

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Шліфарб», м. Київ)

Студентки заочної форми навчання
5 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Батишевої
Крістіни Сергіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК -	
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність ризик-менеджменту підприємства	6
1.2 Методи управління ризиком.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ШЛІФАРБ»..	17
2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства	17
2.2 Аналіз ризиків на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-	
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ризиками є невід'ємним завданням ринкової економіки. Кожен суб'єкт господарювання прагне підтримувати стійкий фінансовий стан, абсолютну ліквідність та платоспроможність, які дозволять йому мінімізувати небезпеки і досягти поставлених цілей. Головною проблемою ефективного функціонування підприємств України сьогодні є відсутність комплексної оцінки ризиків, яка б дозволила керівництву підприємства виявляти слабкі місця та приймати правильні управлінські рішення. Тому інтеграція системи управління ризиками в систему управління сучасного підприємства є актуальним. Управління ризиками передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансово-економічними показниками. Стабільне економічне становище підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки повно в його діяльності враховуються всі види існуючих ризиків. Особливість функціонування вітчизняного підприємства в сучасних умовах полягає в тому, що воно постійно знаходиться під впливом загальноекономічних і специфічних ризиків. За таких умов надзвичайної актуальності набуває оволодіння ефективними методами аналізу, оцінки, ідентифікації і управління ризиками.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів ризик-менеджменту підприємств зокрема присвячені праці І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та інших науковців. Вчені досліджують особливості функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві, а також основні методи ідентифікації, оцінки і аналізу ризиків.

Однак, не дивлячись на низку робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, залишається низка не вирішених питань стосовно впровадження системи ризик-менеджменту в практику діяльності підприємств.

Метою написання роботи є формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Виходячи з поставлених цілей, можна сформулювати **завдання**:

- розкрити сутність ризик-менеджменту підприємства;
- розглянути методи управління ризиком;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- повести аналіз ризиків на підприємстві;
- розробити основні напрями покращення системи управління ризикам.

Об'єктом дослідження система ризик-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні положення формування системи ризик-менеджменту досліджуваного підприємства.

У роботі використано наступні методи: аналіз й синтез (для аналізу сутності поняття ризику і ризик-менеджменту); системний підхід (при визначенні методики оцінки ризиків на підприємстві); статистичний аналіз (для визначення результатів фінансово-економічного стану підприємства); методи експертної оцінки (для здійснення оцінки ризиків на підприємстві); графічний (для візуалізації представлених результатів досліджень).

Інформаційною основою дослідження є монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, підручники, навчальні посібники, матеріали мережі Інтернет, а також матеріали, надані підприємством.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності на досліджуваному підприємстві **ТОВ «ШЛІФАРБ»**.

Новизна роботи полягає у визначенні основних напрямків вдосконалення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено у статті «Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві», яка була надрукована у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Управління і адміністрування», 2020 рік с. (Додаток А).

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризик-менеджменту підприємства

Управління ризиками в діяльності підприємства – це теоретичне обґрунтування підходів до управління ризиками підприємств і розробка науково-методичних рекомендацій щодо їх застосування [2, с.46]. Ризики в значній мірі впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств, звідси виникає потреба в створенні відповідних механізмів управління ними. Головна мета даного дослідження – аналіз та уточнення змісту і сутності понять, які використовуються у процесі управління ризиками, узагальнення підходів до класифікації ризиків та їх управління.

Походження терміну “ризик” є грецьке слово *risikon*, *ridsa* – скеля. З італійської мови *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати поміж скель. У французькій мові *risque* – погроза, ризикувати.

Розрізняють дві теорії пояснення сутності ризику. Перша теорія – класична (сформульована Дж. Міллем, І. У. Сенсором) [16, с.124] – розглядає ризик з позиції очікуваних втрат, що можуть виникнути внаслідок прийняття певного рішення, тобто збитку. З метою врахування потенційного збитку (внаслідок реалізації ризику) представники теорії пропонували виокремлювати в структурі підприємницького доходу поряд з процентом (платою за вкладений капітал), заробітною платою тощо, також і плату за ризик. Західний економіст Дж. М. Кейнс також пропонував враховувати ризики під час прийняття економічних рішень, зокрема це стосувалося формування вартості товару. Так, класик виокремлював три види ризику для врахування: ризик позичальника, ризик кредитора та ризик інфляції.

Представники іншої теорії – неокласичної, а саме А. Маршал та А. Пігу, визначали ризик через величину можливих коливань розміру очікуваного прибутку. Згідно з неокласичною теорією процес прийняття рішень індивідом обумовлений концепцією граничної корисності, а тому

підприємець обере той варіант рішення, який характеризується найменшим коливанням очікуваного прибутку.

Сутність ризику розкривають його основні елементи:

- 1) ймовірність відхилення від припустимої мети, заради якої здійснювалась обрана альтернатива;
- 2) ймовірність досягнення бажаного результату;
- 3) відсутність упевненості у досягненні поставленої мети;
- 4) ймовірність матеріальних, моральних та інших втрат, які пов'язані зі здійсненням обраної в умовах невизначеності альтернативи [11, с. 32].

Наявність ризику пов'язана з невизначеністю. Невизначеність – досить широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів. Невизначеність трактують також як фундаментальну характеристику недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації. Невизначеність можна трактувати та деталізувати як недостовірність, неоднозначність. Останні, в свою чергу, можуть бути деталізовані.

У повсякденній діяльності підприємств виникає потреба в організації систем управління економічними ризиками. Під системою управління економічними ризиками слід розуміти сукупність взаємопов'язаних і взаємодійних задач, принципів, факторів, підходів, методів та етапів управління, які забезпечують досягнення поставлених цілей в умовах ризику і невизначеності. Таким чином, під економічним ризиком треба розуміти властивість суб'єкта підприємницької діяльності залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників переходити зі стану нормального функціонування в непередбачений стан, тобто у стан функціонування гірший ніж планувався, при якому виникає ймовірність втрати підприємством частини своїх активів, неотримання прибутку або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності [14, с. 62].

Для економічної діяльності важливою є вартісна оцінка реалізації ризикової події, тому під економічним ризиком слід розуміти вартісну міру наслідків реалізації загрози або шансу, ймовірність яких обумовлена впливом події або групи подій, що слугують джерелом ризику, на об'єкт.

Отже, базовими складовими поняття “економічний ризик” [1, с.8] є наступні моменти:

- можливість виникнення збитку (наприклад, виробництво якоїнебудь продукції може супроводжуватися виникненням збитків). Ситуації, в яких наперед відомо, що збиток зі 100 % ймовірністю не виникає, в загальному випадку до ризикових не належать. Тобто в заданих умовах суб'єкт господарювання діє в безризикових умовах;

- невизначеність, непередбачуваність, випадковість цієї можливості. Функціонуючи на ринку в умовах конкуренції, суб'єкт господарювання не завжди може передбачити, як поведе себе конкурент, тобто змушений діяти в умовах невизначеності. Інший приклад – інноваційна діяльність: продукуючи інновації, суб'єкт господарювання не знає напевно, як на них відреагує ринок;

- небажаність виникнення збитку. Якщо поява збитку не зачіпає інтересів суб'єкта, з яким даний збиток може бути пов'язаний, то це вже не є ризиком даного суб'єкта. Наприклад, якщо уявити ситуацію, за якої у суб'єкта господарювання на виробництві сталася пожежа, в результаті якої було пошкоджено старий склад з певними матеріалами. У випадку, коли цей суб'єкт мав намір ці матеріали використати у виробництві – маємо справу з економічним ризиком. Якщо ж склад лишився цілим, а доля пошкоджених матеріалів для цього суб'єкта байдужа, бо вони не мали ніякої цінності – економічний ризик відсутній;

- грошовий вимір збитку, який дозволяє кількісно оцінити можливі ризики та збитки (в природній для бізнесу формі), а також керувати ними за допомогою різних економічних інструментів і методів, що дозволяють працювати з грошовими сумами. Наприклад, ризик втрати здоров'я внаслідок хвороби або нещасного випадку носить фізіологічну природу. Однак якщо Ви

витрачає кошти на лікування та несе таким чином фінансові витрати на придбання ліків або недоотримує прибуток внаслідок втрати працездатності, відповідно виникає економічний ризик.

Сучасні умови господарювання [4,с.185] характеризуються посиленням ролі ризиків, які все більше набувають глобального характеру. Ряд особливостей, притаманних ринковим відносинам, а саме дія конкуренції, кон'юнктурні зміни, нестабільність цін тощо спричиняють невизначеність та невпевненість в одержанні бажаного кінцевого результату. Відтак підприємницька діяльність характеризується посиленою ризиковістю. Різноманіття факторів, які обумовлюють виникнення ризиків, пов'язане як зі специфікою певного виду діяльності, так і з загальними рисами невизначеності умов господарювання. Фактори виникнення економічного ризику відображають сукупність процесів та явищ, які сприяють виникненню певного ризику, тобто це рушійні сили, які породжують ризикові процеси.

З метою узагальнення причин виникнення ризику існує класифікація факторів виникнення ризику залежно від таких ознак, як масштаб впливу, можливості ідентифікації та управління ризиком, характер походження та впливу (рис.1).

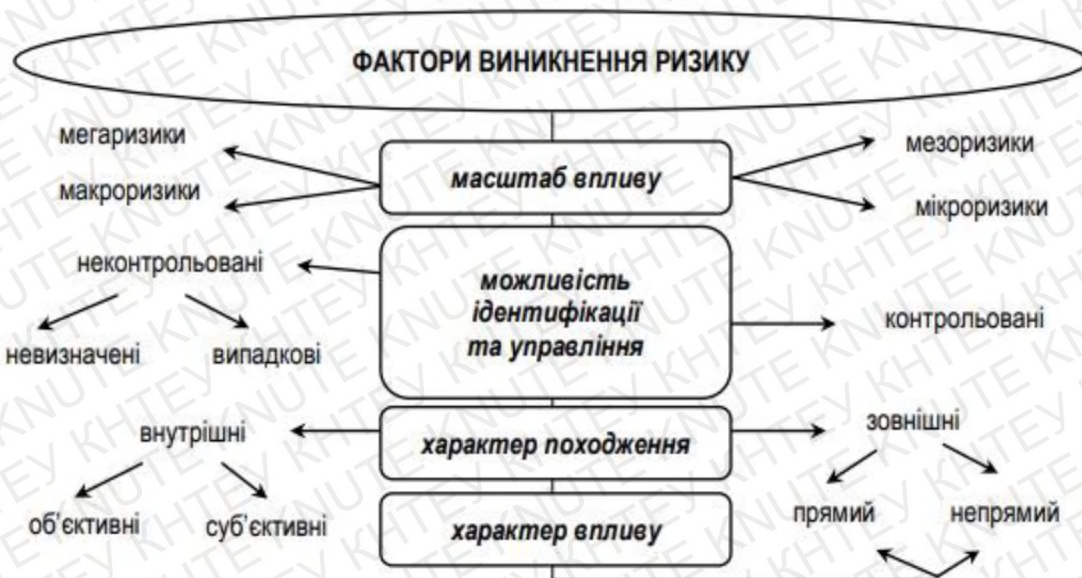


Рис.1. 1. Класифікація факторів виникнення ризику

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 6-10].

