

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Куліш Вадим Ігорович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування системи управління ризиками в системі економічної
безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «ШАБАРДІНА»)»**

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Куліш В.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Кандидат юр. наук, доц.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
ініціали)

(підпис)

Муравйовв І.А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

**Завідувач кафедри
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Куліш В.І. «Формування системи управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства (на прикладі ТОВ «ШАБАРДІНА»)» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: монографічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний метод, абстрактно-логічний, економіко- статистичний та інші.

Узагальнено теоретико-методичні засади формування механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Проаналізовано економічну характеристику підприємства. Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими. Визначено процес формування механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Намічено напрями удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «ШАБАРДІНА».

Ключові слова

МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

ABSTRACT

Kulish V.I. “Formation of a risk management system in the economic security system of an enterprise (using the application of LLC “SHABARDINA”)” - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026

The object of investigation is the process of risk management in the economic security system of an enterprise.

The subject of research is theoretical and practical approaches to improving the risk management mechanism in the economic security system of enterprises.

Investigation methods. The theoretical and methodological basis of the investigation is the dialectical method of scientific knowledge of economic phenomena and processes. With the highest values in the thesis work, the following methods of detailed study of the research object are assigned: monographic; method of analysis and synthesis; universal method, abstract-logical, economic-statistical and others.

The theoretical and methodological foundations for the formation of the risk management mechanism in the economic security system of enterprises have been established. The economic characteristics of the enterprise have been analyzed. The work of the economic security service of the enterprise is characterized and the assessment will be made for the surrounding warehouses. The process of forming the risk management mechanism in the economic security system of enterprises is identified. It is planned to directly improve the risk management mechanism in the system of financial and economic security of enterprises.

The results of implementation of the activities of LLC "SHABARDINA".

Keywords

MECHANISM, ENTERPRISE, RISKS, MANAGEMENT STRATEGY, ECONOMIC SECURITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях	8
1.2. Наукові підходи до організації управління ризиками з урахуванням теорії економічної динаміки	16
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ -ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ШАБАРДІНА»	25
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	30
2.3. Інструментарій аналізу, оцінки та управління ризиками підприємства	36
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Концепція механізму управління ризиками підприємства	44
3.2. Удосконалення методики організації комплексу внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками підприємства	52
3.3. Формування креативної моделі управління ризиками підприємства на динамічних принципах	62
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю реалізації інтенсивних перетворень в реальному секторі економіки України, пов'язаних з переходом на новий рівень економічних і господарських відносин, модернізацією систем корпоративного управління, впровадженням нових інформаційних та виробничих технологій.

У цих умовах найбільш гостро проявляються проблеми в галузі контролю та управління ризиками на сучасних підприємствах. Вирішення даної проблеми відноситься до типу складних багатокритеріальних завдань і актуалізує науково-дослідну роботу через подолання різних перешкод в наступних площинах: переважання консервативних моделей управління ризиками, які є причиною низької ефективності оцінки сучасних ризиків і обмежують горизонти контролю; трансформація зовнішнього та внутрішнього ділового середовища; невисокі темпи адаптації нормативної бази та стандартів, регламентуючих діяльність в сфері внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками. Наявність великої кількості локальних нормативних документів, іноді суперечать один одному, призводить до виникнення конфронтацій і конфліктів різного характеру і ускладнює процедури аналізу оцінки і управління ризиками і тим самим знижує ефективність бізнес-процесів.

Для подолання зазначених перешкод необхідне системне вдосконалення управління процесами аналізу, оцінки і контролю ризиків з використанням більш ефективного інструментарію. При цьому важливо підкреслити, що в умовах інтенсивного розвитку інформаційних і наукоємних технологій, допускається підхід до динамічного управління ризиками підприємств із застосуванням підходів, концепцій, методик та інструментів з різних областей знань - інноваційного та креативного менеджменту, психології, маркетингу тощо.

Дослідженню механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства присвячено чимало наукових праць, серед яких роботи Вітлінський В. В., Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Лук'янова В. В., Матвійчук А. В., Мороз О.В., Наконечний С. І., Ріщук Л. І., Старостіна А. О., Харічков С.К., Ходаківський Є. І., Штефанич Д. А. та ін. Утім у науковій літературі немає єдиного та чітко сформульованого підходу щодо удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;
- охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;
- визначити процес формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства;
- намітити напрями удосконалення механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і

процесів. При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: монографічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний метод, абстрактно-логічний, економіко-статистичний та інші.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства, методичні матеріали облікові дані досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів удосконалення механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях

В сучасних умовах, обумовлених необхідністю формування передумов для технологічного прориву, і стрімкого розвитку інформаційних і комунікаційних систем, власники ризику - керівники та власники підприємств, при виборі стратегії свідомо йдуть на ризик, припускаючи і з огляду на можливі втрати, оскільки мають потужний стимул - прибуток, специфічний підприємницький дохід, який має прямий зв'язок і кореляцію зі ступенем (ймовірнісною й кількісною величиною) ризику. Такий вид прибутковості, пов'язаний зі свідомим ризиком і отримуваним прибутком значно вищим за звичайний, як правило, в формах інноваційного підприємницького типу господарської діяльності.

На тлі загальноприйнятого визначення ризику як «загрози настання збитку і втрат, пов'язаних зі специфікою як явищ природи, так і видів діяльності людського суспільства», все виразніше виділяється більш широке трактування ризику як економічної категорії - потенційної події, яка може «відбутися або не відбутися». У разі, коли подія все-таки відбувається, можливі три економічні результати [53]:

- 1) негативний (програш, збитки);
- 2) нульовий;
- 3) позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Таким чином, завдання управління ризиками в сучасних умовах полягає у вирішенні проблеми, пов'язаної з необхідністю максимізувати

ймовірність реалізації позитивного результату при одночасному обмеженні негативного аспекту, особливо - в умовах, що формуються під впливом процесів глобалізації, надконкуренції, технічного переозброєння і інтенсивного розвитку сучасних інформаційних технологій. В першу чергу необхідно досліджувати проблему впливу ризиків на різні аспекти діяльності господарюючого суб'єкта (підприємства) в історичному розрізі та узагальнити результати аналізу теоретичного матеріалу та практик застосування різних методик оцінки та управління ризиками, а також підтвердити припущення, що найбільш ефективним і економічно виправданим є комбінований підхід до контролю і управління ризиками, що дозволяє розробити нові принципи, що поєднують різні за динамікою і обсягами і завданням прийоми, методи і процедури управління ризиками.

Розвиток системи управління ризиками в певній мірі повторює еволюцію системи управління надійністю - коли «... на зміну дослідження надійності окремих елементів і підсистем прийшло проектування надійності, починаючи із задуму і структури системи і закінчуючи створенням самоорганізуючої системи, яка володіє підвищеною надійністю і живучістю (навіть в умовах ненадійності окремих елементів)» [3].

В окремих теоріях ризик асоціюється з поняттям «небезпека», і визначається як об'єктивна закономірність, яка обумовлює процеси кількісної та якісної зміни мега- макро-, мезо- і мікросистем, які сприймаються в формі погрози життєво важливим інтересам суспільства. За своїм генезисом, ступенем ймовірності небезпека, саме як усвідомлена загроза, має природне і суспільне походження [7]. З огляду на те, що загрози умовно поділяються на потенційні і реальні, в залежності від концептуальних уявлень одні й ті ж події в різних умовах можуть оцінюватися по-різному, іноді діаметрально протилежно. Для нейтралізації загроз, розробляються й удосконалюються різні моделі глобальної, субрегіональної та національної безпеки, створюються інституційні, економічні, технічні системи та залучаються значні ресурси для її забезпечення.

Для формування чіткого уявлення про сучасні ризики та подальшій розробці заходів і прийомів з реагування на них, досліджуємо поняття «ризик» як явище більш глибоке, яке істотно відрізняється від його традиційного сприйняття, що ризик - це прояв різних видів загроз і викликів, пов'язаних з економічною, соціальною і політичною діяльністю різних господарсько-економічних форм.

Відзначено особливість, що «ризик» визначається з одного боку, як «небезпека чогось», а з іншого - як «ризикнути (франц.) - пускатися наважання, на невірну справу, наважання, наважитися, йти на авось, робити щось без вірного розрахунку, піддаватися випадковості, діяти сміливо, заповзято, ставити на кін (від гри)» [5].

Більш сучасне, класичне трактування ризику у визначенні Вітлінського В. В. та Верченко П. І., які мають на увазі, що ризик це «специфічна категорія, притаманна кожному суб'єкту господарської діяльності, всіх його фаз життєвого циклу, особливістю якого є система економічних відносин щодо реалізації здатності творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або окремих його моментах для отримання додаткового прибутку (підприємницького доходу)» [11].

Розглянемо, яким чином проблема управління ризиком відображена в існуючих теоріях:

1. Теорія оптимального управління. Атрибутивна загальносоціологічна характеристика будь-якого виду доцільної, розумної діяльності людини, яка відбувається в умовах жорстких ресурсних обмежень і наявності можливості вибору оптимального способу досягнення усвідомлених цілей в умовах інформаційної невизначеності. Ніяка геніальність, ніякі здібності людини не можуть знищити (ліквідувати) ризик. Існують лише способи пом'якшити його наслідки [1].

2. Теорія системності. Статична, природна властивість, властива будь-яким видам доцільної діяльності. Виявляється у вигляді ймовірнісної величини, що характеризує невизначеність реалізації ключових функцій

суб'єкта господарської діяльності, спрямованість і умови реалізації яких до кінця не ясні менеджменту підприємства [8].

3. Теорія циклічності (Цикли М. В. Кондратьєва та ін.). Кризові явища в економіці, в активній фазі призводять до зниження зростання темпів економіки протягом більше півроку. Рівень невизначеності та ризику в економіці й суспільстві прямо пов'язані зі стадією розвитку кризи «зародження - розвиток - пік - стабілізація - згасання» [17].

4. Теорія соціально-економічної динаміки. Зміни в господарсько-економічних системах вищого порядку можуть перебувати в конфлікті з економічними інтересами конкретних підсистем. Рівновага локальних ринків продукції, послуг і моделей управління в значній мірі обумовлено змінами в господарсько-економічних системах вищого порядку, які можуть перебувати в конфлікті з економічними інтересами конкретних підсистем. Дозволяє «оцінювати і прогнозувати ризики в умовах асиметричного перерозподілу інформації, досліджувати їх як постійно мінливі в часі, просторі й якості» [9]. Ймовірність настання і рівень деструктивного або стимулюючого впливу більшості видів ризику «знаходяться в залежності від полісистемних ефектів, які абсолютно не піддаються контролю з боку осіб, які приймають рішення щодо вибору стандартних інструментів економічної політики» [2].

5. Теорія ризиків. Ризик - результат асиметричності поширення економічної інформації та полісистемних ефектів [27]. На основі симбіозу різних методів оцінки максимально точно прогнозувати структуру, масштаби і рівень негативних наслідків впливу та реалізації наступних видів ризиків: споживчих; галузевих; територіальних; політичних; соціальних. Ризики оцінюються через систему якісних показників і кількісних, які демонструють поліпшення або погіршення ситуації, причому ймовірність настання подій на основі одних і тих же об'єктивних змін може сприйматися різними контрольними групами в діапазоні «негативні - нейтральні - позитивні» [34].

6. Теорія нерівноважних процесів. У рівноважних системах ризику

(сукупність загроз і можливостей) - відхилення від початкового стану, яке для всіх елементів системи має однакову ймовірність і дорівнює сумі ризиків підсистем. Дозволяє досліджувати закономірності появи, зростання та впливу ризиків більш детально [45]. Таким чином формується поняття статичних ризиків, яке має на увазі використання статичної моделі управління ризиком.

7. Теорія ймовірності. В динамічних системах ризику проявляються і описуються інакше, так як різні елементи системи мають різну ймовірність. Причинно-наслідкові методи, що застосовуються при аналізі ризику, дозволяють пояснити походження й оцінити втрати. Первинний розрахунок таких втрат проводиться на основі формули Байєса [42].

На основі проведеного аналізу слід зазначити, що для даного дослідження найбільш прийнятним є визначення ризику як сукупності деструктивних і спонукальних чинників, що впливають на підприємство, яке здійснює свою діяльність в певних ринкових і господарських умовах, так як воно найбільше відповідає поставленим завданням.

Невизначеність існує щодо тимчасового параметра (t), і джерелом ризику в даному випадку стає не факт самого скорочення впливу ризикової події, а саме очікування, коли ця подія саме станеться. На підставі цього економічну категорію «ризик» пропонується визначати як загрозу (threat) потенційно можливої, в певній мірі імовірної втрати ресурсів або зниження обсягу доходів у порівнянні з базовим варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької або господарської діяльності. В економічному контексті реалізація ризику виражається як втрати у вигляді додаткових витрат або прибутковості нижче тих значень, на які розраховував підприємець. Наслідки реалізації ризику найчастіше проявляються і фіксуються у вигляді конкретних фінансових втрат або неможливості отримання очікуваного (розрахункового) прибутку або планового фінансового результату.

Виділимо мету ризик-менеджменту. Головною метою ризик-менеджменту підприємства є збереження вартості компанії. Для цього

необхідне вирішення наступних завдань: забезпечення безпеки і безперервності всіх процесів, що здійснюються на підприємстві, збереження і раціональне використання матеріально-технічних засобів, захист інформації, фізична, екологічна, виробнича безпека тощо.

Дана цільова установка дозволяє уявити уточнене визначення ризик-менеджменту підприємства як структури, що здійснює оцінку, аналіз ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на поточну і перспективну діяльність господарюючого суб'єкта, а також відповідає за всебічний контроль протікання процесів управління ризиками і результати виконаних дій і заходів. До завдань ризик-менеджменту входить розробка і планування заходів по динамічному управлінню ризиком і його складових з метою збереження вартості (акціонерної, ринкової), стійкості та керованості компанії в умовах невизначеності й турбулентності станів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Виділяються такі властивості ризику як: загальність, системність, ймовірність і динамічність. Окремо відзначимо категорію абстрактних ризиків, які теоретично і об'єктивно можуть реалізуватися, але тільки при обов'язковій наявності комплексу необхідних і достатніх умов та конкретні ризики, які мають «кількісну оцінку можливих втрат в часі, для мінімізації яких суб'єкти мають у своєму розпорядженні необхідні управлінські та матеріальні ресурси» [28].

В умовах сучасної економіки ризик - ключовий елемент підприємництва як процесу створення нового блага (товару, послуги). Процеси підприємництва проходять в умовах перманентної обмеженості ресурсів, і об'єктивно повинні базуватися на динамічній платформі конструктивного, ефективного та креативного управління, націленого на конкурентну боротьбу, в тому числі з використанням особливих переваг - інновацій. Характерні особливості підприємницького ризику - невизначеність місця, часу і дії (впливу), а також емоційних аспектів. Також великий вплив змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому діловому середовищах, в тому числі під впливом штучно

сформованих факторів.

Ризик для підприємств - це прогнозована можливість виникнення несприятливих ситуацій в ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства. Таким чином об'єктивно неможливо розрахувати альтернативні результати впливу ризиків на діяльність підприємств при різних варіантах розвитку подій в динаміці [29].

З відомих видів аудиту та контролю, спрямованих на виявлення та оцінку ризиків, виділимо найбільш застосовні на підприємствах: бухгалтерський аудит; ревізія; комплаєнс (відповідність); операційний аудит; ризик-орієнтований аудит.

Перші три види контролю включають процедури виявлення та управління ризиками, обмеженого контролюваним середовищем. У першому випадку це - фінансова діяльність підприємства, у другому - контроль наявності та збереження матеріальних цінностей, в третьому - відповідність діяльності підприємства існуючим законодавством, нормативам, професійним і технічним стандартам [35]. Комплаєнс дозволяє вибудувати систему управління і здійснювати роботу підприємства відповідно до внутрішніх та зовнішніх правил, стандартів, вимог. Найбільш перспективним у плані інтеграції в систему управління сучасних підприємств вважається ризик-орієнтований аудит, який передбачає розширення рамок контрольного середовища і поширюється на всі види діяльності, бізнес-процеси, внутрішні і зовнішні відносини, визначає корпоративну етику. Ризик орієнтований аудит вирішує поставлені перед ним в компанії завдання за такими основними напрямками:

- оцінка ефективності системи внутрішнього контролю;
- оцінка ефективності системи управління ризиками підприємства;
- оцінка ефективності корпоративного управління.

