

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління ризиками в діяльності підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН. 19137. ПЗ

Виконала:
студентка 4 курсу група МН-19-2
Шифр _____ Підпис Анна ПОГОНЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., проф. _____ Підпис Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл. _____ Підпис Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування _____ Підпис Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Погончук Анна Іванівна

1. Тема роботи Управління ризиками в діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, проф., к.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ _____ ” _____ 2023 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства. 2. Аналіз зовнішнього середовища та основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління ризиками в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Сутнісна характеристика теорій ризику. 2. Теоретичні підходи до визначення поняття «ризик». 3. Процес / етапи ризик-менеджменту / управління ризиками підприємств. 4. Методи управління ризиками та способи його мінімізації. 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2022 роки. 6. Процесна карта оперативного управління ризиками товариства. 7. Рекомендації щодо удосконалення управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор		
4. Нормоконтроль	Тюріна Н.М., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи		
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи		
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		
6.	Підготовка першого розділу		
7.	Підготовка другого розділу		
8.	Підготовка третього розділу		
9.	Підготовка висновків		
10.	Здача науковому керівнику		
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника		
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі		
14.	Одержання відгуку наукового керівника		
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента		
16.	Захист дипломної роботи		

Студент _____

Підпис

Анна ПОГОНЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Погончук А.І. Управління ризиками в діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор Н. М. Тюріна. Дипломна робота бакалавра: 53 с., 11 рисунків, 12 таблиць, 39 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РИЗИК, УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ, ПІДПРИЄМСТВО, ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ, ПРОЦЕСИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління ризиками підприємства. Розкрито економічну сутність ризику. Досліджено існуючі підходи до управління ризиками підприємства, а також сутність та складові стандартів з управління ризиками.

З метою проведення діагностики фінансово-економічного стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконано аналіз показників його фінансово-економічної діяльності, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. Досліджено організацію системи менеджменту в ТДВ «Хмельницькзалізобетон». За результатами аналізу середовища функціонування підприємства та його техніко-економічних показників виділено найбільш проблемні аспекти його функціонування.

Для удосконалення процесів управління ризиками у роботі представлено комплекс рекомендацій. Розроблено процесну карту формування системи оперативного управління ризиками. Розроблено рекомендації з мінімізації фінансових ризиків реалізації інвестиційних проєктів.

Підпис

Анна ПОГОНЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« ___ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність ризику, як економічної категорії	7
1.2 Ризики в системі управління підприємством	11
1.3 Аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ризику	17
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	21
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	21
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	26
2.3 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	31
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	39
3.1 Формування системи оперативного управління ризиками	39
3.2 Рекомендації з мінімізації фінансових ризиків реалізації інвестиційних проєктів	44
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53

ВСТУП

Економічні відносини в Україні та наявність непередбачуваних ризиків та загроз з кожним роком лише ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств, і зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків непередбачуваних подій та збереження конкурентоспроможності. Ефективна система управління ризиками підприємства передбачає їх ідентифікацію, аналіз та оцінку, а також, прийняття ефективних управлінських рішень, що пов'язані з різними аспектами бізнесу, такими як операційна діяльність, фінансова діяльність, інформаційна безпека, маркетингове управління, тощо. Це дозволяє підприємствам бути готовими до непередбачених обставин та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існує безліч внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства, включаючи економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та інші фактори. Правильне управління ризиками дозволяє менеджменту оцінити ймовірність виникнення таких факторів та можливість виникнення ризиків, а також визначити найефективніші способи уникнення ризиків або їх мінімізації.

Таким чином, управління ризиками підприємства набуває вагомого значення, потребує належної уваги та компетентного підходу з боку менеджменту підприємств, і є актуальною темою для дослідження.

Теоретико-методичний базис управління ризиками розглядався у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Ансоф І., Балановська Т., Вітлінський В., Виноградова О., Гудзь О., Дергачова В., Мескон М., Федун І. та інші.

Однак, не зважаючи на значні наукові дослідження, управління ризиками залишається актуальною тематикою, і потребує розробки нових напрацювань і

підходів, сучасного інструментарію та формування комплексної системи ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес управління ризиками у діяльності підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи бакалавра є наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, що стосуються питань управління ризиками. У кваліфікаційній роботі використано нормативно-законодавчі акти, дані Державної служби статистики, аналітичні доповіді, звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тощо.

Методологія дослідження базується на системному використанні загальнонаукових методів логічного, структурного, функціонального, порівняльного аналізу, теоретичного моделювання, і статистичних методів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ризику, як економічної категорії

Будь-яка діяльність вітчизняних підприємств пов'язана з ризиками – одні з безпосередньо стосуються природи підприємницької діяльності («підприємницькі» ризики), а інші стосуються супутніх ризиків. Тобто, ризики можуть виникати з різних зовнішніх причин, зокрема змін в економічному середовищі (наприклад валютні коливання, інфляція, зміна відсоткових ставок, тощо), технологічні зміни (зміна ринку технологій, технологічних стандартів, кібератаки, тощо), ринкові фактори (наприклад нові конкуренти на ринку, зміна попиту та вподобань споживачів, зміна ринкових трендів, тощо), (наприклад зміни у соціальному середовищі, такі як демографічні показники, зміни соціальних стандартів та норм, тощо). Окрім того, ризики можуть бути спричинені внутрішніми факторами функціонування підприємства, зокрема неефективне управління, планування, недосконалість бізнес-процесів та операцій, проблеми з персоналом, тощо.

Неминучість ризику обумовлюється такими властивостями ринкової економіки:

- а) різноманітністю та значною численністю господарюючих суб'єктів та їх економічною свободою;
- б) функціонуванням суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі;
- в) орієнтацією суб'єктів господарювання на отримання високого прибутку;
- з) наявністю договірних відносин.

Поняття «ризик» з давньогрецької «*risikon*», трактується як «скеля» або «небезпека зіткнення зі скелею»; з давньоіталійської «*risicare*» – як

«наважитися», «осмілитися», з французького «risdoe» – як «загроза», «йти на ризик». Англomовні джерела зводять походження слова «ризик» до середньовічної французької мови (risque), італійської (risco), латинської (reseco), давньогрецької (rhizikón), арабської (رِزِق) [38].

Поширення поняття «ризик» в контексті економіки та фінансів набуло наприкінці XIX століття, коли у США активно розвивалися страхові компанії, що займалися страхуванням майна та життя людей. Для страхових компаній важливо спрогнозувати ймовірність настання несприятливих подій, тому саме в цей період, страхові компанії починають використовувати статистичні методи та ймовірні розрахунки, що і призвело до появи поняття ризику. З часом поняття «ризик» набув ширшого використання у різних галузях.

У науковій літературі розглядають дві теорії ризику, які наведено на рис. 1.1.

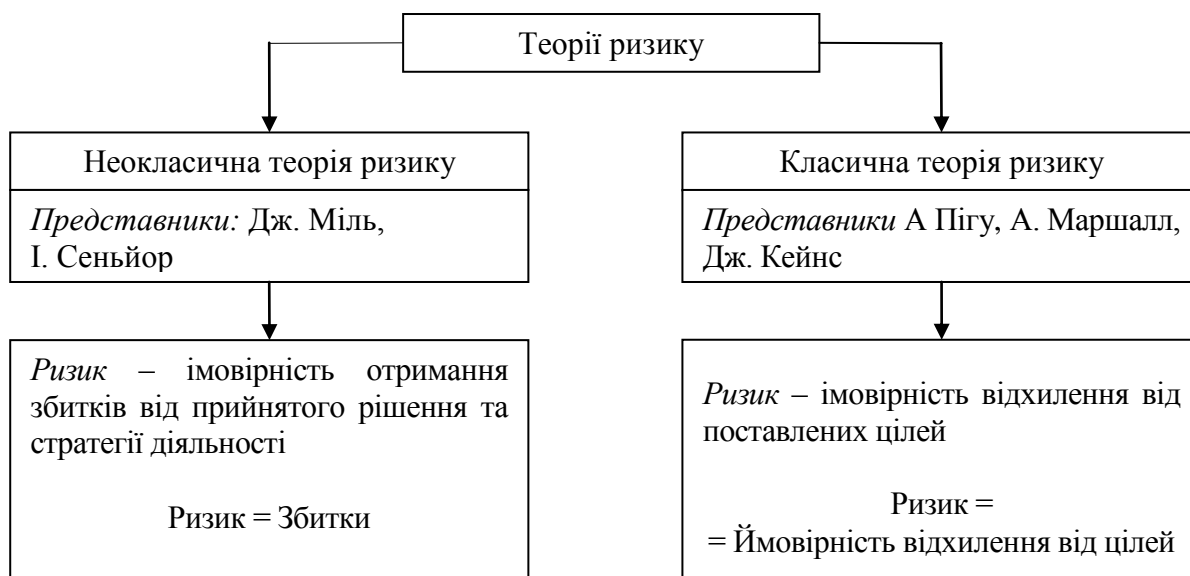


Рисунок 1.1 – Сутнісна характеристика теорій ризику

Неокласична теорія ризику ґрунтується на припущенні, що люди приймають рішення на основі раціонального аналізу та максимізації очікуваної корисності. У рамках цієї теорії ризик визначається як імовірність отримання збитків або втрат від прийнятого рішення [11, 21].

Дж. Міль, І. Сеніор стверджували, що в складі підприємницького прибутку виділяють частку від інвестованого капіталу, заробітну плату підприємця, а також компенсації що передбачені за підприємницький ризик.

В межах неокласичної теорії ризик може бути вимірний ймовірністю настання несприятливої події у вигляді збитків та ступенем їх впливу на підсумковий результат. А управління ризиками базується на прийнятті ефективних рішень, що ґрунтуються на очікуваній корисності.

Класична теорія ризику ґрунтується на законі великих чисел, який стверджує, що якщо ми повторюємо багато разів один і той же експеримент, частота певної події, як правило, є постійною [4, 10]. Класична теорія ризику також передбачає, що управляти ризиком можна шляхом диверсифікації між різними видами активів, щоб мінімізувати загальний портфель ризиків.

Основи неокласичної теорії ризику розробили А. Маршалл і А. Пігу у 20-30-тих рр. ХХ ст. в межах класичної теорії підприємець, працює в умовах мінливого середовища та невизначеності, а прибуток є випадковою змінною, тому він мусить керуватися у своїй діяльності двома критеріями:

- а) ризиками очікуваного прибутку;
- б) величиною можливих коливань ризиків.

А. Маршалл стверджує, що складовими прибутку є заробітна плата управління, відсоток на капітал та плата за ризик.