Отже, наведена класифікаційна система на (рис.1.1.) є достатньо повною та всебічною. Вона має універсальний характер і може бути використана для вибору прийомів управління ризиком у виробничій, транспортній, торговій діяльності організацій, у кредитних, інвестиційних, страхових установах тощо. Кожен вид ризику визначається низкою окремих ознак, причому частина цих ознак є постійною і залежить лише від виду ризику, а частина - визначається характером та особливістю ризикованої ситуації.

1.2 Методи управління ризиком

Оскільки поняття ризику не є однозначним і є багато критеріїв класифікації, стає зрозумілим існування величезного набору можливих інструментів, методів і процедур управління ризиком. Тому слід обговорити, яким чином можна провести їх угруповання з тим, щоб дати хоча б короткий огляд можливих підходів.

Аналіз основних підходів до мінімізації несприятливого впливу випадкових подій і їх фінансових наслідків дозволяє виділити ряд загальних процедур управління ризиком. Така точка зору дає можливість досліджувати, як в цілому можна поступити з тим чи іншим ризиком, що з ним можна зробити. До числа можливих процедур слід віднести[4]:

- ухилення від ризику (Risk elimination) - безліч заходів, що дають можливість повністю уникнути впливу тих чи інших несприятливих подій;
- скорочення ризику (Risk reduction або Risk mitigation) - набір сприяють зменшенню несприятливих наслідків дій розглянутого органу державного управління, фірми або фізичної особи. Дана процедура передбачає, що ризики залишаються на власній відповідальності носія, тому її іноді називають прийняттям ризиків на себе (Risk retention або Risk assumption);
- передачу ризику (Risk transfer) - сукупність заходів, що дозволяють перекласти відповідальність за зниження можливості виникнення

несприятливих подій і за відшкодування пов'язаного з ними збитку на інший суб'єкт.

Інша класифікація процедур управління ризиком базується на врахуванні співвідношення між моментом здійснення конкретних заходів і моментом виникнення несприятливої події. З цієї точки зору всі методи управління ризиком умовно можна розділити на дві великі групи[12]:

- дособитійніе методи управління ризиком, плановані і здійснювані завчасно і спрямовані на зниження ймовірності настання збитку, зменшення розміру можливого збитку і модифікацію структурних характеристик ризику. До цієї групи методів управління ризиком в основному відносяться методи трансформації ризиків (Risk control або Risk control to stop losses). Вони пов'язані в основному зі зміною самих ризиків, тобто припускають здійснення таких заходів, які будуть перешкоджати реалізації відповідних ризиків. У зв'язку з цим стає зрозумілим, чому ці методи часто асоціюються з проведенням попереджувальних (превентивних) заходів;

- послесобитійніе методи управління, здійснювані після настання збитку і спрямовані на ліквідацію наслідків несприятливої події і відшкодування збитку. Основним для даної групи методів є те, що вони спрямовані на фінансування ризику, тобто на формування фінансових джерел, використовуваних на покриття збитку, що є наслідком реалізації ризиків. До даної групи методів в основному відносяться методи фінансування ризику (Risk financing або Risk financing to pay for losses).

Методи трансформації ризиків - група методів, передбачають вплив на умови виникнення несприятливих наслідків і можливий розмір збитку. Як правило, ці методи націлені на зниження схильності ризику, зменшення уразливості і посилення взаємного впливу ризиків у портфелі, яке для носія ризиків буде більш сприятливим. Ці методи також називаються технічними методами управління ризиком.

Методи фінансування ризику - група методів, націлених на покриття вже стався збитку. Ці методи передбачають створення спеціальних резервних

фондів або забезпечення інших джерел фінансування збитків. Методи також називаються економічними, або фінансовими, методами управління ризиком[7].

Обидві наведені класифікації важливі для розуміння специфіки того чи іншого методу управління ризиком. Тому підсумкова класифікація конкретних методів повинна базуватися на використанні обох критеріїв (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів управління ризиком

Процедури управління ризиком	Група методів	
	Методи трансформації ризиків	Методи фінансування ризиків
Ухилення від ризику	- Відмова від ризику	
Скорочення ризику	- Зниження частоти збитку;	- Покриття збитку з поточного доходу; - Створення резервів; - Запозичення (кредитування); - Інші методи самострахування
- Зменшення розміру збитків;		- Страхування; - Перерозподіл ризику серед групи економічних агентів; - Спонсорство

Джерело: побудовано на основі опрацювання [1, с. 10-11]

Дана "подвійна" класифікація дозволяє більш точно вказати роль і місце пропонованих методів, підкреслює їх сутність. Так, методи фінансування ризиків, залишених на власному утриманні (в рамках процедури скорочення ризику), розрізняються лише джерелами покриття виникає збитку, а методи трансформації ризику в рамках тієї ж процедури пов'язані з різними типами превентивних заходів.

Крім того, дана класифікація дозволяє ставити й успішно вирішувати питання про співвідношення тих чи заходів. Наприклад, на практиці часто виникає ситуація, коли для захисту від пожежі фірма проводить ряд превентивних заходів (установка протипожежної сигналізації, заборона на використання деяких побутових приладів на робочому місці), а залишився можливий збиток страхує за договором з великою франшизою (участю страхувальника у відшкодуванні збитку) і зниженим лімітом відповідальності страховика. Іншими словами, тут використовуються заходи з трьох різних груп методів, що забезпечує як зменшення можливості виникнення збитку, так і співфінансування достатнього "збитку самою фірмою і страховою компанією[4].

Метод відмови від ризику використовується на практиці тоді, коли існують великі ризики, зменшити які буває просто неможливо: ризик банкрутства, ризик виникнення звинувачення в заподіянні шкоди, ризик передчасної смерті співробітників і т.п. Цей метод управління ризиком є особливо ефективним, коли великі ймовірність виникнення збитків (реалізації ризиків) і можливий розмір збитку[11]. Метод застосовується до різних типів ризиків (однорідним і неоднорідним, одиничним і масовим), так як розмір можливого збитку незалежно від конкретних значень параметрів однорідності і кількості ризиків все одно для фірми є великим і небажаним.

Суть методу зниження частоти збитку (Loss prevention) полягає в проведенні попереджувальних (превентивних) заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання несприятливої події. Це означає, що дані заходи будуть впливати на таку характеристику ризику, як вразливість відповідного об'єкта або суб'єкта. Застосування цього методу виправдано у випадках:

- якщо ймовірність реалізації ризику, тобто настання збитку, досить велика - саме на її зниження і направлено застосування методу;
- якщо розмір можливого збитку, як правило, невеликий (в іншому випадку доцільно використання інших методів управління ризиком).

Ризики, до яких застосовується даний метод, можуть бути однорідними і неоднорідними, масовими або поодинокими.

Метод зменшення розміру збитків (Loss reduction) полягає в проведенні превентивних заходів, спрямованих на зниження розміру можливого збитку. Цей метод також призводить до певної трансформації уразливості. Даний метод і метод зниження частоти збитку, або запобігання збитку, розглянутий вище, є взаємодоповнюючими. Застосування даного методу виправдано у випадках:

- коли розмір можливого збитку великий;
- коли ймовірність реалізації ризику, тобто настання збитку, невелика.

При цьому даний метод, подібно попередньому, може використовуватися для різних типів ризиків - однорідних і неоднорідних, масових і одиничних[10].

Використання двох попередніх методів управління ризиком пов'язаний з розробкою і впровадженням програми превентивних заходів, виконання якої має контролюватися і періодично переглядатися (з урахуванням змін, що відбулися).

Сутність методу поділу ризику (Segregation of exposures) полягає в створенні такої ситуації на фірмі, при якій жоден окремий випадок реалізації ризику (виникнення збитку) не призводить до серії нових збитків. Це досягається за рахунок зміни схильності ризику, тобто кількісної характеристики носія або носіїв ризику, яким може бути завдано шкоди. Практичне використання цього методу управління ризиком на рівні фірми можливо у двох формах:

- диференціації (відділення) ризиків (Risk separation). Такий підхід передбачає просторове розділення джерел виникнення збитків або об'єктів, яким може бути завдано шкоди. Прикладом першого типу є виділення різних виробничих майданчиків - продукція випускається не в одному великому цеху, а в двох менших за розміром, розташованих на віддалених один від одного майданчиках. Так що аварія, що сталася на одному майданчику, не вплине на

виникнення збитків на інший. Прикладом другого типу може служити установка спеціальних дверей і перегородок у великих приміщеннях з метою перешкодити поширенню пожежі;

- дублювання найбільш значущих об'єктів, схильних до ризику (Duplication). Такими об'єктами можуть бути документація чи інша інформація, види діяльності фірми, устаткування, що є ключовим для систем життєзабезпечення підприємств або для продовження операцій, запаси напівфабрикатів і (або) готової продукції. Відповідно на рівні конкретних заходів такий підхід буде являти собою зберігання копій важливих документів в особливо захищених місцях, створення дублюючих один одного виробничих ділянок, створення додаткових складів, які розташовані на віддалі від основних.

Даний метод застосуємо до будь-яких видів ризиків, якщо тільки для них можливо поділ ризику.

Своєрідним поєднанням методу розділення і методу відмови є лімітування, що представляє собою формування лімітів на операції з певним типам операцій або за певними клієнтам. У рамках цих лімітів операції дозволені, за їх межами - заборонені або вимагають спеціального узгодження. Тому такий метод дуже зручно використовувати як інструмент управління, особливо в умовах сильного географічного розподілу операцій. Тоді у головної організації обмежені можливості прямого контролю операцій своїх підрозділів, а лімітування дозволяє обмежити можливий ризик, пов'язаний з ними[9].

При використанні методу аутсорсингу ризику (Risk outsourcing) відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій покладається на сторонню організацію (інший суб'єкт). При цьому найчастіше така передача відповідальності здійснюється на основі договору.

Даний метод може бути використаний тільки тоді, коли можливо чітко визначити небезпеки, однозначно виділити відповідні схильності ризику,

досить жорстко контролювати фактори, що впливають на вразливість, і мати ефективні механізми передачі відповідальності.

Надання гарантій (Guarantying) пов'язано не тільки з виконанням функцій управління ризиком. Проте ремонт або заміна пошкодженого об'єкта трансформує ризик, прийнятий покупцем (експлуатантом) на себе. Фактично даний метод являє собою форму перерозподілу ризику між продавцем і покупцем.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ШЛІФАРБ»

2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства

Компанія ТОВ «Шліфарб», заснована у 2009 році, є офіційним дистриб'ютором AKZO NOBEL - міжнародний концерн, який діє більш ніж в 80 державах, і де працює понад 60 000 чоловік. Головний офіс концерну знаходиться в Арнемі (Голландія). AKZO NOBEL - визнаний виробник хімікатів, оздоблювальних матеріалів і фармацевтичних виробів був заснований на початку 1994 року шляхом злиття двох концернів - AKZO і NOBEL. До складу концерну AKZO NOBEL входить багато підприємств з тривалою і багатою подіями історією. Найстаршими підприємствами є засноване в 1777 році Det Holmbladske Selskab (Sadolin) і почали діяльність в 1972 році Sikkens (Голландія) і Bemberg (Німеччина).

