Слід зазначити, що ідентифікація ризиків на підприємствах залежить від коефіцієнтів, та різноманітних показників функціонування суб'єкта господарювання з метою подальшого управління ними. Більш детально дані коефіцієнти відобразимо візуально у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Індикатори ризиків сучасних підприємств

Показник	Алгоритм розрахунку	Нормативне Значення
Коефіцієнти капіталізації		
Коефіцієнт автономії	ВК/Валюта балансу	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу/ВК	<2
Коефіцієнт фінансування	Зобов'язання/ ВК	< 1
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал/ ВК	<0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	ВК/ Зобов'язання	>1
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	Власний оборотний капітал/ Оборотні активи	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власним оборотним капіталом	Власний оборотний капітал/ Запаси та витрати	0,6 – 0,8
Коефіцієнт співвідношення запасів і витрат до власного оборотного капіталу	Запаси та витрати/ Власний оборотний капітал	>1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/ ВК	>0,5
Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу	Гроші та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції/ Власний оборотний капітал	0-1
Коефіцієнти покриття		
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	Поточні зобов'язання / Загальна сума позикового капіталу	0,5-0,6
Коефіцієнт покриття інвестицій	ВК+Довгострокові зобов'язання / Валюта балансу	0,75-0,9
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	Довгострокові зобов'язання / Необоротні активи	Зростання
Коефіцієнт структури довгострокових джерел фінансування:		
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;	Довгострокові зобов'язання / ВК+ Довгострокові зобов'язання	0,4-0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	ВК / ВК+ Довгострокові зобов'язання	0,6-0,5
Коефіцієнт забезпеченості за кредитами	Фінансовий результат до оподаткування + Фінансові витрати/ Фінансові витрати	зростання

Джерело: складено автором на основі [11]

Здебільшого причини виникнення ризиків (з погляду підприємства, як суб'єкта економічної діяльності) ділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори не пов'язані з діяльністю підприємства і залежать від тенденцій в економіці, політичної ситуації, траєкторії

глобального ринку. Зовнішні ризики включають: зростання інфляції, політичну нестабільність у державі, або в країнах-контрагентах, недосконалість нормативної бази, несприятливі міжнародні події, податковий тиск і тиск з боку держави, коливання на валютних ринках, зниження купівельної спроможності споживачів, недостатній розвиток науки і техніки, монополізація ринку, посилення конкуренції, виникнення кризи в промисловості, або суміжних галузях, загроза рейдерства, економічні спади, слабка банківська система, коливання ринкових умов, недостатньо розвинена інфраструктура, погіршення ситуації демографічної картини, природних екологічних проблем тощо.

Ризик – менеджер повинен проводити оцінку вищезазначених показників, задля уявлення про становище на підприємстві і дослідити можливі ризики, що можуть мати місце в майбутньому. Для забезпечення належної організації і управління ризиками підприємства сформуємо систему процесу розробки і реалізації ризикових рішень для відповідальних осіб (управлінців, менеджерів):

- 1) сучасний менеджер або відповідальна особа повина проводити інформаційний аналіз, повинна проводити моніторинг макро– і мікро – середовища підприємства і виявляти нові джерела ризику, корегуючи відомі до цього фактори;

- 2) відповідальна особа повинна проводити діагностику ситуації, яка визначається певною специфікою поставлених задач, акцентуючи при цьому увагу на причини, які викликають послідовні зміни ризику.

Менеджер на даному етапі повинен використовувати різноманітні методи виміру і оцінки ризику;

- 3) менеджер повинен вміти створювати рішення і пропонувати їх вищій ланці керівництва, тому що даний процес управління характеризується тим, що оцінка подається за всіма змістовними аспектами ризику: економічними, організаційними, іміджевим, правовим чи навіть екологічним;

- 4) менеджер також повинен приймати рішення самостійно у

надзвичайних ситуаціях, тому що на підприємствах передбачена розробка системи відповідальності з питань управління ризиком і будь – яка халатність буде покарана адміністративно.

5) управлінець повинен вміти організовувати і реалізовувати навколо себе процес керування ризиками підприємства. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Своєчасність реакцій і дій управлінця - головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат [11, с. 87-88].

Моделі прогнозування і визначення ймовірності банкрутства в аспекті управління ризиками підприємства подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Моделі прогнозування і визначення банкрутства в аспекті
управління ризиками на підприємствах**

№	Автор	Модель	Адекватність результатів	Недоліки
1	Модель Е. Альтмана	$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів X_3 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/ активи	Результати не відповідають реальному фінансовому стану	Не відповідає умовам українського ринку
2	Модель Г. Спрінгейта	$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; X_4 – обсяг продажів/загальна вартість активів	Часткова розбіжність з оцінкою фінансового стану	Не відповідає умовам українського ринку
3	Модель О. О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$, де X_1 – cash-flow/зобов'язання X_2 – валюта балансу/зобов'язання X_3 – прибуток/валюта балансу X_4 – прибуток/виручка від реалізації X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	Адекватно описують оцінку ймовірності банкрутства	Не враховує галузевих особливостей розвитку підприємств
4	Модель А. В. Матвійчука	$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7$, де X_1 – оборотні активи/необоротні активи X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/Баланс X_7 – власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів)	Адекватно описують оцінку ймовірності банкрутства	Не враховує галузевих особливостей розвитку підприємств

Джерело: складено автором на основі [12, 13, 14]

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій.

Також науковці узагальнюють підходи, щодо управління ризиками на підприємствах, їх праці орієнтованні на моделі прогнозування ризиків і кризових явищ суб'єктів господарювання, з метою визначення ступеню банкрутства – результат ігнорування управління ризиками.

Внутрішні ризики безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і виникають головним чином внаслідок неефективності апарату управління, «пасивної» політики щодо інновацій, виробничих і технологічних проблем, недосконалої маркетингової політики тощо.

1.2. Характеристика процесу управління ризиками на підприємстві

Слід зазначити, що при реалізації стратегії і тактики управління ризиками на підприємстві необхідно керуватись наступними принципами, що зобразимо на рис.1.1.



Рис. 1.1 Класифікація принципів управління ризиками в системі управління вітчизняними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [9]

Охарактеризуємо розглянуті принципи і зазначимо, що принцип безперервності характеризується тим, що аналіз ризику і пошук методик зниження негативних наслідків на підприємстві повинен проводитись на постійній основі. Необхідність його забезпечення обумовлюється тим, що періодичні заходи не сприяють збільшенню загальної економічної ефективності підприємства в цілому.

Принцип багатоваріантності може бути пов'язаний із пошуком певних альтернатив, полягаючи у тому, що ризик повинен враховувати альтернативні варіанти дій і необхідно забезпечити проведення аналізу послідовних кроків, щодо зниження негативних наслідків ризику.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи, може відображати різний вплив на необхідність відповідати за результати прийнятих і реалізованих рішень управлінцями.

Принцип поєднання аналітики і ризикової системи повинен полягати в тому, що управління ризиками є досить суттєвими, це обумовлюється тим, що в підприємницькій діяльності не у всіх ситуаціях, що пов'язані з ризиком можливо з точністю проаналізувати наслідки управлінських дій і обрати найдоцільніший варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати належні рішення тоді, коли неможливо або недоцільно проводити математичний розрахунок.

Принцип вчасного реагування визначає необхідність доцільного і своєчасного реагування на зовнішні впливи. Їх сутність полягає у впливі ризикових ситуацій щодо пристосування до мінливих умов функціонування підприємства.

Тепер розглянемо процес управління ризиком, що містить декілька етапів для належної організації в сучасному підприємстві, тому зобразимо поетапний алгоритм управління у рис.1.2.

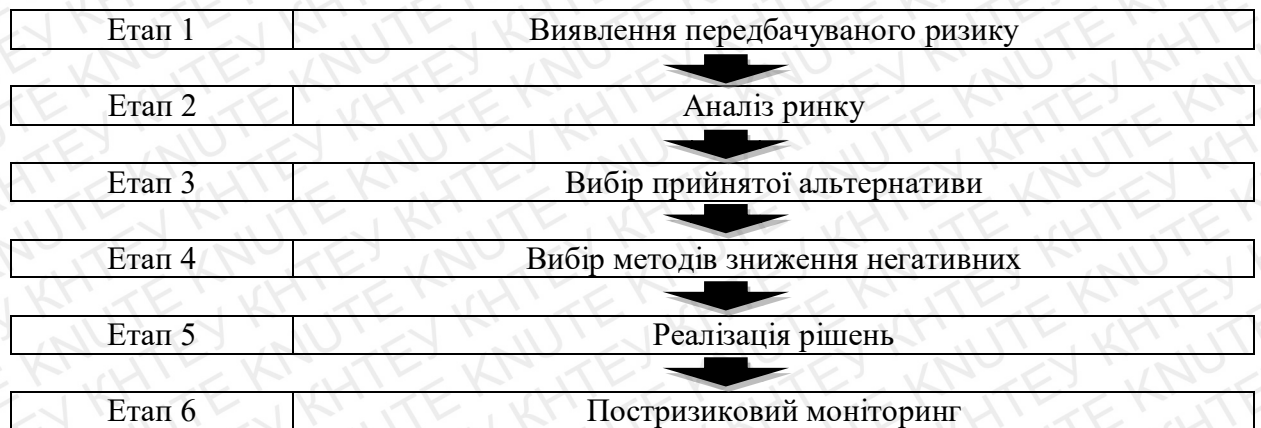


Рис. 1.2. Алгоритм етапів управління ризиками в системі управління вітчизняними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [15]

Даний алгоритм доцільно відображає основну характеристику процесу управління ризиком і включає в себе вирішення послідовних завдань, що спрямовані на досягнення мети – запобігання фінансової кризи на підприємстві і забезпечення отримання прибутку.

Аналізуючи перший етап, варто зазначити що він полягає із аналізом проблемної ситуації і він являє собою початкову ланку у формуванні наступних складових даного процесу.

Характер другого етапу обумовлюється вивченням потенційних загроз для підприємства, що пов'язані із реалізацією управлінських рішень, що дозволяють зменшити негативний вплив факторів ризику навіть тоді, коли аналіз проводять лише на якісному рівні. В свою чергу кількісний аналіз забезпечує об'єктивність прийнятих рішень, які сприяють досягненню мети управління ризиком підприємства і досягненню кінцевих цілей. Оцінка ризиків є передумовою для прийняття рішень. Концентруючи увагу на результатах аналізу ризику, управлінець, що приймає рішення обирає оптимальну управлінську дію.

Третій етап є досить суттєвою складовою будь – якого циклу управління. У процесі організації управління ризиком йому притаманна

власна специфіка, що пов'язана з невизначеністю результатів і можливістю надання оцінки її ймовірності. На даному етапі необхідно дотримуватись належної оцінки і вибору належного рішення, тому даний етап зазвичай виокремлюють, як окрему складову управлінського процесу.

Четвертий етап обумовлюється застосуванням методик зниження ризику, що забезпечує зменшення витрат від ризикованих операцій. Після зіставлення альтернатив проведених на третьому етапі варто здійснювати повторну оцінку ризиків, враховуючи способи зниження негативного впливу різноманітних факторів ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

Поєднуючи два заключних етапи варто зазначити, що в них передбачається аналіз і оцінка отриманих результатів від реалізації управлінських рішень і надання рішення, щодо їх доцільності з позицій уже наявних результатів ризику що відбувся.

Для організації управління ризиками на підприємствах впроваджуються вимоги до підсистеми загального управління підприємством у рис.1.3.