Для більш детального дослідження сутності ризику наведемо існуючі визначення в науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «ризик»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бланк І. О. [2]	ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу у ситуації невизначеності умов здійснення його фінансової діяльності
Бенджамін А. [34]	це ймовірність майбутнього зниження результативності щодо досягнення чітко встановлених та заявлених цілей на всіх організаційних рівнях, включаючи стратегічні цілі організації

Продовження таблиці 1.1

1	2
Вітлінський В. В., Наконечний С. І. [7]	це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети
Кочетков В.Н., Шипова Н.А. [13]	можливість одержання від'ємних результатів (збитків)
Ляшенко О. М. [15]	розглядається і як усвідомлена частина небезпеки (пасивний бік), і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме, (але вірогідне) отримання шкоди, збитку тощо
Олексюк О. С. [18]	постійні супутники небезпеки прийняти несприятливе рішення
Рудніченко Є. М. [23]	об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин). Слід зазначити, що ми не акцентуємо увагу на втратах, оскільки є таке поняття як "виправданий ризик", тобто ризик – це не лише втрати, а також це певні можливості, що можуть мати позитивний прояв у вигляді додаткових надходжень (прибутку)
Устенко О. Л. [28]	це імовірність (можливість) отримання (тільки) небажаного результату (імовірність втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків)
Хунцскер С. [36]	інструмент, що дозволяє скористатися можливостями, оскільки він безпосередньо та вимірно порівнює можливості та негативні аспекти ризику, пов'язані з бізнес-метою або стратегічною альтернативою
Чупіса А. В. (ред.) [20]	імовірність завдання збитку внаслідок ведення будь-якої справи
Ястремський О. І., Гриценко О. Г. [30]	невизначеність в отриманні доходу, розмір якого залежить від загального стану економіки

З наявністю невизначеності безпосередньо пов'язане існування ризику. У наукових дослідженнях «невизначеність – ризик» є основною в системі понять, пов'язаних із ризиком [7, 8]. Невизначеність характеризується, як головне джерело та основа ризику, а в деяких випадках ризик прямо ототожнюється з невизначеністю [22].

Економісти виділяють три види ризику, які дають можливість отримати прибуток:

- а) ризик несплати дивіденду;
- б) чистий ризик або «власне» ризик, пов'язаний з об'єктивними виробничими процесами

в) ризик, що виникає з нововведеннями, реалізація яких допоможе новаторам отримати прибуток як додатковий дохід за свої ідеї.

Зв'язок ризику та прибутку виявляється у вигляді залежності, представленої на рис. 1.2 [14, с.47].

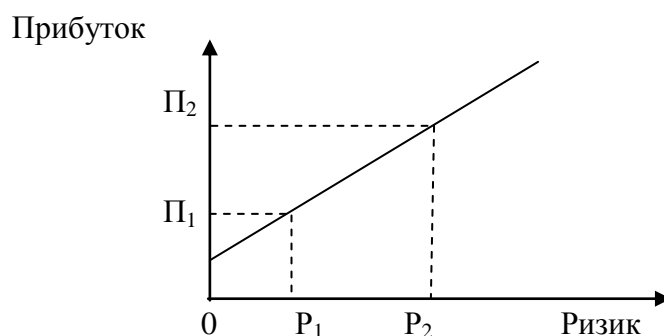


Рисунок 1.2 – Залежність між ризиком та прибутком [14, с.47]

Залежність між ризиком та прибутком така, що нульовий ризик забезпечує найнижчий дохід. Чим більший ризик, тим більше розбіжності між виручкою та витратами, отже – більший прибуток. Невизначеність і ризик, містять у собі протиріччя між запланованим та дійсним, є джерелом прибутку та розвитку підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки.

1.2 Ризики в системі управління підприємством

Ризики в системі управління підприємством займають важливе значення, особливо в умовах мінливості зовнішнього середовища, і дозволяє значно зміцнити позиції підприємства на ринку за рахунок отримання стабільного прибутку. Продовження діяльності, стабільність та стійкість підприємства безпосередньо залежить від реалізації заходів щодо управління ризиком. Менеджмент та власники підприємств, що застосовують методи ризик-

менеджменту з моменту створення підприємства, мають більше шансів на виживання та розвиток.

Відповідальність за реалізацію ризик-менеджменту на підприємстві зазвичай поділяється між радою директорів, ризик-менеджерами, підрозділами внутрішнього аудиту та іншими структурними підрозділами.

Управління ризиками – це процес визначення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємств. Це важливий аспект будь-якого бізнесу, який допомагає знизити можливі збитки та збільшити ймовірність досягнення поставленої мети.

Основні кроки при управлінні ризиками включають (рис. 1.3) [3, 6]:

а) ідентифікацію ризиків – визначення потенційних ризиків та можливих джерел ризику, які можуть вплинути на бізнес;

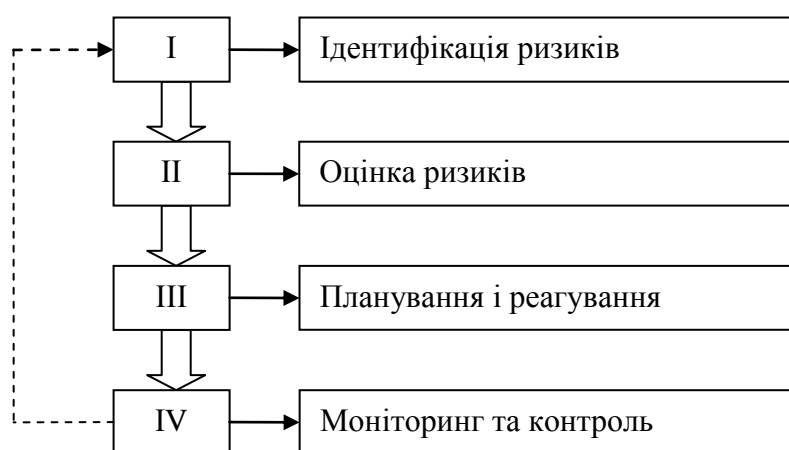


Рисунок 1.3 – Процес управління ризиками

б) оцінка ризиків – а саме, оцінка ймовірності виникнення ризиків та їхнього впливу на бізнес;

в) планування і реагування – розробка та реалізація плану управління ризиками, що включає заходи щодо зниження ризиків, а також способи управління ризиками у разі їх реалізації;

г) моніторинг та контроль – відстеження та оцінка ефективності плану управління ризиками та коригування його відповідно до ситуації, що

змінюється.

В процесі управління ризиками важливою складовою є обмін інформацією із зацікавленими сторонами, навчання співробітників та інших зацікавлених осіб основним засадам управління ризиками.

Управління ризиками допомагає бізнесу краще розуміти потенційні загрози та приймати рішення, засновані на фактах та даних, щоб мінімізувати ризики та захистити себе від можливих збитків. Аналогічні етапи ризик-менеджменту пропонуються в національних та міжнародних стандартах. Деякі з них наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Процес / етапи ризик-менеджменту / управління ризиками підприємств *

AS/NZS 4360:2004		CAN/CSA Q850		ISO 31000:2018		Стандарт FERMA				
Внесення змін	Стратегічні цілі організації	Моніторинг процесу	Ініціювання	Комунікації і консультації	Моніторинг і аналіз	Внесення змін	Стратегічні цілі організації	Аудит		
	Оцінка ризику						Попередній аналіз		Область дії, контекст, критерії	Оцінка ризиків: Аналіз ризиків (ідентифікація; опис; вимірювання) Якісна/кількісна оцінка ризиків
	Аналіз ризику: Ідентифікація ризику Опис Вимір ризику						Оцінка ризику		Обробка ризику	Звіт про ризику Загрози та Можливості
	Звіт про ризик						Контроль ризику		Документування та звітність	Прийняття рішення
	Заходи щодо зниження ризику						Дія / моніторинг			Заходи з управління ризиками
	Повторний звіт про ризик									Повторний звіт про ризики
										Моніторинг

* сформовано за [16, с. 5; 26, с. 5; 33; 35, с. 6]

Результативне управління ризиками вимагає наявності певних елементів, зокрема [16, с. 3–4]:

а) інтегрованості – управління ризиками не існують відособлено, а є складовою діяльності організації;

б) структурованості та комплексності – управління ризиками вимагає комплексного підходу та сприяє порівнянних результатів;

в) налаштованості – сама структура системи та процес управління ризиками повинен бути налаштований таким чином, щоб відповідати зовнішньому та внутрішньому контексту організації, пов'язаному з її цілями;

г) залучення – своєчасна участь зацікавлених сторін дозволяє враховувати їх знання, думки та подання. Це призводить до підвищення обізнаності та обґрунтованості управління ризиками;

д) динамічності – ризики можуть виникати, змінюватися або зникати в залежності від зміни зовнішнього та внутрішнього контексту організації. Управління ризиками прогнозує, виявляє, підтверджує, реагує на ці зміни та події своєчасно та відповідним чином;

е) найкращого доступу до інформації – вихідні дані для управління ризиками ґрунтуються на інформації про минуле та поточну інформації, а також на майбутні очікування. Управління ризиками явно враховує будь-які обмеження та невизначеності, пов'язані з такою інформацією та очікуваннями. Інформація має бути своєчасною, ясною та доступною для відповідних зацікавлених сторін;

ж) фактори, пов'язані з людьми та культурою – ці фактори на всі аспекти управління ризиками на кожному рівні та етапі;

з) постійне покращення – управління ризиками постійно покращується через навчання та вивчення досвіду.

В науковій літературі виділяють різні підходи щодо класифікації методів управління ризиками та способів їх мінімізації. Методи управління ризиками та способи його мінімізації представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи управління ризиками та способи його мінімізації
[25, с. 117–118]

Стратегії управління ризиками	Методи управління ризиками	Способи зниження ризиків	Зміст основних способів зниження ризиків
1	2	3	4
Мінімізація втрат	Попередження (уникнення ризику)	Стратегічне планування	Передбачення «вузьких» місць у виробничому циклі
			Прогнозування ослаблення позиції компанії у певному сегменті ринку
			Завчасна ідентифікація факторів ризику та розробка комплексу компенсуючих заходів
			Планування використання та підключення резервів
		Прогнозування зовнішньої ситуації	Оцінка стану середовища господарювання компанії
			Прогнозування дій конкурентів
			Прогнозування змін у сегментах ринку
		Моніторинг соціально-економічного та правового середовища	Проведення прогнозно-аналітичних досліджень
			Інформатизація компанії
		Запобігання збиткам	Встановлення систем оповіщення протипожежних та інших систем
			Активний цілеспрямований маркетинг
		Ухилення	Відмова
	Відмова у участі у проектах сумнівного (негарантованого) змісту		
	Відмова від здійснення фінансових операцій		
	Відмова від вкладення вільних коштів, тощо		
	Локалізація	Створення	Відмова від використання у великому обсязі позикового капіталу
Здійснення діяльності компанії в основному за рахунок коштів власного капіталу			
Локалізація	Створення венчурних підприємств	Створення дочірнього підприємства з метою виділення та локалізації ризику та подальшим використанням результатів його діяльності материнською компанією	
		Створення спеціальних структур компанії для виконання ризикованих проектів	
			Ведення ризикованих проектів окремим структурним підрозділом компанії, представництвом

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Мінімізація втрат	Дисипація (зниження)	Диверсифікація	Диверсифікація підприємницької діяльності;
			Диверсифікація портфеля цінних паперів
			Диверсифікація програми інвестування
			Диверсифікація кредитного портфеля
		Диверсифікація фінансового ринку, ринку збуту, тощо	
Інтеграція	Вертикальна інтеграція (об'єднання підприємств одного підпорядкування чи галузі щодо узгодженої політики господарювання)		
	Горизонтальна інтеграція (за послідовністю технологічних циклів, операції постачання та збуту)		
Розподіл ризику у часі	Можливий розподіл ризику на етапах реалізації або стратегічного рішення		
Відшкодування втрат	Створення системи резервів	Резервний фонд	Створення всередині компанії резервних фондів коштів, запасів сировини та матеріалів, формування планів використання резервів у кризових ситуаціях
		Цільовий фонд	
		Резервні суми у системі бюджетів	
		Запаси ресурсів	
		Нерозподілений залишок прибутку	
	Страховання	Страховання господарських ризиків	Передача відповідальності за ризик з моменту виникнення страхової події страховику, зобов'язаному сплатити заподіяну шкоду
		Страховання майнових ризиків	
		Страховання інвестицій	
		Страховання фінансових ризиків	
	Пошук гарантів	Укладання договорів поруки та надання гарантії	Укладання договорів із великими кредитними організаціями, страховими товариствами, фондами та ін.
Розподіл відповідальності між контрагентами	Укладання договорів між контрагентами з розподілом ризику	Внесення відповідних пунктів та застережень до укладених договорів	
Передача ризику	Передача ризику шляхом укладання договору факторингу	Передача ризику третім особам на підставі укладених договорів (оренди, факторингу, купівлі-продажу, тощо)	
	Передача ризиків постачальникам		

В даний час більшістю вітчизняних підприємств найчастіше використовують найчастіше ухилення від ризиків, страхування, та передачу ризиків.