Методи вирішення цих завдань можуть застосовуватися в різних областях економічної та господарської діяльності, пов'язаної з підвищенням ризиком, за умови, що вони піддаються математичному моделюванню, кількісній та якісній оцінці, подальшій розробці дієвих механізмів та

інструментів протидії негативним тенденціям і наслідків реалізації ризику.

Виділимо та дослідимо дві унікальні функції динамічного ризику - стимулюючу і захисну.

Стимулююча функція має два головні аспекти: конструктивний і деструктивний. Перший проявляється в тому, що ризик у вирішенні економічних і господарських завдань, виконує роль особливого каталізатора. Другий аспект виражається в тому, що прийняття і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до авантюризму [48].

Захисна функція також має два аспекти: історико-генетичний і соціально-правовий. Перший полягає в пошуку форм і засобів захисту від можливих небажаних наслідків. Сутність другого аспекту полягає в необхідності впровадження в законодавство категорій правомірності ризику [31]. Необхідно, щоб у суб'єкта, що йде на ризик, була тверда впевненість в законодавчому захисту його інтересів.

Наголосимо, що під адмініструванням ризиків будемо розуміти комплекс заходів з управління ризиками, який включає в себе дії, спрямовані на: а) зміна конфігурації ризику - його класифікаційних ознак і спрямованості впливу на структурні і функціональні елементи виробничо-економічної системи; б) редагування архітектури ризику - зміна ключових елементів-факторів ризику і їх поєднання з метою управління ризиковими подіями в прийнятних для підприємства за кількісними параметрами і комфортних за якісними показниками межах; в) моделювання ризикової ситуації – штучний контрольований розвиток ризикової ситуації з метою отримання відомостей про процеси протікання і виявлення деструктивних впливів на поточну і перспективну діяльність підприємства. Моделювання входить в комплекс основних заходів з оцінки та управління ризиками.

1.2. Наукові підходи до організації управління ризиками з урахуванням теорії економічної динаміки

При оцінці ризиків необхідно враховувати, що чим вищий ступінь впливу за часом полісистемних факторів на господарсько-економічні процеси, тим важче прогнозувати динамічну ймовірність і масштаб (значення) як сукупного ризику, так і окремих (приватних) ризиків на основі методів математичної моделі оцінки ризику. Для вирішення цієї проблеми досліджуємо науково-практичні підходи до управління підприємством в умовах розвитку невизначеності і наростання впливу ризиків на господарсько-економічну діяльність підприємств.

Проаналізуємо особливості розвитку ризик-менеджменту підприємств в умовах [32]:

- внутрішньої неоднорідності і багатогранності процесів. В умовах перманентно мінливої макроекономічної ситуації в світовій економіці неможливо повсюдне застосування статистичних методів оцінки ризиків, які базуються, головним чином на такому принципі, як однорідність (велика кількість багаторазово повторюваних подібних подій);

- високого рівня концентрації та обмежених можливостей по альтернативному вибору розвитку і соціально-економічної поведінки (багатоваріантності) процесів. Наприклад, при взаємовідносинах з системою комунального господарства споживач технічно не може відмовитися від споживання деяких ресурсів (наприклад, тепла), навіть якщо у нього немає необхідності в поставляються обсягах і засобів на його оплату, що веде до зростання загальної величини ризиків неплатежів;

- зростання інтеграційної взаємозалежності. Чим вище рівень економічної, політичної і соціальної взаємозалежності (кореляції) між

елементами системи, тим більш складну форму приймає ризик і важче піддається оцінці і управлінню. Ризик набуває ознак кожного елемента, що становить його структуру, стає менш помітним для фахівця-аналітика. Таким чином проявляється ефект «мімікрії ризику» під середовище та умови існування.

Розглянемо ризики, які проявляються як результат накопичення регресивного потенціалу. Даний підхід до оцінки ризиків має достатню історичну традицію і бере свій початок з теорій історичного і технологічного прогресу, в яких основна увага була зосереджена на дослідженні характеристик деструктивних наслідків реалізації ризику.

У публікаціях вчених-дослідників і фахівців-практиків [25, 36, 43, 57] по темі управління ризиками відзначено, що зростання масштабів і ускладнення структури економічної діяльності веде до постійної кількісної та якісної трансформації, зміни векторів внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також різного виду ділових і особистих відносин, до яких об'єктивно складно пристосуватися як індивідуально, так і на рівні соціальних груп і співтовариств без будь-яких втрат або збитків. Відповідно, в умовах «хаосу» розвивається і посилюється ризик соціальної та економічної деградації, як індивідуальний, так і груповий. Посилення факторів ризику в ситуації розвитку кризових явищ веде до зростання соціального невдоволення, відповідно зростає кількість, обсяг і тяжкість потенційних загроз для соціальної стабільності. При розробці моделі антиризикованої поведінки слід враховувати таку особливість: будь-який результат господарсько-економічної діяльності, навіть якщо він в цілому сприяє зростанню суспільного багатства, містить в собі потенціал регресивного розвитку.

Розглянемо етапи розвитку підходів до управління ризиками (табл. 1. 1), виділені автором на підставі аналізу наукової і прикладної літератури, нормативної і законодавчої документації. Таким чином, представляється можливість виділити два історичних підходу (табл. 1. 2):

- підхід «знизу-вгору», що застосовувався з 1970-х до кінця 1990-х

років;

- підхід «зверху-вниз», який отримав розвиток в ХХІ ст.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку підходів до управління ризиками

№	Період	Етапи та їх особливості
1	70-ті рр. ХХ ст.	Початковий ризик - менеджмент: процес управління ризиком здійснюється на мікрорівні окремими особами (фахівці планово-фінансових відділів, брокери, консультанти).
2	80-ті рр. ХХ ст.	Управління активами і пасивами на рівні казначейства.
3		Стратегічне управління активами і пасивами на стадіях здійснення планування та контролю.
4		Управління ринковим ризиком на основі розвитку заходів контролю ризику в рамках фінансового департаменту, поява функції менеджменту «управління ризиком».
5		Управління кредитним ризиком шляхом контролю ризику в рамках фінансового департаменту, розвиток функції «управління ризиками». Обов'язкове резервування коштів для управління ліквідністю та стійкістю
6		Управління операційним ризиком шляхом проведення внутрішнього аудиту, застосування функції «управління ризиками» та інтеграція в загальну систему управління.
7	ХХІ в.	Корпоративний ризик-менеджмент (ERM) ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, управлінні капіталом, оперативному управлінні активами та пасивами. Створення умов для моделювання активної динамічної системи ризик-менеджменту.

В рамках підходу «зверху-вниз» сформувалася система, здатна аналізувати різні фактори ризику в єдине узгоджене та інтегроване середовище - корпоративний ризик-менеджмент (Enterprise-Wide Risk Management, ERM). Цей формат найбільш часто застосовується в лідируючих вітчизняних та зарубіжних компаніях.

Існуючі стандарти з управління ризиком, наприклад, розроблені федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) спрямовані на систематизацію процесів з контролю, оцінки та аналізу ризиків. Ухвалення стандартів було необхідно для досягнення згоди з кількох питань,

а саме: використовуваної термінології; процесам практичного застосування ризик менеджменту; організаційну структуру ризик менеджменту; цілі ризик менеджменту.

Таблиця 1. 2

Підходи до управління ризиками підприємств

Концепція управління ризиками	Сутність концепції	Особливості концепції
«Знизу-вгору»	- окремі підрозділи компаній самостійно управляють ризиком	- управління ризиком здійснюється з тією періодичністю, і в таких обсягах, які менеджер вважав за необхідне; - в якості інструментів ризик-менеджменту використовуються переважно компенсаційні (страхування) або тактичні (відхід від ризиків, дроблення і передача ризику) прийоми; - характер оцінок факторів ризику досить різномірний, що ускладнює проведення та їх порівняння для отримання реальної картини; - об'єктивна складність якісно аналізувати і об'єднувати одержувані результати, пов'язана з професійною підготовкою і кваліфікаційними якостями працівників.
«Згори-вниз»	- основні процеси управління ризиками ініціюються та координуються вищим керівництвом; - кожен співробітник компанії здійснює управління ризиками в рамках своїх повноважень та обов'язків.	- збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; - наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; - всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази; - в процесі управління компанією інтегрується безперервний процес управління, що включає моніторинг, ідентифікацію, системний аналіз.

В даному документі ризик визначається як «комбінація ймовірності події та її наслідків» (ISO / IEC Guide 73) [39].

При реалізації альтернативних варіантів підприємницьких проєктів, проявляється друга складова ризику - можливості (opportunities), а саме: при

певних умовах виникає ймовірність перевищити очікуваний прибуток, отримати додаткову винагороду.

Потреба в управлінні ризиками обумовлена в тому числі, проявом ряду причин, які об'єктивно формують умови розвитку несприятливих або складно прогнозованих подій. При певному збігу обставин господарюючий суб'єкт не досягає (досягає не в повному обсязі) поставлених цілей і з великою ймовірністю понесе збиток, що включає матеріальні, фінансові та репутаційні збитки.

При відсутності адекватного реагування підприємство може опинитися на межі розорення, банкрутства, серйозних претензій з боку регулятора або державних органів. У методиках, використовуваних при моделюванні алгоритму поведінки під впливом описаних вище ризиків, в даний час застосовуються інструменти згладжування критичних показників []. Дана методика передбачає на підставі одержуваних даних за ризиками і подій, побудова полігону частот кількісної оцінки ризиків. Таким чином визначається який з активних в даний момент ризиків містить найбільший деструктивний ефект. Також враховується кумулятивний ефект від впливу групи ризиків.

Оцінка ризиків через систему кількісних індикаторів дозволяє мінімізувати (в деяких випадках, оптимізувати) тільки загальні витрати по залученню ресурсів в різні резервні або компенсаційні фонди. Результати дослідження практик ряду компаній фінансового і нефінансового секторів, дозволяють висунути припущення, що деструктивні ризики не піддаються точній кількісній оцінці, тому що інформація про них носить в основному імовірнісний характер і, з урахуванням недостатньої інтеграції інформаційно-обчислювальних спеціалізованих систем, залишається недоступна більшості господарюючих суб'єктів [50].

На нашу думку, динамічний підхід до дослідження в якості базового принципу дозволяє розглядати ризик як форму невизначеності результату, який пов'язаний, як було зазначено вище, з особливим видом господарської

діяльності - підприємництвом.

Слід виділити специфічні характеристики ризиків, відповідні властивості еквіфінальних:

- ієрархічність (верховенство і значимість одних ризиків над іншими в загальному ризиковому потоці);
- комплексність (здатність різнорідних ризиків об'єднуватися, інтегруватися, доповнювати, посилювати, або компенсувати вплив на об'єкт). В умовах, при яких діють методи виявлення, аналізу та управління ризиками не дають очікуваного результату, так як ризики «пристосувалися» до систем протидії, пропонується удосконалювати наявні або створювати нові форми впливу на ризик, головним чином через зміну існуючої або формування нової активної середовища (як внутрішньої, так і зовнішньої), а також через конфігурацію факторів (архітектуру) даного середовища. Це пов'язано з тим, що природа зародження ризику та середовище її існування постійно змінюються - ризик ускладнюється, набуває нових характеристик, в тому числі під впливом техногенних факторів.

Пропонується визначити принципову управлінську позицію: щоб управління ризиками стало економічно виправданим та ефективним, необхідно включатися в цю роботу на ранніх стадіях зародження ризику, до початку розвитку ризикових подій. Керівництву та відповідальним працівникам, відповідальним за внутрішній контроль - удосконалювати навички по своєчасному виявленню, класифікації та оцінки альтернативної складової ризику - можливості. Значимість таких заходів полягає в можливості домогтися максимального ефекту від реалізації функції внутрішнього контролю та управління ризиком в економічному, організаційному, стратегічному та інших аспектах за рахунок грамотного науково обґрунтованого адміністрування ризиків.

Пропонується зазначену необхідність максимально актуалізувати і запропонувати в формі прямого заклику до активної протидії існуючим загрозам. Ризик-менеджмент, заснований на формальних принципах роботи

поширених, але застарілих методах управління, в сучасних умовах показує свою недостатню ефективність, і для підтримки конкурентоспроможності підприємств і галузей необхідно здійснювати комплексне управління системою захисту від ризиків, впроваджуючи динамічні методи, розробляти і удосконалювати відповідний інструментарій. В першу чергу - за рахунок застосування передових і перспективних технологій управління і розвитку специфічних компетенцій підрозділів, що реалізують функції внутрішнього аудиту, контролю і ризик-менеджменту.

Багаторівнева структура управління ризиками підприємства, як результат розвитку системи ризик-менеджменту в нові, більш досконалі форми, все частіше застосовується при організації діяльності сучасних компаній і підприємств, що прагнуть зайняти високі конкурентні позиції в своїх сегментах діяльності. Наявність розгорнутої та зрілої системи ризик-менеджменту дозволяє уникнути катастрофічних наслідків при реалізації ризику недружніх злиттів-поглинань, так як передбачає обов'язкове проведення спеціальних процедур з аналізу та оцінки таких ризиків і пропозиції вищому керівництву шляхів вирішення виявлених проблем та подальшого контролю результатів проведення антиризикових заходів.

Висновки до першого розділу

На основі обробленої інформації з різних джерел, в яких акцентується увага на значенні ризику в господарсько-економічній, виробничій, підприємницькій і науковій діяльності представляється можливим виділити наступне:

1. Проблема впливу ризиків на діяльність господарюючих суб'єктів в сучасних умовах глобалізації та високої наукоємності економічних процесів в суспільстві стоїть дуже гостро - ризик перейшов зі стадії «протидії економічній активності» в стадію «спонукання до економічної активності» - до розвитку нових технологій, появи нових напрямків застосування знань і

досвіду, вдосконалення моделей і методів управління виробництвами та господарсько-економічними системами. Існуючі моделі та інструменти аналізу й оцінки ризику дозволяють здійснювати управління «серійним» (типовим) ризиком на прийнятному рівні, але вже недостатньому в найближчій перспективі, так як ці методи, як правило, засновані в більшості на статичних принципах, прецедентах, накопичених статистикою.

3. Динамічні методи розвиваються, але не знаходять належного розуміння у власників ризику, так як на поточний момент вони досить фінансово і технічно затратні й складно організовані - при існуючих принципах структурування та організації роботи системи управління підприємством. Система ризик-менеджменту стандартизується, що значно спрощує контроль та управління ризиками. На даний момент існує кілька міждержавних і національних стандартів, але, як правило, для роботи в сегменті малого і середнього бізнесу застосовуються мінімальні стандарти (minimum standards).

4. Необхідність переходу на нові, вдосконалені методи протидії ризикам та активного управління ними актуальна і знаходить відображення в роботах вчених-теоретиків і практиків-фахівців в сфері контролю і управління ризиками. Сучасний ризик, з урахуванням компонентів, що входять в його структуру та формують ризикову подію - високоінтелектуальна, кібернетична система, здатна адаптуватися до умов активної протидії, створюючи особливі форми - непрогнозовані, які складно ідентифікуються, що володіють високим потенціалом кумуляції збитку. Відповідно і система протидії ризикам також повинна володіти подібними характеристиками, інтелектом, адаптованістю і здатністю до саморегулювання.

5. Виділено два історичних підходи до управління ризиками: підхід «знизу-вгору», що застосовувався з 1970-х до кінця 1990-х років (управління ризиком здійснюється з тією періодичністю, і в таких обсягах, які менеджер вважав за необхідне; в якості інструментів ризик-менеджменту

використовуються переважно компенсаційні (страхування) або тактичні (відхід від ризиків, дроблення і передача ризику) прийоми; характер оцінок факторів ризику досить різномірний, що ускладнює проведення та їх порівняння для отримання реальної картини; об'єктивна складність якісно аналізувати і об'єднувати одержувані результати, пов'язана з професійною підготовкою і кваліфікаційними якостями працівників); підхід «зверху-вниз», який отримав розвиток в ХХІ ст. (збалансованість заходів з оцінки та управління ризиком; наявність чіткої корпоративної політики управління ризиком; всі заходи реалізуються з використанням широкої методологічної бази; в процесі управління компанією інтегрується безперервний процес управління, що включає моніторинг, ідентифікацію, системний аналіз).