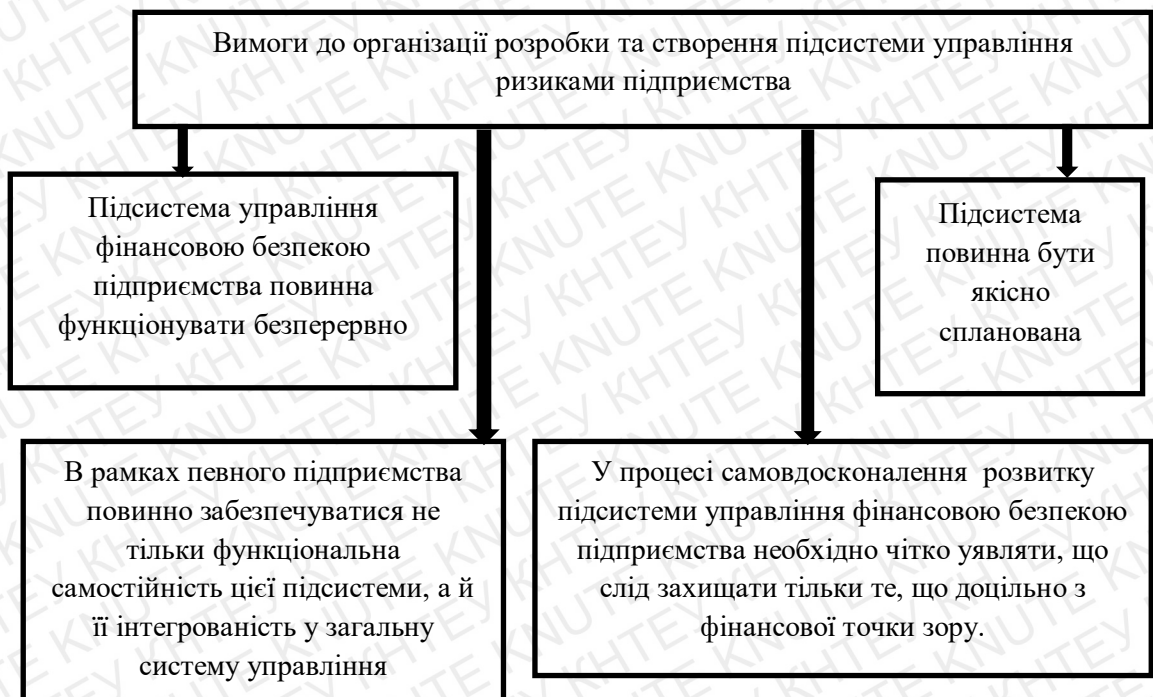


Рис. 1.3 Вимоги до організації та створення підсистеми управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [16]

Тепер охарактеризуємо існуючий алгоритм системи раннього попередження ризиків, що складається з взаємопов'язаних етапів, які зобразимо на рис.1.4.

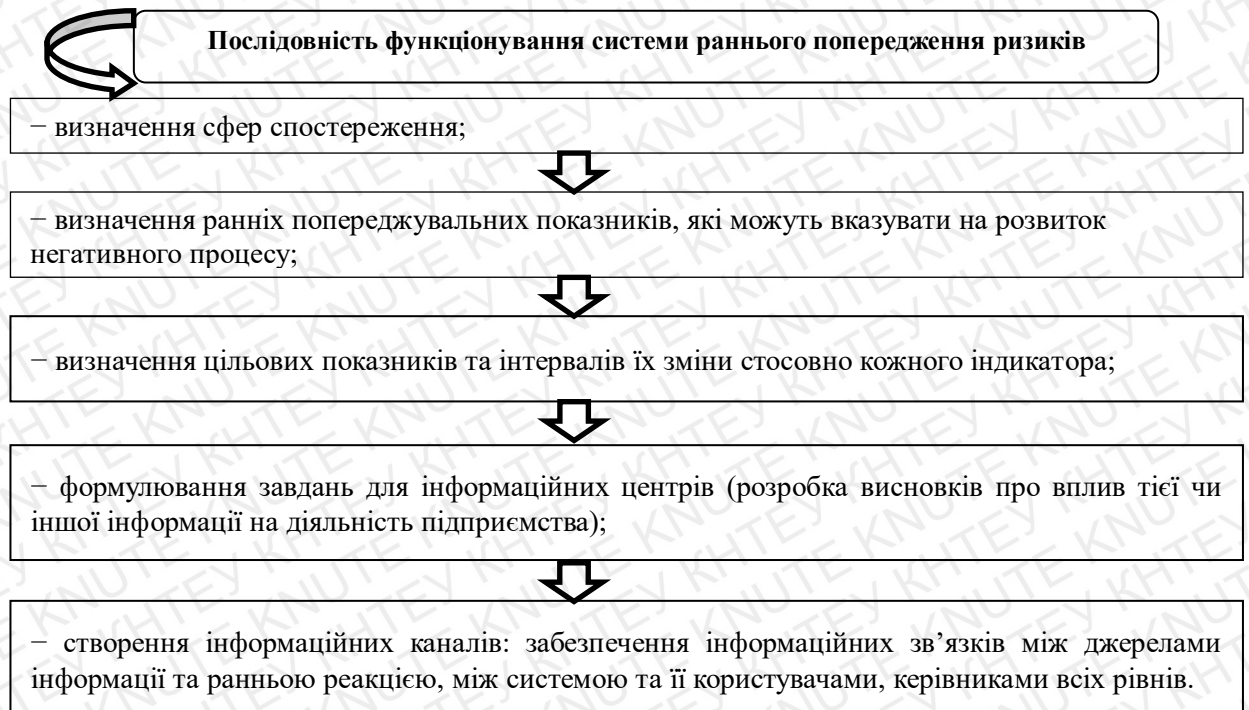


Рис. 1.4. Функціонування системи раннього попередження ризиків на сучасних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [16]

Проте, основним значенням проведення прогнозування є контрзаходи, що спрямовуються на подолання негативних тенденцій на підприємстві.

Отже, враховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства та його стабільний розвиток, розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного менеджменту підприємствами, нами було сформовано висновок, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління ризиками, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством. Нами охарактеризовано концепцію формування системи управління ризиками на сучасному підприємстві, яка передбачає п'ять

ступенів процесу створення системи раннього попередження ризиків, що полягають в визначенні сфер спостереження, визначенні ранніх попереджувальних показників, які можуть вказувати на розвиток негативних процесів, виокремлення цільових показників, формулювання завдань для інформаційних центрів, створення інформаційних каналів, впровадивши дану методику, підприємство зможе забезпечити надійність для власної діяльності. Дослідження практичних аспектів даної проблематики висвітлено у наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС»

2.1.Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БудСкладСервіс»

Підприємство ТОВ «БудСкладСервіс» було зареєстровано у 2005 році за фактичною і юридичною адресою у Київській області, Бориспільського району у селі Щасливе, буд.16. Керівником даного підприємства є Бондар Володимир Григорович. На момент останнього оновлення даних підприємство не перебуває в процесі припинення власної діяльності.

Згідно порталу звітності фізичних і юридичних осіб, підприємство ТОВ «БудСкладСервіс» має код ЄГРПОУ – 33886723. Основними видами діяльності згідно порталу «YouControl» є [17]:

- 68.20 оренда і управління власною або орендованою нерухомістю;
- 68.10 купівля і продаж нерухомості;
- 68.31 діяльність агентств з операцій з нерухомим майном;
- 41.10 розробка будівельних проектів.

Механізм управління на підприємстві ТОВ «БудСкладСервіс» формується під загальним впливом різноманітних особливостей і закономірностей його галузевого ринку.

Водночас цей механізм визначається такими особливостями діяльності підприємств, як переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та швидкість подолання ризиків; чутливість до ринкової інфраструктури; індивідуальність і нестандартність технологій збуту продукції та послуг; динамічність організаційних форм і структур управління.

Досліджуючи організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» доцільно звернути увагу на його організаційну структуру, всі працівники здійснюють діяльність на користь і вдосконалення діяльності ТОВ «БудСкладСервіс», детальніше зобразимо у рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

Джерело: складено автором

Для більш ретельного аналізу становища і діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» доцільно розглянути економічне становище і загальну характеристику фінансових результатів суб'єктів господарювання. Для початку у табл.2.1 пропонується надати характеристику динаміки і структури обсягів активів підприємства.

Розглянувши табл. 2.1 можемо зробити наступні висновки. У структурі необоротних активів у 2018 році основну частку займали довгострокові фінансові інвестиції (57,05%) і 42,95% складала основні засоби, але вже у 2019 році частка основних засобів зросла до 53,51%, а той час як довгострокові фінансові інвестиції у структурі зменшились до 46,49%.

У 2020 році знову ж таки спостерігаємо зростання частки основних засобів до 57,88%. Абсолютна сума довгострокових фінансових інвестицій протягом досліджуваного періоду не змінювалась, а той час як основні засоби зросли у 2020 році на 67,7 тис. грн..

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура обсягів активів підприємства
ТОВ «БудСкладСервіс» за 2018–2020рр., тис. грн**

Показник	2018 р.	%	2019	%	2020	%	Абсолютний приріст суми	
							2019	2020
Необоротні активи, у т.ч.:	298,00	100,00	365,70	100,00	403,60	100,00	67,70	37,90
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби	128,00	42,95	195,70	53,51	233,60	57,88	67,70	37,90
первісна вартість	511,80	x	648,40	x	648,40	x	136,60	0,00
Знос	-383,80	x	-452,7	x	-414,8	x	-68,90	37,90
Довгострокові фінансові інвестиції	170,00	57,05	170,00	46,49	170,00	42,12	0,00	0,00
Оборотні активи, у т.ч.:	122,00	100,00	378,40	100,00	295,40	100,00	256,40	-83,00
Запаси	43,50	35,66	198,00	52,33	99,50	33,68	154,50	-98,50
у т.ч. готова продукція	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		x		x				
Дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	58,80	48,20	62,20	16,44	76,80	26,00	3,40	14,60
у т.ч. з податку на прибуток		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,80	7,21	59,00	15,59	99,40	33,65	50,20	40,40
Витрати майбутніх періодів	2,00	1,64	1,50	0,40	0,70	0,24	-0,50	-0,80
Гроші та їх еквіваленти	0,40	0,33	11,80	3,12	9,20	3,11	11,40	-2,60
Інші оборотні активи	8,50	6,97	45,90	12,13	9,80	3,32	37,40	-36,10
Усього	420,00	x	744,10	x	699,00	x	324,10	-45,10

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

У структурі оборотних активів основну частку у 2018 році займала дебіторська заборгованість (48,2%), яка у динаміці скоротилась до 2019 року до 16,44%, а у 2020 році знову зросла до 26%, причому динаміка суми дебіторської заборгованості поступово зростала на 3,4 тис. грн. у 2019 році та на 14,6 тис. грн. у 2020 році, дане явище спричинене пандемією COVID-19, що унеможливило вчасну виплату дебіторів власної заборгованості підприємству ТОВ «БудСкладСервіс».