У Швеції відомий вчений Альфред Нобель заснував ряд підприємств, які в даний час так само входять в систему концерну. AKZO NOBEL є лідером на світовому ринку по виробництву оздоблювальних матеріалів. Крім промислових ЛФМ, продукція концерну також відома на ринку товарів широкого споживання. Промислові оздоблювальні матеріали виробляються на 20 заводах в різних країнах світу. У розробці екологічно чистих оздоблювальних матеріалів і нових технологій AKZO NOBEL є одним з провідних виробників промислових ЛФМ для обробки деревини. Матеріали концерну з успіхом застосовуються для обробки меблів, паркету, вікон, дверей, деревних плит та інших деревних поверхонь.

Структура управління Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Шліфарб» зображена на рис.2.1 На ній схематично зображено структуру управління, яка на першому місці включає керівника, який і являється головним на підприємстві.

Організаційною структурою системи управління підприємства називається склад елементів системи, кожному з яких відповідає визначна функція, а також організація зв'язків та відносин між елементами системи.

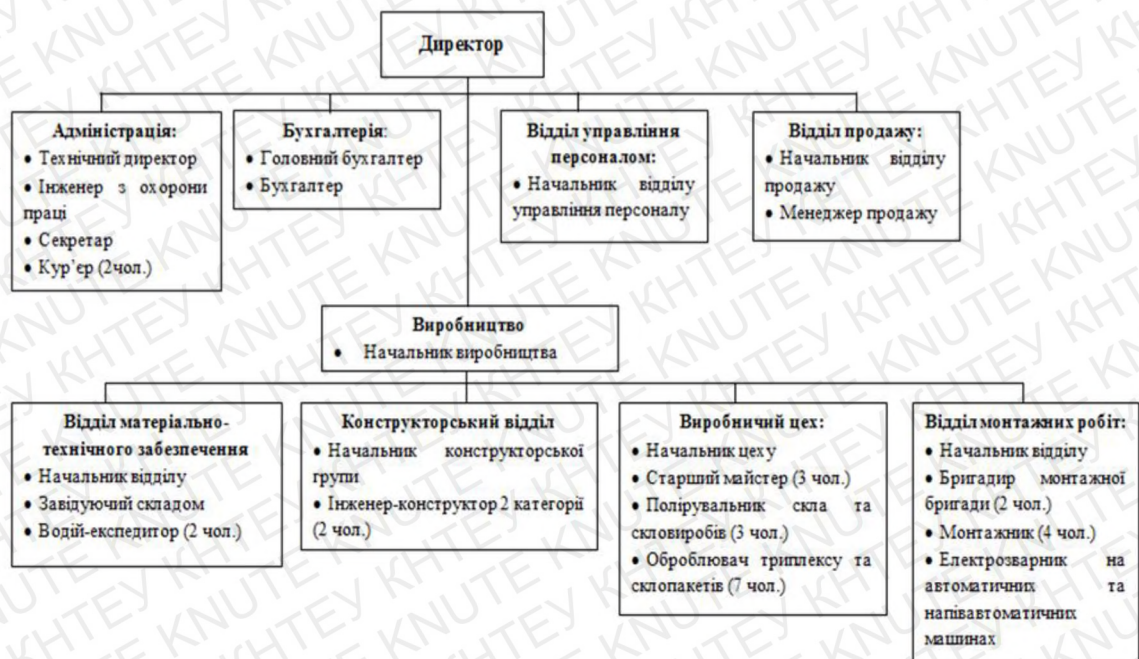


Рис. 2.1. Виробнича структура підприємства ТОВ «Шліфарб»

Джерело: побудовано автором [2, с. 17-18]

На підприємстві ТОВ «Шліфарб» діє лінійно-функціональна структура.

Особливість такої структури в тому, що функціональні органи приймають участь у постановці задач, підготовці рішень. Вони допомагають лінійному керівнику в реалізації функції управління. При цій структурі вирішуються наступні питання:

- забезпечення максимально можливої керованості підприємства;
- забезпечення оптимального відношення центраізації та децентраізації управління;
- рівномірність розподілу обсягів робіт по рівням управління та виконавцям;
- забезпечення своєчасної, достовірної та в необхідному обсязі інформацією системи управління підприємства;
- погодженість процесу управління у просторі і часі;
- коректування цілей та програм в залежності від змін на ринку.

Загалом, лінійно-функціональна структура є оптимальною для невеликих підприємств, в тому числі для ТОВ «Шліфарб», оскільки дозволяє зосередити централізовану владу у директора.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства варто почати з аналізу фінансових показників його діяльності. Розглянемо динаміку фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.1).

Чистий дохід досліджуваного підприємства у 2018 році зріс на 53,2%, при цьому зросла собівартість послуг на 50,3%. Протягом аналізованого періоду зростають витрати підприємства, що і забезпечило йому збиток протягом 2016 – 2018 років, при чому збиток має тенденцію до зростання, що свідчить про нестійкий фінансовий стан (рис. 2.2).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Шліфарб» в
2016 -2018 роках, тис. грн.**

Стаття	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017/ 2016, +/-	Абсолютне відхилення 2018/ 2017, +/-	Темп прирос ту 2017/ 2016, %	Темп прирост у 2018/ 2017, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1053,7	42510,5	65128,1	41456,8	22617,6	3934,4	53,2
Інші операційні доходи	0,0	7,8	28,7	7,8	20,9	-	267,9
Разом чисті доходи	1053,7	42518,3	65156,8	41464,6	22638,5	3935,1	53,2

Закінч.табл. 2.1

Стаття	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2017/ 2016, +/-	Абсолютне відхилення 2018/ 2017, +/-	Темп приросту 2017/ 2016, %	Темп приросту 2018/ 2017, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	887,9	48656,7	73144,7	47768,8	24488,0	5380,0	50,3
Інші операційні витрати	409,1	1777,8	1807,0	1368,7	29,2	334,6	1,6
у тому числі:							
Інші витрати		141,9	191,7	141,9	49,8	-	35,1
Разом витрати	1297,0	50576,4	75143,4	49279,4	24567,0	3799,5	48,6
Фінансовий результат до оподаткування	-243,3	-8058,1	-9986,6	-7814,8	-1928,5	3212,0	23,9
Податок на прибуток	27,1	429,2	66,9	402,1	-362,3	1483,8	-84,4
Чистий прибуток (збиток)	-270,4	-8487,3	-10053,5	-8216,9	-1566,2	3038,8	18,5

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

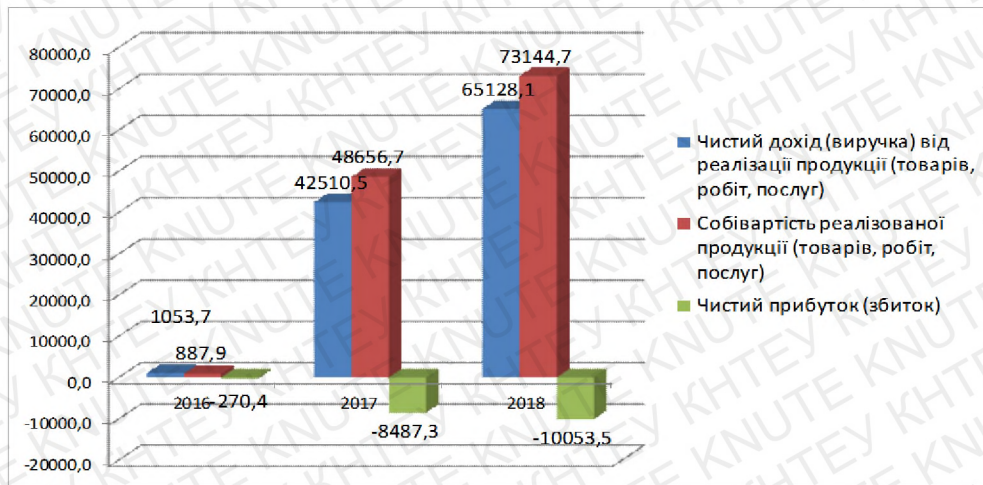


Рис. 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Шліфарб» в 2016-2018 роках, тис. грн.

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Отже, бачимо, що собівартість послуг підприємства зростає більш швидкими темпами ніж виручка від реалізації, що спричинило збитковість підприємства протягом аналізованого періоду. Дана тенденція вказує на погіршення фінансового стану та потенційну загрозу банкрутства досліджуваного підприємства.

Проаналізуємо зміни у активі балансу загалом на ТОВ «Шліфарб» у 2016-2018 роках (табл. 2.1). Структура балансу підприємства є досить нерівномірною. Так на необоротні активи припадає 0,00% у 2016 році, потім частка збільшується до 5,58% загального підсумку балансу у 2017 році, 8,98% – в 2018 році. За досліджуваний період спостерігається збільшення даної частини балансу на 316,30 тис. грн. у 2018 році відносно 2017 року, або приріст складає 41,5 %.

Оборотні активи складають досить значну частку балансу, у 2016 році – 100%, у 2017 році – 94,42%, у 2018 році – 91,02%; їх зменшення у 2018 році відносно 2017 року 15,20 %. Порівняння темпів зростання оборотних і необоротних активів між собою, дозволяє зауважити, що немобільна складова майна зростає більш швидкими темпами ніж мобільна. Наскільки така ситуація буде виправданою, буде досліджено в подальшому.

Необоротні активи протягом аналізованого періоду збільшились з 0 тис. грн. у 2016 році до 1078,4 тис. грн. у 2018 році за рахунок придбання основних засобів, оборотні активи зросли з 1219,6 тис. грн. у 2016 році до 10926,4 тис. грн. у 2018 році.

Аналіз джерел формування капіталу починається з оцінки динаміки їх складу та структури, у зв'язку з чим складається і досліджується наступна аналітична табл. 2.1. Отже, як видно з табл. 2.1 свідчать, що фінансові ресурси підприємства за 2016- 2018 рік зросли на 10785,20 тис. грн. за рахунок придбання основних засобів та зростання запасів на складах. Величина власного капіталу в абсолютному вираженні зменшилась на 18861,20 тис грн. Питома вага власного капіталу за звітний період зменшується, що свідчить про значний ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Частка необоротних активів в загальній сумі балансу збільшується, а оборотних активів – зменшується, це свідчить про збільшення капіталовкладення у необоротні активи підприємства.

Проілюструємо відсоткові відношення у структурі балансу за допомогою діаграми (рис. 2.3).