6. Властивість загальності вимагає розглядати управління ризиками як живу організацію, здатну не тільки виживати в певних режимах розвитку за рахунок самоорганізації, а й домагатися реалізації нових можливостей в умовах навіть слабкої правової захищеності. Цього можна досягти за рахунок всебічного використання творчого потенціалу й нетривіального мислення, впровадження інновацій в галузі управління, пропозиції ринку нових унікальних продуктів, технологій, знань тощо.

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ШАБАРДІНА»

ТОВ «ШАБАРДІНА» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основний вид діяльності:

01.11 Вирощування зернових та технічних культур.

01. 50 Змішане сільське господарство,

01.61 Допоміжні види діяльності в галузі вирощування сільськогосподарських культур,

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин.

Господарство створене шляхом об'єднання майна фізичних осіб – громадян України, згідно Закону України «Про господарські товариства», інших законодавчих актів України. У своїй діяльності товариство керується законодавчими актами України, Статутом та установчим договором.

Господарство несе відповідальність по своїм зобов'язанням всім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернене стягнення. Учасники господарства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Головною метою підприємства є отримання та максимізація прибутку. Всі витрати підприємства покриває за рахунок власних доходів чому сприяє його самокупність і самофінансування.

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою фінансової діяльності підприємства. Воно визначає конкурентноздатність підприємства і його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників фінансових відносин: як самого підприємства, так і його партнерів. Стійке фінансове положення підприємства є не подарунком долі чи щасливим випадком його історії, а результатом умілого, переліченого управління всією сукупністю виробничо-господарських факторів, що визначають результати діяльності підприємства.

Величина прибутку залежить від рівня забезпеченості підприємства майном. В таблиці 2.1. представлена динаміка окремих складових активів підприємства.

Таблиця 2. 1

Оцінка майна ТОВ «ШАБАРДІНА» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Види активів (майна)	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
Майно - усього	1857,0	3243,0	6275,0	3561,0	3055,0	164,51
Необоротні активи	890,0	1478,0	2561,0	2169,0	2871,7	322,66
Основні засоби	872,0	1429,0	2469,0	2101,0	1551,0	177,87
Довгострокові біологічні активи	18,0	50,0	92,0	68,0	39,0	200,0
Оборотні активи	967,0	1765,0	3714,0	1392,0	1465,0	151,50
Оборотні виробничі фонди	865,0	1525,0	3201,0	1291,0	1336,0	154,45
Виробничі запаси	393,0	829,0	1558,0	164,0	399,0	101,53
Фонди обігу	103,0	239,0	514,0	102,0	129,0	125,24
Готова продукція і товари	36,0	28,0	37,0	12,0	3,0	8,33
Поточна дебіторська заборгованість	65,0	192,0	469,0	86,0	87,0	133,85
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	2,0	19,0	8,0	4,0	39,0	1950,00
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-

Проаналізувавши стан майна підприємства можна зробити наступні висновки, що в 2025 р. порівняно с 2021 р. даний показник збільшився на 64, 51%. В свою чергу основні засоби зросли на 77,87 %, що в майбутньому може призвести до покращення діяльності на підприємстві. У 2025 році порівняно з 2021р. готова продукція і товари зменшилась на 97%%. Грошові кошти і фінансові інвестиції збільшились в 19,5 раза все це може сприятиме максимізації прибутку.

В таблиці 2. 2. представлена динаміка джерел формування майна підприємства.

На підприємстві вході аналізу було виявлено зростання власного капіталу 64,51 %. У 2025 році порівняно з 2021 кредиторська заборгованість зросла на 50,0 %. Зобов'язання в цілому збільшилися на 56, 0%, за рахунок зростання поточних зобов'язань (підприємство брало короткострокові кредити). По даним двох таблиць можна зробити позитивний висновок про діяльність господарства.

Таблиця 2.2

Оцінка капіталу підприємства, тис. грн.

Види пасивів (капіталу)	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
Капітал- усього	1857, 0	3243, 0	6275, 0	3561, 0	3055, 0	164, 51
Власний капітал	1696, 0	2975, 0	6171, 0	2440, 0	2899, 0	170, 93
Статутний капітал	3, 0	3, 0	3, 0	3, 0	3, 0	100, 00
Зобов'язання	161,0	268,0	104,0	1121,0	156,0	96,89
Забезпечення наступних витрат і платежів	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	-
Довгострокові зобов'язання	115, 0	2, 0	3, 0	2, 0	2, 0	1, 74
Поточні зобов'язання	46, 0	266, 0	101, 0	1119, 0	154, 0	334, 78
Кредиторська заборгованість	43, 0	43, 0	44, 0	602, 0	150, 0	348, 84

Провівши аналіз руху та функціонування основних засобів підприємства можна зробити висновки, що їх надходження у 2025 порівняно з 2021 роком зросло на 178, 3% отже підприємство покращило своє забезпечення основними засобами. Нарахування амортизації зросло у зв'язку з збільшенням кількості основних засобів. Темпи зростання, приросту – погіршилися. Коефіцієнт зносу збільшився у 2025 порівняно з 2021 роком на 10,01в. п., а коефіцієнт придатності зменшився на 10,72в. п., що говорить те, що в господарстві багато застарілих основних засобів.

В додатку А представлена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ШАБАРДІНА». Аналіз фінансових результатів свідчить про те, що дохід підприємства збільшився на 130,67 %. У 2025 році порівняно з 2021 роком валовий прибуток зріс на 89 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 1 тис. грн., доходи від фінансової та інвестиційної діяльності зросли на 285 тис.грн., а тіж витрати зросли тільки на на 8 тис. грн., в цілому дані показники впливають позитивно на фінансовий стан підприємства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства дала наступні результати, що в 2025 році порівняно з 2021 роком коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 41, 1%. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився, коефіцієнт забезпечення оборотних коштів, коефіцієнт реальної вартості у майні основних засобів, коефіцієнт забезпеченості запасів також зменшились. Ці показники мають негативну динаміку.

Оцінивши ліквідність, платоспроможність та оборотність оборотних активів (додаток Б) підприємства робимо висновки, що у 2025 році порівняно з 2021 роком високоліквідні активи зросли в 19, 5 раза. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав дуже маленьке значення у 2021 році і 2025 році він збільшився на 482,5 %.

Коефіцієнт загальної платоспроможності збільшився на 69, 79%. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився. Середньорічна вартість

оборотних активів зросла на 31, 72%, причому ефективність використання оборотних засобів зросла (коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився на 83, 85%). В цілому підприємство є ліквідним, платоспроможним і достатньо забезпечене активами.

Проаналізувавши ділову активність (додаток В) робимо висновки, що загальний коефіцієнт обертання капіталу збільшився на 37, 41%. У 2025 році порівняно з 2021 роком коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився на 83,85 %. Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів збільшився на 76,63 % , а коефіцієнт власного капіталу збільшився на 63,81 %. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості збільшився на 43, 70% підприємство веде раціональну політику на ринку та у взаємозв'язках з контрагентами про що говорить його добра ділова активність.

Отже, складеними етапами методики комплексної порівняльної рейтингової оцінки фінансового стану підприємства є: збір і аналітична обробка вихідної інформації за оцінюваний період часу; обґрунтування системи показників, використовуваних для рейтингової оцінки фінансового стану, рентабельності і діловій активності підприємства, і їхня класифікація, розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки; класифікація (ранжирування) підприємств по рейтингу. Тому вибір і обґрунтування вихідних показників фінансово-господарської діяльності повинні здійснюватися відповідно до досягнень теорії фінансів підприємства, виходити з цілей оцінки, потреб суб'єктів управління в аналітичній оцінці.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства (додаток Д)

показує, що господарство тримається в розряді господарств класу А, це підприємства, які є фінансово стійкими. Що стосується порівняння даних по району з даними по господарству, то можна сказати, що це підприємство є невеликим, але показники ефективності ведення господарської діяльності (фондовіддача, коефіцієнти обертання різних видів оборотних активів, показники ліквідності і платоспроможності та

інші) є кращими ніж середні по району.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

В кризових умовах функціонування підприємств та їх ефективна господарська діяльність знаходяться в прямій залежності від системи економічної безпеки. Саме через те, що підприємства самостійно несуть відповідальність за результати своєї господарської діяльності, економічна безпека стала однією з найважливіших проблем сьогодення.

Зазначимо, що в господарстві не створена служба економічної безпеки. В ТОВ «ШАБАРДІНА» використовують комбіновану систему безпеки: з одного боку, у випадку необхідності отримують послуги від зовнішніх організацій, з іншого - активно спираються на можливості власних служб та підрозділів. Наприклад таких, як юридичний та фінансовий відділи, служби охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, діловодства тощо.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії. Основні цілі моніторингу в ТОВ «ШАБАРДІНА» такі: оцінювання стану та динаміки розвитку виробництва підприємства; виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва; прогнозування наслідків дії загрозливих факторів; системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів захисту підприємства від загроз. При здійсненні моніторингу діє принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки

та дії інших загальносистемних факторів.

Поняття економічної безпеки підприємства містить у собі внутрішньовиробничі та позавиробничі складові. Розглянемо основні внутрішньовиробничі функціональні складові економічної безпеки:

Фінансова складова

1. $\pm E_c$ – надлишок (+) чи брак (-) власних оборотних коштів (E_c), необхідних для формування запасів і покриття витрат (Z), пов'язаних з господарською діяльністю підприємства. Цей показник розраховується за формулами:

$$E_c = BK - A_1 = 390548 - 331518 = 59030 \text{ грн} \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_c - Z = 59030 - 297215 = -238185 \text{ грн} \quad (2.2)$$

2. $\pm E_t$ – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K):

$$\pm E_t = (E_c + K) - Z = 59030 + 100600 - 297215 = -137585 \text{ грн} \quad (2.3)$$

3. $\pm E_n$ – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик (K_t):

$$\pm E_n = (E_c + K_t + K) - Z = 59030 + 100600 + 200000 - 297215 = 62415 \text{ грн} \quad (2.4)$$

Рівень фінансової безпеки підприємства критичний – 2

При оцінці інформаційної складової економічної безпеки необхідно обчислити значення наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт повноти інформації (K_p):

$$K_p = 850 / 1000 = 0,85 \quad (2.5)$$

- коефіцієнт суперечності інформації (K_c):

$$K_c = 5 / 7 = 0,71 \quad (2.6)$$

- коефіцієнт точності інформації (K_t):

$$K_t = 450 / 850 = 0,53 \quad (2.7)$$

Рівень інформаційної безпеки можна визначити як добуток цих коефіцієнтів:

$$K_{ib} = K_p * K_c * K_t = 0,85 * 0,71 * 0,53 = 0,313 \quad (2.8)$$

$0,3 \leq K_{ib} < 0,7$ – рівень безпеки середній присвоюємо 2

Інтелектуальна складова оцінюється за допомогою таких коефіцієнтів:

- коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (K_{kv}):

$$K_{kv} = 360/407 = 0,88 \quad (2.9)$$

- Інтелектуально озброєність (K_{io}):

$$K_{io} = V_{in} / O = 0/407 = 0 \quad (2.10)$$

- норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (K_d):

$$K_d = D_{ip} / O = 24537,6/407 = 60,29 \quad (2.11)$$

Рівень інтелектуальної безпеки K_{kv} – абсолютна безпека (4), K_{io} – критична безпека (1), K_d – задовільна безпека (3).

Загальний рівень $4 * 0,5 + 1 * 0,25 + 3 * 0,25 = 3$ задовільний

рівень. Кадрова складова оцінюється за такими

показниками:

- коефіцієнт плинності кадрів (K_p):

$$K_p = 15/407 = 0,037 \quad (2.12)$$

- коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_v):

$$K_v = 82/407 = 0,2 \quad (2.13)$$

- фондоозброєність працівників (Φ_o);

$$\Phi_o = (297403 + 306590)/2/407 = 719,8 \quad (2.14)$$

- фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення (Φ_{no});

$$\Phi_{no} = (20352 + 19457)/2/407 = 48,9 \quad (2.15)$$

Рівень інтелектуальної безпеки K_p – абсолютна безпека (4), K_v – абсолютна безпека (4), Φ_o – абсолютна безпека (4), Φ_{no} – незадовільна безпека (2).

Загальний рівень $0,25 * 4 + 0,2 * 4 + 0,35 * 4 + 0,2 * 2 = 3,6$ рівень

Техніко-технологічна. Для оцінки рівня безпеки за цією складовою використовуються показники, які характеризують технічний і технологічний потенціал підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів

їх діяльності):

- частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні (чи світі, якщо підприємство планує реалізувати продукцію за кордон) (Кп.прод.)::

64% продукції підприємства має сертифікати якості = 0,64

- частка технологічного устаткування (технологій виробництва), що відповідає кращим державним (світовим) аналогам (Кп. т.):

35 % яких відповідають кращим державним та світовим аналогам = 0, 35

- частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами (Кпат. прод.): Патентів на продукцію підприємство = 0

не отримувало Рівень інтелектуальної безпеки Кп. прод - абсолютна безпека (4), Кп.т - абсолютна безпека (4), Кпат. прод. - критична безпека (1).

Загальний рівень $4 \cdot 0,25 + 4 \cdot 0,5 + 1 \cdot 0,25 = 3,25$ рівень.

Політико-правова складова визначається за такими показниками:

- питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства (Кс. ар.):

$$\text{Кс. ар.} = 3/136 = 0,022 \quad (2.16)$$

- частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися (Квю):

$$\text{Квю} = 2/3 = 0,67 \quad (2.17)$$

- питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства (Кш):

$$\text{Кш} = 1683250/454175 = 0,004 \quad (2.18)$$

- частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його витрат (Кв. юр.):

$$\text{Кв. юр.} = 645254/103474 = 0,006 \quad (2.19)$$

Рівень інтелектуальної безпеки Кс.ар. - абсолютна безпека (3), Квю - абсолютна безпека (3), Кш - абсолютна безпека (3), Кв. юр - критична безпека(1).

Загальний рівень $3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 + 3 \cdot 0,25 + 1 \cdot 0,25 = 2,5$ рівень

Інноваційна складова характеризує функціонування діяльності підприємства на якісно новому рівні. Дана складова визначається за допомогою нижченаведених показників:

- коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції (Кі.п.):

$$K_{i.p.} = 0 \quad (2.20)$$

- частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі (Кі.під.):

$$K_{i.pid.} = 567410/103474 = 0,0055 \quad (2.21)$$

Рівень інтелектуальної безпеки Кі. п. - критична безпека(1), Кі.під. - критична безпека (1).

Загальний рівень $0,5 \cdot 1 + 0,5 \cdot 1 = 1$

Екологічна складова характеризується дотриманням екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацією втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи ГДК шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з другого - аналіз ефективності заходів забезпечення такої екологічної складової.

Пропонується розрахувати наступні показники:

- Коефіцієнт безпечності продукції (Кб.п.):

$$K_{b.p.} = P_c / P_z = 0,64 \quad (2.22)$$

- Коефіцієнт забруднення середовища (Кз)

$$K_z = \text{Век. з.} / V_z \quad (2.23)$$

- Коефіцієнт захисту середовища (Кзах)

$$K_{zah} = \text{Век. м.} / V_z \quad (2.24)$$

Рівень інтелектуальної безпеки Кб. п – задовільна безпека (2), Кз - незадовільна безпека (1), Кзах - задовільна безпека (2).

Загальний рівень $0,5 \cdot 2 + 0,25 \cdot 1 + 0,25 \cdot 2 = 1,75$.