Зростання дебіторської заборгованості є негативним фактором, адже призводить до скорочення ліквідності. Вагому частку в структурі оборотних активів займають запаси – 35,66% у 2018 році, які зросли до 52,33% у 2019 році і знову скоротились до 33,68% у 2020 році. Також варто відмітити, що

протягом досліджуваного періоду зростала як сума іншої поточної заборгованості так і її частка, що загалом можна оцінити як негативне явище. Далі характеризуючи організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» варто звернути увагу на показники динаміки капіталу протягом останніх років звітності у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу капіталу підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Абсолютний приріст		Темп приросту	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
1. Власний капітал, у т.ч.:							
зарєстрований капітал	1380,0	1380,0	1380,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	-1337,5	-1423,6	-1585,9	-86,1	-162,3	6,44	11,40
Усього за розділом 1	42,5	-43,6	-205,9	-86,1	-162,3	-202,5	372,25
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
3. Поточні зобов'язання. Поточна кредиторська заборгованість за :							
товари, роботи, послуги	32,0	51,1	51,0	19,1	-0,1	59,69	-0,20
розрахунки з бюджетом	2,2	2,2	4,0	0,0	1,8	0,00	81,82
розрахунки зі страхування	2,7	2,8	4,3	0,1	1,5	3,70	53,57
розрахунки з оплати праці	7,5	2,4	6,5	-5,1	4,1	-68,00	170,83
Інші поточні зобов'язання	333,1	684,1	884,2	351,0	200,1	105,3	29,25
Усього за розділом 3	377,5	742,6	950,0	365,1	207,4	96,72	27,93
Усього	420,0	699,0	744,1	279,0	45,1	66,43	6,45

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Згідно із аналізу таблиці 2.2. можна зазначити, що нерозподілений прибуток(непокритий збиток) мав від'ємне значення, причому спостерігаємо його зростання на 6,44% у 2019 році та на 11,4% у 2020 році. Довгострокові зобов'язання ТОВ «БудСкладСервіс», цільове фінансування і забезпечення протягом останніх трьох років відсутні. Практично по всіх статтях поточних зобов'язань спостерігається зростання.

Далі розглянемо елементи операційних витрат на підприємстві у табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика обсягу операційних витрат підприємства ТОВ
«БудСкладСервіс» за 2018-2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютний приріст		Темп приросту	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Матеріальні затрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Витрати на оплату праці	89,7	96,9	128,6	7,2	31,7	8,03	32,71
Відрахування на соціальні заходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Амортизація	13,9	31,0	37,9	17,1	6,9	123,02	22,26
Інші операційні витрати	542,6	673,2	517,6	130,6	-155,6	24,07	-23,11
Разом	646,2	801,1	684,1	154,9	-117,0	23,97	-14,60

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Надаючи організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» очевидно, що у табл.2.3 витрати на оплату праці на підприємстві зростали протягом 2018-2020 років, станом на 2020 рік показник склав 32,71%. Матеріальні витрати і відрахування на соціальні заходи відсутні, в свою чергу амортизація також зростає станом на 2020 рік вона склала 22,26%.

Деталізуючи інші операційні витрати у 2019 році, зазначимо, що вони зросли на 24 %, а вже у 2020 році скоротились на 23,11%, що є позитивним явищем в цілому. Продовжуючи аналіз діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» необхідно розглянути головну статтю його фінансової звітності, а саме – прибуток, що дозволить сформувати уявлення про ефективність функціонування самого підприємства, а надалі узагальнити дане дослідження за допомогою розрахунку показників рентабельності. У табл.2.4 відобразимо динаміку прибутку підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» за показниками розміщеними у Додатках Б,В,Г.

Таблиця 2.4

**Динаміка прибутку підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»
за 2018–2020рр. (тис.грн.)**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютний приріст		Темп приросту	
				2019-2018	2020-2019	2019- 2018	2020- 2019
Прибуток від реалізації продукції	317,8	423,8	431,0	106,0	7,2	33,35	1,70
Прибуток від іншої операційної діяльності	-542,6	-523,2	-517,6	19,4	5,6	-3,58	-1,07
Прибуток від операційної діяльності (загальний)	-224,8	-99,4	-86,6	125,4	12,8	-55,78	-12,88
Прибуток від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	-224,8	-99,4	-86,6	125,4	12,8	-55,78	-12,88
Чистий прибуток/збиток	-224,8	-99,4	-86,6	125,4	12,8	-55,78	-12,88

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Отже, з даних табл. 2.4 на підприємстві протягом останніх трьох років прибуток від реалізації поступово зростав на 33,35% у 2019 році та на 1,7% у 2020 році. Прибуток від операційної діяльності (загальний) мав від'ємне значення та зазнав значних коливань. Загалом на підприємстві протягом 2018-2020 років спостерігається чистий збиток, який поступово скорочується на 55,78% у 2019 році та на 1,88% у 2020 році. Наявність збитку є негативним явищем, що можливо врегулювати за допомогою ефективнішого подальшого управління ризиками на підприємстві.

Узагальнимо дослідження економічної діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» проведенням оцінки динаміки рентабельності у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка рентабельності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» за
2018-2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Абсолютний приріст	
				2020-2019	2019-2018
Рентабельність збуту товарів	-0,41	-0,14	-0,13	0,27	0,01
Швидкість обороту активів, разів	1,31	1,02	0,86	-0,29	-0,15
Важіль	8,88	-17,03	-4,61	-25,91	12,42
Рентабельність власного капіталу	-5,29	2,28	0,42	7,57	-1,86
у т.ч. за рахунок зміни:					
рентабельності збуту товарів	*	3,48	-0,09	0,00	
швидкості обороту активів	*	0,41	-0,33	*	-0,74
частки власного капіталу	*	3,69	-1,45	*	-5,13

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Відхилення показника рентабельності збуту товарів підприємством ТОВ «БудСкладСервіс» скорочується у 2018 році на 0,27, та на 0,01 у 2020 році. Оборот активів у даному періоду скоротилась на 0,29 у 2019 році, та на 0,15 у 2020 році. Дане скорочення є негативним і формує ризик ведення підприємницької діяльності ТОВ «БудСкладСервіс».

Отже, досліджуючи фінансовий стан підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» можна зробити висновок, що на підприємстві зростає розмір дебіторської заборгованості. Зростання дебіторської заборгованості є негативним фактором, адже призводить до скорочення ліквідності і формує додаткові ризики в управлінні. Загалом на підприємстві спостерігаємо зростання операційних витрат у 2019 році на 23,97%, а у 2020 році вони скоротились на 14,6%. Від'ємне значення показника рентабельності збуту товарів говорить про негативне становище підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» і надмірний вплив карантинних обмежень «COVID-19».

2.2. Діагностика ризиків діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

На діяльність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» впливає ринкове середовище і цінова політика в галузі. Для того щоб оцінити можливі ризики у подальшому дослідженні варто оцінити індекс цін на товари будівельного призначення (зокрема із асортиментних груп ТОВ «БудСкладСервіс») у (рис.2.2).

За перші 6 місяців 2020 року будівельний ринок України впав на 5,5% порівняно з аналогічним періодом 2019 року, а ринок будівельних матеріалів - на 1,3%. Таким чином, обсяг будівництва з січня по червень 2020 року досягнув 64,59 млрд. грн., або мінус 5,5% за аналогічний період 2019 року. Серед даних обсягів проекти житлового будівництва впали на 19,4%, комерційних будівель - на 1,4%, а будівництва інфраструктури - на 1,7%.

Водночас обсяг будівництва у 2019 році досягнув 177,01 млрд. грн., тобто збільшився на 20,0% у порівнянні з 2018 р. Причинами стало те, що будівництво житла зросло на 3%; + 27,4% комерційного будівництва; + 23,3% будівництва інфраструктури.

Порівняно з аналогічним періодом 2019 року реалізація будівельних матеріалів з січня по червень 2020 року склала - 1,3%. Аналіз ринку будівельних матеріалів у 22 основних сегментах ринку показує, що динамічний діапазон становить від -18% до +61%. Водночас 59% сегментів ринку демонстрували позитивну динаміку (на початок 2020 року частка сегмента зростання становила 77%). На відміну від цього, з січня по червень 2019 року продажі зросли на +1,7% порівняно з аналогічним періодом 2018 року.

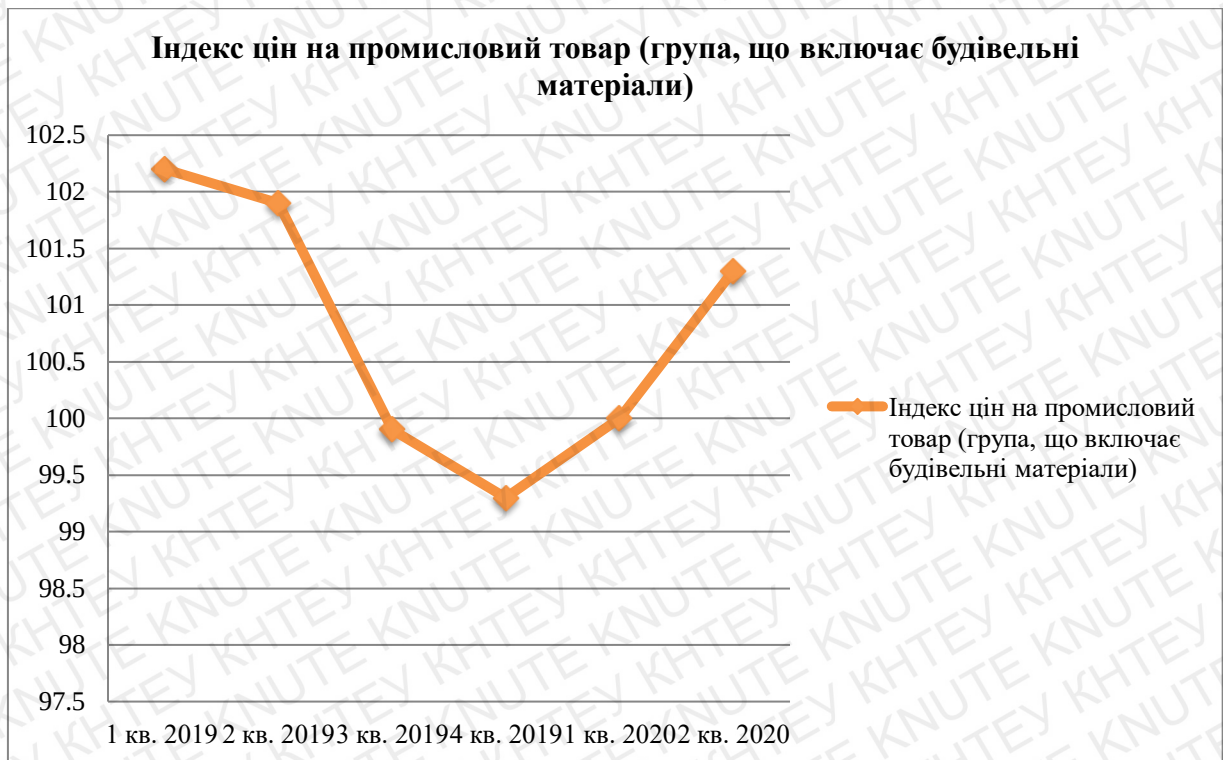


Рис. 2.2. Індексація цін будівельних товарів в Україні, що формують ризики підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

Джерело: складено автором

Аналіз ринку будівельних матеріалів показує, що протягом досліджуваного періоду індекс споживчих цін в Україні залишався в межах нормативного рівня (5%), оголошеного НБУ, але з урахуванням сезонності.

Оскільки індексація цін на будівельні товари збільшується, підприємству ТОВ «БудСкладСервіс» варто вживати заходів, щодо утримання конкурентних цін на ринку і збільшувати якість їх продажу, адже ігнорування даного фактору збільшує ризики у збутовій політиці і має негативну тенденцію, щодо подальшого розвитку.

З 2021 по 2022 рік очікується різке зростання ринку будівельних матеріалів. Експерти відзначають, що ціни можуть зрости в середньому на 10-17%. Експерти будівельного ринку зазначають, що долар в основному матиме вплив на ситуацію на ринку будівельних матеріалів. Очікується, що

співвідношення гривні до долара різко зросте, цей фактор позитивно впливає на подальше управління ризиками ТОВ «БудСкладСервіс».

Також у цьому контексті можна згадати очікуване відновлення первинного ринку у 2021 році та зростання попиту на будівельні матеріали. Більш того, зростання цін на ринку будівельних матеріалів нерівномірне, і ціна в деяких місцях може не змінитися. Вважається, що вартість може зрости, що в основному пов'язано з будівництвом державного житла. У сегментах ринку з більшим бюджетом, ціни можуть бути не такими сильними і ризик залежності від цін ТОВ «БудСкладСервіс» буде нижчим.