1.3 Аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ризику

Оцінка ризику – це сукупність аналітичних заходів, що дозволяють спрогнозувати можливість отримання додаткового підприємницького доходу або певної величини збитків від ризикової ситуації і несвоєчасних заходів щодо запобігання ризику [19, 39].

Існує чотири основні методи аналізу ризиків [9, 29, 31]:

Аналіз «краватка-метелик» – метод кількісного аналізу ризиків, являє собою схематичний спосіб опису та аналізу ризику від причин до наслідків (рис. 1.4) [5].

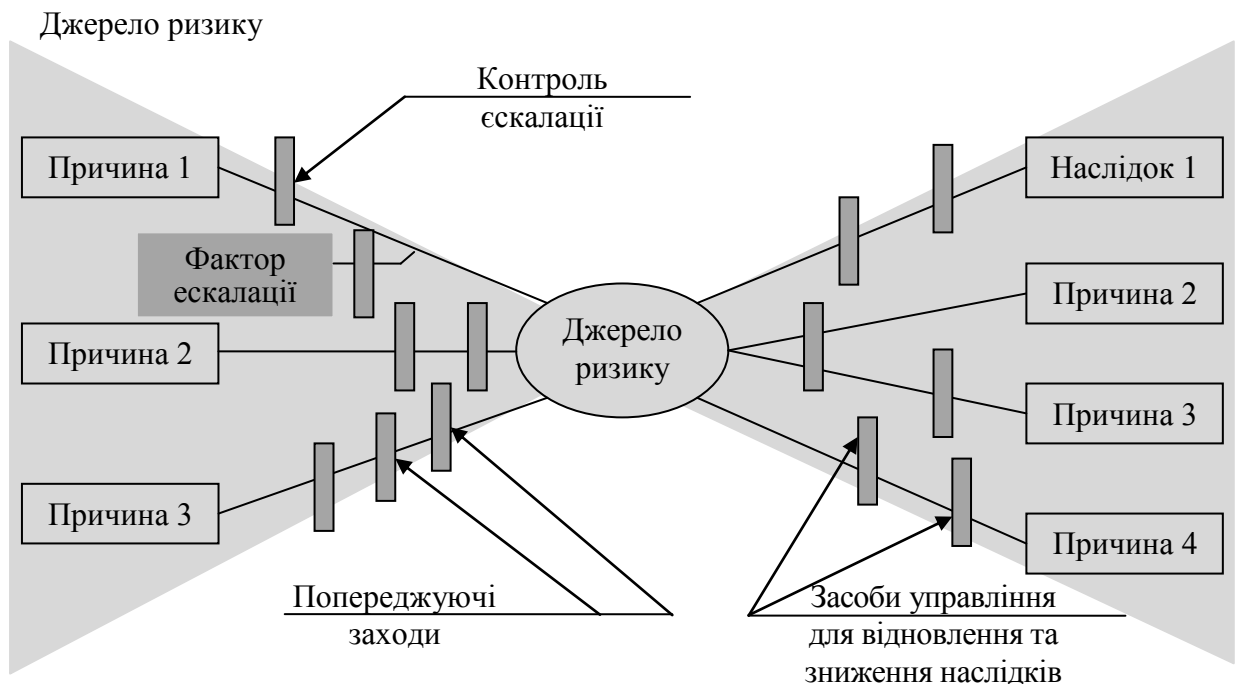


Рисунок 1.4 – Приклад графічного зображення методу аналізу «краватка-метелик» [1]

Даний метод поєднує дослідження причин події та аналіз наслідків. Однак основна увага методу «краватка-метелик» сфокусована на бар'єрах між причинами (заходами контролю) та небезпечними подіями та наслідками (заходами щодо ліквідації). Аналіз «краватка-метелик» будується відповідно до наступної процедури [1, 37]:

а) визначення небезпечної події, обраної для аналізу та відображення її як центрального вузла «краватки-метелика»;

б) упорядкування переліку причин події за допомогою дослідження джерел ризику (або безпеки);

в) ідентифікація механізму розвитку безпеки до критичної події;

г) проведення лінії, що відокремлює причину від події, і дозволяє сформулювати ліву сторону метелика. Додатково можуть бути ідентифіковані та включені до діаграми фактори, які можуть призвести до ескалації небезпечної події та її наслідки;

д) нанесення поперек лінії вертикальних перешкод, що відповідають бар'єрам, і запобігають небажаним наслідкам. Якщо визначені фактори, які можуть спричинити ескалацію небезпечної події, то додатково можуть бути представлені бар'єри, що запобігають такій ескалації;

е) ідентифікація у правій стороні метелика різних наслідків небезпечної події та проведення ліній, що з'єднують центральну подію з кожним можливим наслідком;

ж) зображення бар'єрів як перешкоди до наслідку. Цей підхід може бути використаний для позитивних наслідків, коли перешкоди відображають засоби управління, що забезпечують появу сприятливих наслідків;

з) відображення під діаграмою «краватка-метелик» допоміжних функцій управління, що належать до засобів управління (таких як навчання та перевірка), та з'єднання їх з відповідним засобом управління.

Матриця аналізу ризиків – вона ранжує ризики відповідно до значущості, при цьому найбільш серйозні ризики знаходяться вгорі списку. Його основна мета – допомогти особам, які приймають рішення, у ранжируванні ризиків та

розробці стратегії управління ризиками, яка включає належні ресурси та методи для боротьби із загрозами [29].

Приклад матриці аналізу ризиків наведено на рис. 1.5.

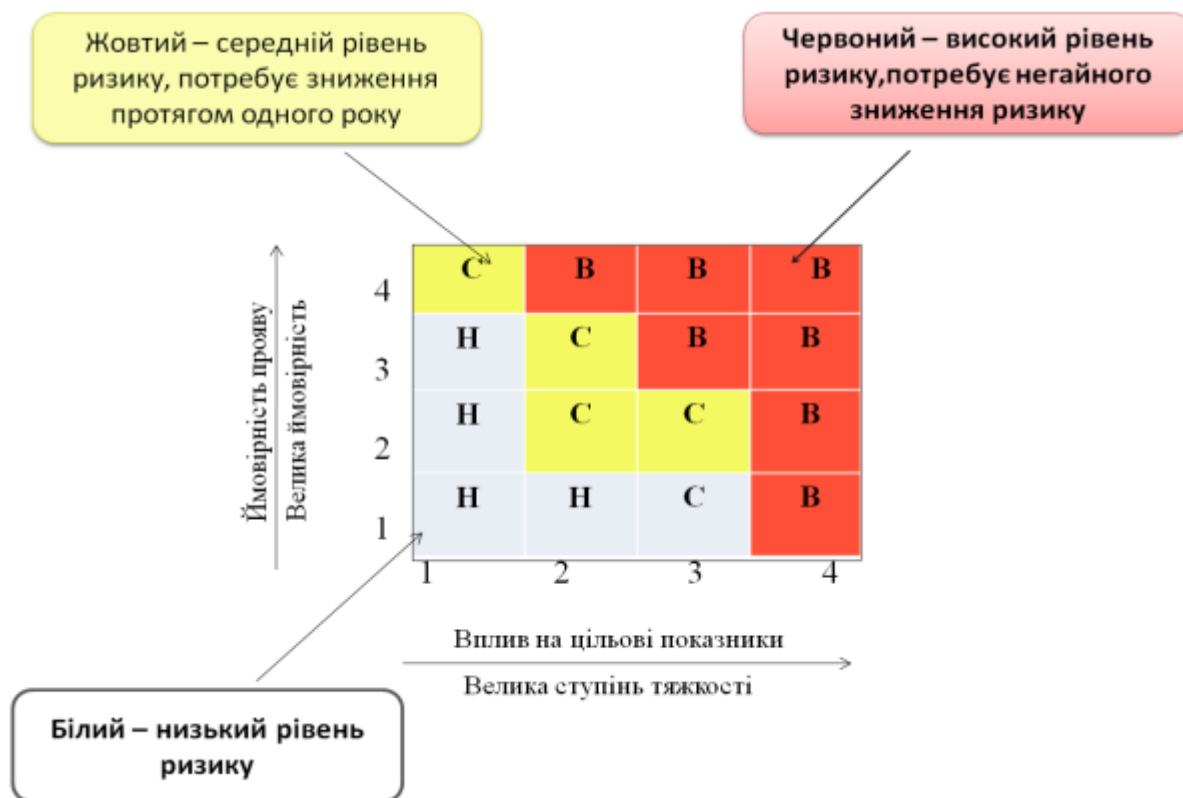


Рисунок 1.5 – Приклад матриці аналізу ризиків [12, с. 55]

Реєстр ризиків – це документ, в якому перераховані всі можливі ризики, які можуть виникнути на етапі виконання проекту, а також важлива інформація щодо них. Він призначений для використання як вкладу в план управління ризиками, в якому обговорюється, хто несе відповідальність за ці небезпеки, як вони будуть контролюватись і який план реагування на випадок, якщо вони все ж таки відбудуться [29, 32].

Приклад реєстру ризиків наведено на рис. 1.6.

SWIFT-аналіз – є методом виявлення та оцінки можливих ризиків, що виникають внаслідок внесення змін до плану проекту. Члени команди повинні вигадати всі можливі варіанти «що, якщо», щоб виявити всі потенційні ризики, які можуть виникнути [29].