Си́лова складова оцінюється за нижченаведеними показниками:

- частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат (Кв. ох.):

$$\text{Кв. ох} = 658470/103474 = 0,0064 \quad (2.25)$$

- забезпеченість працівників підприємства службою охорони (Ксб):

$$\text{Ксб} = 12/407 = 0,03 \quad (2.26)$$

Рівень інтелектуальної безпеки Кв. ох – низька безпека (1), Ксб – низька безпека (1).

Загальний рівень $1 \cdot 0,5 + 1 \cdot 0,5 = 1$ рівень.

Рівень економічної безпеки підприємства графічно зображується з допомогою пелюсткової діаграми в якій радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки (рис. 2.1). Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози та зробити висновки.

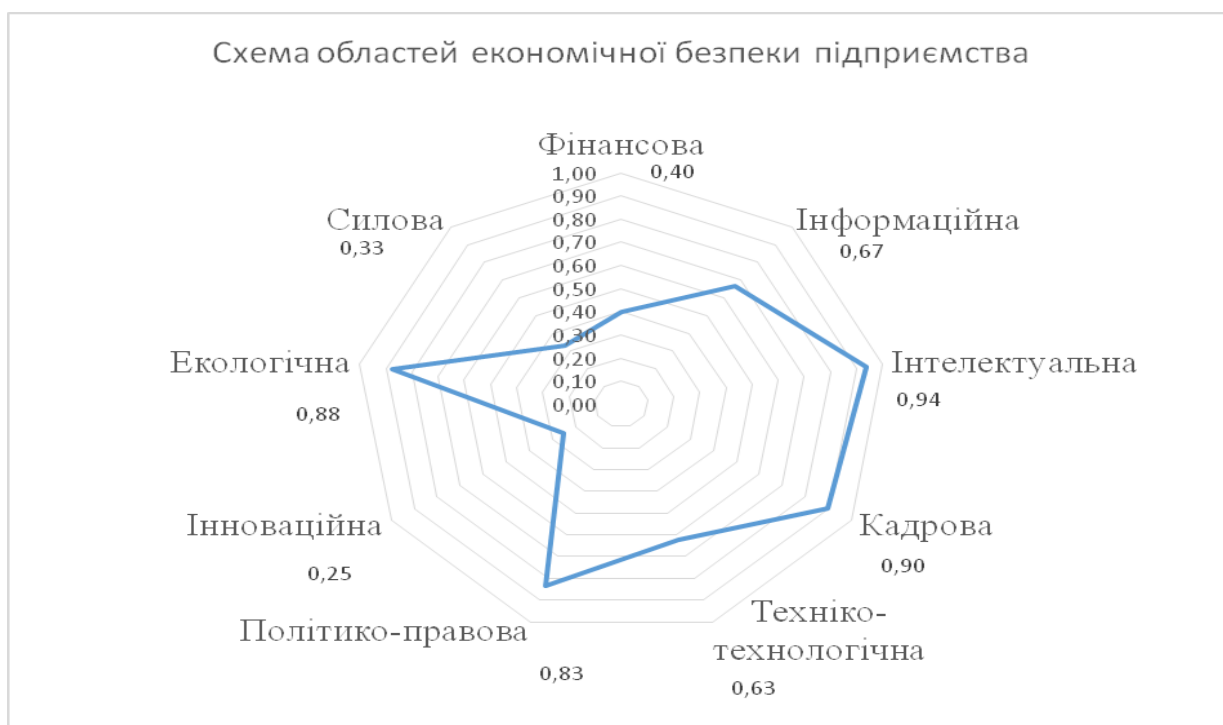


Рис. 2.1. Схема областей економічної безпеки підприємства

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної

безпеки підприємства.

2.3. Інструментарій аналізу, оцінки та управління ризиками підприємства

Ступінь ризику визначає ймовірність того чи іншого сценарію розвитку подій. Кількісно ступінь ризику визначається суб'єктивною оцінкою ймовірної або очікуваної величини максимального і мінімального доходу (збитку) від вкладеного капіталу. При цьому чим більше діапазон між максимальним і мінімальним доходом (збитком) при рівній ймовірності їхнього одержання, тим вище ступінь ризику. Невизначеність ситуації визначає фактор випадковості. Випадковість – це те, що в подібних умовах відбувається неоднаково, тому її заздалегідь не можна передбачати й прогнозувати. Однак при великій кількості спостережень за випадками можна знайти, що у світі випадків діють певні закономірності. Математичний апарат для їхнього вивчення дає теорія ймовірності. Ризик має математично виражену ймовірність того, що відбудуться втрати. Спираючись на статистичні дані, можна з високим ступенем точності кількісно визначити величину ризику, всі можливі наслідки якої-небудь окремої дії та ймовірність самих наслідків.

Дослідження проблем впровадження та вдосконалення динамічної моделі управління ризиками підприємства показало, що сучасний динамічний підхід до управління ризиком можна розділити на два стратегічних напрямки, які формують відповідні методи - пасивний динамічний і активний динамічний.

Пасивний метод управління ризиком передбачає реагування на ризик і організацію процесів управління ризиком як об'єктом в реальному часі, з використанням сучасних інструментів і технічних засобів.

Активний метод є більш наукомістким і більш прогресивним - тут неможливо додавання сил і засобів, які впливають не на ризик, а на середовище і умови формування та активного впливу ризику, на фактори,

які

породжують загрози і перспективи. В даному випадку необхідно сконцентруватися на інноваційному підході розуміння та сприйняття ризику як природного елементу. При цьому ризик розглядається не тільки як економічне поняття, а як складна кібернетична (біомеханічна) система, що володіє ознаками інтелекту [52].

Відзначимо, що концепція активної поведінки в ризик-менеджменті базується на точній, виваженій та в цілому оптимістичній оцінці перспектив. Дотримання даної концепції управління ризиками підприємства вимагає, відповідно до теорії якості, великих ресурсних можливостей (інтелектуальних і матеріальних), більш досконалих адміністративних інструментів і більш ефективних процедур - в порівнянні з традиційною, загальноприйнятою програмою. Необхідно розвивати здібності ризик-менеджменту підприємства оперативно реагувати на зміну ризикового потоку та мінімізувати наслідки, які раптово виникають та інтенсивно розвивають ризики, що в свою чергу обумовлює необхідність впровадження в практику ризик-менеджменту динамічних інструментів оцінки та управління. Пріоритетним має стати активна протидія, спрямоване на усунення небажаних результатів, на зміну стану активного середовища і умов виникнення і розвитку самих несприятливих факторів потенційних небезпек (загроз), недопущення реалізації крайніх форм негативного впливу тих явищ, які заздалегідь не були або не могли бути взяті до уваги. В особливих випадках допускається умисне провокування реалізації загрози в прийнятному для власника ризику часовому відрізку, обсязі та масштабі. Це дозволить, наприклад, знизити наслідки неконтрольованого зростання небезпеки в умовах недостатності компенсаційних резервів при стійкій тенденції кумуляції ризику.

При розробці програми протидії ризикам пропонується робити акцент на розумінні, що адаптивний динамічний ризик-менеджмент повинен реалізовуватися як безперервний процес, спрямований на активну демпфірування деструктивного впливу ризиків, одночасно підтримуючи і

посилюючи спонукальні аспекти ризику.

Розвиток інформаційних технологій визначає нові можливості щодо реалізації системи управління ризиками: мінімізації наслідків загроз, організації нових (активних) бізнес-процесів; використанню поточних і перспективних ризикових ситуацій для нарощування підприємницького доходу. Ці можливості консолідуються в модернізовану концепцію інтеграційного ризик-менеджменту, яка базується на наступних принципах [55]:

- цілісне дослідження ризикового ландшафту підприємства,
- виявлення актуального ризик-профілю як єдиного комплексу,
- управління цим комплексом за допомогою вдосконаленої загальної корпоративної стратегії.

Дотримуючись цих принципів, інтеграція ризик-менеджменту в систему управління підприємства повинна бути орієнтована на управління сукупним ризиком підприємства, а не кожним видом або типом ризику окремо.

Загальний принцип управління сукупним ризиком в даному випадку може бути запозичений з практики комплексного страхування. Економічний сенс полягає в тому, що захист від сукупного ризику завжди дешевше, ніж сума страхування ризиків окремо, навіть коли приватні страхові премії (плата за ризик) більш прийнятні з актуарної (математичної) точки зору. Однак це справедливо лише по відношенню до ризиків ймовірнісних і за умови наявності навіть мінімальної статистики по подіям щодо яких проводилося страхування.

Очевидно, що далеко не всі ризики, що впливають на підприємства, ймовірнісних. Складність оцінки та управління ризиками полягає в тому, що події, що розвиваються під впливом безлічі факторів ризиків різних типів, піддаються поясненню теорією ймовірності краще (адекватніше), ніж події, пов'язані з окремими ризиками, унікальність яких не дозволяє зібрати і систематизувати по ним статистику.

Таким чином, впливаючи на окремий приватний ризик, або групу

схожих за певними параметрами ризиків, можливо штучно - віртуально або за фактом створити (конфігурувати) новий, специфічний, керований в динаміці, просторі та часі, а значить максимально контрольований, ризик.

Штучно створений і контрольований ризик в заданих умовах дозволяє впливати на інший, вже існуючий для підприємства - актуальний ризик, активно змінюючи його якісні та кількісні характеристики. Редагуючи таким чином існуючий сукупний ризик, можливо цілеспрямовано збільшувати (посилювати) деякі приватні ризики, що впливають на процеси і бізнес- елементи підприємства в потрібному для підприємства напрямку. Таким чином здійснюється керований розвиток ризикової події в комфортних і передбачуваних значеннях місця, часу, дії, кількісних і якісних характеристик.

З урахуванням ступеня інтеграції підсистеми управління ризиком в менеджмент підприємства, отримуємо позитивний ефект - парирування і мінімізацію більш складних, з позицій керованості і економічних наслідків, ризиків за рахунок переміщення ризикового потоку в контрольоване русло або допущена реалізація ризику в прийнятних, прорахованих значеннях, безпечних для фінансової стійкості підприємства, виключаючи небезпечну кумуляцію наслідків. Вартість управління ризиками в цьому випадку буде доступніше, ніж якби кожен ризик управлявся окремо.

Рівень втрат від впливу ризиків на підприємстві залежить від «зрілості» (рівня особистих і загальних компетенцій, відповідності політиці розвитку підприємства тощо) ризик-менеджменту. Посилення ролі та місця ризик- менеджменту в бізнес-процесах підприємства веде одночасно до його подорожчання в рамках бюджетів самої компанії і до зниження втрат, завдяки розвиненості системи попередження і реагування на ризик. Це справедливо і прийнятно за умови, що ризик-менеджмент здійснюється якісно. Однак ця залежність не є такою однозначною і прямолінійною [12].

Якщо продовжувати інтенсивно нарощувати зусилля в напрямку розширення функції ризик-менеджменту, то на деякому умовному рівні сукупні витрати і сумарні витрати на управління досягнуть мінімуму, і в

певний момент почнуть знову зростати. Це викликається тим, що після вибірки і відпрацювання впливу головних факторів ризиків і активних видів ризику, які формують найбільший збиток, подальше вплив на нюанси і малозначні аспекти ризику стає все більш дорогим і з фінансової та організаційної точок зору. Тут доречно згадати закон Парето в тій його інтерпретації, що «... 20 % правильних зусиль приносить 80 % загальних позитивних результатів».

На певному етапі втрати (витрати) досягають деякого умовного пікового рівня, який пояснюється чисто технологічними причинами, і наявними в розпорядженні менеджменту підприємства методами управління ризиками знижений бути не може. Ризик-менеджмент змушений поставити питання перед власником бізнесу - власником ризику про необхідність переходу на іншу технологію з більш низьким рівнем втрат, відповідно до законів стійкості (гомеостазу), але для цього необхідно повністю модернізувати систему управління ризиком, оснастивши її досконалим інструментарієм з елементами саморегулювання і адаптивності, тобто побудувати інтелектуальну систему активної протидії ризику.

Отже, найбільш поширеними методами кількісної оцінки ризиків, на наш погляд, є статистичний, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний, нормативний, метод аналізу доцільності витрат, метод «дерева рішень», аналоговий, аналіз чутливості (вразливості), сценарний аналіз, метод імітаційного моделювання, аналіз ризику можливих збитків.

Зазначимо, що вище наведені методи оцінювання ризиків за допомогою об'єктивної ймовірності, які базуються на використанні законів розподілу випадкових величин, хоча і досить добре розроблені з математичної точки зору, але, на нашу думку, можливість їх застосування для оцінювання ризиків діяльності підприємства є досить обмеженою. Так, нормальний закон розподілу ймовірностей передбачає однорідність вибірки, забезпечення

незалежності випадкових подій та припущення, що «за однакових умов настання (ненастання) події в майбутньому буде слідувати тим же тенденціями, що і в минулому» [12]. В контексті підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує у тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем та динамічно змінюється в часі, забезпечити виконання даних передумов навіть в розрізі оцінки окремих видів ризиків досить важко, а в більшості випадків і зовсім неможливо. Саме тому більш придатною для використання при оцінюванні ризиків діяльності підприємства є, на наш погляд, суб'єктивна ймовірність, яка базується на ступені впевненості особи, що приймає управлінське рішення щодо вірогідності того чи іншого твердження.

Надалі, якщо продовжувати в тому ж темпі нарощувати зусилля з контролю за сукупними втратами і витратами під впливом сукупного ризику, на певному етапі посилення контролю та вимог щодо відповідної звітності працівники підприємства почнуть вкрай негативно реагувати на жорсткі, авторитарні порядки, що встановилися на підприємстві і стануть або залишати його, або саботувати роботу. Процес управління ризиками на підприємстві наведений на рис. 2.1.

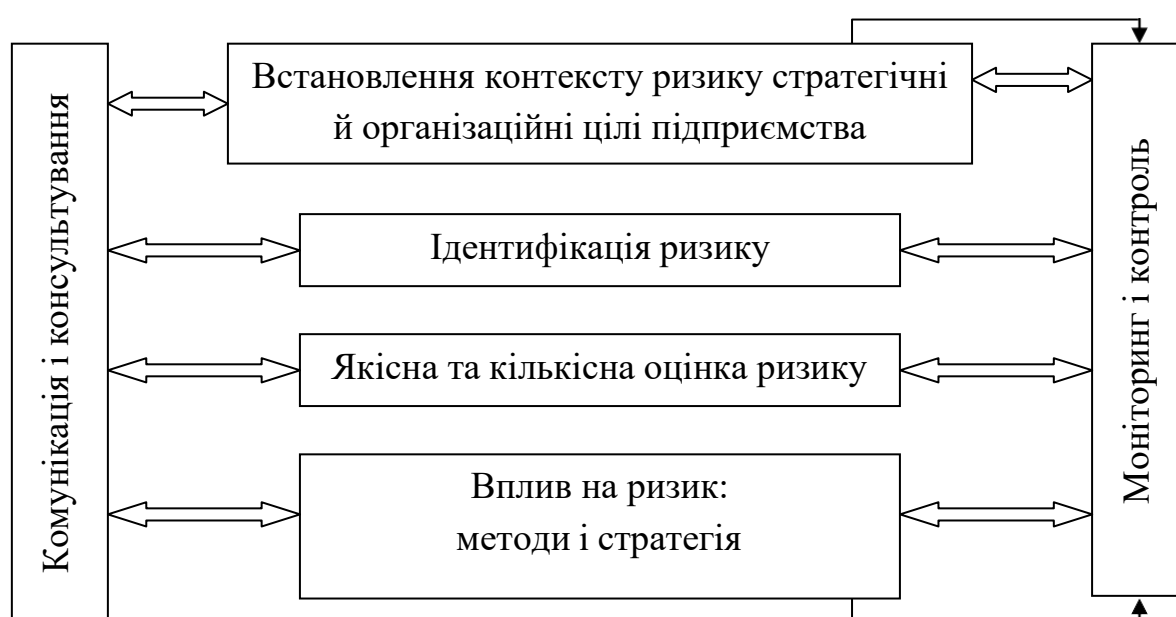


Рис. 2. 1. Процес управління ризиками на підприємстві

На підставі логіко-інтуїтивного аналізу сценаріїв розвитку ситуації, сформулюємо висновок про необхідність періодичного коректування стратегії управління ризиками: надмірне управління ризиками саме містить у собі ризик економічного і репутаційного характеру. Надмірне управління одним ризиком породжує виникнення або активізацію і розвиток іншого. Цей ефект можна умовно пов'язати з мімікрією або адаптацією ризику до поточних умов. Основні зони ризику діяльності підприємства наведені в додатку Е.