Характеризуючи управління ризиками на підприємстві варто провести діагностику показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» у табл. 2.6 протягом останніх 2018-2020 років.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «БудСкладСервіс» за 2018–2020рр.

Характеристика показників	На 1.01.2018	На 1.01.2019	На 1.01.2020	На 31.12.2020	Базисний абсолютний приріст на кінець 2020 р.
Показник фінансової автономії	0,29	0,10	-0,06	-0,28	-0,57
Показник заборгованості	0,71	0,90	1,06	1,28	0,57
Фінансова залежність підприємства	2,43	8,88	-17,03	-4,61	-7,04
Коефіцієнт покриття	0,41	0,11	-0,06	-0,22	-0,63

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Нормативне значення коефіцієнта автономії більше 0,5, але на підприємстві ТОВ «БудСкладСервіс» він має ненормативне значення, оскільки скорочується в динаміці, що свідчить про ризик залежності від допоміжних інвестицій.

Характеризуючи коефіцієнт фінансової заборгованості слід відзначити його приріст у динаміці на 0,57, проте він має бути спрямований на

зменшення, негативне його значення свідчить про ризик збитковості ТОВ «БудСкладСервіс».

Далі побудуємо таблицю 2.7 у якій визначимо ризики фінансової стійкості ТОВ «БудСкладСервіс».

Таблиця 2.7

Показники ризиків результатів діяльності ТОВ «БудСкладСервіс»

Показник	2018	2019	2020	Абсолютний приріст	
				2019-2018	2020-2019
Власний капітал	42,5	-43,6	-205,9	-86,1	-162,3
Необоротні активи, у т.ч.:	298	365,7	403,6	67,7	37,9
Власні обігові кошти	-255,5	-409,3	-609,5	-153,8	-200,2
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів	-255,5	-409,3	-609,5	-153,8	-200,2
Короткострокові кредити та позики	0	0	0	0	0
Загальний розмір основних джерел покриття запасів	-255,5	-409,3	-609,5	-153,8	-200,2
Запаси	43,5	198	99,5	154,5	-98,5
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-299	-607,3	-709	-308,3	-101,7
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-299	-607,3	-709	-308,3	-101,7
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	-299	-607,3	-709	-308,3	-101,7
Тривимірний показник	0,0,0	0,0,0	0,0,0	X	x

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, Г

Проаналізувавши показники ризиків результатів діяльності підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» зазначимо, що протягом останніх трьох років можна спостерігати ризики до збільшення кризового фінансового стану, тому необхідно сформувати програму ефективного управління ризиками на підприємстві у наступному розділі.

Підсумовуючи надамо інтегральну оцінку загального стану підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» протягом років і відобразити абсолютний приріст у табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Інтегральна оцінка ризиків фінансового стану підприємства
ТОВ «БудСкладСервіс» 2018-2020 рр., за методикою Бівера**

Показник	2018 р.	2020 р.	Абсолютний приріст
Коефіцієнт Бівера	-0,60	-0,09	0,50
Рентабельність активів	-0,54	-0,12	0,42
Фінансовий леверидж	0,90	1,28	0,38
Коефіцієнт маневрування	-14,89	7,39	22,28
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,32	0,40	0,08

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В, В

Для проведення оцінки ризиків фінансового стану підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» було обрано 5 ключових показників, серед яких дослідження за методикою Уільяма Бівера, система якого сформована для виявлення ризиків фінансового становища узагальнені показники сформовано у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Значення показників Бівера для підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» з метою виявлення ризиків

Показники	Значення показників		
	для стійких компаній	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
1. Коефіцієнт Бівера	0,4- 0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельність активів	6-8	4	-22
3. Фінансовий леверидж	£37	£50	£80
4. Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	£0,3	0,06
5. Коефіцієнт покриття	£3,2	£2	£1

Джерело: складено автором

Отже, можливо спостерігати, що коефіцієнт Бівера з метою виявлення ризиків підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» протягом досліджуваних років 2018-2020 років відповідно до встановлених нормативів, мало негативне значення і значить, що підприємство має один значний ризик – можлива загроза банкрутства. Також згідно результатів у табл.2.9 можемо спостерігати від’ємне значення показників рентабельності активів, що також свідчить про можливий ризик підприємства стати банкрутом у 2022 році. Для виявлення і дослідження ризиків дана методика використовується найчастіше, проте у наступному розділі роботи буде розглянуто додаткові методики усунення ризиків. Так як дослідження можливих ризиків в управлінні підприємством ТОВ «БудСкладСервіс» допоможе в подальшому розвивати стратегію діяльності на ринку України, проведена інтегральна оцінка ризиків і фінансового стану підприємства свідчить про можливе наближення від’ємних показників діяльності та зниження рентабельності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «БУДСКЛАДСЕРВІС»

3.1. Розробка цільових заходів управління ризиками та шляхів покращення процесу управління ними на підприємстві

Згідно проведеного аналізу у другому розділі можливих ризиків в діяльності ТОВ «БудСкладСервіс» було виявлено ключові проблеми діяльності підприємства і багато передумов, для виникнення фінансових ризиків. Для подальшого удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві сформуємо програму діяльності у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Програма заходів для подальшого управління ризиками у ТОВ «БудСкладСервіс»

Перелік заходів	Результативність заходів
Захід №1 Збільшити виручку ТОВ «БудСкладСервіс» і зменшити витрати	Підвищення прибутку підприємства
Захід №2 Знизити собівартість продукції і витрат	Збільшить платоспроможність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»
Захід №3 Делегувати більшість управлінських задач на новий структурний відділ	Допоможе приймати більше ефективних управлінських рішень
Захід №4 Провести реструктуризацію активів підприємства	Зміцнить фінансовий стан і унеможливить виникнення ризиків
Захід №5 Провести зміни у структурі активів балансу	Допоможе мобілізувати резерви, щоб унеможливити банкрутство в умовах пандемії «COVID-19»
Захід №6 Забезпечити безперебійну роботу підприємства в червоній зоні карантинних обмежень м.Київ	Допоможе уникнути падіння фінансових результатів ТОВ «БудСкладСервіс»

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що крім радикальних шляхів підвищення рівня платоспроможності підприємства для здолаття ризиків, необхідно шукати внутрішні резерви для підвищення рентабельності операцій і досягнення беззбитковості роботи шляхом більш повного використання потужностей підприємства, підвищення якості та конкурентоспроможності будівельних товарів ТОВ «БудСкладСервіс», зниження їх вартості, раціональне

використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, зменшення непродуктивних витрат і втрат.

Для подальшого прогнозу запропонованих заходів, щодо удосконалення управління ризиками на підприємстві ТОВ «БудСкладСервіс» варто скористатись методикою Е.Альтмана, щоб узагальнити перелік ризиків протягом 2018-2020 років у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Узагальнений перелік ризиків підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» за показниками

Показники	Опис	2018	2019	2020
K ₁	Чистий оборотний капітал активи	0,16	0,18	0,18
K ₂	Накопичений прибуток активи	0,19	0,2	0,21
K ₃	Валовий прибуток активи	0,11	0,095	0,1
K ₄	Балансова вартість власного капіталу залучений капітал	0,12	0,11	0,1
K ₅	Виручка активи	0,37	0,39	0,4
Z-рахунок	$Z = 1,2 K_1 + 1,2 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + K_5$	1,225	1,216	1,77

Джерело: складено автором на основі [моделі Альтмана]

Для виявлення ймовірності виникнення ризиків протягом 2022, та 2023 року використаємо алгоритм, що зобразимо на рис.3.1.

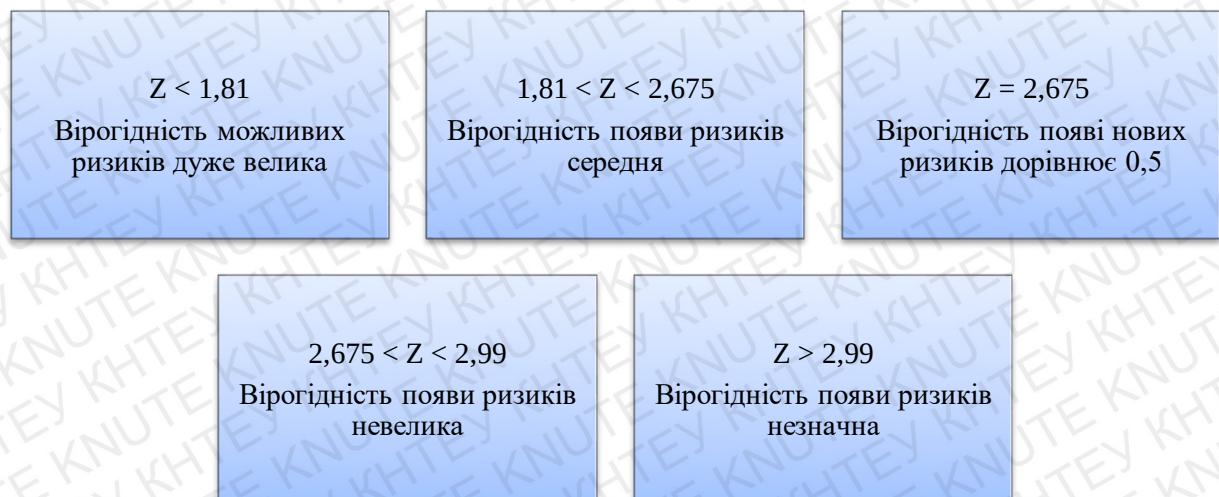


Рис.3.1 Алгоритм ймовірності виникнення ризиків протягом 2022-2023 у ТОВ «БудСкладСервіс» за методом Е. Альтмана

Джерело: складено автором [моделі Альтмана]

Згідно методики Е.Альтмана можемо спостерігати, що ситуація із появою нових ризиків в діяльності ТОВ «БудСкладСервіс» висока. Тепер користуючись методикою Г.Спрінгейта сформуємо загрозу ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка ризику банкрутства для підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

Показники	Опис	2018р.	2019р.	2020р.
X1	робочий капітал/загальна вартість активів	0,25	0,23	0,22
X2	прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів	0,29	0,33	0,35
X3	прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання	0,21	0,19	0,18
X4	обсяг продажів/загальна вартість активів	0,39	0,36	0,35
Z	Вірогідність банкрутства	1,44	1,38	1,33

Джерело: складено автором

Згідно даної моделі ризик банкрутства для підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» також є достатньо великим, що необхідно вдосконалювати.

Отже, сформувавши загальне уявлення про можливість виникнення нових ризиків на підприємстві ТОВ «БудСкладСервіс» сформуємо перелік ключових заходів по подальшому вдосконаленню управління ризиками на підприємстві, що було виявлено у розділі 2, та узагальнено на підставі методик Е.Альтмана і Г.Спрінгейта у (табл.3.4.).