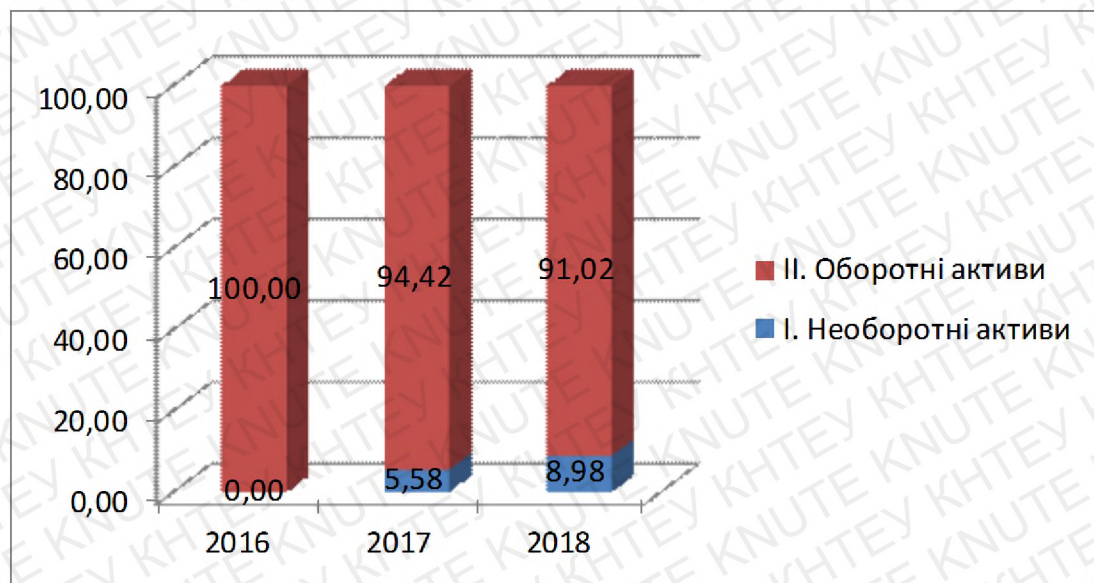


Рис. 2.3. Структура активів балансу ТОВ «Шліфарб» у 2016- 2018 роках, %

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [2, с. 21-22]

Порівняння темпів зростання оборотних і необоротних активів між собою, дозволяє зауважити, що немобільна складова майна зростає більш швидкими темпами ніж мобільна. Наскільки така ситуація буде виправданою, буде досліджено в подальшому. У загальному вигляді оцінку зазначених вище показників та підприємства подано в Додатку В. З аналізу показників фінансової стійкості бачимо, що підприємство перебуває у нестійкому фінансовому стані, воно залежне від зовнішніх джерел фінансування та справляється зі своїми зобов'язаннями. Показники ліквідності підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності ТОВ «Шліфарб»
з 2016 року – 2018 рік**

Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2016	2017	2018	Відхилення	
						2017/ 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи (р.1195+р.1200 ф.1) / Поточні зобов'язання) р.1695+р.1700 ф.1	> 1	0,82	0,98	0,35	0,16	-0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Поточні активи (р.1195+р.1200 ф.1) / Поточні пасиви (р. 1695+р. 1700 ф.1)	0,6-0,8	0,82	0,58	0,35	-0,24	-0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти (р.1160+р.1170 ф.1) / Поточні пасиви (р. 1695+р. 1700 ф.1)	> 0,2	0,02	0,00	0,05	-0,02	0,05

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідності визначення платоспроможності підприємства. В цілому ліквідність підприємства

незадовільна і воно майже не має можливості відповідати за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнти ділової активності, показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції.

Отже, на досліджуваному підприємстві у 2016- 2018 рр. коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості постійно збільшуються, що свідчить про збільшення одиниць кредиторської заборгованості що приходить на одиницю чистого доходу від реалізації послуг. Оборотність дебіторської заборгованості у 2018 році збільшилась на 4,04 пунктів, оборотність основних засобів збільшується, оборотність власного капіталу також збільшується, що є негативним явищем для підприємства, коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2018 році зменшився на 0,2 пункти, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Що стосується показників рентабельності табл. 2.4, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активів, обсяг власного капіталу, чи в цілому діяльність підприємства приносить чистий прибуток. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності ТОВ «Шліфарб» в 2016 – 2018 роках

Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2016	2017	2018	Відхилення	
						2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт рентабельності і активів	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) / Середньорічна вартість активів (р.1300 ф.1)	> 0 збільшення	-0,22	-0,62	-0,84	-0,40	-0,22
Коефіцієнт рентабельності і власного капіталу	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) / Власний капітал (р.1495 ф.1)	> 0 збільшення	1,00	0,97	0,53	-0,04	-0,43

Закінч.табл. 2.4

Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2016	2017	2018	Відхилення	
						2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток (р.2350 ф.2 / Собівартість (р.2050))	> 0 збільшення	-0,30	-0,17	-0,14	0,13	0,04
Коефіцієнт рентабельності послуг	Чистий прибуток (р.2350 ф.2 / Чиста виручка від реалізації (р.2000 ф.2))		-0,26	-0,20	-0,15	0,06	0,05

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Отже, досліджуване підприємство було не досить прибутковим протягом 2016-2018 років. Показники рентабельності мають тенденцію щодо зменшення, це свідчить що підприємство в цілому працює не стабільно. У 2018 році підприємство було збитковим. З вищесказаного можна зробити висновок, що підприємству потрібно активізувати свою діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, тому що деякі важливі показники, мають значення, нижче за нормативне.

Розглянемо зовнішні детермінанти розвитку підприємства. ТОВ «Шліфарб» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Розглянемо ринок, на якому функціонує підприємство. Промисловість будівельних матеріалів є великою складовою економіки будь-якої країни. Ця галузь, будучи основною матеріальною базою для будівельного комплексу, істотно впливає на темпи зростання в інших галузях економіки і соціально-економічний стан суспільства в цілому. Промисловість будівельних матеріалів включає виробництво основних видів будівельних матеріалів - цементу, цегли та інших стінових матеріалів, бетону і бетонних конструкцій, асбоцементних виробів, плитки керамічної, брущатки, теплоізоляційних матеріалів, покрівельних матеріалів і багатьох інших.

За даними Державної служби статистики України (Держстату України) виробництвом будівельних матеріалів в Україні займається майже 9 тис. підприємств, більша частина яких зосереджена у Київській, Львівській, Харківській, Донецькій, Сумській та Житомирській областях. Проте асортимент та якість продукції вітчизняних виробників не завжди задовольняє потреби сучасного будівництва. Суттєве відставання обумовлене недостатнім технічним рівнем виробництва, для підвищення якого необхідні інноваційні та інвестиційні проекти.

Впродовж останніх років зростає зацікавленість споживачів до готових оздоблювальних матеріалів. Потрібно відмітити, що з огляду на схожість технологій виготовлення водоемульсійних фарб та готових штукатурок, цей продукт можна успішно виготовляти на лако-фарбових заводах яких в Україні значна кількість. Тому зараз поширюється практика замовлення фасадних фарб та штукатурок на умовах outsourcing, що пов'язано з тимчасовим утриманням від здійснення довготермінових інвестицій в виробниче обладнання.

Проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку (табл. 2.5). З таблиці 2.5 випливає, що частка ринку ТОВ «Шліфарб» поступово збільшується. Також зростають і частки ринку основних конкурентів, що становить загрозу для ТОВ «Шліфарб».

Таблиця 2.5

Частка підприємства на ринку оздоблюваних матеріалів*, %

Назва виробника	2016	2018	2019
ТОВ «Шліфарб»	22,50	22,80	23,40
ТОВ «Ельф Декор»	12,40	12,90	13,90
«Ойкос-Україна»	11,70	11,70	12,00
Чибос	5,70	4,90	4,50
ТОВ «Атлас ТАК»	5,00	4,80	4,80
Сан Марко	4,30	5,00	5,20
Інші	38,40	37,9	36,2
Разом	100	100	100

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Аналіз галузі дає можливість зробити наступні висновки:

- 1) Невеликі підприємства виконують замовлення, що не потребують високої якості чи великих обсягів. Але більшість замовлень є виробництво штукатурки особливої якості. На цьому ринку спроможні конкурувати тільки потужні великі компанії;
- 2) Повільне зростання ринку внаслідок його насичення призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм, які не можуть підтримувати рентабельні обсяги продажу продукції або диверсифікувати виробництво;
- 3) Висока прибутковість галузі сприяє появі на ринку нових сильних конкурентів, але високі бар'єри входу та виходу з ринку створюють додаткові перепони потенційним конкурентам.

Споживачі - Основними споживачами ТОВ «Шліфарб» є підприємства, що будують торгівельно-розважальні центри або ексклюзивні розважальні заклади, та підприємства з оздоблювання квартир. Саме тому основним напрямком роботи зі споживачами продукції підприємства має бути пошук нових споживачів та розширення асортименту продукції для задоволення нових вимог споживачів.

Постачальники- Постачальниками основної сировини для виробництва є підприємства як українські так і іноземні. Наповнювачі постачаються з закордону, а кварц та пісок підприємство купує в Україні.

Партнери - Партнерами компанії є група оздоблювальних компаній та сертифікаційна компанія. Група оздоблювальників є ключовим та основним фактором, оскільки замовлення на купівлю штукатурки через оздоблювачів досить часе явище. Сертифікаційна компанія займається видачею сертифікатів на штукатурки. В останній час спостерігається зменшення вартості послуг компаній через розширення клієнтської бази і кількості замовлень.

Співробітництво з крупними дизайнерськими та архітектурними компаніями, такими як: «Архітектурне бюро Ю. Серьогін», «Tempest Design», «Агора», «Дизайнерське бюро Каменської», «Evro Glass» та багато інших дають можливість приймати участь в створенні внутрішніх інтер'єрів

приміщень, наприклад: магазини «Ювелірна галерея», «Новий Ермітаж», автосалони «BMW», «Toyota», «Renault» та «VolksWagen», інтер'єри магазинів, розміщених в ТЦ «Глобус», «Метроград», «Мандарин Плаза» та багато інших.

Конкуренти - Конкурентів у підприємства досить багато, бо майже всі можуть створювати товари-замінники продукції підприємства за меншу ціну і не високої якості. Тому підприємству слід розглянути можливе виробництво продукції для невибагливих клієнтів. Основними конкурентами на ринку виробництва штукатурок є ТОВ «Ельф Декор», «Ойкос-Україна, Чебос, ТОВ «Атлас ТАК», Сан Марко.

Таким чином, існує досить високий ризик входу в галузь потенційних конкурентів, проте достатньо високі бар'єри входу, виходячи з того, що на ринку існує багато компаній.

Отже, **сильними сторонами є:**

- постійна система контролю якості товару,
- значна широта асортименту
- індивідуальний підхід при встановленні цінової політики,
- ефективна договірна політика.
- висока кваліфікація персоналу

Слабкими сторонами є:

- високий рівень ризику.
- відсутні розробки НДДКР
- висока плинність кадрів,
- відсутні мотивованість працівників,
- відсутнє стратегічне управління, управління інтуїтивне.