Виходячи з цього, представляється можливим використовувати виявляється ефект в позитивному плані - застосовуючи сучасні технології програмування, комп'ютерного та творчого моделювання, можливо конфігурувати, а в подальшому - штучно викликати («провокувати») реалізацію одного ризику - у всіх аспектах влаштовує підприємство. За рахунок цього представляється можливим частково або повністю запобігти реалізації іншого ризику або змінити характеристики ризику, що має високий потенціал небезпеки, але що знаходиться за горизонтом управління. Таким чином, необхідно вдосконалювати підходи до розуміння динамічного ризику і розглядати його не тільки як факт, джерело формування якоїсь локальної події, але як інтелектуальну систему, здатну адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх умов, реагувати на активний вплив, активно формувати та редагувати власне середовище існування.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ШАБАРДІНА» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основний вид діяльності: 01. 11 Вирощування зернових та технічних культур. Інші 01. 50 Змішане сільське господарство, 01.61 Допоміжні види діяльності в галузі вирощування сільськогосподарських культур, 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Комплексна

оцінка фінансового стану підприємства показує, що господарство тримається в розряді господарств класу А, це підприємства, які є фінансово стійкими.

2. Зазначимо, що в господарстві не створена служба економічної безпеки. В ТОВ «ШАБАРДІНА» використовують комбіновану систему безпеки: з одного боку, у випадку необхідності отримують послуги від зовнішніх організацій, з іншого - активно спираються на можливості власних служб та підрозділів. Наприклад таких, як юридичний та фінансовий відділи, служби охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, діловодства тощо.

3. Процес управління ризиками на підприємстві при обґрунтуванні господарських рішень включає виконання таких процедур: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики та моніторинг і контроль ризиків.

4. Інструментарій аналізу, оцінки та управління ризиками підприємства включає: розрахунково-аналітичні: ґрунтуються на використанні внутрішньої інформаційної бази підприємства; зазвичай використовуються для оцінки фінансових ризиків діяльності підприємства; аналогові: дають можливість оцінити рівень ризику конкретної діяльності на основі порівняння з аналогічною, багатократно здійснюваною діяльністю (аналізується як власний досвід підприємства, так і досвід інших господарюючих суб'єктів).

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція механізму управління ризиками підприємства

Управління ризиками на сучасному підприємстві має здійснюватися не фрагментарно, а носити комплексний характер. Для цього повинна бути створена цілісна система управління ризиками. Концепція формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства представлена в додатку Ж.

Представлену Концепцію можна використовувати як шаблон, як комплекс базових заходів, спрямованих на оцінку і управління ризиками підприємства, однак цей метод буде справедливий для управління статичними і прогнозованими (серійними) ризиками. Позитивною рисою такого управління є його універсальність для будь-яких підприємств.

Динамічне управління ризиками має здійснюватися інакше - механізми оцінки й управління повинні бути налаштовані не на придушення деструктивного ефекту ризиків (вплив на ризик), а на активне управління процесом формування та розвитку ризиків в певну подію з розрахованими наслідками [20]. Таким чином розширюється горизонт управління ризиками з тактичного або стратегічного рівня до комбінованого, змішаного. При цьому необхідно враховувати індивідуальний ризиковий профіль підприємства.

Для економічної системи сучасної України характерні ризики, які, по-перше, надзвичайно специфічні, по-друге, вище того рівня, який міг би бути, якби управління економікою здійснювалося більш послідовно. Однак, на наш погляд, в цьому є і переваги - нестандартні підходи до вирішення нагальних завдань дозволяють знаходити нові рішення, в тому числі і в управлінні ризиками. Наростання ризиків характерно не тільки для України: об'єктивно,

це - загальносвітова тенденція, пов'язана з ускладненням господарських операцій, прискоренням бізнес-процесів, розвитком технологічних та інформаційних систем. Головні причини цих змін - посилення волатильності цін на різні види сировини і продукції, глобалізація ринків, посилення конкуренції, надмірні законодавчі ініціативи в сфері економіки, посилення регуляторної функції держави з одночасним придушенням здатності до саморегулювання виробничо-економічних систем, компаній і підприємств різної галузевої приналежності. Доступність інформаційних потоків і баз даних і пов'язана з цим їх вразливість, функціональне і структурне ускладнення технічних систем призводить до зростання специфічних ризиків безпеки персональних даних, в тому числі фінансового та особистого характеру.

Дослідження ризикового профілю різних компаній виробничого, нефінансового і фінансового секторів дозволяють сформулювати припущення, що проблема полягає не просто в збільшенні категорій ризиків, а в тому, що в новітній історії ризик, як сукупність деструктивних чинників, активно видозмінюється [23]. Відзначимо, що фактори ризику трансформуються переважно в двох напрямках: еволюціонують в більш складну систему з чітко організованою ієрархією або деградують - мутують, підлаштовуючись під умови зовнішнього і внутрішнього середовища, в іншому випадку - мімікують, згладжуючи характерні відмітні ознаки. У більшості досліджених випадків, такі перетворення випереджають розвиток засобів виявлення, ідентифікації та реагування на ризик. Також виявлено, що ризикові ландшафти підприємств і організацій, сервісних компаній в сучасних умовах стають більш масштабними, а коливання (варіативність, турбулентність) ризиків - більш динамічними. Це проявляється головним чином в постійному змішуванні, переході факторів ризику з одного виду в інший, при якому відбувається витончення граней прийнятного розуміння типів ризиків, ускладнюється їх ідентифікація та оцінка. Ці тенденції, змушують менеджмент, відповідальний за управління ризиками, переглядати

ризик-політику, і періодично оновлювати (модернізувати) систему управління ризиком на підприємствах.

На певному рівні зрілості менеджменту підприємства перевірка технічної системи на надійність зводиться, як правило, до оцінки ймовірності безвідмовної роботи при вже закладеній структурі й алгоритмах функціонування. Варіації зводяться до дублювання (досить часто - до багаторазового резервування) окремих вузлів і створення необхідної надмірності. В процесі розвитку технічних та інформаційних систем з'ясувалося, що рівень надійності (безвідмовності) необхідно закладати з самого початку, і тоді сама організаційна і виробнича структура прийме інший вигляд з розвиненими перехресними зв'язками і мінімальним запасом надмірності. Подальше вдосконалення системи управління дозволить створювати самоналаштовану (адаптивну) систему, забезпечуючи необхідну системну надійність навіть при наявності недостатньо надійних елементів [13].

Дотримуючись зазначеної логіки, можна очікувати, що, якщо рівень самовдосконалення і технічного забезпечення підтримувати в такому ж темпі (динаміці), процеси контролю дозволять істотно скоротити час реакції (реагування) на ризик, тим самим мінімізуючи втрати. Значить, в майбутньому можна закладати підвищену захищеність від загроз на достатньому рівні вже на стадії бізнес-ідеї (включаючи алгоритм використання шансу на додатковий підприємницький дохід) і поступово створюючи максимально безризикову систему за рахунок самоорганізації та адаптації.

В якості одного з інструментів дослідження ризиків представляється можливим вибрати метод класифікації. Класифікація економічних ризиків будується на принципах ринкової економіки, в яких простежується залежність кінцевого економічного результату від рівня невизначеності:

- свобода споживчого вибору і поведінки (споживчі ризики);
- свобода вибору професійної діяльності (ризики професійної

діяльності);

- свобода підприємництва (підприємницькі ризики);
- раціональна поведінка всіх учасників ринку, тобто їх прагнення оптимізувати свою вигоду;
- обов'язкова періодична диверсифікація. Суб'єкти господарської діяльності, які ігнорують цей принцип, обов'язково в певний момент часу постануть перед вибором: розоряться, і виходити з бізнесу або намагатися пожертвувати його частиною, щоб не втратити все;
- бережливе ставлення до навколишнього середовища, впровадження нових зберігаючих технологій, і ефективне використання доступних ресурсів в умовах постійно зростаючого дефіциту - обмеженості і доступності без нанесення істотного збитку третім особам, при збереженні позитивного економічного ефекту.

Виконаємо класифікацію ризиків за наступними критеріями (класифікаційними ознаками): середовище формування, умов і причин виникнення; функціональним видам і галузям підприємництва - географії поширення і масштабам; послідовності вирішення проблем; тимчасовим факторам, можливості арбітражу, тобто передачі і / або продажу (страхування, хеджування, прийнятного рівня допустимості (ризик-апетит), так як ці ознаки мають яскраво виражені динамічні властивості і відповідають завданням, що розв'язуються в дисертації. Це обумовлено тим, що основний акцент дослідницької роботи спрямований на вивчення динамічних особливостей ризиків підприємств наукомістких галузей промисловості і економіки.

Для кожної категорії ризику необхідно розробити інструментарій - комплекс прийомів реагування та управління [14]. Залежно від можливого результату (ризикової події) і ступеня керованості розділимо ризики на дві основні групи: чисті і спекулятивні. У кожній групі виділимо підгрупи: властивий ризик і ризик залишковий. Прийнемо допущення, що робота саме з цими категоріями ризиків дозволить грамотно організованому

менеджменту компанії отримувати додаткові придбання - матеріальні та нематеріальні блага, які при вмілому надалі розподілі можуть стати базою для формування вже цілком відчутного економічного доходу.

На підставі результатів аналізу дослідженої теоретичної бази та відповідно до реалій сьогодення пропонується вдосконалений метод оцінки ризиків за ступенем впливу, природи походження і середовища існування, виділимо наступні категорії ризиків: незначні, істотні, критичні й катастрофічні (таблиця 3.1).

Таблиця 3. 1

Ранжування ризиків за ймовірністю та значимістю

Рейтинг	Ймовірність	Вплив
(Незначний тип А)	0-0,5 % Ризик практично неможливий	Мінімальні втрати. Мінімальні відхилення від планів і в процесах. Моментальне відновлення
(Незначний тип Б)	6-20% Виникнення ризику слабе	Невеликі втрати. Відхилення від планів і в процесах. Мінімальний вплив на репутацію. Низька вартість відновлення
Істотний	21-50 % Можливість виникнення ризику	Значні втрати часу і ресурсів. Істотний вплив на процеси. Тривалий ефект реалізації ризику. Вартість відновлення висока
Критичний	51-80 % Імовірність ризику велика	Істотні втрати. Критичний вплив на вартість продукції і послуг, якість і репутацію. Відновлення дороге і довгострокове
Катастрофічний	> 81% Ризик неминучий	Важкі втрати. Катастрофічний вплив на господарську діяльність, репутацію, фінансову стійкість. Дороге, довгострокове відновлення (в найважчих випадках - відновлення неможливе).

Запропонована можливість ранжирування ризиків дозволяє ризик-менеджменту підприємств формувати інструментарій оцінки та управління ризиками в залежності від наступних динамічних умов: якщо неможливо повністю керувати ризиком як явлення, уникнення розвитку катастрофічних наслідків забезпечує підтримку показників, що призводить до ризику в

контрольованих межах величини, найчастіше, за рівнем впливу та іншими характеристиками. З цього слідує, що сам по собі ризик не здійснює руйнуючого впливу, в умовах від ризикової події, яке розвивається при співпраці кількох факторів. Найбільше суттєві з динамічної точки зору - фактори місця, часу, дії.

Таким чином, представляється можливим оцінювати ризик з точки зору динаміки наступним чином: якщо відомо місце і тип ризику, але не точно визначено час його реалізації - ризик знаходиться в зоні «відносного комфорту», якщо фактор часу звітування відображається - ризик переходить у стадію подій і розвивається інтенсивно, приводячи у підсумку до загрозливих наслідків для підприємств. Тож можна віднести до інших суттєвих факторів - місце та дії. При активізації або затуханні впливу одного з факторів спостерігається зміна динаміки формування ризикової події та «рівня безпеки» визначеного ризику.

Прямо або опосередковано впливаючи на фактори місця, часу та дії, та їх виробництво, можна активно контролювати та редагувати протікання основних господарсько-економічних процесів та підтримувати ризик у прийнятних для підприємств параметрах [6].

Управління ризиками як важлива задача контролю розвитку та імітації негативних зовнішніх та внутрішніх факторів та збудників, вимагає концентрації посилення всієї організаційної структури та кожного підприємства. Відповідно завданням управління ризиками на динамічних принципах представляється можливим визначити як безперервний процес розробки та реалізації зведених та концентрованих управлінських рішень, виконання яких позитивно впливає на широкий спектр впливів випадкових або зловмисних подій, а також порушити стійкість та управління підприємствами. При цьому невирішені пропозиції, пов'язані з управлінням ризиками, повинні мати економічну ефективність нижче, ніж інші вкладені (активи, виробництво, маркетинг) підприємства.

Як було зазначено вище, в області ризик-менеджменту діє декілька

стандартів та застосовуються різні практичні керівництва, однак універсальність цих методичних інструментів обмежена в кращому випадку за окремим виготовленням або вузьким сегментом економіки.

Дослідження показали, що топ-менеджери, керівники вищого та середнього рівня, повністю усвідомлюють управління ризиками як процес вибору нових виробів діяльності, рівні ризикованості та розподілу ресурсів («реагування на ризик») в економічній діяльності не є незмінною частиною єдиного процесу підвищення доходів, конкурентоспроможності та виживаності.

Таким чином, сама концепція управління ризиком трансформується в нових умовах на тлі нових викликів. Управління ризиками на рівні влади бізнесу (ризик-холдер) та вищого виконавчого керівництва (ризик-менеджменту) проявляється як розподіл відповідальності за результат на всіх рівнях прийняття та реалізації рішень. Політика, планування та структура управління підприємством, у якій входить реалізація функцій управління ризиками підприємств, формуються лише вищим керівництвом фірм (радою директорів).

Практичне вирішення завдань за оцінкою, управлінням та контролем за ризиками підприємств, цілеспрямовано починати з визначення основних елементів управління: суб'єкт, об'єкт та механізм. Суб'єктом управління ризиком на підприємстві є менеджмент компанії [18]. Структура та форма організації системи менеджменту компанії залежить від вирішених стратегічних завдань та видами виробничої та господарської діяльності.

У розряд критично важливих корпоративних завдань менеджменту в рамках управління ризиком пропонується включити підпрограму захисту від фатальних ризиків - впливів деструктивних факторів, які здатні формувати умови, погрожуючи подальшому існуванню фірм. Наприклад, це може бути ризик банкрутства, пов'язаного з неможливістю залучення інвестицій.

Для більшості підприємств фізичної неможливості виконання зобов'язань керівників, власників (акціонерів), занадто довгого періоду

простою, вимушеної заморозки бізнесу, іміджевих матеріалів та багато іншого може бути причиною небезпечного фактору ризику. Якщо керівництво підприємства не забезпечує проблематику захисту цієї категорії ризиків, результати реалізації навіть одного з них зробили всю останню діяльність ризик-менеджменту безглуздною.

За об'єкт управління в рамках динамічного управління ризиком приймемо комплекс заходів і діяльність з оцінки та управління ризиком підприємства (внутрішній аудит, контроль, ризик-менеджмент).

Предметом управління визначимо розвиток і вдосконалення можливостей по конфігурації факторів ризику в особливі форми, які максимально відповідають рівню зрілості менеджменту і ризик-апетиту підприємства.

Виділимо, що найбільш значущі проблеми ефективності ризик-менеджменту в рамках динамічного ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством пов'язані з процесами організації ризик-менеджменту підприємства як елементу загального управління. Особливо відзначимо, що ці проблеми загострюються в умовах кризових явищ та актуалізуються в якісних завданнях управління підприємством. Беручи в якості базового ризик-орієнтований підхід до управління ризиками, в перспективі будемо спостерігати збільшення кількості виявлених факторів ризику. У процесі аналізу і оцінки з використанням прогресивних підходів і інструментів ідентифікується більшу кількість статичних і динамічних характеристик і ознак загроз і можливостей, на підставі чого модернізується комплекс управління ризиками і таким чином проявляється додатковий ефект активного динамічного управління ризиками підприємства.