Таблиця 3.4

**Перелік заходів вдосконалення управління ризиками у діяльності
ТОВ «БудСкладСервіс» на 2022 плановий рік**

№ пор.	Захід	Термін виконання	Виконавець	Контроль за виконанням	Запланована дата впровадження
1	Пошук нових джерел фінансування	1 рік	Бухгалтер	Директор	01.2022-01.2023
2	Аудит продуктивності праці робітників	Щомісячно	Керуючий	Директор	02.2022 (періодично)
3	Зниження цін і нарощення прибутку	Щомісячно	Керуючий	Директор	03.2022 (періодично)
4	Реструктуризація активів	1 рік	Керуючий	Директор	04.2022-04.2023
5	Скорочення залишків товарних запасів на складах ТОВ «БудСкладСервіс»	2 місяці	Керуючий	Директор	05.2022-07.2022
6	Зменшення витрат на комерційну і підприємницьку діяльність за рахунок вдосконаленого відділу управління	Щомісячно	Керуючий	Директор	06.2022 (періодично)
7	Скорочення обсягів збуту товарів, що користуються меншим попитом	3 місяці	Керуючий	Директор	07.2022-10.2022

Джерело: складено автором

Вищезазначені шляхи удосконалення управління ризиками на підприємстві носять рекомендаційний характер і являються першочерговими, їх впровадження повинно бути забезпечене керівником ТОВ «БудСкладСервіс» і закріплене документально, оскільки дані заходи можуть змінюватись в процесі здійснення власної діяльності. Додатково планується створити новий відділ управління ризиками, що зможе

аналізувати дотримання затверджених кроків, щодо знешкодження виявлених ризиків підприємства.

Відповідно до фінансової звітності поданої в Додатках Б,В,Г за період 2018-2020 рр підприємство ТОВ «БудСкладСервіс» мало багато ризиків у веденні власної підприємницької діяльності. Безпосередньо виконаний в 2 розділі роботи аналіз фінансового стану підприємства дав змогу виокремити проблеми і труднощі, що виникають у фінансовому стані підприємства, які мають такі основні прояви:

- дефіцит грошових коштів і низька платоспроможність - означає, що у підприємства не вистачає коштів для своєчасного погашення зобов'язань.
- низька рентабельність діяльності підприємства призводить до недостатньої віддачі капітальних вкладень, що в свою чергу веде до недостатнього задоволення інтересів власника. Це означає, що власник отримує доходи, які не відповідають своїм вкладенням, що може бути обумовлено низькою якістю роботи менеджменту організації.

Згідно запропонованого плану заходів для управління ризиками ТОВ «БудСкладСервіс» було запропоновано створити новий відділ управління ризиками, що має на меті збільшувати прибуток підприємства, вдосконалювати підприємницьку його діяльність на ринку і забезпечувати ефективне управління ризиками

У підсумку на основі даного заходу впровадження нового структурного відділу управління ризиками сформуємо послідовний план виконання першочергових завдань, який буде виконувати новий відділ та підпорядковуватись безпосередньо керівнику ТОВ «БудСкладСервіс» оскільки він буде знаходитись на випробувальному терміні. На рис.3.2 представимо вдосконалену організаційну структуру підприємства із новим відділом управління ризиками, та його завданнями.



Рис.3.2 Впровадження нового відділу управління ризиками у організаційну структуру управління ТОВ «БудСкладСервіс»

Джерело: складено автором

Для даного відділу сформуємо перелік завдань (рис.3.3), які на нього покладаються на плановий 2022 рік з метою уникнення ризиків.



Рис.3.3 Основні завдання нового відділу управління ризиками підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» на 2022 рік

Джерело: складено автором

1-етап - припускає проведення реорганізації інвентарних запасів і заміну системи управління запасами (СУЗ);

2-етап - «зміна структури боргових зобов'язань підприємства передбачає детальний аналіз даних зобов'язань;

3-етап - передбачає зменшення відтоку грошових коштів шляхом ранжування постачальників в залежності від ступеня їх важливості;

4-етап - виступає засобом збільшення надходження грошових коштів і спрямований - на мінімізацію витрат;

5-етап - реалізація маркетингових програм спрямованих збільшення обсягу продажів;

6-етап - здійснюється після комплексного аналізу з метою визначення перспективного фінансового стану підприємства в найближчому майбутньому і, як наслідок, розробки відповідних заходів;

7-етап запровадження ефективної системи прогнозування руху грошових коштів, є найважливішою складовою прогнозування фінансового стану в цілому.

Кожен з вище зазначених поставлених завдань дозволяє передбачити окреме виконання на основі реалізаційних заходів і проведення аналітично-фінансових досліджень з метою подальшого управління ризиками у ТОВ «БудСкладСервіс».

Крім того в стратегічному підборі враховується сучасна тенденція стану галузі в якому діє підприємство. На основі чого виконується розрахунок можливості виникнення нових ризиків підприємства, який виступає одним з найважливіших фундаментальних основ в прогнозуванні подальшої господарської діяльності підприємства.

Таким чином в даному дослідженні було розроблено стратегічний алгоритм для удосконаленого управління ризиками у підприємства ТОВ «БудСкладСервіс».

Одним з найважливіших напрямків управління ризиками є глибокий аналіз усіх аспектів фінансового становища підприємства та розуміння того,

що необхідно для виведення підприємства з поточної ситуації. Можна з упевненістю припустити, що в даному контексті ключову роль відіграє фінансова діагностика підприємства, побудова моделей та передбачення ймовірності банкрутства.

Отже, першочерговим завданням для підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» є покращення ліквідності, та платоспроможності та формування антиризикової програми управління. Дана програма повинна включати першочергові заходи, які сприятимуть покращенню фінансового стану на підприємстві, серед яких: пошук зовнішніх джерел фінансування власного капіталу, зниження вартості товарів, та витрат, джерелом покриття яких є прибуток, скорочення складських залишків товарів на складах тощо. Але варто зауважити, що немає єдиного підходу щодо виведення підприємства із фінансового стану, потрібно регулярно свідкувати за всіма показниками та розробляти уніфіковану систему санаційних заходів, яка буде ефективною для підприємства ТОВ «БудСкладСервіс».

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для поліпшення фінансового стану, підвищення його платоспроможності і управління ризиками ТОВ «БудСкладСервіс», необхідно, враховуючи специфіку галузі і конкретні умови діяльності, розробити і здійснити комплекс заходів основним, серед яких є, безумовно, досягнення прибутковості.

У даному випадку для підприємства необхідно надати прогнозну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів, зокрема для зниження цін на товари ТОВ «БудСкладСервіс» і управління даним ризиком пропонуємо використовувати метод управління витратами «АВС».

Для того, щоб отримати максимальну вигоду від ABC-аналізу у діяльності підприємства слід використовувати в підприємстві на регулярній основі для забезпечення можливості виявлення будь-яких тенденцій в продажах і своєчасного на них реагування. Відсутність контролю за поставками будівельної продукції, призвело до ситуації низької платоспроможності підприємства при загальному зростанні обсягу майна.

Реалізація наднормативних запасів, дозволить не тільки полегшити структуру активів і збільшити їх оборотність, але знизить ціну для кінцевого споживача, тому що зберігання непроданих товарних запасів вимагає додаткових витрат. Крім того, наднормативний запас збільшує залежність підприємства від кредиторів.

Таким чином, зниження запасів вплине на ліквідність ТОВ «БудСкладСервіс», його фінансовий стан і результативність (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Зміна цінової політики при вдосконаленому управлінні ризиком надмірних залишків непроданих товарів ТОВ «БудСкладСервіс»

Види матеріальних витрат	2020 рік, тис. грн. факт	2022 рік, тис.грн. прогноз	зміни	
			план тис. грн.	факт %
Основні матеріали (продукти)	5500	5500	-	0
Паливо та енергія	1204	1204	-	0
Послуги сторонніх організацій	8200	6000	-2200	-31,2
з них:				
витрати на зберігання непроданих товарів	3080	1500	-1580	-19,2
Інші комплектуючі	2360	1500	-860	-7,7
транспортні послуги	2120	2000	-120	-4,3
Разом:	20264	16709	-2560	-31,2
Собівартість	21558	18003	-1555	-8
Запаси непроданих товарів	5900	1500	-4440	-39,2

Джерело: складено автором

У таблиці 3.5. показані зміни матеріальних витрат і собівартості в цілому в результаті скорочення запасів непроданих SKU (товарів) ТОВ

«БудСкладСервіс» до нормативного рівня. З таблиці видно, що вибуття понадлімітних запасів дозволяє знизити витрати на їх зберігання 19,2%. При цьому економія матеріальних ресурсів складе 31,2%, що дозволить знизити 39,2 і ціни на 8%. Реалізація понадлімітних запасів товарів і подальше зростання прибутку вплинуть на структуру балансу підприємства.

По-перше, зміниться структура майна: запаси знизяться, а кошти від їх реалізації надійдуть на рахунки підприємства.

По-друге, в результаті зниження ціни на реалізацію кінцевому споживачу і зростання прибутку власний капітал підприємства збільшиться і допоможе уникнути даного ризику в управлінні підприємством ТОВ «БудСкладСервіс».

Крім того, зростання прибутку збільшить надходження грошових коштів, величина яких складе 5900 тис. грн. на кінець звітного року.

Розрахуємо економічну ефективність виконання поліпшення фінансового стану шляхом реорганізації інвентарних запасів і веденням нової системи управління запасами привів до вивільнення коштів в розмірі 215 тис. грн., Що говорить про збільшення витрат на їх зберігання і використання. Тому доцільно скоротити запаси на 45 тис. грн. шляхом групування і компактного розміщення на складі розподілених товарів

Тривалість обороту запасів в 2020р. становила:

$$P_z = 360 / (7211/215) = 10,5 \text{ дн.}$$

Якщо скоротити запаси на 45 тис. грн., то тривалість обороту складе:

$$P_z = 360 / (7211/170) = 8,5 \text{ дн.}$$

Отже, тривалість оборотності запасів скоротитися на 2 дні і в результаті:

$$\pm E = 7211/360 * (-2) = -10,01 \text{ тис. грн.}$$

Дана статистико-обчислювальна операція привела до результату зниження дебіторської заборгованості, що в свою чергу спровокувало прискорення оборотних коштів отриманих на основі того, що з обороту підприємства вивільнилися 89 тис. грн .

В результаті реалізація заходів передбачених в 2-і 3 етапі стратегії антиризиковому управлінні, призведе до підвищення ефективності результатів фінансово-господарської діяльності даного підприємства.

Далі зробимо обчислення періоду оборотності дебіторської заборгованості для ТОВ «БудСкладСервіс»:

$$\text{Пд.з} = 360 / (7211/364) = 18,2 \text{ дні.}$$

Якщо скоротити дебіторську заборгованість підприємства до 275 тис. грн., то період оборотності складе:

$$\text{Пд.з} = 360 / (7211/275) = 13,8 \text{ дні.}$$

Отже, тривалість оборотності дебіторської заборгованості після реалізації 2-3 етапу стратегії заборгованості скоротиться на 4,4 днів і в результаті вийде такий економічний ефект:

$$\pm E = 7211/360 * (-4,4) = -4,55 \text{ тис. грн.}$$

В результаті реалізації 4 етапу було прийнято рішення про відмову від капітальних вкладень, що перевищують фінансові можливості підприємства в результаті якого отримаємо мінімізацію витрат на 115 тис. грн.

В результаті 5-етапу було залучено 100 тис. грн., які будуть реалізовані на маркетингову програму підприємства спрямовану на збільшення рівня продажів товарних запасів ТОВ «БудСкладСервіс»

В результаті 6-етапу «збільшення обсягу продажів» можна доотримати 290 тис.грн і знешкодити даний ризик. На основі прогнозних результатів управління ризиками у ТОВ «БудСкладСервіс» складемо прогноз баланс щодо економічної діяльності підприємства у табл.3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок прогнозних показників на 2022 рік за допомогою
вдосконаленого управління ризиками на підприємстві
ТОВ «БудСкладСервіс»**

Показник	Прогнозний Базовий варіант на 2022р		Прогнозний варіант після реалізації		Відхилення 2021 р. до прогнозу
	сума, тис. грн.	% до прибутку	сума, тис. грн.	% до прибутку	

Продовження табл.3.6

Виручка від збуту, тис. грн.	4500	10	5600	12	2
Змінні витрати, тис. грн	345	15	350	12	-5
Постійні і умовно-постійні витрати, тис. грн.	2356	211	344	445	-4
Валовий прибуток	1474	35%	1895	45%	+421

Джерело: складено автором

У таблиці 3.7 представлений аналіз планованого зміни фінансових показників підприємства при впровадженні всіх складових етапів управління ризиками на підприємстві ТОВ «БудСкладСервіс».