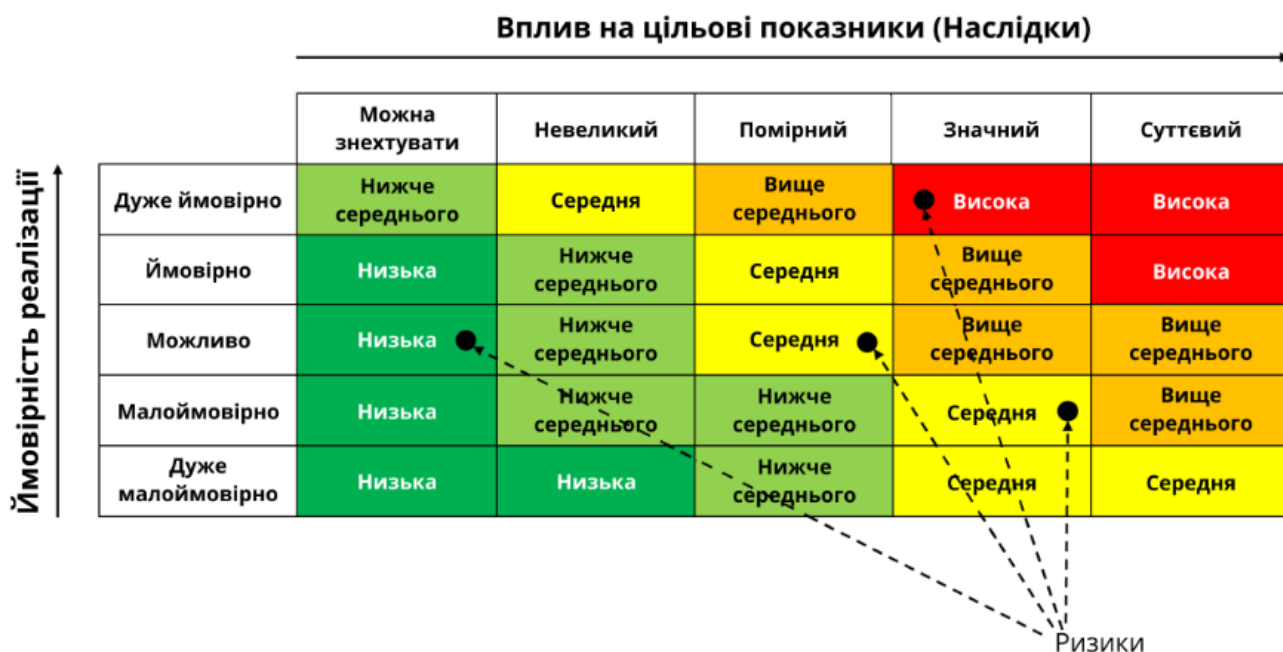


Рисунок 1.6 – Приклад реєстру ризиків [17]

SWIFT-аналіз ґрунтується на командній роботі, і використовує набір слів або фраз-підказок, які допомагають у процесі наради учасникам групи ідентифікувати небезпечні ситуації та створити сценарій їх розвитку. Ведучий та група, використовуючи стандартні фрази «що, якщо» у поєднанні з підказками досліджують, як система, елемент виробничого процесу, організація чи процедура поводитимуться під впливом небезпечної події.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон», повна назва – товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон», займається виробництвом виробів із залізобетонних конструкцій (збірних залізобетонів), бетону та різних столярних виробів. ТДВ «Хмельницькзаліобетон» знаходиться за адресою: вул. Чорновола 31, м. Хмельницький. Основним ринком збуту ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є м. Хмельницький та Хмельницька область.

Товариство створено шляхом перетворення державного підприємства, яке засновано 1956 року у відкрите акціонерне товариство (Указ Президента «Про корпоратизацію підприємств» від 15.06.1993 року).

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» запроваджує нові технології, зокрема шляхом використання у 2013–2014 рр. лінії німецького виробництва «Weiller» для виготовлення перемичок та попередньо-напружених паль, у 2018 р. є представником австрійської фірми DELTABLOC з виробництва дорожніх огорожень, також у 2018 р. товариство почало виготовлення садових стовпчиків [27].

У ТДВ «Хмельницькзаліобетон» значну увагу приділяють якості сировини та продукції, функціонує лабораторія, що відповідає ДСТУ ISO/IES17025:2006 (акредитовано за №2Т652 від 16.11.2017 р.) [27].

Для більш детального аналізу товариства проведемо розрахунок техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 – 2022 роки, які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 роки

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	581386,0	811393,0	576737,0	139,6	71,1
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	447561,0	635296,0	472386,0	141,9	74,4
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	134640,0	163368,0	199766,0	121,3	122,3
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	80902,0	122104,0	151480,0	150,9	124,1
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	453	527	444	116,3	84,3
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	100480,0	119839,0	90784,0	119,3	75,8
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1283,4	1539,6	1299,0	120,0	84,4
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18484,2	18949,9	17039,0	102,5	89,9
9	Фондовіддача	грн	4,32	4,97	2,89	115,0	58,1
10	Фондомісткість	грн	0,23	0,20	0,35	86,9	172,0
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,78	0,82	101,7	104,6
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	54486,0	77734,0	27429,0	142,7	35,3
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,17	12,24	5,81	100,5	47,5

Чистий дохід товариства скоротився у 2022 році, і становив 576737,0 тис. грн, у попередні роки він складав у 2020 році – 581386,0 тис. грн, 2021 році – 811393,0 тис. грн.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020–2022 років характеризується прибутковістю діяльності (рис. 2.1).

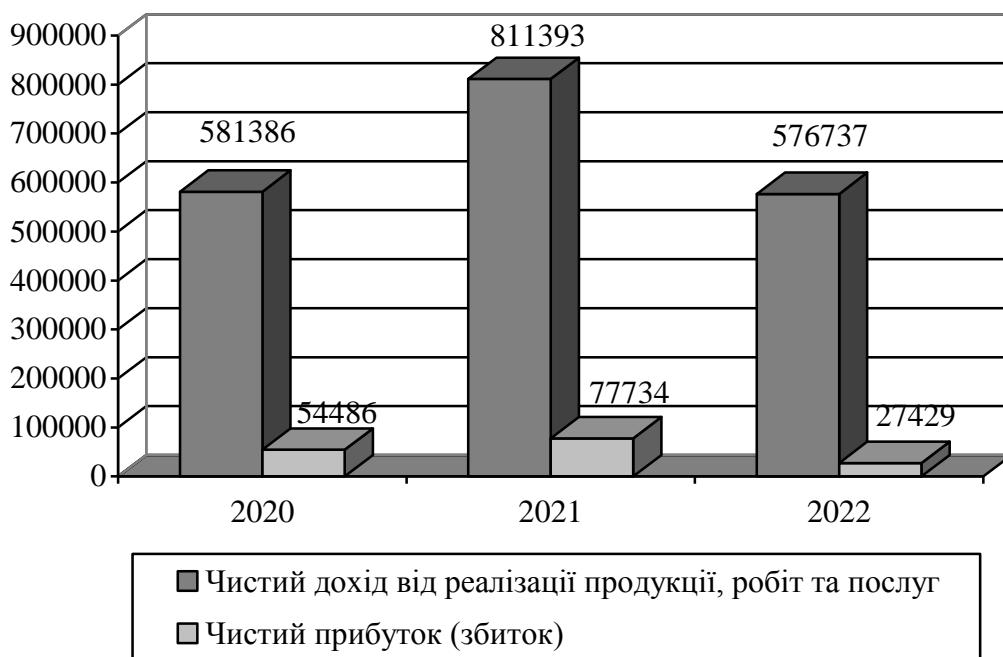


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Про прибутковість діяльності товариства свідчить показник чистого прибутку та рентабельність діяльності, який становить у 2020 році – 54486,0 тис. грн, 2021 році – 77734,0 тис. грн, 2022 році – 27429,0 тис. грн. Слід зазначити, що у 2022 р. відбулося зниження чистого прибутку у зв'язку із скороченням попиту на будівельну продукцію внаслідок військових дія на території України. Рентабельність (збитковість) діяльності товариства протягом 2020–2021 років становила трохи більше 12%, і значно скоротилася у 2022 році до 5,81%.

Собівартість реалізованої продукції товариства протягом аналізованого періоду наведено на рис. 2.2, і становить у 2020 році – 447561,0 тис. грн, 2021 році – 635296,0 тис. грн, 2022 році – 472386,0 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів та оборотних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр. представлено на рис. 2.3.

Середньорічна вартість основних фондів протягом аналізованого періоду зростає, і становить: у 2020 році – 134640,0 тис. грн, 2021 році – 163368,0 тис. грн, 2022 році – 199766,0 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних фондів,

також зростає, і становить: у 2020 році – 80902,0 тис. грн, 2021 році – 122104,0 тис. грн, 2022 році – 151480,0 тис. грн.

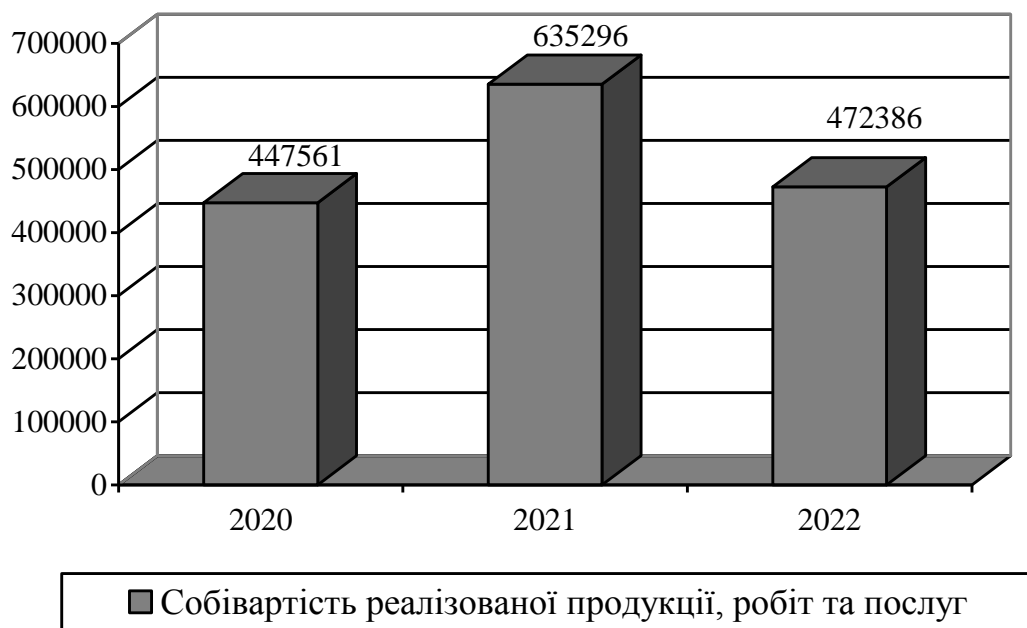


Рисунок 2.2 – Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

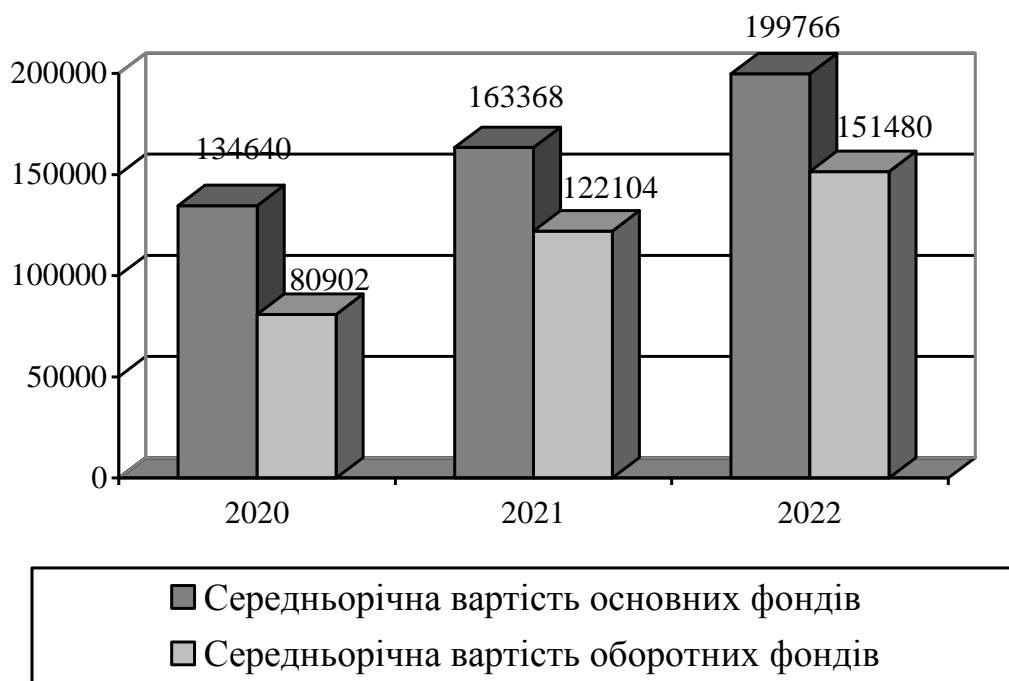


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних фондів та оборотних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників зросла у 2021 році на 16,3%, і становила у 2020 році – 453 особи, у 2021 році – 527 осіб та скоротилася у 2022 році на 15,7%, і становила 444 особи.