Для успішного вирішення поточних та стратегічних завдань необхідно розробити на підприємствах особисті якості управління ризиками - адміністрування ризиків та арбітраж ризиків. При розробці програм управління через арбітраж ризиків слід визначити саме ключові, найбільш значущі фактори ризику, у зв'язку з якими в подальшому буде проводитися

робота за оцінкою та управлінням [21].

Виділені особливості формування ризику та ризикового розвитку пропонуються враховувати при розробці пропозицій щодо вдосконалення методів управління ризиком. Таким чином, для управління ризиком у визначених границях та пропорціях слід застосовувати саме динамічні методи конфігурації (або моделювання, якщо ризик створюється штучно) ризику, цілеспрямовано зводячи до деструктивних або спонукаючих факторів, а також через редагування активного середовища його існування.

3.2. Удосконалення методики організації комплексу внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками підприємства

Для кращого розуміння необхідності вдосконалення методик активного динамічного управління ризиком розглянемо способи організації системи ризик-менеджменту на підприємстві, менеджмент якого, згідно із запропонованими рекомендаціями, впроваджує сучасні технології аудиту, контролю та управління ризиками.

Застосовуючи творчий підхід, і метод прямої аналогії, опишемо функціональний і економічний сенс вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства [19].

Припустимо, що підприємство існує в певному активному середовищі і з часом накопичує певний кінетичний економічний потенціал, а саме: капітал, технології, знання, навички, компетенції. Цей потенціал дозволяє підприємству долати виникаючі перешкоди й труднощі, отримуючи за це винагороду, умовно звану «цінність». Для отримання найбільшого показника цінності (матеріальні та нематеріальні вигоди, інновації, прибуток, конкурентна перевага), необхідно використовувати особливу енергію підприємства. Вся діяльність підприємства закладається в показник, який пропонується умовно позначити терміном «економічна енергія підприємства» Е.

Підприємство в процесі своєї діяльності стикається з різного роду ризиками. На боротьбу з ризиками підприємство перетворює накопичену енергію в роботу. В контексті подолання ризиків, ця робота - власне ризик-менеджмент підприємства. Отже, для побудови максимально ефективної та діяльної системи ризик-менеджменту, керівництву підприємства необхідно вибрати шлях, завдяки якому буде розвиватися система управління ризиками. Таким чином формується ключове значення цінності ризик-менеджменту підприємства.

Для розробки концепції розвитку ризик-менеджменту підприємства формалізуємо отримані результати.

Символічно опишемо економічну енергію підприємства, за допомогою умовної формули:

$$E = ms \quad (3. 1),$$

де:

- E кінетичний потенціал підприємства («економічна енергія»);
- m «економічна маса» застосовуваних заходів і засобів, виражений в кількісних одиницях рівень потенційної стійкості підприємства. Дана величина складається з матеріальних, фінансових, технічних можливостей підприємства протистояти і компенсувати втрати, які можуть виникнути при реалізації умовного ризикового сценарію. До величиною m , з економічної точки зору, відносяться: власний капітал і резерви компанії, вкладення в основні засоби, наявність та розмір його активів, вкладення в безпеку (наявність партнерських програм страхування ризиків, фізична захищеність і безпеку об'єктів тощо).

- s «економічна швидкість» прийняття рішень та заходів протидії ризикам, що характеризує компетентність ризик-менеджменту підприємства.

Дана величина складається з наступних якісних характеристик підприємства:

- зрілість та гнучкість менеджменту компанії;
- швидкість та якість прийнятих рішень щодо подолання кризових

явищ;

- характеристики системи управління підприємства (рівень централізації, наявність і розвиненість дублюючих і страхуючих механізмів);
- еластичність економічних і ринкових показників підприємства;
- мобільність, тобто здатність в певних умовах до релокації виробництва, центру прийняття рішень, менеджменту і основних засобів в більш безпечне середовище або умови; можливість зміни юрисдикції підприємства; ротація кадрів і дублювання функцій (внутрішня перепідготовка та підвищення кваліфікації), можливість віддаленого управління;
- диверсифікація економічної діяльності, виробництва, можливість відчуження, виділення в окремий сегмент частини бізнесу без істотних втрат для спільної справи;
- здатність підприємства швидко компенсувати втрати і відновити працездатність за рахунок використання захищених і затребуваних новацій, ноу-хау, прав на результати інноваційної діяльності.

Умовно, значення m визначається як сума кількісних показників $Q1$, що накопичуються підприємством за час t :

M_{knp} - капітал і резерви фірми, фінансова основа підприємства; M_{oc} - основні засоби і активи (матеріальні і нематеріальні); M_{pac} - сума пасивів, зобов'язань (негативний показник);

M_{bez} - витрати на безпеку (фізичну, технологічну, інформаційні технології тощо).

...

M_n - інші вартісні показники, характерні для конкретного підприємства.

$$m = \sum_{Q1}^t (M_{knp}, M_{oc}, M_{pac}, M_{bez}, \dots M_n), \quad (3. 2)$$

Даний параметр позначимо в умовних одиницях вартості (ОВ), наприклад, в гривнях.

Відповідно, значення v має вигляд суми якісних показників Q_2 , також накопичених за час t :

$S_{лк}$ - показник ліквідності активів - швидкість реалізації активів та переведення їх в актуальну для поточних умов форму;

$S_{пр}$ - швидкість реагування на зміни і прийняття управлінських рішень по корекції;

$S_{від}$ - швидкість відновлення діяльності (операційної, господарської, науково-дослідної та ін.)

S_m - зрілість і гнучкість менеджменту, керованість підприємства. Цей показник характеризує швидкість реакції на відхиляючийся вплив в результаті допущення прорахунків, прийняття рішень під впливом несприятливих обставин, а також зовнішнього і внутрішнього конфлікту інтересів

...

S_n - інші швидкісні показники діяльності працівників і менеджменту підприємства.

$$s = \sum_{Q_2}^t (S_{лк}, S_{пр}, S_{від}, S_m, \dots S_n), \quad (3.3)$$

Даний параметр відображатимемо в умовних значеннях «Рішень в одиницю часу» (Pt).

Таким чином, можна розробити два потенційних напрямки (способу) організації ризик-менеджменту підприємства:

1. Спосіб, заснований на концентрації сил і засобів при побудові системи захисту від ризиків («Масова модель»).

2. Спосіб, заснований на динаміці та гнучкому підході при впровадженні механізмів управління ризиком («Швидкісна модель»).

У першому випадку, збільшуючи значення t , ми отримуємо масивну, статичну, здатну протистояти найважчим за катастрофічністю подій, систему управління ризиками підприємства. При цьому дуже інертну і складно модернізовану. Така система характерна для економічного суб'єкта, що має

складну структуру управління - великим холдингам, корпораціям «старого» типу, виробничим підприємствам, що виробляють вузькоспрямовану продукцію. «Масову модель» справедливо застосовувати при точно відомих характеристиках ризиків - періодичність, точку прикладання (зону впливу), тяжкість наслідків, незмінність, тобто «серійних ризиків» [15].

У другому випадку, оперуючи з показником v , ми отримуємо високомобільну, легко перебудовану систему управління, яка дозволяє застосовувати максимум наявних коштів на стадії зародження ризику та його раннього виявлення, а в разі надмірної концентрації та неможливості стримування або відбивання, - «пропустити ризик» з допустимими наслідками і в прийнятних розмірах дроблення ризику. Таким чином підтверджується твердження, що «проблему треба ловити на зльоті».

«Швидкісна модель» - гнучка динамічна система характерна для підприємств нового типу, що мають модульну або вільну внутрішню структуру, особливу систему управління, максимально диверсифіковану. Також, на показник швидкості управління впливає рівень оснащеності та сучасності інформаційних систем.

З огляду на, що діяльність ризик-менеджменту здійснюється в часі та процеси формування показників m і s , що враховуються при розробці інструментів управління також знаходяться в залежності від фактора часу, опишемо дані системи з точки зору динаміки:

$$\Delta m; \Delta s \Rightarrow \Delta E \quad (3. 3)$$

Таким чином, зміна одного з параметрів елемента системи неминуче відображається на показнику економічної енергії підприємства. Необхідно уточнити, що для роботи даної системи, значення m і s повинні бути позитивні та відмінні від 0.

Видається за доцільне включити даний метод в комплексну програму управління ризиками підприємств. Комплекс управління ризиками підприємства включає наступні компоненти: центр прийняття рішень (менеджмент); центр оцінки та аналізу - внутрішній аудит; центр розробки

програм управління ризиком і методологічного супроводу - дирекція ризик-менеджменту (CRO - chief risk officer); виконавча дирекція і персонал; об'єднаний інформаційний центр.

Ефективність розробки і прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від інструментарію, що знаходиться в розпорядженні менеджменту, що відповідає за ризик-менеджмент на підприємстві. У комплексній моделі управління ризиками підприємств в якості функціональної складової, пропонується використання наступного аналітичного інструментарію [30]:

- метод математичного прогнозування і оцінки ризиків на основі принципів «Опори на власні сили»;
- метод багатокритеріальної оцінки ризику;
- метод, заснований на принципі різноманітності У. Ешбі;
- метод, заснований на багатofакторних Z-моделях;
- метод «Дерево подій», що дозволяє скласти повну картину за кількісними та якісними показниками;
- креативні (творчі) методи: мозковий штурм, ділові тактичні ігри, метод математичного моделювання, метод ситуаційного моделювання і метод стрес-тестування, які дозволяють розігрувати різні сценарії розвитку тієї чи іншої ризикової ситуації та розробляти відповідні заходи впливу.

Послідовне застосування кожного інструменту комплексу оцінки, аналізу та управління ризиками підприємства дозволяє скласти актуальну картину поточного стану готовності підприємства до роботи з ризиками, а на основі виявленого і зафіксованого потенціалу, сформулювати перспективу і розробити концептуальні засади розвитку системи ризик-менеджменту підприємства. Застосування методів активного динамічного управління ризиками має здійснюватися відповідно до розроблених і прийнятих довгостроковими і середньостроковими планами заходів, відповідним чином відображених в стратегії підприємства. Пропонується відповідно методам оцінки, підбирати методи впливу на ризики і формувати динамічний набір

механізмів та інструментів управління.

Для розробки механізму управління проведемо аналіз факторів ризику, що впливають на показники економічної діяльності підприємства. Розділимо їх на два основні класи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники, в свою чергу, розділимо на фактори прямого впливу і опосередкованого впливу. Далі складемо перелік виявлених аналітичним способом ключових факторів ризику.

До факторів прямого впливу, які вимагають особливого контролю для підприємств, віднесемо [46]:

- вартість сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів - здатність підприємства вибрати альтернативних постачальників;
- споживчий попит - робота служби маркетингу впливати на формування попиту на продукцію, послуги, моделі управління;
- модернізація конструкцій, комплексів і технологій - програма постійного вдосконалення інфраструктури;
- якість продукції - здатність підприємства постійно вдосконалювати цей параметр, менеджмент якості;
- престиж організації - позитивна репутація (реноме), гудвіл, бренд - результат роботи служби PR;
- конкурентна ситуація на ринку - вміння долати і ставити конкурентні захисні бар'єри, робота з державними, наглядовими органами та регулятором, розробка ефективної стратегії поведінки на ринку;
- державні стандарти, міжнародні стандарти, галузеві стандарти, норми і правила - впровадження передових і прогресивних, адаптація нормативної бази, розробка внутрішніх регламентів.

Факторами опосередкованого впливу на підприємства визначимо:

- технологічні переваги - рівень розвитку і потенціал технологій та наукових досліджень;
- інноваційні переваги - вміння передбачити, створити, впровадити і ефективно захистити результати інтелектуальної діяльності, наявність

розвиненої інфраструктури для підтримки інноваційної діяльності;

- фінансові можливості споживача - здатність утримати споживача через програми лояльності;

- політика - здатність працювати з органами державної, муніципальної, місцевої та інших рівнів влади через створення в системі менеджменту особливої функціональної одиниці - GR-служби;

Окремо виділимо і досліджуємо найбільш важливі внутрішні чинники, що містять деструктивний компонент впливу на ключові показники в практичній діяльності підприємства [40]:

- імідж керівництва - створення і підтримання позитивної репутації на різних рівнях взаємодії;

- життєвий цикл продукції - можливість і вміння своєчасно реагувати на коливання ринку, запитів й очікувань споживачів, поліпшення споживчих властивостей, сервісних можливостей і модернізації продукції, що випускається;

- рекламна діяльність - організація рекламних кампаній при просуванні продукції на нові ринки збуту або підтримки стійкого попиту на поточний асортимент;

кваліфікація персоналу - постійне підвищення рівня професійної підготовки та освіченості, освоєння нових професій, вдосконалення особистих компетенцій керівництва та працівників підприємства;

- якість та ціна продукції - утримання паритетної ціни та належної якості продукції;

- організаційна структура управління - модель управління підприємством, при якій досягається максимальний економічний та синергетичний ефект;

- спеціалізація, концентрація виробництва - зниження витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсної бази, оптимізація номенклатури продукції, що випускається під вимоги ринку або замовника, вдосконалення технологій виробництва;

- продуктивність праці - впровадження нових професійних стандартів, вдосконалення ключових якостей працівників, модернізація виробництва, створення комфортних умов на підприємстві та активне залучення працівників в соціальні та творчі процеси, створення гідних умов дозвілля і відпочинку;

- стимулювання – пошук можливості щодо додаткового заохочення співробітників, створення і залучення працівників в змагальний процес;

- конструкторсько-технологічний рівень продукції - залучення всіх працівників до процесу поліпшення якості та споживчих властивостей продукції, кооперація науково-дослідних, конструкторських і виробничих підрозділів в сфері НДДКР.

Розглянемо перераховані вище фактори з точки зору динаміки і систематизуємо такі підходи до їх оцінки [41]:

1. Інтегральний підхід.
2. Динамічний підхід.
3. Сутнісний (онтологічний) підхід, заснований на розкритті «глибинної», суперечливої (як пропозиція - інтелектуальної) еволюційної природи ризику.
4. Попереджувальний підхід, який вимагає більш ефективного прогнозу ризикових подій, Foresight.
5. Ігровий підхід.
6. Самоорганізація (саморегулювання системи в процесі виконання динамічних задач).

Фактори ризику, перераховані вище пропонується послідовно оцінювати з точки зору динаміки їх розвитку і впливу на діяльність підприємства, формуючи на основі результатів оцінки модулі управління.

Для кожного модуля розробляється набір інструментів і механізм їх застосування. Наприклад, для модуля управління ризиками персоналу розробляються механізми контролю виконання посадових обов'язків та робочого часу, терміни здачі звітності, розробляються програми мотивації та

стимулювання.

Для модуля управління фінансами розробляються механізми контролю витрат та інвестицій, включаючи інструменти фінансового аудиту, управління ризиками шахрайства та неправомірних витрат.

Також, окремі модулі управління повинні бути орієнтовані на такі види контролів: комплаєнс та юридичний.

Обов'язковою вимогою повинно бути вдосконалення модуля страхового захисту майнових інтересів підприємства.

Таким чином, обумовлюється передумова для вдосконалення методики розробки комплексу управління ризиками підприємства, що враховує динамічні характеристики процесів, що відбуваються на підприємстві, включаючи процеси прийняття відповідальних управлінських рішень, структурної та функціональної перебудови системи управління підприємством, адаптації її до умов активного середовища і зовнішніх впливів різного характеру.

Формування та розгортання активної системи ризик-менеджменту підприємства при реалізації функції управління дозволить не тільки знизити їх чутливість до фактичних і прогнозованих ризиків, а й реально мінімізувати втрати (збитки), що виникають в результаті негативного впливу зовнішніх факторів, а налагоджені процедури ідентифікації та аналізу ризику послужать основою успішності здійснення проектів в умовах конкурентної боротьби.