Компанія ТОВ «Шліфарб» і будь-яка інша фірма, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної

організації, але впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

Отже, бачимо, що на діяльність підприємства в умовах глобалізації впливають численні фактори, проте для підприємства найбільш важливий з них – економічний. Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Шліфарб» ми можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Доцільно буде використати SWOT-аналіз, адже він один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища. Матрицю SWOT підприємства ТОВ «Шліфарб» відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ризиків компанії ТОВ «Шліфарб»

	Можливості	Загрози
Зовнішні ризики	1) Державна підтримка розвитку нових технологій 2) Розширення мережі 3) Активізація участі у науково-освітніх програм іноземних ІТ-компаній 4) Збільшення попиту на ексклюзивну продукцію від фізичних осіб та посередників 5) Зменшення вартості послуг сертифікаційної компанії	1) Збільшення курсу НБУ гривні до американського долару з 25 до 28 (середньорічний – 26, згідно НБУ) 2) Зменшення інвестиційної привабливості України через нестабільність політичну 4) Залежність від постачальників іноземної сировини. 5) Активізація конкурентів 6) Збільшення вартості фінансових ресурсів
Внутрішні ризики		

Закінч.табл. 2.7

Сильні сторони: 1) Значний досвід на ринку (з 2012 року) 2) Передова технологія, сучасне обладнання; 3) Сертифікована продукція; 4) Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів; 5) Наявність власної торгової марки і знаку (Шліфарб – це марка AKZO NOBEL); 6) Широкий перелік реалізованих проєктів, що представлені на офіційному сайті компанії	Просування продукції на нових ринках збуту за допомогою проведення маркетингових акцій	Згорання купівлі оздоблювальних матеріалів високого цінового сегменту
Слабкі сторони: 1) Відсутність інноваційної діяльності підприємства; 2) Низька маркетингова активність 3) Збитковість основної продукції; 4) Географічна концентрація бізнесу в Києві; 5) Відсутність представництв в областях країни та закордоном; 6) Відсутність системи стимулювання покупців; 7) Недосконала організаційно-управлінська структура 8) Відсутність здійснення стратегічної діяльності та планових ВНД	Розвиток інноваційної діяльності підприємства працівниками	Виконання маркетингових робіт для визначення майбутніх напрямків розвитку компанії.

Джерело: фінансова звітність підприємства (Додаток Б)

Аналізуючи дані табл. 2.7 можна сказати, що підприємство має як сильні сторони (якість продукції, відомий бренд, широкий асортимент, удосконалення продукції), так і слабкі (недосконали систему стимулювання покупців, кваліфікація працівників), так відповідно загрози і можливості зовнішнього середовища. ТОВ «Шліфарб» необхідно заздалегідь планувати свою діяльність, заключати відповідні контракти на поставку сировини, встановлювати нові зв'язки на нових географічних ринках.

Таким чином, можливості підприємства пов'язані з використанням сприятливих умов, розширенням виробництва, збуту, виходом на нові

закордонні ринки, а загрози виступають з боку постачальників і сильних конкурентів.

2.2 Аналіз ризиків на підприємстві

Ідентифікація та аналіз ризику - важливий етап, який необхідний для розуміння специфіки досліджуваної ризикової ситуації. Під ідентифікацією і аналізом ризиків слід розуміти виявлення ризиків, розуміння їх специфіки, обумовленої їх природою та іншими характерними рисами, виділення особливостей їх реалізації, включаючи вивчення розміру економічного збитку, а також зміна ризиків в часі, ступінь взаємозв'язку між ними та вивчення факторів, що впливають на них. Без такого дослідження неможливо ефективно і цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком.

Аналіз ризиків- це один із найважливіших значень в ризик-менеджменті. Небезпеку на підприємстві може становити, що завгодно, тому проведемо оцінку виробничих ризиків на ТОВ «Шліфарб».

На підприємстві використовують хімікати, відкриті ящики інструментальної шафи, також підвищений шум та високі рівні концентрації пилю у виробничому цеху.

Основним джерелом виникнення ризиків на даному підприємстві є незбалансованість основних компонентів господарського механізму. На ТОВ «Шліфарб» присутні зовнішні ризики, які розрізняють за факторами прямої і не прямої дії.

На підприємстві виявлені внутрішні ризики не прямої дії, а саме непередбачені зміни в процесі виробництва:

Ризик 1. Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму.

Ризик 2. Порушення технології.

Ризик3. Погіршення кваліфікації персоналу.

Ризик 4. Репутаційний ризик.

Ризик 5. Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації.

Ризик 6. Плинність кадрів.

Оцінювання ризиків здійснюється для встановлення пріоритетних шляхів в управлінні ними на підставі небезпек, які занесені у реєстр та оцінювання ризиків. У табл.2.8 показано категорії експертної оцінки ризику, яка проводиться за двома ознаками: ступінь впливу ризику на діяльність та ймовірність реалізації ризику.

Таблиця 2.8

Категорії експертної оцінки ризику

Ступінь впливу ризику на діяльність	Оцінка експерта	Ймовірність реалізації ризику	Оцінка експерта
Висока	5	Висока	5
Вище середнього	4	Вище середнього	4
Середня	3	Середня	3
Нище середнього	2	Нище середнього	2
Низька	1	Низька	1

Джерело: складено автором на основі [2, с. 29-30]

Ключовим елементом в технології в системі ризик- менеджменту є ідентифікація ризиків діяльності організації. Вона пов'язується з процедурами, спрямованими на визначення параметрів ризикової ситуації, що передбачає відповіді на запитання: що може трапитися? де? коли? як і чому?

Процес визначення таких ризиків розпочинається із ідентифікації ризиків підприємства.

У табл. 2.9 визначена експертна оцінка ризиків підприємства. Експертами виступили провідні фахівці підприємства із фінансового відділу і відділу маркетингу.

Оцінка ризиків проводилась на основі категорій, що були визначені у табл. 2.8 для експертної оцінки сили впливу даного ризику на діяльність підприємства і ймовірності реалізації ризику.

Підсумкова оцінка ризику визначалась як добуток експертної оцінки ступеня впливу ризику на діяльність підприємства і ймовірності його реалізації.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка ризиків підприємства

Ризик	Ступінь впливу ризику на результат	Ймовірність реалізації ризику	Підсумкова оцінка ризику
Ризик 1. Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму	4	3	12
Ризик 2. Порухення технології	5	2	10
Ризик3. Погіршення кваліфікації персоналу	1	3	3
Ризик 4. Репутаційний ризик	4	5	20
Ризик 5. Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації	2	4	8
Ризик 6. Плинність кадрів	4	3	12

Джерело: результати експертного опитування

Результати експертної оцінки показали, що найбільшим ризиком для підприємства є репутаційний ризик, його підсумкова оцінка становила 20, на другому місці – погіршення техніки безпеки і плинність кадрів, їх оцінка ризику становила 12, і порушення технологій і відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації на третьому місці в системі оцінки ризиків. Найменший ризик стосується погіршення кваліфікації персоналу, його оцінка становить 3.

В табл. 2.10 проведено подальший аналіз виявлених ризиків за допомогою матриці ризиків відповідно до ступеня впливу ризиків на діяльність підприємства і ймовірності їх реалізації. Матриця ризиків дозволяє

наочно відобразити зони ризику, які говорять про те, наскільки даний ризик є критичним для ланого підприємства і наскільки важливими завданнями є розроблення системи заходів впливу на даний ризик відповідно до його положення на матриці ризику.

Таблиця 2.10

Матриця ризиків

Ступінь впливу на діяльність підприємства	Ймовірність реалізації				
	5	4	3	2	1
5				P2	
4	P4		P1, P6		
3					
2		P5			
1			P3		

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Найбільш високий рівень ризику припадає на репутаційний ризик. Якщо не уникнути цього ризику ТОВ «Шліфарб» загрожує погіршення

репутації керівника і підприємства, негативна оцінка споживачів на продукт, зменшення попиту товару. Підсумкова оцінка ризику 20 балів.

Для мінімізації репутаційного ризику, потрібно :

- 1) звернутися, в першу чергу, у рекламне агенство, щоб активізувати попит на продукцію;
- 2) проводити періодично акції на товар;
- 3) проводити постійний моніторинг ринку конкурентів;
- 4) вдосконалюватися, аналізувати ситуацію в компанії.

У середній рівень ризику припадає «Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації». Надзвичайно важливим у кожному підприємстві є компетентний штат працівників, адже від цього залежить і репутація самої компанії. Підсумкова оцінка ризику 8 балів. Щоб мінімізувати ризик потрібно провести наступні заходи:

- 1) тренінги, це допоможе підвищити рівень працівників та змотивувати їх на кращий результат;
- 2) провести аналіз рівня кваліфікації працівників;
- 3) скоротити штат працівників;
- 4) організувати курси підвищення кваліфікації;
- 5) розробити систему винесення попередження працівників, що допоможе працівникам стати більш відповідальними за свою роботу.

Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму- середній рівень ризику. Загальна оцінка 12 балів. Наші запропоновані заходи виглядають таким чином:

- 1) ввести матеріальні санкції за порушення техніки безпеки;
- 2) виявити небезпеку на робочому місці та оцінити ризики;
- 3) вдосконалити колективні та індивідуальні засоби захисту;
- 4) забезпечити нормальні параметри повітря виробничого середовища;
- 5) заходи боротьби з шумом та вібрацією;
- 6) модернізація штучного і природного освітлення;

7) облаштування вентиляційних систем.

Нступний ризик стосується плинності кадрів. Загальна оцінка 12 балів.

Щоб уникнути можливого ризику потрібно:

- 1) запровадити систему мотивації працівників;
- 2) зробити гнучкий графік для працівників;
- 3) надати можливість кар'єрного росту;
- 4) подарувати несподіваний оплачуємий вихідний раз на місяць;
- 5) проводити моніторинг та аналіз причин звільнення працівників.

Останнім ризиком, який відноситься до середнього ступеня ризику-

«Порушення технології». Запропоновані нами заходи:

- 1) постійний контроль техніки, назначити відповідальну людину, яка б контролювати всю офісну техніку;
- 2) зміна технологічних процесів на більш безпечні та сучасні;
- 3) проведення планово-запобіжних ремонтів.

У низьку зону ризику припадає «Погіршення кваліфікації персоналу». Загальна оцінка 3 бали. Запобіжними заходами для уникнення ризику стане:

- 1) тренінги;
- 2) провести аналіз кваліфікаційного рівня працівників;
- 3) скорочення штату працівників;
- 4) курси підвищення кваліфікації;
- 5) організація попередження працівників за погіршення результатів роботи.