Загальний фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників скорочуються у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Загальний фонд оплати праці становить у 2020 році – 100480,0 тис. грн, 2021 році – 119839,0 тис. грн, 2022 році – 90784,0 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата працівників складає у 2020 році – 18484,2 грн, 2021 році – 18949,9 грн, 2022 році – 17039,0 грн.

Середньорічна продуктивність праці працівників скоротилася у 2022 році, і становила протягом аналізованого періоду: у 2020 році – 1283,4 тис. грн / особу, 2021 році – 1539,6 тис. грн / особу, 2022 році – 1299,0 тис. грн / особу.

Показники фондівіддача та фондомісткість представлено на рис. 2.4.

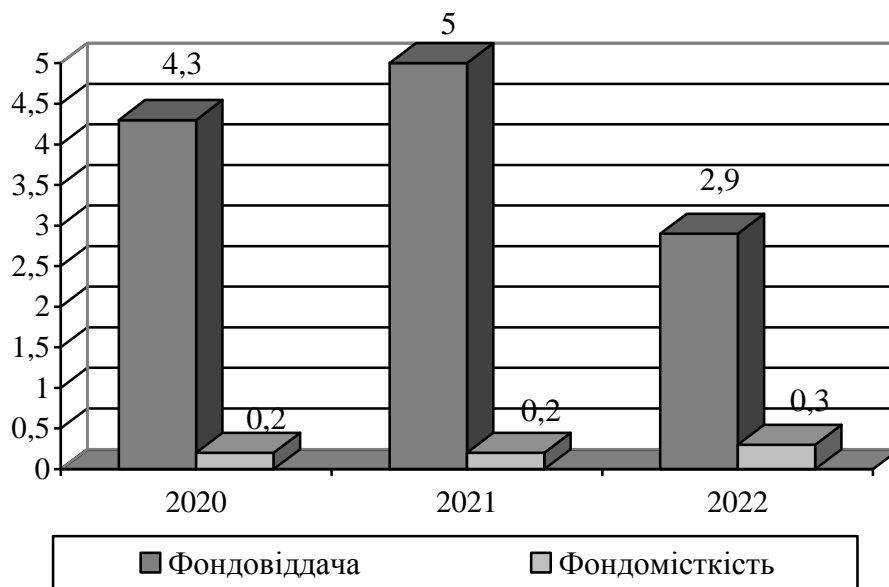


Рисунок 2.4 – Фондовіддача та фондомісткість у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Фондовіддача ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає у 2021 році, і становить 4,97 грн (у 2020 році – 4,32 грн) та зменшується у 2022 році, і становить 2,89 грн. Фондомісткість зменшується у 2021 році і становить 0,2 грн (у 2020

році – 0,23 грн) та зростає у 2022 році, і становить 0 грн.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом аналізованого періоду зростають у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і становлять у 2020 році – 0,774 грн, 2021 році – 0,78 грн, 2022 році – 0,82 грн.

2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Оцінювання зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будемо здійснювати за допомогою PESTEL–аналізу, що включає наступні фактори: political – політичні, economic – економічні, social – соціокультурні, technological – технологічні, environmental – екологічні, legal – законодавчі, правові.

PESTEL–аналіз описує та оцінює не лише фактичний стан кожного фактора, а дозволяє спрогнозувати зміну факторів на найближчі 3–5 років.

Визначення ступеня впливу факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Визначення ступеня впливу факторів PESTEL–аналізу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Вплив фактору*	Фактор	Вплив фактору*	Фактор	Вплив фактору*
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
1. Військові дії в Україні	3	1. Економічне зростання	3	1. Розподіл доходів	3
2. Урядова стабільність	3	2. Рівень інфляції	3	2. Демографічні показники	2
3. Державний вплив на галузь	2	3. Відсоткові ставки	2	3. Смакові та споживчі уподобання	2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
4. Зміна податкової політики	2	4. Валютні курси	2	4. Зміна прибутків	3
5. Бюрократизація, рівень корупції	2	5. Політика щодо зайнятості	2	5. Рівень міграції, імміграції	2
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
1. Нові винаходи та технології	2	1. Антропогенні фактори (породжені людиною та впливають на природне середовище)	2	1. Нові законодавчі ініціативи	2
2. Доступ до нових технологій	2			2. Корекція чинного законодавства	2
3. Виробничі технології	3			3. Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	2
4. Швидкість технологічного оновлення	3	2. Абіотичні фактори (хімічні, кліматичні та інші фактори, не залежні від людини та інших живих організмів)	1	4. Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	1
5. Рівень технологічного розвитку галузі	3	3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	2		

* оцінка ступеня впливу фактора: 1 бал – незначний вплив; 2 бали – середній вплив; 3 бали – значний вплив

Найбільший вплив на діяльність підприємства спричиняють фактори, що оцінені на рівні 3-х балів, і до них належать: політичні фактори – військові дії в Україні, урядова стабільність; економічні фактори – економічне зростання, рівень інфляції; соціокультурні фактори – розподіл доходів, зміна прибутків; технологічні фактори – виробничі технології, швидкість технологічного оновлення, рівень технологічного розвитку галузі. Серед екологічних та правових факторів містяться лише ті, що відповідають рівню 1-го та 2-х балів, тобто мають незначний або середній вплив на діяльність товариства.

Далі проведемо оцінку ймовірності зміни факторів в межах факторів PESTEL-аналізу, що визначається експертами та реальний їх вплив на

діяльність ТДВ «Хмельницькзаліобетон».

Таблиця 2.3 – Оцінка значимості факторів на діяльність ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Фактор	Вплив фактору*	Експертна оцінка**					Середня оцінка***	Оцінка скоригована на вагу****
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
1. Військові дії в Україні	3	4	5	4	3	5	4,2	0,21
2. Урядова стабільність	3	4	5	5	4	5	4,6	0,23
3. Державний вплив на галузь	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
4. Зміна податкової політики	2	3	4	3	4	3	3,4	0,11
5. Бюрократизація, рівень корупції	2	2	3	2	2	3	2,4	0,08
Економічні фактори								
1. Економічне зростання	3	4	3	3	4	3	3,4	0,17
2. Рівень інфляції	3	5	5	4	4	5	4,6	0,23
3. Відсоткові ставки	2	4	3	3	3	3	3,2	0,10
4. Валютні курси	2	3	4	3	4	4	3,6	0,12
5. Політика щодо зайнятості	2	2	3	2	2	2	2,2	0,07
Соціокультурні фактори								
1. Розподіл доходів	3	4	4	5	4	5	4,4	0,22
2. Демографічні показники	2	3	3	2	2	2	2,4	0,08
3. Смакові та споживчі уподобання	2	4	5	5	4	5	4,6	0,15
4. Зміна прибутків	3	5	4	4	5	5	4,6	0,23
5. Рівень міграції, імміграції	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
Технологічні фактори								
1. Нові винаходи та технології	2	3	2	2	2	2	2,2	0,07
2. Доступ до нових технологій	2	4	3	4	3	3	3,4	0,11
3. Виробничі технології	3	4	5	4	4	4	4,2	0,21
4. Швидкість технологічного оновлення	3	3	2	2	2	2	2,2	0,11
5. Рівень технологічного розвитку галузі	3	5	4	5	5	5	4,8	0,24

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Екологічні фактори								
1. Антропогенні фактори (породжені людиною та впливають на природне середовище)	2	1	1	2	1	2	1,4	0,05
2. Абіотичні фактори (хімічні, кліматичні та інші фактори, не залежні від людини та інших живих організмів)	1	1	1	2	1	2	1,4	0,02
3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	3	2	2	3	3	2,6	0,09
Правові фактори								
1. Нові законодавчі ініціативи	2	3	2	2	2	3	2,4	0,08
2. Корекція чинного законодавства	2	2	2	1	2	2	1,8	0,06
3. Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	2	3	2	3	3	3	2,8	0,09
4. Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	1	1	2	1	1	1	1,2	0,02
Сума	61	–	–	–	–	–	83,6	–

* подані у табл. 2.2

** ймовірність зміни фактора за 5-ти бальною шкалою: 1 – від 0% до 20%; 2 – від 20% до 40%; 3 – від 40% до 60%; 4 – від 60 до 80%; 5 – від 80 і близько до 100%.

*** розраховується шляхом ділення суми експертних оцінок на кількість експертів

**** розраховується за формулою: середня оцінка × (вплив фактору / загальний підсумок факторів)

Найбільший вплив на діяльність товариства мають фактори, що мають найвище значення в стовпчику «оцінка скоригована на вагу» – це реальна значимість кожного фактора майбутнього ТДВ «Хмельницькзалізобетон» серед усіх чинників, які впливають на ТДВ.

Для наочності систематизуємо всі фактори за категоріями в порядку зменшення їхньої значущості для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Ранжування факторів за ступенем впливу на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактор	Вага *	Фактор	Вага *	Фактор	Вага *
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
Урядова стабільність	0,23	Рівень інфляції	0,23	Зміна прибутків	0,23
Військові дії в Україні	0,21	Економічне зростання	0,17	Розподіл доходів	0,22
Зміна податкової політики	0,11	Валютні курси	0,12	Смакові та споживчі уподобання	0,15
Державний вплив на галузь	0,09	Відсоткові ставки	0,1	Рівень міграції, імміграції	0,09
Бюрократизація, рівень корупції	0,08	Політика щодо зайнятості	0,07	Демографічні показники	0,08
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
Рівень технологічного розвитку галузі	0,24	Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,09	Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	0,09
Виробничі технології	0,21			Нові законодавчі ініціативи	
Доступ до нових технологій	0,11			Корекція чинного законодавства	0,06
Швидкість технологічного оновлення	0,11	Антропогенні фактори	0,05	Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	0,02
Нові винаходи та технології	0,07	Абіотичні фактори	0,02		

* розраховано у табл. 2.3

Зміна кожного із зазначених факторів у табл. 2.4 вплине на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», і відобразиться на зміні попиту на продукцію, доходах товариства та загальній прибутковості. Реальна значущість фактора дозволяє оцінити, наскільки менеджменту товариства слід звертати увагу та контролювати фактори зміни зовнішнього середовища. Варто здійснювати контроль щодо зміни факторів з найбільшою вагою, а також визначити відповідальних осіб що будуть здійснюють цей контроль.

2.3 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити сильні та слабкі сторони товариства, прогнозувати окремі показники його діяльності, а також, дозволяє оцінити ефективність фінансових потоків, тощо.