Сформулюємо принцип: для ефективного управління сучасними ризиками, необхідно розуміти їх генезис, сутність, динаміку, особливості та можливі комбінації як в процесі природного розвитку, так і під впливом заходів впливу - специфічних властивостей ризиків, які визначені термінами

«трансформація ризику» та «мутація ризику».

У практиці ризик-менеджменту існує велика кількість підходів до оцінки, контролю та управління ризиком. Іноді ці підходи входять в суперечність один з одним або створюють «ефект конфронтації». Тому для

зручності їх застосування, слід ці підходи упорядкувати і об'єднати за характерними властивостями, тим самим виключивши зазначений ефект.

Підходи до управління ризиками, для кращого розуміння, і подальшого впровадження в практику, пропонується об'єднати в три робочі групи:

1. Формальна група (базові підходи) – Basic.
2. Стандартна група (статичні підходи) – Standard.
3. Прогресивна група (динамічні підходи) – Improvements Dynamic.

При подальшій розробці пропозицій щодо застосування комплексного підходу до управління ризиком підприємств, пропонується особливу увагу приділяти процесам розробки і процедурам прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень з найбільшою ефективністю, значимістю й корисністю.

3.3. Формування креативної моделі управління ризиками підприємства на динамічних принципах

Розглянемо ризик як об'єктивне та обов'язкове явище. У процесі господарської діяльності, виникає об'єктивна потреба в удосконаленні спеціальної реакції менеджменту підприємства у відповідь на вплив «механізму», який відхиляється (в пропонованому сучасному розумінні, - «організму») ризику. В результаті аналізу історії формування практичних підходів до управління ризиками, виявлена особливість зміни парадигм управління ризиком залежно від динаміки і глибини інтеграції даної функції в систему управління підприємством (таблиця 3. 2).

Розглянемо рівень проникнення і розвитку ризик-менеджменту в галузях промисловості та економіки. В першу чергу це - реалізація функції менеджменту «Управління ризиком організації», - суттєвий елемент забезпечення результуючої прибутковості та подальшого всебічного захисту господарсько-економічної діяльності, добробуту підприємця: а) по відношенню до підприємств державного сектора економіки; б) по

відношенню до галузі і країни в цілому.

Таблиця 3. 2

Порівняльний підхід до оцінки парадигм управління ризиками

Традиційна парадигма	Інтеграційна парадигма
Диференційований ризик-менеджмент: кожен підрозділ самостійно управляє ризиком у відповідності зі своїми функціями. Фінансова служба, планово-економічний та ревізійний відділи, кадрова служба.	Інтегративний, об'єднаний ризик-менеджмент: управління ризиками координується вищим керівництвом; кожен співробітник фірми приймає ризик-менеджмент як частину своєї роботи.
Ризик-менеджмент «від випадку до випадку»: управління ризиками здійснюється за потребою, яка визначається менеджментом.	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками безперервний, достатній та чітко керований.
Організаційний ризик-менеджмент: стосується страхових та фінансуються ризиків.	Розширений (зрілий) ризик-менеджмент: розглядає всі категорії ризику та формує можливості їх організації.

Як було зазначено вище, ризик сприймається учасниками господарсько-економічної діяльності переважно як суто негативне поняття, щодо усвідомлення природи зародження і середовища активного існування самого ризику бізнес-спільнотою даються переважно песимистичні оцінки.

На сучасному етапі розвитку світова економіка знаходиться в перманентному процесі структурних, якісних і кількісних змін. Очевидно, що в цих умовах спіраль розвитку періодично змінює свій вектор «від висхідного - до низхідного» і навпаки, глобальні процеси супроводжуються розвитком кризових явищ - пожевами, підйомами, стагнацією, спадами, депресією, які виразно характеризуються як ризики [51].

Актуалізувалася необхідність перегляду ставлення до ризику, до моделей і методів управління ним, які були сформовані в процесі первинного аналізу проблемних ситуацій, що проявилися і критично впливають на процеси господарсько-економічної, виробничої, науково-дослідної

діяльності. При цьому простежується зв'язок між змінами в основних потоках перерозподілу активів, вільної готівки (ліквідності) і змінами у вартості бізнесу та обсяги одержуваного підприємством прибутку. Таким чином, з точки зору динаміки передбачається, що потоки вільної ліквідності і розміри зростання обсягів генерованого прибутку для підприємства повинні бути орієнтовані на дотримання співвідношення в тріаді «зростання - ризик - дохід».

Сформулюємо припущення, що завдання управління ризиками як частина процесу вибору нових напрямків діяльності, визначення робочих рівнів ризикованості та ефективності розподілу ресурсів (як «відгуків на ризики») в господарсько-економічній діяльності є невід'ємною і першочерговим. Це, в свою чергу, визначає додаткові завдання: по-перше, трансформації та вдосконалення внутрішньої системи управління, по-друге, підвищення конкурентоспроможності, по-третє, економічної ефективності. Уточнимо, що цього розуміння також недостатньо, так як сама концепція управління трансформується, набуваючи вигляду надзавдання, заснованої на елементах творчості.

У цих умовах необхідно приділяти особливу увагу формуванню креативної (творчої) моделі управління. Алгоритм роботи такої моделі представлений на рис. 3. 1.

Така модель в перспективі повинна стати обов'язковим елементом комплексу оцінки, аналізу та управління ризиками підприємств різних сегментів господарської діяльності. Для того, щоб цей комплекс працював максимально ефективно, вищому і виконавчому керівництву підприємства необхідно суттєво переглядати програму щодо стандартизації діяльності ризик-менеджменту.

Відзначимо, що управління ризиками з позиції менеджменту підприємства - це, перш за все, відповідальність за результат на всіх рівнях прийняття рішень. Відповідні цим положенням філософія, політики, процедури планування, структура та моделі управління ризиками повинні

розроблятися під контролем вищого керівництва підприємства з метою дотримання прав їх захисту інтересів акціонерів та бенефіціарів. У розробку пропозицій щодо формування політики та ризикової стратегії приймаються результати діяльності фахівців, які працюють в полі ризиків - аудитори, контролери, ризик-менеджери.

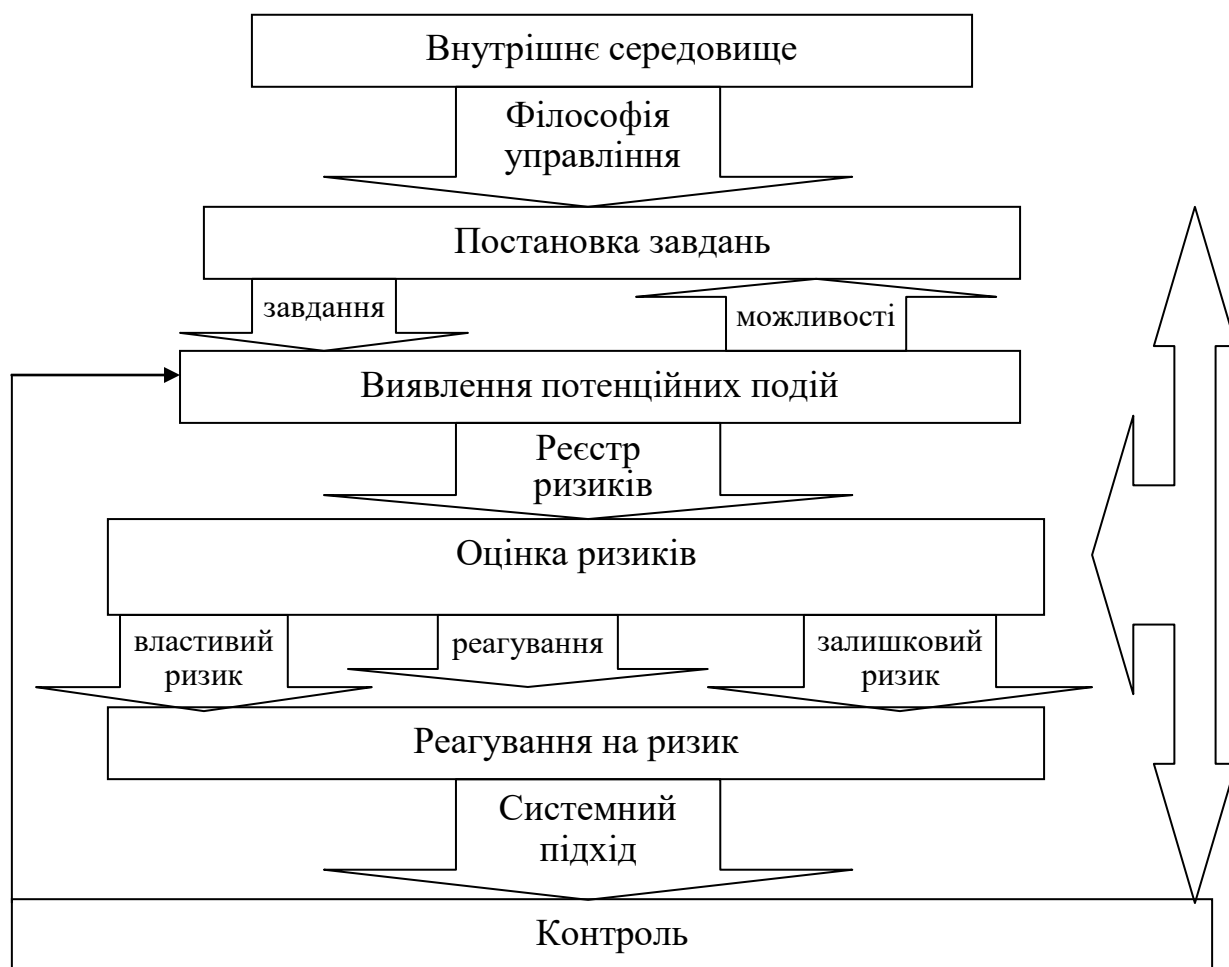


Рис. 3.1. Алгоритм роботи креативної моделі управління ризиками підприємства

Управління ризиками в корпоративному секторі передбачає наявність важливого елемента в системі менеджменту - координованого керівництва на всіх рівнях організації. Сучасна структура управління з інтегрованою системою ризик-менеджменту складається з трьох функціональних ліній. Перш за все, - це «Рада директорів» (Board), потім - виконавчий комітет (executive committee), наступна ланка - провідні менеджери бізнес-одиниці (business unit general managers), функціональні експерти і фахівці (functional experts and specialists), а також лінійні менеджери, або інакше, ключові

спостерігачі та офіс (key supervisors and staff) [49]. За формування ризик-політики та складання ризик-стратегії в організації відповідає спеціалізована корпоративна група управління ризиками.

Стратегія підприємства повинна базуватися на визначенні та наданні довгострокових цілей, на комплексних оцінках невизначеності господарської та економічної ситуації в окремо взятому сегменті або в економіці суб'єкта в цілому, на ефективних і прогресивних методах поступального досягнення таких цілей протягом тривалого часу.

Представляється можливим стверджувати, що стратегія ризик-менеджменту - це, і наука, і мистецтво управління ризиками підприємства. Стратегія може бути реалізована «як план, як принцип поведінки, як позиція»

[26]. У будь-якому варіанті вибору стратегії передують аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, підготовка альтернатив і вибір кращих з них за обраним критерієм.

Стратегію управління ризиками визначає менеджмент - керівництво підприємства (фірми, бізнес-одиниці тощо). Управління ризиками здійснюється в рамках єдиної стратегії та направлено на вирішення двох основних завдань:

- створення додаткового капіталу або нової акціонерної вартості («кількісна»);

- «якісна», націлена на збереження вищих цінностей фірми. Відповідно, на рішення цих задач повинні бути спрямовані певні ресурси підприємства.

Суть проблеми представляється в наступному: яким чином розставити акценти між двома зазначеними завданнями і як розділити частку загальних ресурсів підприємства на вирішення завдань в цілому, а всередині завдань - з тактичних питань ризик-менеджменту (так звані «підзадачі»).

Сформулюємо питання, що утворюють проблему ефективного управління підприємством:

- що впливає на пріоритети завдань?
- який в змістовному сенсі стратегії необхідно дотримуватися?
- що є основою прийняття рішення?

Концептуально процес управління ризиками підприємства практично ідентичний процесу управління самим підприємством (бізнесом). Тобто пропонований алгоритм управління ризиками обов'язково включає визначення цілей і завдань, ресурсне забезпечення, планування, реалізацію, наступний збір та обробку інформації, прогнозування ризиків за номінаціями («механізмам» прояву), вимірювання основних характеристик корисного ефекту, а також масштабів і можливостей прояву ризику в тому чи іншому вигляді, тобто контроль і моніторинг [37].

Перевага даної схеми - модульність, тобто можливість додавання елементів - інструментів, методик, спрямованих на підвищення ефективності кожного етапу розробки, прийняття реалізації та контролю управлінських рішень, а також виключення з процесів окремих неактуальних процедур.

На основі порівняння поточних результатів з прогнозними, визначається відношення суб'єкта до ризику, з'ясовуючи його особисті переваги за критеріями «виграші - можливості - втрати», генеруються реакції (аналізується практика реагування - як позитивна, так і негативна) на можливі варіанти розвитку ризикованих процесів (в різних відрізках часу), або окремих «ураганних» (моментальних, з високою кумуляцією збитків) ризиків. Отримані на цьому етапі дані в подальшому будуть використані при вирішенні практичного завдання ризик-менеджменту - розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності та безпеки основної (в деяких випадках і додаткової, супутньої) діяльності підприємства при достатньому рівні здатності й можливості запобігання, зниження або компенсації втрат.

Виділимо особливість динамічних ризиків від статичних, яка полягає в тому, що останні можуть проявитися і розвинутися, як правило, тільки одноразово протягом терміну життя конкретного проекту або підприємства

в цілому. Динамічні ризики прогнозовано можуть неодноразово проявлятися, постійно адаптуючись до середовища і умов їх існування, під впливом контрзаходів й впливати на ринкове становище підприємства та його ділову репутацію.

Результатом ризику, зокрема, є дефолт - неспроможність відповідати за взятими на себе фінансовими зобов'язаннями. Щоб уникнути прояву динамічних ризиків порушення фінансової стійкості підприємств, пропонується застосовувати такі методи запобігання дефолту [15, 16]:

- своєчасна й періодична переоцінка активів за ринковою вартістю;
- забезпечення зобов'язань (в т.ч. через заставні операції);
- резервування коштів на покриття втрат;
- диверсифікація портфеля замовлень;
- взаємозалік зустрічних вимог;
- страхування;
- сек'юритизація боргових зобов'язань;
- хеджування за допомогою кредитних похідних інструментів (деривативів).

До найбільш значущих для підприємств відносяться інвестиційні ризики, які можуть впливати на господарсько-фінансові операції при вкладенні коштів з метою отримання в майбутньому прибутку від реалізації продукції, масштабних інфраструктурних проектів.

Дотримуючись такого погляду на природу ризику, сформулюємо допущення, що будь-який ризик може бути сприятливий там і тоді, де і коли сам рівень загрози (втрати) порівняний з рівнем вигоди (доходу).

Для успішного управління ризиками необхідно враховувати обидві альтернативні оцінки ризику (як консервативну, так і прогресивну - творчу). Рекомендується використовувати метод внутрішніх оцінок як базовий при розробці інструментарію управління ризиками. Таким чином, уточнення завдання управління ризиками підприємства, буде полягати в забезпеченні гарантованого збереження та зростання вартості підприємства за рахунок обов'язкового й постійного врахування самих можливих ризиків

(управління за «песимістичними оцінками» ризику), подальшої оцінки і контролю за обов'язковим прагненням скористатися потенційними вигодами, закладеними в природі ризиків (управління за «оптимістичними оцінками» ризику).

Висновки до третього розділу

1. Запропоновано Концепцію формування механізму управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства представлена, яку можна використовувати як шаблон, як комплекс базових заходів, спрямованих на оцінку і управління ризиками підприємства, однак цей метод буде справедливий для управління статичними і прогнозованими (серійними) ризиками. Позитивною рисою такого управління є його універсальність для будь-яких підприємств.

2. Для кожної категорії ризику необхідно розробити інструментарій - комплекс прийомів реагування та управління. Залежно від можливого результату (ризикової події) і ступеня керованості розділимо ризики на дві основні групи: чисті і спекулятивні. У кожній групі виділимо підгрупи: властивий ризик і ризик залишковий.