Отже, на основі проведений аналіз ризиків дозволив сформулювати ряд пропозицій, які в своїй сукупності дозволять вплинути на величину ризику ккомпанії.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування системи ризик-менеджменту передбачає детальний аналіз причин їх виникнення з метою вироблення і реалізації відповідних ризик-рішень. У основу такого аналізу слід закладати аналітичні оцінки джерел виникнення ризиків, характеру, масштабу і ступеню ризику, очікуваної вартості ризику тощо. Отримана інформація використовується з метою вибору сценаріїв виживання в умовах невизначеності та формування програми (плану) управління ризиками.

Управління ризиками пов'язується як з негативними наслідками, так і очікуваними вигодами. В цьому випадку завдання ризик-менеджменту полягає у визначенні можливих відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на управління такими відхиленнями з метою мінімізації негативних наслідків.

Вдосконалення системи ризик-менеджменту на ТОВ «Шліфарб» має здійснюватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні за результатами аналізу та оцінки ризиків окреслюються пріоритетні напрями реалізації заходів з управління ризиками та затверджується реєстр ризиків. Для побудови реєстру ризиків вважаємо за необхідне визначити основні заходи впливу на величину оцінених і ідентифікованих ризиків.

У параграфі 2.2 ми провели експертну оцінку кожному ризику, це виступило підґрунтям для формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

В табл. 3.1 показано заходи управління ризиками ТОВ «Шліфарб» відповідно до ідентифікованих ризиків. Розроблення заходів впливу на ризик є важливою частиною ризик-менеджменту, на яку припадає відповідно до оцінок різних аналітиків до 80% зусиль менеджменту. Вибір того чи іншого

заходу впливу на ризик залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня кваліфікації менеджменту і фінансових можливостей підприємства.

Таблиця 3.1

Заходи впливу на ідентифіковані ризики

Ризик	Заходи впливу на ризик
Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму	- вести матеріальні санкції за порушення техніки безпеки. - виявити небезпеку на робочому місці та оцінити ризики - вдосконалення колективних та індивідуальних засобів захисту; - забезпечення нормальних параметрів повітря виробничого середовища - заходи боротьби з шумом та вібрацією; - модернізація штучного і природного освітлення. - облаштування вентиляційних систем.
Порушення технології	- постійний контроль техніки, назначити відповідальну людину, яка б контролювати усю осю офісну техніку. - зміна технологічних процесів на більш безпечні та сучасні;
Погіршення кваліфікації персоналу	- тренінги; - провести аналіз кваліфікаційного рівня працівників; - скорочення штату працівників; - курси підвищення кваліфікації; - наказ про винесення попередження працівників.
Репутаційний ризик	- реклама; - ORM; - SMM ORM; - постійний моніторинг ринку конкурентів.
Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації	- залучення агенції з набору персоналу; - застосування сучасних методів навчання персоналу; - озробка та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання проблем відсутності знань.
Плинність кадрів	- запровадження системи мотивації працівників; - гнучкий графік для працівників; - можливість кар'єрного росту; - несподіваний оплачуємий вихідний раз на місяць; - провести моніторинг та аналіз причин звільнення працівників.

Джерело: складено автором

Ідентифіковані події і ризики систематизуються у формі реєстру ризиків. Реєстр (журнал, профіль) ризиків – це офіційне зведення відомостей про ідентифіковані ризики, дескрипція деякої певної множини ризиків організації, перелік ризиків, з якими стикається організація у своїй діяльності, який також включає різні сценарії можливої реалізації ризику. В табл. 3.2 показано реєстр ризиків, який передбачає ідентифікацію ризиків за такими параметрами:

ймовірність реалізації ризику, вплив ризику, якість управління ризиком. Оцінка цих параметрів відбувається за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 3.2

Реєстр ідентифікованих ризиків підприємства

Опис (формулювання) ризиків - можливі наслідки реалізації ризиків	Фактор, джерело ризиків	Можливий збиток, тис. грн.	Бальна оцінка ризиків			Підсумкова оцінка ризиків (5+6+7)	Власник ризиків
			Вплив ризиків	Ймовірність	Якість управління		
1	2	3	4	5	6	7	8
Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму	Порушення технологічних регламентів роботи обладнання і правил техніки безпеки	50	4	3	5	12	Технічний директор
Порушення технології	Помилки ієхнолога, поламки обладнання	200	5	2	3	10	Технічний директор
Погіршення кваліфікації персоналу	Персонал недостатнього рівня освіти	100	1	3	4	8	Директор департаменту персоналу
Репутаційний ризик	Робота с контрагентами не перевіряється з точки зору безпеки	300	4	5	4	13	Заступник директора по комерційним питанням
Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації	Складність залучити персонал, непривабливі умови праці і рівень зарплати	120	2	4	3	9	Директор департаменту персоналу
Плинність кадрів	Непривабливі умови праці і рівень зарплати	130	4	3	4	11	Директор департаменту персоналу

Джерело: складено автором

Реєстр ризиків містить: перелік потенційних ризиків за видами діяльності; фактори і джерела виникнення ризиків; оцінку ризику; відповідальні особи за ризик.

Категорії оцінки сили впливу ризику на діяльність підприємства і ймовірності його реалізації показані в табл. 2.8. Підсумкова оцінка ризику знаходиться, як сума бальних оцінок ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії і якості управління.

Оцінка параметру «Якість управління ризиком» (стовпчик 6 в реєстрі ризиків (табл. 3.2)) показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала ранжирування якості управління ризиком

Бали	Ступінь	Якість управління
1	Дуже висока	Запропоновані заходи можуть повністю усунути ризик.
2	Майже висока	Є час для виправлення, вплив ризику проявляється із запізненням, але на нього можна суттєво вплинути.
3	Середня	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із визначеним запізненням, можна незначне вплинути на ризик.
4	Нижче середньої	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із значним запізненням, відсутня впевненість, що можна вплинути на ризик.
5	Дуже низька	Часу для управління ризиком немає, вплив ризику проявляється із раптовим ефектом, вплинути на його зменшення неможливо.

Джерело: побудовано автором

Проведена оцінка ризиків показала, що з урахуванням якості управління ризиками найбільш небезпечними ризиками для підприємства виявились репутаційний ризик і ризик порушення техніки безпеки, їх підсумова оцінка

ризиків, відповідно, становила, 13 і 12. Але й інші ідентифіковані ризики підприємства дуже важливі для його ефективної і безпечної діяльності, так як підсумкові оцінки ризику інших ризиків більше за 5.

Розроблення та впровадження ризик-менеджменту в систему управління ТОВ «Шліфарб» передбачає здійснення комплексу дій, пов'язаних з:

- виробленням концепції прийняттого ризику та загальної концепції побудови ефективної системи управління ризиками;
- чітким формулюванням цілей стратегії і тактики управління ризиками;
- концентрацією ресурсів на створення та підтримку збалансованої системи управління ризиками;
- узгодженням організаційної структури та системи контролю діяльності з метою уникнення конфлікту інтересів на всіх рівнях ризик-менеджменту;
- забезпеченням систематичного аналізу ризиків з метою їх ідентифікації, контролю, моніторингу та оцінки масштабу і рівня ризиків; визначення допустимих меж ризику;
- розробленням процедур і заходів діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності та виробленням сценаріїв управління ризиками;
- створення незалежної служби з управління ризиками, яка б мала відповідні повноваження, ресурси і визначений статус.
- розробленням системи відповідальності за впровадження ризик-рішень та їх результативність.

Провівши заходи впливу на зменшення ризиків на підприємстві, такі ризики зменшилися:

- 1) Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму. Так, як введено матеріальні санкції за порушення техніки безпеки, усі працівники колективно вирішують та пропонують вирішення проблем з технікою, тому

застаріла техніка мінімалізується та активізується нова. Зниження витрат на виробництво продукції на 0,5%;

2) Порушення технології. Так, як в компанії працює людина, яка постійно наглідає за технікою, новизною, та вчасно звертається до ременту техніки. Зниження витрат на виробництво продукції на 1%;

3) Порушення кваліфікації персоналу. Керівництво зосереджує свою увагу на саморозвитку працівників, та кожного місяця проводить тренінги;

4) Репутаційний ризик. Залучені рекламні агенства, для зростання попиту на товар, та відновлення бездоганна репутація підприємства. Зростання чистого доходу від реалізації придукції на 1%;

5) Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації. Залучені рекрутингові агенції для відбору кваліфікованого, толерантного, амбіційного та компетентного персоналу. Зниження витрат на 0,7% зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,3%;

6) Плинність кадрів. Запровадили систему мотивації для працівників, грошові винагороди, проведення конкурсів таких як «Кращий менеджер місяця». Результат: змотивовані працівники, повні сил та енергії, цілеспрямовані. Зростання чистого доходу від реалізації придукції на 0,2%.

ВИСНОВОК

Таким чином, в результаті проведеного дослідження нами сформульовані наступні висновки та пропозиції.

1. Ризики в значній мірі впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств, звідси виникає потреба в створенні відповідних механізмів управління ними. Головна мета даного дослідження – аналіз та уточнення змісту і сутності понять, які використовуються у процесі управління ризиками, узагальнення підходів до класифікації ризиків та їх управління. Наявність ризику пов'язана з невизначеністю. Невизначеність – досить широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови їх функціонування, неоднозначність параметрів. Невизначеність трактують також як фундаментальну характеристику недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації. Невизначеність можна трактувати та деталізувати як недостовірність, неоднозначність. Останні, в свою чергу, можуть бути деталізовані.

2. Проаналізувавши частку підприємства на ринку визначили, що частка ринку ТОВ «Шліфарб» поступово збільшується. Тако ж зростають і частки ринку основних конкурентів, що становить загрозу для ТОВ «Шліфарб». В цілому ліквідність підприємства незадовільна і воно майже не має можливості відповідати за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнти ділової активності показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції.

3. Основним джерелом виникнення ризиків на даному підприємстві є незбалансованість основних компонентів господарського механізму. На ТОВ «Шліфарб» присутні зовнішні ризики, які розрізняють за факторами прямої і не прямої дії. На підприємстві виявлені наступні ризики:

Ризик 1. Погіршення техніки безпеки і зростаючого травматизму.

Ризик 2. Порушення технології.

Ризик3. Погіршення кваліфікації персоналу.

Ризик 4. Репутаційний ризик.

Ризик 5. Відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації.

Ризик 6. Плинність кадрів.

4. Формування системи ризик-менеджменту передбачає детальний аналіз причин їх виникнення з метою вироблення і реалізації відповідних ризик-рішень. У основу такого аналізу слід закладати аналітичні оцінки джерел виникнення ризиків, характеру, масштабу і ступеню ризику, очікуваної вартості ризику тощо. Отримана інформація використовується з метою вибору сценаріїв виживання в умовах невизначеності та формування програми (плану) управління ризиками. Проведене експертне оцінювання ризиків дозволило запропонувати ряд заходів впливу на ризик.

5. Побудована матриця ризиків дозволила виявити пріоритетність різних ризиків для діяльності підприємства. Результати експертної оцінки показали, що найбільшим ризиком для підприємства є репутаційний ризик, його підсумкова оцінка становила 20, на другому місці – погіршення техніки безпеки і плинність кадрів, їх оцінка ризику становила 12, і порушення технологій і відсутність персоналу відповідного рівня кваліфікації на третьому місці в системі оцінки ризиків. Найменший ризик стосується погіршення кваліфікації персоналу, його оцінка становить 3.