Для початку проведемо аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Актив			
Нематеріальні активи	317	286	222
Незавершені капітальні інвестиції	12355	14043	2945
Основні засоби	134640	163368	199766
Інші фінансові інвестиції	8525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	276	166	112
Запаси	80791	121968	151054
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40377	42682	45435
Дебіторська заборгованість за розрахунками	42743	76445	13867
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	0	74
Інша поточна дебіторська заборгованість	54561	57505	87962
Гроші та їх еквіваленти	16745	22411	3080
Витрати майбутніх періодів	111	136	426
Інші оборотні активи	3322	10069	6054
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	38
Баланс	394801	517642	519560
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	190	190	4000
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659
Додатковий капітал	27	23	19
Резервний капітал	190	190	4000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	336537	410471	428090

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Короткострокові кредити банку	0	0	10000
Довгострокові забезпечення	6167	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	6624	7585	10459
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7684	7901	3095
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1303	1796	1044
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5050	6949	3985
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	18122	58769	34592
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1609	1724	7656
Поточні забезпечення	0	7489	5723
Інші поточні зобов'язання	5639	8896	1238
Баланс	394801	517642	519560

Для початку проведемо горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2021 р. до 2020 р., тис.грн.	Відносна 2021 р. до 2020 р., %	Абсолютна 2022 р. до 2021 р., тис.грн.	Відносна 2022 р. до 2021 р., %
1	2	3	4	5
Актив				
Нематеріальні активи	-31,0	90,2	-64,0	77,6
Незавершені капітальні інвестиції	1688,0	113,7	-11098,0	21,0
Основні засоби	28728,0	121,3	36398,0	122,3
Інші фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-110,0	60,1	-54,0	67,5
Запаси	41177,0	151,0	29086,0	123,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2305,0	105,7	2753,0	106,5

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	33702,0	178,8	-62578,0	18,1
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	–	74,0	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	2944,0	105,4	30457,0	153,0
Гроші та їх еквіваленти	5666,0	133,8	-19331,0	13,7
Витрати майбутніх періодів	25,0	122,5	290,0	313,2
Інші оборотні активи	6747,0	303,1	-4015,0	60,1
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	100,0	0	100,0
Баланс	122841,0	131,1	1918,0	100,4
Пасив				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	100,0	3810,0	2105,3
Капітал у дооцінках	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	-4,0	85,2	-4,0	82,6
Резервний капітал	0,0	100,0	3810,0	2105,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	73934,0	122,0	17619,0	104,3
Короткострокові кредити банку	0,0	–	10000,0	–
Довгострокові забезпечення	-6167,0	0	0	–
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	961,0	114,5	2874,0	137,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	217,0	102,8	-4806,0	39,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	493,0	137,8	-752,0	58,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1899,0	137,6	-2964,0	57,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	40647,0	324,3	-24177,0	58,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	115,0	107,1	5932,0	444,1
Поточні забезпечення	7489,0	–	-1766,0	76,4
Інші поточні зобов'язання	3257,0	157,8	-7658,0	13,9
Баланс	122841,0	131,1	1918,0	100,4

У активі та пасиві ба балансу товариства відбулися певні зміни, зокрема протягом аналізованого періоду у активі зростає вартість основних засобів на 28728,0 тис.грн у 2021 році та на 36398,0 тис.грн у 2022 році, сума запасів на 41177,0 тис.грн у 2021 році та на 29086,0 тис.грн у 2022 році, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 2305,0 тис.грн у 2021 році та на

2753,0 тис.грн у 2022 році, інша поточна дебіторська заборгованість зростає у 2021 році на 2944,0 тис.грн та у 2022 році на 30457,0 тис.грн. У пасиві зростає нерозподілений прибуток (непокритий збиток) у 2021 році на 73934,0 тис.грн та у 2022 році на 17619,0 тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги у 2021 році на 961,0 тис.грн та у 2022 році на 2874,0 тис.грн., поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками у 2021 році на 115,0 тис.грн та у 2022 році на 5932,0 тис.грн.

Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021–2020	2022 – 2021
1	2	3	4	5	6
Актив					
Нематеріальні активи	0,08	0,06	0,04	-0,03	-0,01
Незавершені капітальні інвестиції	3,13	2,71	0,57	-0,42	-2,15
Основні засоби	34,10	31,56	38,45	-2,54	6,89
Інші фінансові інвестиції	2,16	1,65	1,64	-0,51	-0,01
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,07	0,03	0,02	-0,04	-0,01
Запаси	20,46	23,56	29,07	3,10	5,51
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,23	8,25	8,74	-1,98	0,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками	10,83	14,77	2,67	3,94	-12,10
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	0	0,01	0	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	13,82	11,11	16,93	-2,71	5,82
Гроші та їх еквіваленти	4,24	4,33	0,59	0,09	-3,74
Витрати майбутніх періодів	0,03	0,03	0,08	0	0,06
Інші оборотні активи	0,84	1,95	1,17	1,10	-0,78
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,01	0,01	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,05	0,04	0,77	-0,01	0,73
Капітал у дооцінках	1,43	1,09	1,09	-0,34	0,00
Додатковий капітал	0,01	0	0	0	0,00
Резервний капітал	0,05	0,04	0,77	-0,01	0,73
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	85,24	79,30	82,39	-5,95	3,10
Короткострокові кредити банку	0	0	1,92	0	1,92
Довгострокові забезпечення	1,56	0	0	-1,56	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1,68	1,47	2,01	-0,21	0,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,95	1,53	0,60	-0,42	-0,93
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,33	0,35	0,20	0,02	-0,15
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,28	1,34	0,77	0,06	-0,58
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4,59	11,35	6,66	6,76	-4,70
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,41	0,33	1,47	-0,07	1,14
Поточні забезпечення	0,00	1,45	1,10	1,45	-0,35
Інші поточні зобов'язання	1,43	1,72	0,24	0,29	-1,48
Баланс	100	100	100	-	-

Найбільшу питому вагу у активі балансу припадає на основні засоби: у 2020 році – 34,1%, у 2021 році – 31,56% та у 2022 році – 38,45%, запаси: у 2020 році – 20,46%, у 2021 році – 23,56%, у 2022 році – 29,07% та інша поточна дебіторська заборгованість: у 2020 році – 13,82%, у 2021 році – 11,11%, у 2022 році – 16,93%.

Найбільшу питому вагу у пасиві балансу припадає на нерозподілений прибуток (непокритий збиток): у 2020 році – 85,24%, у 2021 році – 79,3%, у 2022 році – 82,39% та поточну кредиторську заборгованість за одержаними авансами: у 2020 році – 4,59%, у 2021 році – 11,35%, у 2022 році – 6,66%.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 роки наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових коефіцієнтів
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 – 2022 рр.

Найменування показника	2020	2021	2022
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,87	0,8	0,85
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,24	1,18
Коефіцієнт фінансового ризику	0,14	0,2	0,16
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,18	3,28	4,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,32	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,22	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,78	0,69	0,75
Коефіцієнт покриття запасів	2,39	1,95	1,59
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	1,47	1,57	1,11
Тривалість 1-го обороту активів, дні	247,86	232,86	328,81
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	3,72	4,35	2,73
Тривалість 1-го обороту необоротних активів, дні	98,01	83,85	133,90
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,44	2,45	1,87
Тривалість 1-го обороту оборотних активів, дні	149,83	149,0	194,89
Коефіцієнт оборотності запасів	5,54	5,21	3,13
Тривалість 1-го обороту запасів	65,89	70,07	116,72
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,22	4,59	3,91
Тривалість 1-го обороту дебіторської заборгованості, дні	86,44	79,46	93,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,7	1,95	1,31
Тривалість 1-го обороту власного капіталу, дні	215,09	187,37	279,58
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,08	7,5	7,77
Тривалість 1-го обороту кредиторської заборгованості, дні	32,94	48,68	47,0
Оцінка рентабельності			
Рентабельність активів (майна)	0,14	0,15	0,05
Рентабельність сукупного капіталу	0,12	0,12	0,04
Рентабельність власного капіталу	1,7	1,95	1,31
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,23	0,22	0,18
Рентабельність реалізованої продукції	0,12	0,12	0,07

При оцінці фінансової стійкості розраховано наступні коефіцієнти: автономії, який знаходиться більше норми (більше 0,5) і свідчить про незалежність товариства, і складає у 2020 році – 0,87, у 2021 році – 0,8, у 2022

році – 0,85; фінансової залежності (нормативне значення менше, дорівнює 2), і свідчить про незалежність від зовнішніх інвесторів, і складає у 2020 році – 1,15, у 2021 році – 1,24, у 2022 році – 1,18; фінансового ризику свідчить про незначний ризик товариства, і складає у 2020 році – 0,14, у 2021 році – 0,2, у 2022 році – 0,16.

При оцінці ліквідності товариства розраховано наступні коефіцієнти: поточної ліквідності, який свідчить про спроможність товариства виконати свої короткострокові зобов'язання, і складає у 2020 році – 5,18, у 2021 році – 3,28, у 2022 році – 4,54; швидкої ліквідності, який свідчить про спроможність покрити короткострокові зобов'язання високоліквідними активами, і становить у 2020 році – 0,44, у 2021 році – 0,32, у 2022 році – 0,14; абсолютної ліквідності, який становить у 2020 році – 0,36, у 2021 році – 0,22, у 2022 році – 0,05; забезпеченості власними оборотними коштами, який становить у 2020 році – 0,78, у 2021 році – 0,69, у 2022 році – 0,75, і характеризує забезпеченість запасів власними обіговими коштами; покриття запасів (норма 1–3, більш бажане значення – 2–3), становить у 2020 році – 2,39, у 2021 році – 1,95, у 2022 році – 1,59, і характеризує достатність фінансових джерел для створення виробничих запасів.

Активи товариства здійснювали у 2020 році 1,47 обороти або тривалість 1-го обороту майже 248 днів, у 2021 році 1,57 обороти або тривалість 1-го обороту майже 233 дні, у 2022 році 1,11 обороти або тривалість 1-го обороту майже 329 днів. Необоротні активи товариства здійснювали у 2020 році 3,72 обороти або тривалість 1-го обороту 98 днів, у 2021 році 4,35 обороти або тривалість 1-го обороту майже 84 дні, у 2022 році 2,73 обороти або тривалість 1-го обороту майже 134 дні. Оборотні активи товариства здійснювали у 2020 році 2,44 обороти або тривалість 1-го обороту майже 150 днів, у 2021 році 2,45 обороти або тривалість 1-го обороту 149 днів, у 2022 році 1,87 обороти або тривалість 1-го обороту майже 195 днів. Запаси товариства здійснювали у 2020 році 554 обороти або тривалість 1-го обороту майже 66 днів, у 2021 році 5,21 обороти або тривалість 1-го обороту 70 днів, у 2022 році 3,13 обороти або

тривалість 1-го обороту майже 117 днів. Дебіторська заборгованість товариства здійснювала у 2020 році 4,22 обороти або тривалість 1-го обороту майже 87 днів, у 2021 році 4,59 обороти або тривалість 1-го обороту майже 80 днів, у 2022 році 3,91 обороти або тривалість 1-го обороту більше 93 днів. Власний капітал товариства здійснював у 2020 році 1,7 обороти або тривалість 1-го обороту 215 днів, у 2021 році 1,95 обороти або тривалість 1-го обороту майже 188 днів, у 2022 році 1,31 обороти або тривалість 1-го обороту майже 280 днів. Кредиторська заборгованість товариства здійснювала у 2020 році 11,08 обороти або тривалість 1-го обороту майже 33 дні, у 2021 році 7,5 обороти або тривалість 1-го обороту майже 49 днів, у 2022 році 7,77 обороти або тривалість 1-го обороту 47 днів.

Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020–2022 років свідчать про прибутковість діяльності, про що свідчать коефіцієнти рентабельності, які становлять: рентабельність активів (майна) у 2020 році – 0,14, у 2021 році – 0,15, у 2022 році – 0,05; рентабельність сукупного капіталу у 2020 році – 0,12, у 2021 році – 0,12, у 2022 році – 0,04; рентабельність власного капіталу у 2020 році – 1,7, у 2021 році – 1,95, у 2022 році – 1,31; валова рентабельність реалізованої продукції у 2020 році – 0,23, у 2021 році – 0,22, у 2022 році – 0,18; рентабельність реалізованої продукції у 2020 році – 0,12, у 2021 році – 0,12, у 2022 році – 0,07.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування системи оперативного управління ризиками

Дискусії стосовно можливості управління ризиками обумовлені позицією деяких науковців, які вважають, що ризик це встановлений факт негативного прояву функціонування певного суб'єкта у конкретний момент часу. Однак більш логічною є позиція, яка пов'язує ризики з стратегічними рішеннями, які у більшості випадків приймаються менеджментом компаній. Практично завжди є вибір ризикувати чи ні. Саме тому для великих промислових підприємств актуальним є питання формування системи оперативного управління ризиками (СОУР).

Така система є унікальною для кожного підприємства і враховує основні процеси життєдіяльності компанії. Деталізація та рівень інтегрованості у автоматизовану систему управління підприємством залежить від розвиненості такої системи і доцільності ґрунтовної роботи фахівців відповідно до розпоряджень вищого керівництва.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» актуальною є розробка системи управління ризиками у розрізі основних процесів забезпечення його функціонування. Саме тому, доцільно представити вищезазначену систему безпосередньо у вигляді процесної карти. Зазначимо, що процесна карта оперативного управління ризиками товариства (рис. 3.1) містить основні компоненти, серед яких процеси генерування ризиків, процеси зворотної реакції управлінської системи на такі ризики, основні суб'єкти, що впливають на процеси і забезпечують, за певних умов, як мінімізацію ризиків, так і їх зростання. Відображення взаємозв'язків представлених на рис. 3.1 елементів надає інформацію про складність та ієрархію формування ризиків.

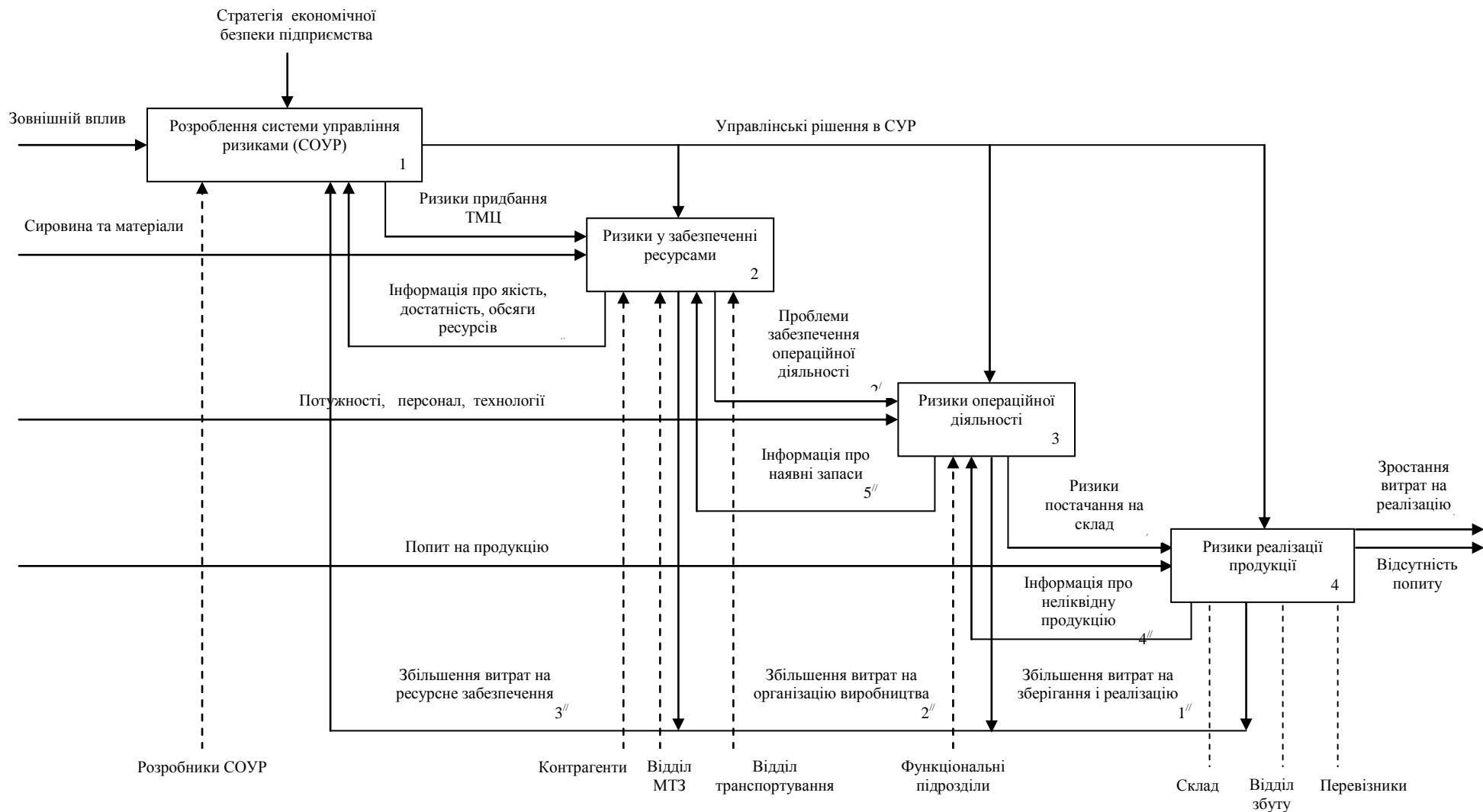


Рисунок 3.1 – Процесна карта оперативного управління ризиками товариства

Представлені на рис. 3.1 елементи, містять інформацію про основні процеси, що відбуваються у товаристві і пов'язані з операційною діяльністю. При цьому значний вплив на формування системи оперативного управління ризиками здійснює розроблена стратегія економічної безпеки підприємства, а також вплив зовнішнього середовища. Ці два елементи суттєво впливають на формування змісту та структури СОУР, а також «закладають фундамент» процесного підходу до управління ризиками у розрізі послідовності: сировина та матеріали, виробництво, збут.

Стратегія економічної безпеки товариства передбачає розподіл відповідальності між менеджерами у межах їх функціональних обов'язків та використання відповідного інструментарію для мінімізації негативного впливу різних факторів. При цьому у кожного менеджера є своя межа прийняття рішень у вартісному еквіваленті, після чого рішення можуть прийматись лише колегіально, оскільки впливають на фінансову стабільність та стійкість товариства в цілому. Відповідно, розподіл відповідальності та страхові запобіжники формують передумови розроблення системи управління ризиками.

Зовнішній вплив також є надзвичайно важливим, оскільки катастрофічні ризики, які мають глобальні деструктивні наслідки, переважно формуються ззовні. Особливе значення при побудові СОУР має співпраця із стейкхолдерами, які і визначають особливості взаємодії з підприємством та створюють сприятливі (або несприятливі) умови функціонування товариства за рахунок мінімізації або максимізації потенційних ризиків.

Розроблення СОУР передбачає реалізацію необхідних управлінських рішень, які впливають на рівень ризику основних елементів функціонування товариства. Оскільки у спрощеному вигляді процес виробництва можливо представити, як перетворення відповідних ресурсів у готовий продукт, то і від якості та своєчасності постачання сировини та матеріалів, а також від інших ресурсозабезпечуючих заходів, залежить рівень ризику відповідної складової. Таким чином, об'єктивізуються ризики придбання товарно-матеріальних цінностей, а у зворотному шляху в СОУР надходить інформація про якість,

достатність, обсяги ресурсів. Враховуючи такі ризики, визначаються найбільш вагомі та актуальні, які формують основну низку проблем.

Ризики у забезпеченні ресурсами формують низку проблем для операційної діяльності підприємства та можуть значно ускладнити процес виробництва, внаслідок порушення технологічних процесів і зниження якості готової продукції. Зворотний зв'язок передбачає подання інформації про наявні запаси, їх якість обсяг та стан. Особливий акцент здійснюється на подальшому формуванні потреби у ресурсах відповідно до наявних їх залишків на складах.

Наступним етапом у системі оперативного управління ризиками є ідентифікація ризиків реалізації продукції. В першу чергу, необхідно відмітити зв'язок із всіма попередніми елементами, оскільки ризики операційної діяльності призводять до порушень надходження готової продукції на склад і безсистемності реалізації готової продукції. Ризики реалізації пов'язані у глобальному масштабі із зростанням витрат на реалізацію та відсутністю попиту на продукцію. Причому відсутність попиту може бути пов'язана із об'єктивними причинами, такими як падіння платоспроможності, заморожування будівництва, значне ускладнення отримання дозвільної документації на будівництва та іншими факторами. Також попит на продукцію конкретного підприємства може бути пов'язаний із ризиком втрати іміджу підприємства, як ненадійного постачальника. У зворотному зв'язку відбувається надання інформації про неліквідну продукцію та її обсяги, які безпосередньо впливають на загальний обсяг втрат у діяльності підприємства та створюють додаткові ризики втрати платоспроможності, або порушення фінансової стабільності діяльності підприємства за рахунок недоотримання запланованих обсягів виручки.

Місцями виникнення таких ризиків з позиції впливу людського чинника є склади, відділ збуту та компанії перевізники. Саме такі суб'єкти можуть суттєво вплинути на процеси і підвищити рівень ризиків (у деяких випадках і до критичного рівня).

В цілому роль суб'єктів, які формують вплив на СОУР та її зміст надзвичайно важлива. У процесній карті на кожному етапі виникнення ризиків є своя група «гравців», які суттєво впливають на інтенсивність дії ризику у межах певного елемента операційної системи функціонування підприємства. При цьому основна група суб'єктів, які нівелюють значну кількість ризиків у процесі створення і удосконалення СОУР – це її розробники, які також прогнозують потенційний вплив інших суб'єктів на формування такої системи. Деталізуючи вплив таких суб'єктів необхідно відмітити таке. Контрагенти безпосередньо впливають на процеси забезпечення виробництва всім необхідним та за рахунок виконання/невиконання договорів мінімізують або створюють додаткові ризики.

Відділ матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) контролює процеси взаємодії з контрагентами, які займаються постачанням матеріалів, сировини і комплектуючих, а також контролюють якість матеріалів та терміни їх доставки. За умови якісного виконання своїх функцій працівниками такого відділу рівень ризику зменшується, а при неналежному виконання своїх посадових обов'язків ризики для підприємства будуть зростати надзвичайно швидкими темпами, оскільки такі працівники знаходяться у «витоків» операційних процесів. Відділ транспортування також супроводжує діяльність відділу МТЗ і вносить свою частку у мінімізацію/максимізацію наявних ризиків.

Особливе місце відводиться ролі функціональних підрозділів у процесі основної операційної діяльності, оскільки саме вони здатні мінімізувати ризики, які виникають у виробничих процесах. Функціонування таких підрозділів та управління ними здійснюється менеджментом середньої ланки, і контролюється вищим менеджментом, а також повинно відповідати стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, що передбачає доволі жорстку систему контролю виробничих процесів і відповідний контроль ризиків на всіх рівнях управління.