Таблиця 3.7

Планова зміна фінансових показників ТОВ «БудСкладСервіс» при знешкодженні виявлених ризиків і впровадженні запропонованих заходів

Назва показника	2020	майбутній 2022 з реалізацією заходів	плановані відхилення 2022 (плановий До 2020)	
	Числ.	Числ.	Числ.	%
1	2	3	4	5
Результати діагностики ризиків коефіцієнтів платоспроможності і ліквідності ТОВ «БудСкладСервіс»				
КАП	3,4	4,2	0,8	123
КПП	1,5	1,7	0,2	113
КТП	2,32	3,5	1,18	150,8
Кал	3,6	3,9	0,3	108,3
Кол	4,5	4,7	0,2	104,4
Результати ризиків фінансової стійкості ТОВ «БудСкладСервіс»				
КА	0,356	0,65	0,294	182,5
КФ	0,48	0,62	0,14	129,1
КЗ	0,42	0,56	0,14	133,3
Км	0,49	0,69	0,2	140,8
Результати ризиків ділової активності ТОВ «БудСкладСервіс»				
ОДЗ	389	310	-79	79,6
Період обороту дебіторської заборгованості	632	290	-342	45,8
ОКЗ	371	287	84	77,35
Кз	541	345	-196	63,77

Продовження табл.3.7

ФОК	3,5	3,9	0,4	111,4
Діагностика ризиків рентабельності ТОВ «БудСкладСервіс»				
РА	0,7	0,8	0,1	114,2
РК	0,56	0,7	0,14	125,2
РП	0,32	0,62	0,3	193,7
РЗ	0,44	0,64	0,2	145,45

Джерело: складено автором

Таким чином, прогнозується позитивна тенденція в зміні всіх фінансових показників підприємства. Тривалість обороту складських запасів у 2020 р. становила:

$$Пз = 365 / (7120 / 215) = 10,5 \text{ дн.}$$

Якщо впровадити запропоновані заходи, то:

$$Пз = 365 / (7120 / 170) = 8,5 \text{ дн.}$$

Отже, тривалість оборотності запасів скоротиться на 2 дні і в результаті:

$$\pm E = 7120 / 365 * (2) = 10,01 \text{ млн. грн.}$$

У підсумку можна говорити про перспективність впровадження запропонованих заходів в діяльності ТОВ «БудСкладСервіс», оскільки впровадження поетапної стратегії управління ризиками на підприємстві дозволить знешкодити фінансове кризове становище і допоможе підприємству вийти з карантинних обмежень без великої втрати прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вивчивши теоретичні аспекти управління ризиками на підприємствах, можна сказати, що поява ризиків в діяльності підприємства можуть впливати на його управління, та фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. Управління ризиками підприємства характеризується трьома основними параметрами: причини; тип кризи; етап розвитку підприємства. Визначення такої стабільності здійснюється в чотири стадії. На першому етапі абсолютні показники фінансової стійкості визначаються наявністю та можливістю витрат з резерву компанії, другий етап оцінки фінансової стійкості передбачає розрахунок ряду відносних коефіцієнтів; на третьому етапі доцільно розраховувати відносні показники ліквідності та платоспроможності. Завершальним етапом оцінки є визначення запасу фінансової стійкості, що характеризує рівень захисту основної діяльності, яку підприємство наразі має, і яка може бути використана у випадку форс-мажорних обставин. На основі такого поетапного аналізу можна визначити існуючі ризики підприємства, що дозволить прогнозувати найкращий спосіб ведення господарської діяльності.

В загальному у першому розділі нами охарактеризовано концепцію формування системи управління ризиками на сучасному підприємстві, яка передбачає п'ять ступенів процесу створення системи раннього попередження ризиків, що полягають в визначенні сфер спостереження, визначенні ранніх попереджувальних показників, які можуть вказувати на розвиток негативних процесів, виокремлення цільових показників, формулювання завдань для інформаційних центрів, створення інформаційних каналів, впровадивши дану методику, підприємство зможе забезпечити надійність для власної діяльності.

Досліджуючи фінансовий стан ТОВ «БудСкладСервіс» можна зробити висновок, що кількість персоналу є достатньою, проте у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи було сформовано новий відділ управління

ризиками на підприємстві. В структурі необоротних активів основну частку склали основні засоби та довгострокові фінансові інвестиції. На підприємстві зростає розмір дебіторської заборгованості. Зростання дебіторської заборгованості є негативним фактором, адже призводить до скорочення ліквідності. Загалом на підприємстві спостерігаємо зростання операційних витрат у 2019 році на 23,97%, а у 2020 році вони скоротились на 14,6%. Від'ємне значення показника рентабельності збуту товарів говорить про появу ризику недоотримання прибутку. Загалом підприємству потрібно було звернути увагу на ризики фінансового стану, та вжити заходів щодо їх усунення.

Дослідження ймовірності виникнення фінансової кризи підприємства ТОВ «БудСкладСервіс» показала, що на досліджуваному підприємстві спостерігаються проблеми із платоспроможністю та ліквідністю. Тому підприємству доцільно у найближчій перспективі здійснити заходи, спрямовані на накопичення необхідного розміру грошових коштів і їх еквівалентів або реструктурувати найбільш термінові борги. Також варто зауважити, що на підприємстві протягом останніх трьох років спостерігається кризовий фінансовий стан, а інтегральна оцінка ризиків свідчить про наближення збитковості.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи першочерговим завданням для підприємства було запропоновано усунення ризиків низької ліквідності та платоспроможності, із подальшим формуванням антикризової програми управління. Дана програма включала першочергові заходи, які сприятимуть покращенню фінансового стану на підприємстві, серед яких: пошук зовнішніх джерел фінансування, зниження цін на товари та витрат, джерелом покриття яких є прибуток, скорочення складських залишків тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ватаманюк-Зелінська У.З., Дзюба Н.П. // Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/7.pdf.
2. Бабина О.Є., Тарашевський М.М. // Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua /pdf/7_2019/5.pdf/.
3. Литюга Ю.В., Позняк С.В. // Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612>.
4. Лакіза В.В., Карп'як Г.А. // Ризики у бізнес-діяльності малих та великих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/12299/015_Riziki%20u%20b%D1%96znesd%D1%96jalno_107_114_706.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. – 2016. – С. 79-82.
6. Олійник В.М., Фролов С.М., Кобушко І.М. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг: конспект лекцій. – Суми: Сумський державний університет, 2014. – 134 с.
7. Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна Управління ризиками в ланцюгах постачань // Ефективна економіка. – 2014. – №1 – С. 4-6.
8. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: Матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 березня 2018 р. / редкол.: О.І. черевко [та ін.]; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х.: ХДУХТ, 2018. – С. 360–361.
9. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 116–121.

- 10.Бланк І.А. Фінансовий менеджмент [Текст]: навчальний курс / І.А. бланк; изд. 2-е, перераб. і доп. – Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 656 с.
- 11.Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.– 377 с.
- 12.Возний С. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств та причини їх виникнення / С. В. Возний, Н. М. Тюріна // Наука і економіка. – 2007. – № 3 (7). – С. 66-69.
- 13.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. – К., 2000. – 390 с.
- 14.Сметанюк О.А. Фінансова стійкість в системі фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Сметанюк, С. О. Кругляк //Економічний простір . 2014. № 85. С. 187-196. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2014_85_21.pdf
- 15.Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності підприємств // Науковий вісник НУБіП України. – 2018. - № 284. – С. 288-298.
- 16.Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип 2. – С. 88.
- 17.Портал звітності юридичних і фізичних осіб «YouControl» // [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33886723/.
18. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова //Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення :[монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

19. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г. М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. №7. – С.105-108.
20. Вербіцька І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. № 5. 2013. С. 282–291.
- 21.Саліна А. В. Морфологічний аналіз поняття "фінансова стійкість підприємства" [Електронний ресурс] / А. В. Саліна // Управління розвитком . 2014. № 10. С. 79-82. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_10_30.pdf
- 22.Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 567 с.
- 23.Сметанюк О.А. Фінансова стійкість в системі фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Сметанюк, С. О. Кругляк //Економічний простір . 2014. № 85. С. 187-196. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2014_85_21.pdf
- 24.Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення / І. А. Чорновіл // Вісник Хмельницького національного університету – 2011. – № 2, Т.1 – С. 13.
- 25.Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 155–163.
- 26.Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. /КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. О.В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 49 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29806> (дата звернення: 09.03.2020).
- 27.Макаренко П. М., Пілявський В. І. Інноваційноінвестиційне забезпечення потенціалу стійкого розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 41. С. 29–35. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-41-29-35> 22.

28.Наукова та інноваційна діяльність України у 2019 році : стат. збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2020. 100 с.

29. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналіт. довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfertehnologiy/2019/07/03/stan-innov-diialn-2018f.pdf>.

30.Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.

31. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 216–222.

32. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21

33. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с. 5.

34.Занора В.О., Недотопа І.Ю. Інтерпретація сутності категорії «ризик». Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Київ, квітень 2016 р.). Київ, 2016. С. 26–27.

35. Занора В.О., Недотопа І.Ю. Ризики, загрози, небезпеки, можливості: взаємоузгодження категорій. Економічна безпека України : тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 22 квітня 2016 р.). Львів, 2016. С. 105–107.

36. Зачосова Н.В. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 34–40.

37. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : 6th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 756 p. 9. Занора В.О. Ризик-орієнтоване управління виробничотехнологічними витратами машинобудівних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 4. С. 157–161.

38. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 25(1). С. 128–132.

39. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 18. С. 63–70.

40. Великанова М.В. Управління ризиком та його стадії: економіко-правовий аналіз. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 12. С. 20–24.

41. Kutsenko D.M. Orienteers of strategic management of financial and economic security of enterprises: interests, challenges, risks. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 50–58.

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник
наукових статей
студентів**

Частина 1

Київ 2021

	РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
88	БОЙКО А.	
94	Управління інноваційним розвитком підприємства.....	176
	БОЛОТОВ Я.	
100	Напрями підвищення ефективності служби сервісу	180
	БОВК О.	
106	Управління конкурентоспроможністю підприємства	185
	ДЕРЕВИНСЬКА М.	
112	Формування стратегічної конкурентної позиції підприємства	194
	ЗАВАДСЬКИЙ Д.	
	Сучасні реалії управління ризиками підприємства	201
	КОНЮШЕНКО О.	
118	Теоретичні та методичні аспекти збалансованого управління на підприємстві	207
	КУЛІНЕНКО А.	
123	Управління організаційним розвитком підприємства.....	212
	ЛИСЕНКО А.	
128	Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності	216
	НАУМЕНКО А.	
133	Сутність антикризового управління підприємством.....	222
	ПАВЛЕНКО І.	
139	Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності підприємства.....	226
	РОЗУМНЮК І.	
145	Управління організаційними змінами на підприємстві	233
	РУДА О.	
151	Управління конкурентоспроможністю підприємства	239
	СЕРГЄЄВА В.	
157	Роль комунікацій у розробці маркетингової політики організації.....	244
	СТЕФІНІВ Н.	
164	Управління стратегічним розвитком підприємства.....	250
	СТАН В.	
170	Сутність ризик-менеджменту і його основні функції	255
	СОЛОМІН В.	
	Методичні підходи до оцінки управління результативністю операційної діяльності на підприємстві	259

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАВАДСЬКИЙ Д., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Стаття присвячена дослідженню організації сучасного управління ризиком на підприємстві, охарактеризовано загальні теоретичні, а також методологічні аспекти формування управління ризиком, запропоновано шляхи їх вдосконалення в діяльності сучасних вітчизняних підприємств.