6. Було побудовано реєстр ризиків, який передбачає ідентифікацію ризиків за такими параметрами: ймовірність реалізації ризику, вплив ризику, якість управління ризиком. Проведена оцінка ризиків показала, що з урахуванням якості управління ризиками найбільш небезпечними ризиками для підприємства виявились репутаційний ризик і ризик порушення техніки безпеки, їх підсумова оцінка ризиків, відповідно, становила, 13 і 12. Але й інші ідентифіковані ризики підприємства дуже важливі для його ефективної і безпечної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Босак А.О. Управління бізнес-процесами / А.О. Босак // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 1 (117). – С.81-84.
2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 24–29.
3. Босак А.О. Управління бізнес-процесами / А.О. Босак // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 1 (117). – С.81-84.
4. Бардаш С. В., Бардаш С. С. Причини та зміст удосконалення парадигми внутрішнього контролю // European Cooperation. – 2015. – Vol. 5. – № 5. – С. 35-46.
5. Букало Н. Управлінський облік як складова частина обліку підприємства / Н.Букало // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – № 1. – 2017. – С. 159–165.
6. Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права: тези доповідей Міжнар. наук.– практ. конф. (Київ, 15–16 листоп. 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 378 с.
7. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : монографія. Одеса : «Апрель», 2015. 396 с.
8. Дзьоба О. Г. Урахування ризиків суб'єктів паливно-енергетичного комплексу при визначенні рівня енергетичної безпеки // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції [«Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі»], (м.Миколаїв, 6 листопада 2015 року) – Миколаїв: МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. – С.22-24.
9. Єгорова І.С. Оцінка ризиків ефективності організації системи внутрішнього контролю економічного суб'єкта // Інноваційний розвиток економіки. – 2015. – № 5 (29). – С. 55-65.
10. Зеленська Т.М. Оцінка економічних ризиків, як окрема функція системи внутрішнього контролю / Т.М. Зеленська, С.А. Кучеренко // Сучасні тенденції розвитку науки і технологій. – 2016. – № 5-7. – С. 89-91.

11. Зайцева, Ю.П. Шахова // Наука про людину: гуманітарні дослідження. – 2016. – № 3 (25). – С. 179-187.
12. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки*. Сер. Економіка. 2015. №23. С.51 – 54.
13. Ілляшенко С. М. Формування знаннєорієнтованих стратегій інноваційного розвитку підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Ім. проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 27 трав. 2015 р.) / за заг. Ред.: О. В. Прокопенко, М. М. Петрушенка. Суми : СумДУ, 2015. С. 25–26.
14. Ілляшенко С. М. Підходи до вибору перспективних напрямів інноваційно-орієнтованого сталого розвитку України. Сталий розвиток – XXI століття : управління, технології, моделі. Дискусії 2015 : кол. Монографія / за наук ред. Є. В. Хлобистова. Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. А., 2015. С. 33–40.
15. Ілляшенко Н. С. Провайдинг інновацій. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (Основи інноваційного менеджменту): підручник / за заг. Ред. С.М. Ілляшенко. Суми : ВТД «Університетська книга», 2015. С. 228–275.
16. Концептуальні основи управлінських інформаційних систем. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/17836/mod_resource/content/0/UI_B_7.106.13_OM_1.pdf.
17. Купріна Н.М. Стратегічний управлінський облік як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2017/3396-1508483380.pdf>.
18. Концептуальні основи управлінських інформаційних систем. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/17836/mod_resource/content/0/UI_B_7.106.13_OM_1.pdf.

19. Косенко О. П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. Вісник НТУ «ХП». Харків : НТУ «ХП», 2017. № 46 (1267). С. 43–48.
20. Концепція розвитку, модернізації і переоснащення газотранспортної системи України на 2009-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1417-2009-%D1%80>.
21. Леонтьєв Е.Д. Критерії оцінки системи контролінгу та внутрішнього контролю промислового підприємства / Е.Д. Леонтьєв, Ю.Ф. Новаченко, Р.В. Толмачов // Збірник матеріалів XI міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку господарюючих суб'єктів, територій і систем регіонального та муніципального управління» – 2016 – С. 151-156.
22. Макаренко С.А. Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього контролю / С.А. Макаренко, А.А. Шаповалова // Бізнес і дизайн рев'ю. – 2018. – № 4 (12). – С. 8.
23. Макаренко С.А. Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього контролю / С.А. Макаренко, А.А. Шаповалова // Бізнес і дизайн рев'ю. – 2018. – № 4 (12). – С. 8.
24. Назарова К. О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 464 с.
25. Никонович М.О., Барабаш Н.С., Міщенко А.О. Аудиторське оцінювання ризику шахрайства // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 3 (7). – С. 251-260.
26. Облік і аудит у питаннях та відповідях [Є.В. Калюга, В.К. Савчук, Л. К. Сук, Н. П. Кузик та ін.]. – Київ: Компринт, 2016. – 340 с.
27. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» [Електронне видання]: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 29 травня 2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 160 с.

28. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посібник / Т. С. Клебанова [та ін.]; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 656 с.
29. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 1(2). - С. 77-82.
30. Ріщук Л.І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства / Л. І. Ріщук // Економіка і суспільство. - 2016. – Випуск №2 – С. 351-357.
31. Семенютіна Т. В. Особливості ефективного управління сучасним підприємством: інтуїція і ризик-менеджмент / Т. В. Семенютіна // Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції [«Досягнення та перспективи сучасної науки»], (Буковинська економічна фундація, м. Чернівці, 27-28 грудня 2014року) – К.: Науково-видавничий центр «Лабораторія думки», 2015. – Т. 2. – С.26-27.
32. Скакальський Ю.С. Місце внутрішнього аудиту в управлінні фінансовими ризиками підприємств / Ю.С. Скакальський // Європейський вибір – нові можливості для прогресу та зростання фінансової системи: зб. тез Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Київ, 2015. – С.310-312.
33. Скакальський Ю.С. Ризико-орієнтоване бюджетування у системі оперативного фінансового планування / Ю.С. Скакальський // Молодий вчений: наук. журнал. – №2 (17) Частина III – 2015. –С.53-57.
34. Семенютіна Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід’ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві / Т. В. Семенютіна // Бізнес Інформ. Міжнародний науковий економічний журнал. – 2015. – №4. – С.297-302.
35. Семенютіна Т. В. Організаційно-економічні аспекти процесу формування корпоративної культури управління ризиками на підприємстві / Т. В. Семенютіна // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих

- і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 р.)
– Івано-Франківськ: Голіней О.М., 2015. – С.290-292.
36. Стецько М.В. Вплив імовірності дефолту на ставку витрат підприємства на позичений капітал / М.В. Стецько // Фінанси України. – 2015. – №8. – С.88-100.
37. Тяжкороб А.Н. Методичні підходи до оцінки системи внутрішнього контролю // Збірник «Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту»: матеріали IX Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції / Відп. ред. Е.А. Бессонова. – 2017. – С. 223-226.
38. Теорія і практика обліку, контролю і оподаткування в умовах глобального конкурентного середовища Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. – 18-19 квітня 2019 рік – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – С. 1-28.
39. Управлінський облік [Текст]: Навч. посібник / В.Д. Зелікман, І.М. Ізвекова, Р.Б. Сокольська та ін. Дніпро: НМетАУ, 2017. – 198 с.
40. Improving the assessment effectiveness method of innovative industrial Leading Ukrainian Companies activity // A Balkema Book / Theoretical and Practical Solutions of Mineral Resources Mining. - Taylor & Francis Group, London. - 2015. - P. 353 - 362.
41. Borison, A., & Hamm, G. (2015). Prediction Markets: a New Tool for Strategic Decision Making. California Management Review, 52(4), 125-141. Retrieved from http://content.ebsco-host.com.vlib.interchange.at/pdf23_24/pdf/2010/CMW/01 Aug10/52641050.pdf.
42. Carpenter, M., Bauer, T, & Erdogan, B. (2015). Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture. Retrieved from <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html>.
43. Divan, S. M. (2015). Changing The Way We Do Things.Presenting a Strategic Or-ganizational Culture Framework (A Thesis). California State

University, Sacramento. Retrieved from <http://www.csus.edu/ppa/thesis-project/bank/2012/Divan.pdf>.

44. Duncan R. Characteristics of perceived environments and perceived environmental uncertainty // Administrative science quarterly. - 2015. Vol 17. - № 3. - p. 13-17.

45. Elbanna, S. (2015). Strategic Decision making: Process Perspectives. International Journal of Management Reviews, 8(1), 1-20. Retrieved from <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T>.

46. Fabac, R., & Zver, I. (2015). Applying the Modified Swot-AHP Method to the Tourism of Gornje Medimurje. Tourism and Hospitality Management, 17(2), 201-215. Retrieved from <http://hrcak.srce.hr/file/111664>.

47. Improving the assessment effectiveness method of innovative industrial Leading Ukrainian Companies activity // A Balkema Book / Theoretical and Practical Solutions of Mineral Resources Mining. - Taylor & Francis Group, London. - 2015. - P. 353 - 362.

48. Linkov, I., Varghese, A., Jamil, S. et al. (2015). Multi-Criteria Decision Analysis: a Framework for Structuring Remedial Decisions at Contaminated Sites. Comparative Risk Assessment and Environmental Decision Making (pp. 15-54). Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. Retrieved from <http://www.dtsc.ca.gov/PollutionPrevention/GreenChemistryInitiative/upload/SC1-TMalloy-MultiCriteriaDecison.pdf>.

49. Mador, M. (2016). Strategic Decision Making: Opportunities for Research. Kingston Business School Working Paper Series, 11. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/6402/1/Mador-M-6402.pdf>.

50. Management Consulting: Organizational Behavior (2018). Lesson 35: Organisational Culture. Management Consulting Courses and Training Resources on Business Management and Executive Development. Retrieved from <http://managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Скан-копія наукової статті зі збірника Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна перш за все для її підвищення. Таке підвищення потребує наявності стратегічного підходу, тобто потрібно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства для його ефективного функціонування. Таким чином, управління конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Висновки.

Були визначені основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких зовнішні та внутрішні, керовані та некеровані. Підприємству доцільно зосередитися на внутрішніх та зовнішніх факторах конкурентоспроможності. Серед них найбільш небезпечними є зовнішні, так як вони потребують ретельного аналізу і на які воно не має безпосередній вплив або цей вплив дуже обмежений. Серед методів оцінки конкурентоспроможності виділено критеріальні, експертні, графічні, матричні, розрахункові, комбіновані, одномоментні, стратегічні. Визначено, що для оцінки ефективності діяльності кожної служби та кожного підрозділу потрібно проаналізувати використання ними ресурсів підприємства.