3. Запропонована можливість ранжирування ризиків дозволяє ризик-менеджменту підприємств формувати інструментарій оцінки та управління ризиками в залежності від наступних динамічних умов: якщо неможливо повністю керувати ризиком як явлення, уникнення розвитку катастрофічних наслідків забезпечує підтримку показників, що призводить до ризику в контрольованих межах величини, найчастіше, за рівнем впливу та іншими характеристиками. З цього слідує, що сам по собі ризик не здійснює руйнуючого впливу, в умовах від ризикової події, яке розвивається при співпраці кількох факторів. Найбільше суттєві з динамічної точки зору - фактори місця, часу, дії.

4. Підприємство в процесі своєї діяльності стикається з різного роду ризиками. На боротьбу з ризиками підприємство перетворює накопичену

енергію в роботу. В контексті подолання ризиків, ця робота - власне ризик-менеджмент підприємства. Отже, для побудови максимально ефективної та діяльної системи ризик-менеджменту, керівництву підприємства необхідно вибрати шлях, завдяки якому буде розвиватися система управління ризиками. Таким чином формується ключове значення цінності ризик-менеджменту підприємства. Символічно описано економічну енергію підприємства, за допомогою умовної формули $E = m \cdot s$.

5. Запропоновано два потенційних напрямки (способу) організації ризик-менеджменту підприємства: 1. Спосіб, заснований на концентрації сил і засобів при побудові системи захисту від ризиків («Масова модель»). 2. Спосіб, заснований на динаміці та гнучкому підході при впровадженні механізмів управління ризиком («Швидкісна модель»).

6. Сформульовано принцип: для ефективного управління сучасними ризиками, необхідно розуміти їх генезис, сутність, динаміку, особливості та можливі комбінації як в процесі природного розвитку, так і під впливом заходів впливу - специфічних властивостей ризиків, які визначені термінами

«трансформація ризику» та «мутація ризику».

7. Розроблена креативна (творча) модель динамічного управління ризиками підприємства, що базується на принципах трьох ліній захисту (операційне управління, внутрішній контроль (перша лінія), комплаєнс, ризик-менеджмент (друга лінія), внутрішній аудит (третя лінія)), відмінною рисою якої є модульність, що дозволяє синхронізувати оцінку зовнішнього середовища підприємства, постановку цілей розвитку і виявлення потенційних ризикових подій, реалізація якої дозволяє здійснювати поточний і підсумковий моніторинг ризиків і превентивно реагувати на ризикову подію за допомогою відповідного рівня ризику інструментарію.

ВИСНОВКИ

1. Необхідність переходу на нові, вдосконалені методи протидії ризикам та активного управління ними актуальна і знаходить відображення в роботах вчених-теоретиків і практиків-фахівців в сфері контролю і управління ризиками. Сучасний ризик, з урахуванням компонентів, що входять в його структуру та формують ризикову подію - високоінтелектуальна, кібернетична система, здатна адаптуватися до умов активної протидії, створюючи особливі форми - непрогнозовані, які складно ідентифікуються, що володіють високим потенціалом кумуляції збитку. Відповідно і система протидії ризикам також повинна володіти подібними характеристиками, інтелектом, адаптованість і здатністю до саморегулювання.

2. ТОВ «ШАБАРДІНА» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових та технічних культур. Інші 01.50 Змішане сільське господарство, 01. 61 Допоміжні види діяльності в галузі вирощування сільськогосподарських культур, 46. 21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства (додаток Д) показує, що господарство тримається в розряді господарств класу А, це підприємства, які є фінансово стійкими.

3. Зазначимо, що в господарстві не створена служба економічної безпеки. В ТОВ «ШАБАРДІНА» використовують комбіновану систему безпеки: з одного боку, у випадку необхідності отримують послуги від зовнішніх організацій, з іншого - активно спираються на можливості власних служб та підрозділів. Наприклад таких, як юридичний та фінансовий відділи, служби охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, діловодства тощо.

4. Запропоновано Концепцію формування механізму управління

ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства представлена, яку можна використовувати як шаблон, як комплекс базових заходів, спрямованих на оцінку і управління ризиками підприємства, однак цей метод буде справедливий для управління статичними і прогнозованими (серійними) ризиками.

5. Запропонована можливість ранжирування ризиків дозволяє ризик-менеджменту підприємств формувати інструментарій оцінки та управління ризиками в залежності від наступних динамічних умов: якщо неможливо повністю керувати ризиком як явлення, уникнення розвитку катастрофічних наслідків забезпечує підтримку показників, що призводить до ризику в контрольованих межах величини, найчастіше, за рівнем впливу та іншими характеристиками.

6. Запропоновано два потенційних напрямки (способу) організації ризик-менеджменту підприємства: 1. Спосіб, заснований на концентрації сил і засобів при побудові системи захисту від ризиків («Масова модель»). 2. Спосіб, заснований на динаміці та гнучкому підході при впровадженні механізмів управління ризиком («Швидкісна модель»).

7. Сформульовано принцип: для ефективного управління сучасними ризиками, необхідно розуміти їх генезис, сутність, динаміку, особливості та можливі комбінації як в процесі природного розвитку, так і під впливом заходів впливу - специфічних властивостей ризиків, які визначені термінами «трансформація ризику» та «мутація ризику».

8. Розроблена креативна (творча) модель динамічного управління ризиками підприємства, що базується на принципах трьох ліній захисту (операційне управління, внутрішній контроль (перша лінія), комплаєнс, ризик-менеджмент (друга лінія), внутрішній аудит (третя лінія)), відмінною рисою якої є модульність, що дозволяє синхронізувати оцінку зовнішнього середовища підприємства, постановку цілей розвитку і виявлення потенційних ризикових подій, реалізація якої дозволяє здійснювати поточний і підсумковий моніторинг ризиків і превентивно реагувати на ризикову подію за допомогою відповідного рівня ризику інструментарію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник / В. Андрійчук, Л. Багер. – КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 7. – С. 116 –121.
3. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г. Л. Вербицька // Фінанси України. – 2025. – № 4. – С. 34-41.
4. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. — К. : КНЕУ, 2004. — 480 с.
5. Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 16 –24.
6. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
7. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2010. – 292 с.
8. Вітлінський В. В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства / В. В. Вітлінський, В. І. Скіцько // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 247.
9. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 2006. – 336 с.
10. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І. О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2024. № 11. – С. 29-42.
11. Горго І. О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності

аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. - 2024. - № 284. - С. 288-298.

12. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. — Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. — 164 с.

13. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К.: Державне вид.-інформ. агенство «Зв'язок», 2010. — 150 с.

14. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві / В. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 6. — Т. 1. — С. 105–108.

15. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В. В. Лук'янова. — Хмельницький: ПП Ковальський В. В., 2023. — 312с.

16. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 464с.

17. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. — Серія «Економічні науки». — 2014. — №3. — Т.2. — С.33-39.

18. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А. В. Матвійчук. — К.: Центр навчальної літератури, 2055. -224 с.

19. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія / Мороз О. В., Матвійчук А. В. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. — 177 с.

20. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. - 256 с.

21.Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д. е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир:

Полісся, 2013. - 323 с.

35.Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2021. - № 1(2). - С. 77-82.

36.Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Н. С. Скопенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – Т. 2, № 2 (66). – С. 224–227.

37.Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств // Н. С. Скопенко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2025. – Випуск 198, Т. IV. – С. 910–916.

38.Стандарти управління ризиками (Risk Management Standard) AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

39.Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник / А.О. Старостіна, В. А. Кравченко – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.

40.Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками / Н. Стрельбіцька // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2008. – № 6. – С. 84 –93.

41.Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39 –45.

42.Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. Тюленєва // Проблемы науки. – 2010. – № 1. – С. 39–45.

43.Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е. н. Д. А. Штефанича]. — Тернопіль : «Економічна думка», 2009. — 224 с.

44.Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками / Т. Цвігун // Вісник соціально-економічних

досліджень. – 2025. – № 51. – С. 171–176.

45.Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. Вип 2. С. 9-13

46.Шегда А. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.

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

48.Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства / В. Штепа, Л. Васільєва // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька Дніпро: Пороги, 2024. – С. 376-387.

49.Шумпетер Й.Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; наук. ред.: Ю. Бажал. – Київ: Києво-Могилянська акад., 2011 . – 242 с.

50.Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2025. – №1. – С. 20-30.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові результати діяльності ТОВ «ШАБАРДИНА», тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2299,00	3463,00	7787,00	5051,00	5303,0	230,67
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1916, 0 0	2886, 00	6489, 0 0	4209, 0 0	4640, 0	242, 17
У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	83, 34	83, 34	83, 33	83, 33	87, 50	4, 16
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1630,00	2159,00	5121,00	3583,00	4265,0	261,66
б) адміністративні витрати;	124, 00	164, 00	895, 00	905, 00	1100, 5	887, 50
в) витрати на збут;	0, 00	0, 00	0, 00	0, 00	0, 00	ДЕЛ/0!
г) інші операційні витрати.	33, 00	39, 00	65, 00	57, 00	45, 00	136, 36
Валовий прибуток (збиток)	286,00	727,00	1368,00	626,00	375,00	131,12
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14, 93	25, 19	21, 08	14, 87	8, 08	-6, 85
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	129,00	524,00	782,00	274,00	130,00	100,78
Фінансові та інвестиційні доходи	198,00	195,00	551,00	304,00	483,00	243,94
Фінансові та інвестиційні витрати	85,00	49,00	752,00	62,0	93,0	109,4
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	242, 00	670, 00	1267, 0 0	475, 00	520, 0 0	214, 88
Надзвичайні доходи	0, 00	0, 00	0, 00	0, 00	0, 00	-
Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Чистий прибуток (збиток)	242, 00	670, 00	1267, 0 0	475, 00	520, 0 0	214, 88
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10, 53	19, 35	16, 27	9, 40	9, 81	-0, 72
У % до валового прибутку (збитку)	84,62	92,16	92,62	75,88	138,67	54,05

Додаток Б
Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності
оборотних активів ТОВ «ШАБАРДИНА», тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
1.	Оцінка ліквідності							
1.1	Високоліквідні активи (A1)	$\geq \Pi 1$	2,00	19,00	8,00	4,00	39,00	1950,00
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	$\geq \Pi 2$	65,00	192,00	469,00	86,00	87,00	133,85
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	$\geq \Pi 3$	901,00	1553,00	3238,00	1303,00	1339,00	148,61
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	$\leq A1$	5, 00	4, 00	6, 00	4, 00	4, 00	80, 00
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	$\leq A2$	3, 00	223, 00	58, 00	518, 00	5, 00	166, 67
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	$\leq A3$	115, 00	2, 00	3, 00	2, 00	2, 00	1, 74
2.	Оцінка платоспроможності							
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0, 2$	0, 04	0, 07	0, 08	0, 00	0, 25	582, 47
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	$\geq 0,7$	1,46	0,79	4,72	0,08	0,82	56,17
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥ 2	21, 02	6, 64	36, 77	1, 24	9, 51	45, 25
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	11,53	12,10	60,34	3,18	19,58	169,79
3.	Оцінка оборотності оборотних активів							
3.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	1916, 0	2886, 00	6489, 00	4209, 00	4640, 00	242, 17
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	1084, 5	1366, 00	2739, 50	2553, 00	1428, 50	131, 72
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1, 77	2, 11	2, 37	1, 65	3, 25	183, 85
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0, 57	0, 47	0, 42	0, 61	0, 31	54, 39
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	204	170	152	218	111	54

Додаток В

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2021 р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1916, 00	2886, 00	6489, 00	4209, 00	4640, 00	242, 17
2	Операційні витрати	1188,00	2012,00	4380,00	3141,00	3153,00	265,40
3	Середньорічна вартість капіталу	1877,00	2550,00	4759,00	4918,00	3308,00	176,24
4	Середньорічна вартість необоротних активів	792, 50	1184, 00	2025, 50	2365, 00	2520, 35	318, 03
5	Середньорічна вартість оборотних активів	1084,50	1366,00	2739,50	2553,00	1428,50	131,72
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	958,00	1195,00	2363,00	2246,00	1313,50	137,11
7	Середньорічна вартість готової продукції і товарів	30, 00	32, 00	32, 50	24, 50	7, 50	25, 00
8	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	63, 00	128, 50	330, 50	277, 50	86, 50	137, 30
9	Середньорічна вартість власного капіталу	1584,00	2335,50	4573,00	4305,50	2669,50	168,53
10	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	59, 00	43, 00	43, 50	323, 00	376, 00	637, 29
<i>Показники ділової активності</i>							
11	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1, 02	1, 13	1, 36	0, 86	1, 40	137, 41
12	Фондовіддача необоротних активів, грн	2,42	2,44	3,21	1,78	1,84	76,15
13	Коефіцієнт обертання оборотних активів	1, 77	2, 11	2, 37	1, 65	3, 25	183, 85
14	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	204	170	152	218	111	54
15	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	2,00	2,42	2,75	1,87	3,53	176,63
16	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	180	149	131	192	102	57
17	Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів	63, 87	90, 19	199, 66	171, 80	618, 67	968, 68
18	Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	6	4	2	2	1	10
19	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	30,41	22,46	19,63	15,17	53,64	176,38
20	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	12	16	18	24	7	57
21	Коефіцієнт обертання власного капіталу	1, 21	1, 24	1, 42	0, 98	1, 74	143, 70
22	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	298	291	254	368	207	70
23	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	20, 14	46, 79	100, 69	9, 72	8, 39	41, 65
24	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	18	8	4	37	43	240

Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «ШАБАРДІНА»

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		2024р.		2025р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	21, 02	10	6,64	10	36, 77	10	1,24	9	9, 51	10	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,46	10	0, 79	9	4,72	10	0, 08	1	0,82	10	8
Показники ділової активності											
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	11, 84	10	16,03	10	18, 34	10	23,73	10	6, 71	10	8
Період оборотності запасів, днів	299, 39	0	219,54	3	196, 89	3	260,23	1	150, 83	5	8
Період оборотності активів, днів	352, 67	9	318,09	9	264, 02	10	420,64	7	256, 66	10	8
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	8, 67	10	8,26	10	1, 66	10	31,48	9	5, 11	10	8
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	95, 24	10	84,93	10	97, 28	10	19,61	8	2, 00	2	8
Показники рентабельності											
Рентабельність продажу, %	10, 53	10	9,11	1	16, 27	10	9,40	9	9, 81	10	9
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	3, 22	8	6,57	10	6, 66	10	2,41	7	3, 93	8	9
Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	3,82	6	7, 17	8	6,93	8	2, 76	6	4,87	7	9
Інші показники											
Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	36, 72	9	38,62	9	44, 68	8	46,18	8	59, 56	7	7
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	0, 00	10	0,00	10	0, 00	10	0,00	10	0, 00	10	5
Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	-	10	-	10	-	10	-	10	-	10	5
Інтегрований показник фінансового стану	8, 51		8, 22		9, 12		7, 14		8, 30		-
Рейтинг фінансового стану	А		А		А		А		А		-

Характеристика основних зон ризику діяльності підприємства

Зона ризику	Характерні ознаки
Безризикова зона	Відсутність втрат під час здійснення діяльності.
Зона допустимого ризику	Величина можливих втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку. Висока частота настання ризику. Висока ймовірність виникнення втрат даного рівня. Втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року. Настання ризикових подій не призводить до необхідності зміни цілей системи.
Зона критичного ризику	Величина можливих втрат перевищує прибуток, але не більша від валового доходу. Середня частота настання ризику. Середній рівень ймовірності виникнення даного рівня втрат. Настання ризикових подій призводить до необхідності зміни певних цілей системи.
Зона катастрофічного ризику	Розмір можливих втрат перевищує валовий дохід та може досягти величини, що дорівнює вартості майна підприємства. Виняткові випадки настання ризику. Дуже низька ймовірність виникнення втрат даного рівня. Настання ризикової події може призвести до банкрутства, краху або ліквідації підприємства.

Концепція формування механізмів управління ризиками в системі фінансово- економічної безпеки підприємства