The article is devoted to the study of the organization of modern risk management in the enterprise, describes the general theoretical and methodological aspects of the formation of risk management, suggests ways to improve them in the activities of modern domestic enterprises.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що проблематика підприємницької діяльності в Україні потерпає від кризи, що спричинена економічною та політичною нестабільністю в державі. Саме тому виникають додаткові труднощі у здійсненні обгрунтованої ділової та стратегічної політики на підприємствах. В даний час переважна більшість середніх та великих підприємств мають збиткові результати та не мають ефективних механізмів боротьби із змінами навколишнього середовища все це напряду пов'язано із ризиками, що виникають.

Ефективна система відновлення платоспроможності надзвичайно важлива, особливо коли, бізнес стикається з браком готівкових коштів та не може виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Такий стан свідчить про те, що вітчизняним підприємствам необхідно своєчасно реагувати на негативні зміни показників фінансового стану підприємств, що стане запорукою фінансової стійкості та розробки стратегії забезпечення їх платоспроможності, що стане можливим через своєчасну діагностику фінансової кризи і належною організацією управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження управління ризиками та проблеми їх діагностики на підприємстві є доволі актуальними, яким присвячено низку праць зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: У.З. Ватаманюк-Зелінська [1], О.Є. Бабина [2], Ю.В. Литюга [3], В.В. Лакіза [4], О.М. Крайнік [5], В.М. Олійник [6], А. Н'ямукапа [7], Г.Л. Матвієнко-Біляєва [8], Т. Борисова [9], І.О. Горго [10], Т.В. Цвігун [11]. У працях науковців висвітлено проблематику організації і управління ризиками на підприємствах. Однак, незважаючи на значну кількість праць, дослідження сучасних реалій управління ризиками підприємства залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Мета статті полягає у обгрунтуванні теоретичних та методичних підходів до управління ризиками на підприємстві, а також розробці напрямів його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління ризиками на підприємствах та шляхи їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи теоретичні аспекти зазначимо, що управління ризиками являє собою частину діяльності керівника підприємства, яка цілеспрямована на економічний захист від небажаних обставин, що можуть нанести шкоду функціонуванню підприємства і створити непередбачувані обставини, що можуть призвести до падіння рентабельності і у результаті до фінансової кризи [8].

Управління ризиком перш за все являє собою специфічну сферу менеджменту, яка в свою чергу передбачає застосування і впровадження різноманітних підходів і методик, що формуються для максимального забезпечення діагностики фінансової стабільності

підприємства, передбачає охоплення ризиків, що виникають на підприємстві, надаючи при цьому оцінку і формуючи проведення аудиту, щодо оптимізації виникнення загроз [9, с. 116].

Метою управління ризиками на підприємстві є аналіз і вплив на загрози, що виникають у процесі діяльності організації, з позиції застосування найбільш сприятливих можливостей збільшення рентабельності. З поставленою метою менеджер – управлінець повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризиків, визначаючи при цьому їх походження і прогнозувати результат.

Слід зазначити, що управління ризиком містить в собі стратегію і тактику послідовних дій. Стратегія в свою чергу полягає у координуванні фінансових активів для досягнення поставлених цілей підприємства і створюється вона вищим керівництвом організації. В результаті сформованої стратегії розробляється тактика, тобто пропонуються конкретні заходи і методики, щодо досягнення мети підприємства в певних умовах. Слід зазначити, що при реалізації стратегії і тактики управління ризиками на підприємстві необхідно керуватись наступними принципами, що зобразимо на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація принципів управління ризиками в системі управління вітчизняними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [9]

Охарактеризуємо розглянуті принципи і зазначимо, що принцип безперервності характеризується тим, що аналіз ризику і пошук методик зниження негативних наслідків на підприємстві повинен проводитись на постійній основі. Необхідність його забезпечення обумовлюється тим, що періодичні заходи не сприяють збільшенню загальної економічної ефективності підприємства в цілому.

Принцип багатоваріантності може бути пов'язаний із пошуком певних альтернатив, полягаючи у тому, що ризик повинен враховувати альтернативні варіанти дій і необхідно забезпечити проведення аналізу послідовних кроків, щодо зниження негативних наслідків ризику.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи, може відображати різний вплив на необхідність відповідати за результати прийнятих і реалізованих рішень управлінцями.

Принцип поєднання аналітики і ризикової системи повинен полягати в тому, що управління ризиками є досить суттєвими, це обумовлюється тим, що в підприємницькій діяльності не у всіх ситуаціях, що пов'язані з ризиком можливо з точністю проаналізувати наслідки управлінських дій і обрати найдоцільніший варіант. Досвід та інтуїція дозволяють приймати належні рішення тоді, коли неможливо або недоцільно проводити математичний розрахунок.

Принцип вчасного реагування визначає необхідність доцільного і своєчасного реагування на зовнішні впливи. Їх сутність полягає у впливі ризикових ситуацій щодо пристосування до мінливих умов функціонування підприємства.

Тепер розглянемо процес управління ризиком, що містить декілька етапів для належної організації в сучасному підприємстві, тому зобразимо поетапний алгоритм управління у рис. 2.

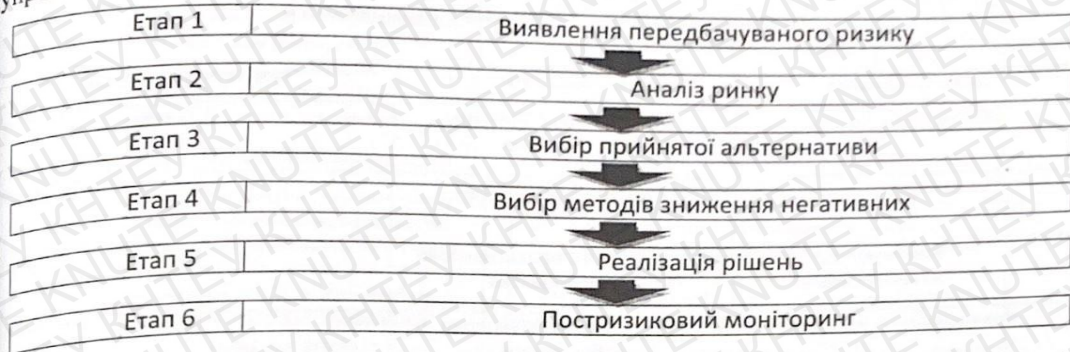


Рис. 2. Алгоритм етапів управління ризиками в системі управління вітчизняними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [10]

Запропонований алгоритм доцільно відображає основну характеристику процесу управління ризиком і включає в себе вирішення послідовних завдань, що спрямовані на досягнення мети – запобігання фінансової кризи на підприємстві і забезпечення отримання прибутку.

Аналізуючи перший етап, варто зазначити що він полягає із аналізом проблемної ситуації і він являє собою початкову ланку у формуванні наступних складових даного процесу.

Впровадження другого етапу обумовлюється вивченням потенційних загроз для підприємства, що пов'язані із реалізацією управлінських рішень, що дозволяють зменшити негативний вплив факторів ризику навіть тоді, коли аналіз проводять лише на якісному рівні. В свою чергу кількісний аналіз забезпечує об'єктивність прийнятих рішень, які сприяють досягненню мети управління ризиком підприємства і досягненню кінцевих цілей. Оцінка ризиків є передумовою для прийняття рішень. Концентруючи увагу на результатах аналізу ризику, управлінець, що приймає рішення обирає оптимальну управлінську дію.

Третій етап є досить суттєвою складовою будь – якого циклу управління. У процесі організації управління ризиком йому притаманна власна специфіка, що пов'язана з невизначеністю результатів і можливістю надання оцінки її ймовірності. На даному етапі необхідно дотримуватись належної оцінки і вибору належного рішення, тому даний етап зазвичай виокремлюють, як окрему складову управлінського процесу.

Четвертий етап обумовлюється застосуванням методик зниження ризику, що забезпечує зменшення витрат від ризикованих операцій. Після зіставлення альтернатив проведених на третьому етапі варто здійснювати повторну оцінку ризиків, враховуючи способи зниження негативного впливу різноманітних факторів ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

Поєднуючи два заключних етапи варто зазначити, що в них передбачається аналіз і оцінка отриманих результатів від реалізації управлінських рішень і надання рішення, щодо їх доцільності з позицій уже наявних результатів ризику що відбувся. Зазвичай мета даного етапу полягає у аналізі наслідків рішень, щодо управління ризиком і коригування попередніх етапів в залежності від результатів, що були отримані.

Для виявлення ризиків на підприємствах в сучасному бізнес – середовищі, варто забезпечити проведення розрахунку коефіцієнтів фінансового аналізу, які являють собою індикатори ризику. За допомогою таких показників, стає можливим охарактеризувати фінансовий стан підприємства, до найголовніших індикаторів належать: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності.

Більш детально дані коефіцієнти відобразимо візуально у таблиці 1.

Індикатори ризиків сучасних підприємств

Таблиця 1

Назва показників	Способи розрахунку	Нормативні значення
Поточна ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання	$>0,7 - 0,8$
Абсолютна ліквідність	Грошові засоби / Поточні зобов'язання	$>0,2 - 0,25$
Маневреність власних коштів	Поточні активи / Власний капітал	$>0,5$
Фінансова незалежність	Власний капітал / Загальні зобов'язання	$>0,2$
Автономія	Власний капітал / Валюта балансу	$>0,5$

Джерело: складено автором на основі [10]

Ризик – менеджер повинен проводити оцінку вищезазначених показників, задля уявлення про становище на підприємстві і дослідити можливі ризики, що можуть мати місце в майбутньому. Для забезпечення належної організації і управління ризиками підприємства сформуємо систему процесу розробки і реалізації ризикових рішень для відповідальних осіб (управлінців, менеджерів):

1) сучасний менеджер або відповідальна особа повина проводити інформаційний аналіз, повинна проводити моніторинг макро- і мікро – середовища підприємства і виявляти нові джерела ризику, корегуючи відомі до цього фактори;

2) відповідальна особа повинна проводити діагностику ситуації, яка визначається певною специфікою поставлених задач, акцентуючи при цьому увагу на причини, які викликають послідовні зміни ризику.

Менеджер на даному етапі повинен використовувати різноманітні методи виміру і оцінки ризику;

3) менеджер повинен вміти створювати рішення і пропонувати їх вищій ланці керівництва, тому що даний процес управління характеризується тим, що оцінка подається за всіма змістовними аспектами ризику: економічними, організаційними, іміджевим, правовим чи навіть екологічним;

4) менеджер також повинен приймати рішення самостійно у надзвичайних ситуаціях, тому що на підприємствах передбачена розробка системи відповідальності з питань управління ризиком і будь – яка халатність буде покарана адміністративно;

5) управлінець повинен вміти організовувати і реалізовувати навколо себе процес керування ризиками підприємства. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в ситуаційному менеджменті. Свочасність реакцій і дій управління – головна умова стабілізації ситуації і зниження погрози втрат [11, с. 87–88].

Водночас менеджер при управлінні ризиком застосовує ризик-стратегію, яка забезпечує правомірність і допустимість ризику конкретного виду в ризикових рішеннях щодо конкретних соціально-економічних систем і ситуацій.

Запропонуємо напрями вдосконалення організації управління ризиками в сучасному підприємстві, сформуємо вимоги до сучасної підсистеми в управлінні ризиками підприємств у рис. 3.