Список використаних джерел

1. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки. Сер. Економіка. 2015. №23. С.51 – 54
2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Форум, 2008. 193 с.
4. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
5. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7(1). С. 57 – 61.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник [Текст]. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І. В.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

БАТИШЕВА К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано основні поняття, які стосуються формування системи ризик-менеджменту на підприємстві, його сутність та структура.

The article analyzes the basic concepts related to the formation of the risk management system at the enterprise, its essence and structure.

Актуальність даної теми полягає в пошуку раціональних методів для вдосконалення технології формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. При ефективному формуванні систем, підприємство здатне досягти більшого економічного ефекту від своєї діяльності. Ризики притаманні будь-якій сфері, тому створення системи управління ризиками є досить важливим. Ризик-менеджмент – це та діяльність, яка спрямована на послаблення впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних підходів до оцінки ефективності формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність ризик-менеджменту;
- особливості формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система ризик-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, практичні аспекти реалізації ризик-менеджменту на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів формування системи ризик-менеджменту на підприємстві ґрунтуються на працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як: В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко, В.В. Глушевський, Л.І. Донець, І.Ю. Івченко, М.В. Кутащенко та ін. Дослідження праць даних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до вивчення сутності поставленого наукового питання, а також визначити поняття ризик-менеджменту в цілому.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин кожне підприємство зіштовхується з проблемою ефективного використання власних ресурсів та можливостей, намагається відкрити резерви для покращення економічного ефекту своєї діяльності. Для цього необхідно чітко уявляти та сформувати систему ризик-менеджменту на підприємстві.

Результати дослідження. На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств зіткнулося з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує сучасна практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів, зокрема, з тієї причини, що й самі чинники можуть змінюватися в процесі здійснення проєкту і досягнення виробничих завдань. Недостатність досвіду ефективного управління підприємством призводить до виникнення помилок при прийнятті рішень і зниження ефективності його діяльності.

Ризик – це можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства.

Економічний ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору [1]. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, міру невдачі (збитків) з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.

У більшості праць названих учених досліджуються окремі аспекти суті економічних ризиків, їх аналізу, ідентифікації та управління. Разом з тим, слід зазначити, що останнім часом увага до проблеми ризиків з боку представників вітчизняної економічної теорії є недостатньою. За останні роки важко виділити фундаментальні економіко-теоретичні дослідження в межах теорії ризиків та її адаптації до умов сучасної української економіки. Як результат – сьогодні відчувається брак цілісної теорії ризиків, залишаються не дослідженими її окремі сторони та механізми застосування для вирішення проблем реального управління на підприємстві [2].

Для кращого розуміння сутності підприємства варто розглянути підходи до визначення його змісту (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення змісту поняття «ризик-менеджмент»

Автор	Визначення «ризик менеджменту»
В.В. Віплінський, Г.І. Великоіваненко [2]	Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домогтися зниження ступеня ризику до допустимих меж
В.В. Глушевський [3]	Виділяє такі способи управління ризиком, як уникнення ризику, попередження ризику, прийняття ризику та зниження рівня ризику
Л.І. Донець [4]	Специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань
І.Ю. Івченко [5]	Сукупність методів, прийомів і заходів що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення
М.В. Кутащенко [6]	Приймаючи рішення про відмову від ризикової операції, потрібно враховувати неможливість повного уникнення ризику і ймовірність того, що запобігання одному ризику призведе до появи інших

Щодо терміну «ризик менеджмент», то єдиного визначення даного поняття серед науковців не існує. Як бачимо, більшість фахівців визначають ризик-менеджмент як процес впливу на керований об'єкт, метою якого є пошук можливих шляхів зниження ризику. Дане визначення є дещо обмеженим, тому що не включає діапазон охоплених ризиків. Ризик-менеджмент – це процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зниження ступеня їх впливу на суб'єкт до мінімальних меж, а також розробка стратегії поводження даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних випадків ризиків. Ступінь ризику не завжди необхідно знижувати, інколи ризик потрібно оптимізувати або навіть прийняти [5]. Перед прийняттям рішення необхідно здійснити аналіз усіх можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін самого підприємства, тому що при здійсненні ризик-менеджменту будь-яке рішення має бути обґрунтованим. Ідентифікувати ризики в діяльності підприємства можна за допомогою визначення змін у системі показників та постійного моніторингу зовнішнього середовища. Це дозволить своєчасно виявити можливість настання ризикової події та розробити заходи запобігання негативному впливу настання ризикової події або уникнення ризику. Ідентифікація ризиків – це дослідження, виявлення, опис, документування та групове обговорення ризиків до того, як вони стають проблемами та несприятливим чином впливають на діяльність підприємства.

Управління ризиками в сучасних умовах господарювання вимагає від ризик-менеджменту спеціальних знань та відповідного рівня підготовки. Процес управління ризиками постійно ускладнюється і набуває рис невід'ємного елементу діяльності підприємств. Управління ризиками дозволяє спрямовувати діяльність на передбачення ризиків та зменшення їх негативного впливу, забезпечує економічну безпеку діяльності. [3].

Ризик-менеджмент – як і будь-яка інша управлінська діяльність, побудована на виконанні певних функцій. Ряд авторів виокремлює при здійсненні ризик-менеджменту 4 основні функції: аналітичну, інноваційну, регулятивну та захисну [4]. При цьому, на думку Л. Тепмана [8], головною є аналітична функція, яка зумовлена необхідністю обрання одного з можливих варіантів господарського рішення, для чого особа, що приймає рішення, аналізує та зважає всі можливі альтернативи, вибудовує свою систему надання переваги. О.С. Шапків обґрунтовує наявність аналітичної функції ризику тим, що в складних економічних ситуаціях для обрання оптимального рішення використовуються спеціальні методи аналізу.

Ризик-менеджмент дає можливість при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях управлінської піраміди найбільшою мірою враховувати дію чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що негативно впливають на діяльність підприємства та зменшують його ефективність.

Продовження додатку А

Рішення – це пункт, у якому вибір робиться між альтернативними й, як правило, можливостями, що конкурують – відзначає Д. Дерлоу[5]. Наявність можливості вибору між можливостями є несистематичними і мають імовірнісний характер. Доцільно ризик-менеджмент впроваджувати у всі функціональні площини діяльності підприємства: виробничу, маркетингову, фінансову. При цьому об'єктами ризик-менеджменту має бути персонал, ресурси та організація управління, які забезпечують ефективність функціональних площин. Кожна з функціональних площин для забезпечення безризикової діяльності повинна бути орієнтована на якісне використання персоналу, ресурсів та організацію управління. Ризик-менеджмент є важливим елементом системи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства[6].

Отже, можливість передбачення настання ризику дозволить сконцентруватись на розробленні та впровадженні заходів мінімізації негативного впливу. З огляду на це, управління ризиками набуває суттєвого значення в системі управління підприємством. Ризик-менеджмент є інструментом зниження небезпек у діяльності підприємств. Забезпечення виконання функцій ризик-менеджменту дозволяє прогнозувати ймовірність виникнення несприятливих ситуацій та зменшувати кількість неефективних управлінських рішень. Врахування ризиків стає однією з основних управлінських дій, яка забезпечує досягнення стратегічних організаційних цілей та сприяє досягненню максимально можливої ефективності діяльності як підприємства загалом, так і його окремих структурних підрозділів. Крім того, управління ризиками через належне виконання функцій ризик-менеджменту дозволить якісно будувати прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень, що сприятиме зменшенню помилок при плануванні та реалізації стратегії.

Дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, що дозволяють комплексно і всебічно охарактеризувати дане поняття: невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці; наявність кількох альтернативних рішень; відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати; можливість, визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку. Під підприємницьким ризиком розуміється загроза того, що підприємство може понести втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Таким чином, економічна категорія «ризик» визначає як потенційно можливу небезпеку, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

Управління економічними ризиками суб'єктів господарювання визначено як систему цілеспрямованого впливу на всі види ризику підприємства, які в своїй сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища. Враховуючи, що ефективність механізму управління економічними ризиками підприємств залежить від цих складових, необхідно застосовувати специфічні підходи у процесі їх функціонування.

Висновки. Таким чином дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, що дозволяють комплексно і всебічно охарактеризувати дане поняття: невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці; наявність кількох альтернативних рішень; відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати; можливість, визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку. Під підприємницьким ризиком розуміється загроза того, що підприємство може понести втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Таким чином, економічна категорія «ризик» визначає як потенційно можливу небезпеку, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

В ході проведеного дослідження було сформульовано визначення ризик-менеджменту підприємства, як сукупності можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей. Його рисами є: цілісність, складність, взаємозамінність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, гнучкість, класовий характер, потужність та здатність до сприйняття, як елемент новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Список використаних джерел

1. Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметулліна // Актуальні проблеми економіки. 2014. – №5. – С. 76-81.
2. Виханський О.С. Менеджмент / О.С.Виханський, А.І.Наумов. – М.: Економіст, 2009. – 670 с.
3. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с.
4. Економічний енциклопедичний словник. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/slovnik/5045.html>
5. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2-ге вид. перероб. та доп. : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
6. Лапін С.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Харків : НТУ «Харківський політехнічний ін-т», 2006. – 37 с.
7. Максименко Д. В. Аналіз організаційного потенціалу підприємства / Д. В. Максименко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016.
8. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація / І. Й. Плікус // Фінанси України. – 2012. – №4. – С. 91-105.
9. Шлычков В.В. Теоретико-методологические аспекты управления ресурсным потенциалом региона / В. Шлычков, А. Арзамасцев, Е. Фалеева. – Йошкар-Ола: Марийский гос. тех. ун-т, 2007. – С. 15.
10. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія / І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І. В.

Додаток Б

Баланс ТОВ «Шліфарб» (Звіт про фінансовий стан на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1	0
первісна вартість	1001	69	69
накопичена амортизація	1002	(68)	(69)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	763	760
Основні засоби:	1010	7955	7434
первісна вартість	1011	26151	26191
знос	1012	(18196)	(18757)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8719	8194
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	1282	1041
Незавершене виробництво	1102	4744	4929
Готова продукція	1103	933	929
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0

Продовження додатку Б

Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178	157
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	134	108
з бюджетом	1135	83	83
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61	35
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28	99
Готівка	1166	1	0
Рахунки в банках	1167	27	99
Витрати майбутніх періодів	1170	7	20
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	653	726
Усього за розділом II	1195	8103	8127
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	16822	16321

Додаток В

Баланс ТОВ «Шліфарб» (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	69	69
накопичена амортизація	1002	69	69
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	7476	7048
первісна вартість	1011	26102	25994
знос	1012	18626	18946
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	7476	7048
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8757	5743
Виробничі запаси	1101	952	1082
Незавершене виробництво	1102	7354	4607
Готова продукція	1103	451	54
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0

Продовження додатку В

Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	80	53
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53	108
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6	48
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	6	48
Витрати майбутніх періодів	1170	5	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	588	0
Усього за розділом II	1195	9491	5952
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	16967	13000