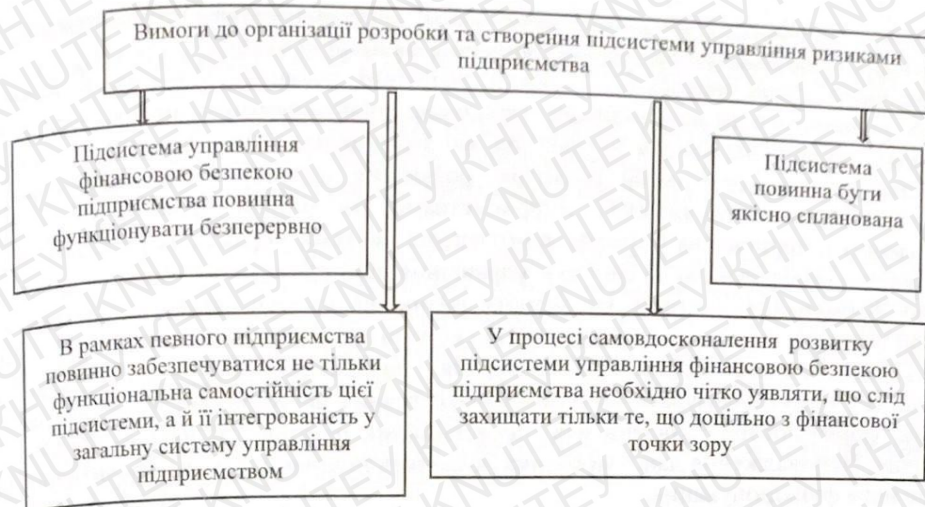


Рис. 3. Вимоги до організації та створення підсистеми управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Тепер запропонуємо алгоритм впровадження системи раннього попередження ризиків, що складатиметься з взаємопов'язаних етапів, які зобразимо на рис. 4.

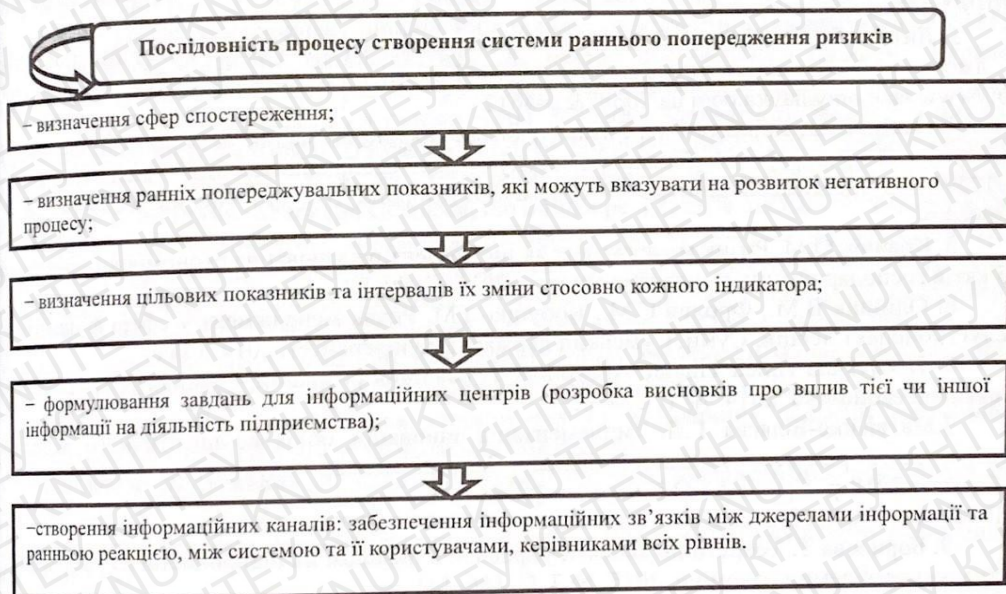


Рис. 4. Впровадження системи раннього попередження ризиків на сучасних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [11]

Проте, основним значенням проведення прогнозування є контрзаходи, що спрямовуються на подолання негативних тенденцій на підприємстві.

Висновки. Отже, враховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, необхідність пошуку нових і більш досконалих систем управління, які забезпечили б надійність функціонування підприємства та його стабільний розвиток, розуміння процесу управління ризиком як частини стратегічного менеджменту підприємства, ми дійшли до висновку, що стійке функціонування підприємства потребує комплексної системи управління ризиками, яка має бути органічно інтегрованою в систему управління підприємством. Нами запропоновано концепцію формування системи управління ризиками на сучасному підприємстві, яка передбачає п'ять ступенів процесу створення системи раннього попередження ризиків, що полягають у визначенні сфер спостереження, визначенні ранніх попереджувальних показників, які можуть вказувати на розвиток негативних процесів, виокремлення цільових показників, формулювання завдань для інформаційних центрів, створення інформаційних каналів тощо. Впровадження даної методики дозволить підприємству забезпечити надійне та ефективне його функціонування.

Список використаних джерел

1. Ватаманюк-Зелінська У.З., Дзюба Н.П. Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/7.pdf
2. Бабина О.Є., Тарашевський М.М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/5.pdf/
3. Литюга Ю.В., Позняк С.В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612>
4. Лакіза В.В., Карпльак Г.А. Ризики у бізнес-діяльності малих та великих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/12299/015_Riziki%20u%20b%D1%96znesd%D1%96jalno_107_114_706.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Крайнік О.М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. 2016. С. 79–82.
6. Олійник В.М., Фролов С.М., Кобушко І.М. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2014. 134 с.
7. Н'ямукапа Аліса Тінаше Артурівна Управління ризиками в ланцюгах постачань // Ефективна економіка. 2014. № 1. С. 4–6.
8. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: Матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 березня 2018 р. / редкол.: О.І. черевко [та ін.]; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2018. С. 360–361.
9. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 116–121.
10. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності підприємств // Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288–298.
11. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 2. С. 88.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЛКІНОЇ Ю.О.

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1–м

1801006

Активи	Код	Форма № 1–м Код за ДКУД		1801006	
		На початок		На кінець	
	рядка	звітного року		звітного періоду	
1	2	3		4	
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-		-	
Основні засоби	1010	128,3		128,0	
первісна вартість	1011	498,2		511,8	
знос	1012	(369,9)		(383,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	170,0		170,0	
Інші необоротні активи	1090	-		-	
Усього за розділом I	1095	298,3		298,0	
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	35,9		43,5	
у тому числі готова продукція	1103	28,6		-	
Поточні біологічні активи	1110	-		-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-		-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	57,9		58,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14,4		8,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,4		0,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	-		2,0	
Інші оборотні активи	1190	5,5		8,5	
Усього за розділом II	1195	114,1		122,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-		-	
Баланс	1300	412,4		420,0	

Продовження Додатку Б

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

1801006

Форма № 1–м

Пасив	Код На кінець звітнього року	На початок звітнього періоду	
		звітнього періоду	
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 380,0	1 380,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 259,8)	(1 337,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	120,2	42,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1595	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1600	-	-
довгостроковими зобов'язаннями товари,	1610	-	-
роботи, послуги	1615	36,6	32,0
розрахунками з бюджетом	1620	1,8	2,2
у тому числі з податку на	1621	-	-
прибуток/розрахунками зі	1625	4,8	2,7
страхування розрахунками з	1630	14,3	7,5
оплати праці	1665	-	-
Доходи майбутніх періодів	1690	234,7	333,1
Інші поточні зобов'язання	1695	292,2	377,5
Усього за розділом III	1700	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1900	412,4	420,0
Баланс			

Форма № 2-м		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код	За звітний	За аналогічний період	
	рядка	період	попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	653,5	550,4	
Інші операційні доходи	2120	107,6	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	761,1	550,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(314,3)	(232,6)	
Інші операційні витрати	2180	(523,0)	(542,6)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(837,3)	(775,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(76,2)	(224,8)	
Податок на прибуток	2300	(1,4)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(77,6)	(224,8)	

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

1801006

Форма № 1-м

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006	
	Код	На початок	На кінець	
	рядка	звітного року	звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	128,0	233,6	
первісна вартість	1011	511,8	648,4	
знос	1012	(383,8)	(414,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	170,0	170,0	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	298,0	403,6	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	43,5	99,5	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	58,8	76,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8,8	99,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,4	9,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	2,0	0,7	
Інші оборотні активи	1190	8,5	9,8	
Усього за розділом II	1195	122,0	295,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	420,0	699,0	

Продовження Додатку В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

1801006

Форма № 1–м

Пасив	Код		На початок	
	На кінець		звітний періоду	
1	рядка	звітного року	звітний періоду	
2	3	4		
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 380,0	1 380,0	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 337,5)	(1 423,6)	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	42,5	(43,6)	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
1595	-	-	-	
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-	
довгостроковими зобов'язаннями товари,	1615	32,0	51,1	
роботи, послуги	1620	2,2	2,2	
розрахунками з бюджетом	1621	-	-	
у тому числі з податку	1625	2,7	2,8	
на прибуток/розрахунками	1630	7,5	2,4	
зі страхування	1665	-	-	
розрахунками з оплати	1690	333,1	684,1	
праці	1695	377,5	742,6	
Доходи майбутніх періодів	1700	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1900	420,0	699,0	
Усього за розділом III				
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс				

Форма № 2-м		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код	За звітний		За аналогічний період
	рядка	період		попереднього року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	642,9	653,5	
Інші операційні доходи	2120	-	107,6	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	642,9	761,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(211,9)	(314,3)	
Інші операційні витрати	2180	(517,6)	(523,0)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(729,5)	(837,3)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(86,6)	(76,2)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(1,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(86,6)	(77,6)	

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

1801006

Форма № 1–м

Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006	
Актив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного року	звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	233,6	195,7
первісн а вартість	1011	648,4	648,4
знос	1012	(414,8)	(452,7)
	1020	-	-
Довгострокові біологічні активи	1030	170,0	170,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1090	-	-
Інші необоротні активи	1095	403,6	365,7
Усього за розділом I	1100	99,5	198,0
II. Оборотні активи	1103	-	-
Запаси	1110	-	-
у тому числі готова продукція	1125	-	-
Поточні біологічні активи	1135	76,8	62,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1155	99,4	59,0
у тому числі з податку на прибуток	1160	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1165	9,2	11,8
Поточні фінансові інвестиції	1170	0,7	1,5
Гроші та їх еквіваленти	1190	9,8	45,9
Витрати майбутніх періодів	1195	295,4	378,4
Інші оборотні активи	1200	-	-
Усього за розділом II	1300	699,0	744,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс			

Продовження Додатку Г

Фінансова звітність підприємства ТОВ «БудСкладСервіс»

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

1801006

Форма № 1–м

Пасив кінець	Код	На початок	На
	рядка	звітнього року	звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 380,0	1 380,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 423,6)	(1 585,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(43,6)	(205,9)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання	1600	-	-
Короткострокові кредити банків	1610	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1615	-	-
довгостроковими зобов'язаннями товари,	1620	51,1	51,0
роботи, послуги	1621	2,2	4,0
розрахунками з бюджетом	1625	-	-
у тому числі з податку	1630	2,8	4,3
на прибуток/розрахунками	1635	2,4	6,5
зі страхування	1640	-	-
розрахунками з оплати	1645	-	-
праці	1650	684,1	884,2
Доходи майбутніх періодів	1655	742,6	950,0
Інші поточні зобов'язання	1660	-	-
Усього за розділом III	1700	699,0	744,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1900	-	-
Баланс			

Форма № 2-м		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код	За звітний	За аналогічний період	
	рядка	період	попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	710,3	642,9	
Інші операційні доходи	2120	150,0	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	860,3	642,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(286,5)	(211,9)	
Інші операційні витрати	2180	(673,2)	(517,6)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(959,7)	(729,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	(99,4)	(86,6)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(99,4)	(86,6)	