Суб'єкти, які безпосередньо пов'язані із реалізацією продукції (склад, відділ збуту, перевізники) створюють окреме поле для виникнення ризиків,

оскільки збут передбачає активну взаємодію з клієнтами і крім операційних ризиків, виникають ризики у взаємодії з клієнтами, які носять інформаційно-комунікаційний характер.

Негативний прояв всіх перерахованих ризиків призводить до збільшення обсягів витрат, переважна більшість яких є непродуктивними і потребують скорочення. До таких витрат належить зростання обсягів витрат на ресурсне забезпечення, на організацію виробництва, на зберігання та реалізацію продукції.

В цілому СОУР повинна базуватись на постійному моніторингу процесів представлених на рисунку 3.1. Використання процесної карти оперативного управління ризиками товариства дозволяє чітко розуміти роль суб'єктів у формуванні ризиків та забезпечує можливість цільового впливу менеджерів різних рівнів на окремі складові операційної діяльності товариства з метою мінімізації ризиків за рахунок чіткого контролю і оптимізації процесів.

3.2 Рекомендації з мінімізації фінансових ризиків реалізації інвестиційних проєктів

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується як підприємство, що систематично інвестує у свій розвиток і удосконалення технологічних процесів. На підприємстві одночасно відбувається реалізація декількох інвестиційних проєктів та постійний моніторинг доцільності започаткування нових проєктів відповідно до реальної ситуації на ринку.

Необхідно зазначити, що реалізація інвестиційних проєктів у багато чому визначається не тільки особливими технічними, а й загальними фінансовими параметрами, і, зокрема, залежить від масштабів та способів їх фінансування. Відповідно, особливого значення набуває пошук джерел фінансування проєктів. При цьому приватний капітал зазвичай створює

додаткові можливості для реалізації інвестиційних проєктів та сприяє формуванню вітчизняної інфраструктури, яка підтримує розвиток бізнесу та активізує дії держави у напрямку підтримки інноваційно-активних суб'єктів господарювання.

В сучасних умовах війни будь-який бізнес відноситься до ризикованих видів діяльності, оскільки значна кількість ризиків не підлягає чіткому прогнозуванню, що часто перешкоджає залученню інвестицій. Більшість вітчизняних інвесторів надає перевагу збереженню власних активів, а не активному пошуку проєктів, які будуть приносити прибуток навіть у середньостроковій перспективі.

На сьогодні значна імовірність невдалої реалізації інвестиційних проєктів позначається і на можливості залучення до їх реалізації бюджетних коштів, оскільки ресурси державного бюджету можуть бути витрачені марно або не з тим рівнем доходності, який був запланований у базовому розрахунку. Сучасний стан розвитку економіки і суттєві фінансові ризики обумовлюють доцільність врахування значних темпів інфляції, які практично не спостерігались з 2014 року.

На сьогодні необхідно констатувати, що навіть коли інвестиційний проєкт у попередніх розрахунках довів свою спроможність, та від його реалізації очікують високих фінансових результатів, фінансовий ризик залишається надзвичайно високим і може нівелювати позитивні очікування. Тому при ухваленні управлінських рішень, які стосуються питань реалізації інвестиційних проєктів, саме оцінка і врахування фінансових ризиків набуває роль однієї з головних складових проєктного аналізу та системи управління ризиками діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Одне з головних завдань аналізу проєктних ризиків полягає у наданні загальної та специфічної інформації, на підставі якої можливо приймати управлінські рішення за проєктом, у тому числі про доцільність вкладення капіталу. З метою спрощення подальшого розгляду серед усієї різноманітності ризиків необхідно акцентувати увагу на найбільш небезпечних ризиках, що

впливають на фінансовий стан підприємства і є актуальними у сфері управління проєктами.

У загальному розумінні фінансовий ризик сприймається як імовірність втрат фінансових ресурсів у певних масштабах. Під фінансовими ризиками під час реалізації інвестиційних проєктів розуміють імовірність виникнення непередбачених фінансових втрат у ситуації загальної невизначеності умов інвестиційної діяльності організації.

На думку більшості фінансистів першим за значимістю та розміром потенційних збитків є саме інвестиційний ризик, який характеризує можливість критичного зниження фінансового результату або масштабної втрати капіталу в процесі реалізації інвестиційної діяльності. Також підкреслимо, що в залежності від конкретного виду операційної діяльності, інвестиційний ризик може бути пов'язаний як із загальним ризиком реального інвестування, так і з специфічним суто фінансовим ризиком.

В цілому, до фінансових інвестиційних ризиків можна віднести несвоєчасний початок фінансування за інвестиційним проєктом або недостатнє фінансування відносно тих планових показників, які затверджені у бюджеті.

Додатковими факторами ризику є термін інвестування та реальна вартість капіталу. У міру появи на підприємстві інвестиційного капіталу, який можна використати у довгостроковому періоді, спостерігається загальна зміна напрямку витрат у бік дослідницької діяльності та системного стратегічного розвитку, а не у бік споживання. З метою обґрунтування у перспективі витрат на інвестиційну діяльність, необхідно оцінити витрати та прибуток інвестиційних проєктів, а також зробити їх співставлення з очікуваним комерційним ефектом і додатковими конкурентними перевагами.

Також особлива увага при здійсненні інвестування приділяється фактору часу та дисконтуванню грошових потоків, оскільки від цього сильно залежить кінцевий фінансовий результат оцінювання інвестиційного проєкту.

Іноді зустрічається методика визначення ризику фінансової неадекватності, який полягає у невідповідності змісту інвестиційного проєкту

фінансовим ресурсам, які необхідні для його реалізації. Такий ризик пов'язаний із ускладненнями, що виникають при визначенні обсягу робіт, які дозволяють довести проєкт хоча б до створення базового продукту, який би мав певну комерційну цінність для споживача.

Також виділяють ризик фінансової стійкості або ризик порушення загальної рівноваги фінансового розвитку, найчастіше він обумовлений недосконалістю структури капіталу, наприклад, у формі невиправдано високої частки позикових коштів, що породжує незбалансованість надходження та витрачання коштів підприємства. Крім того, суттєве затягування часу завершення проєкту, за високої частки інтелектуальної складової активів, що стрімко дешевшають, а також надзвичайно складної кон'юнктури ринку, нерідко призводить до реалізації загального ризику неплатоспроможності підприємства за рахунок стрімкого зниження рівня ліквідності активів та неможливості припинення, або виходу з проєкту без вагомих фінансових витрат.

Оскільки для товариства надзвичайно актуальним є питання фінансових ризиків реалізації інвестиційних проєктів, необхідно дослідити методику розрахунку доцільності реалізації проєктів з урахуванням таких критеріїв як час, ставка дисконту та рівень ризику.

Розглянемо проєкт з придбання складного обладнання (сушарки), який реалізується у діапазоні п'яти років з сумою початкових інвестицій на рівні 1200 тис. грн. І генеруватиме за плановими прогнозними даними такий грошовий потік:

- 1 рік – 350 тис. грн.;
- 2 рік – 460 тис. грн.;
- 3 рік – 580 тис. грн.;
- 4 рік – 790 тис. грн.;
- 5 рік – 940 тис. грн.

При цьому ставку дисконту для розрахунку чистої теперішньої вартості проєкту беремо на рівні 20 %, що відповідає середньостроковому прогнозу.

Тоді за методикою наведеною [24] розрахунок теперішньої вартості інвестиційного проекту розраховується таким чином:

$$NPV = PV - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де PV – загальна накопичена величина дисконтованих доходів;

$CF_t/(1+r)^t$ – теперішня вартість результатів;

CF_t – чисті грошові потоки t -го року;

I_0 – початкові інвестиції.

Таким чином:

а) якщо $NPV > 0$, то проект варто прийняти;

б) якщо $NPV < 0$, то проект не варто реалізовувати;

в) якщо $NPV = 0$, то проект – ні прибутковий, ні збитковий (однак, інвестори в такому випадку рідко приймають позитивне рішення щодо реалізації інвестиційного проекту, оскільки вважають, що не має «страхового запасу» у разі зміни факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища) [24, с. 238].

Оскільки ставка дисконту прийнята на рівні 20 %, то з метою спрощення розрахунків доцільно використати коефіцієнт теперішньої вартості грошей, який становить:

1 рік – 0,833;

2 рік – 0,694;

3 рік – 0,579;

4 рік – 0,482;

5 рік – 0,402.

Тоді розрахунок NPV набуває такого вигляду:

$$NPV = (350 \times 0,833 + 460 \times 0,694 + 580 \times 0,579 + 790 \times 0,482 + 940 \times 0,402) - 1200 = (291,55 + 319,24 + 335,82 + 380,78 + 377,88) = 505,27 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки у розрахунку не враховано додатковий вплив фінансових ризиків, який з урахуванням рівня інфляції може збільшити ставку дисконту до 26 %, необхідно провести розрахунки з урахуванням потенційних ризиків. Тоді ставка дисконтування буде дорівнювати:

1 рік – 0,794;

2 рік – 0,630;

3 рік – 0,5;

4 рік – 0,397;

5 рік – 0,315.

Відповідно чиста теперішня вартість проєкту:

$$NPV = (350 \times 0,794 + 460 \times 0,630 + 580 \times 0,5 + 790 \times 0,397 + 940 \times 0,315) - 1200 = (277,9 + 289,8 + 290 + 313,63 + 296,1) - 1200 = 267,43 \text{ тис. грн.}$$

При здійсненні розрахунків з урахуванням рівня фінансового ризику, загальна оцінка проєкту буде суттєво відрізнятись: $505,27 - 267,43 = 237,84$ тис. грн.

Менеджменту підприємств при оцінюванні інвестиційних проєктів необхідно досить ретельно підходити до обґрунтування ставки дисконту і обов'язкового врахування ринкової ситуації та реального рівня фінансового ризику.

Управління ризиками діяльності сучасного підприємства передбачає не лише системний підхід до його зниження, а і деталізоване обґрунтування управлінських рішень, які крім високої ризикованості можуть створювати можливості отримання додаткового доходу. Одним з головних завдань вищого керівництва є узгодження доходів та ризиків для їх отримання.

Рекомендації щодо удосконалення управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення управління ризиками у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Формування системи оперативного управління ризиками	Розробка процесної карти оперативного управління ризиками товариства	Використання процесної карти оперативного управління ризиками товариства дозволяє чітко розуміти роль суб'єктів у формуванні ризиків та забезпечує можливість цільового впливу менеджерів різних рівнів на окремі складові операційної діяльності товариства з метою мінімізації ризиків
2	Рекомендації з мінімізації фінансових ризиків реалізації інвестиційних проєктів	Проведення розрахунків доцільності реалізації інвестиційного проєкту за традиційним підходом та з урахуванням рівня фінансового ризику	Оцінювання проєкту з урахуванням рівня фінансового ризику свідчить про наявність вагомих розбіжностей (237,84 тис. грн.), що доводить необхідність урахування фінансових ризиків з метою якісного прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності товариства

ВИСНОВКИ

Управління ризиками є однією з найбільш актуальних тем в умовах сьогодення. Війна створила нові виклики для всіх вітчизняних підприємств, однак великі промислові підприємства постраждали надзвичайно сильно. Постійні обстріли, нестача енергоресурсів, обмежений доступ до сировини, матеріалів та міграція працездатного населення за кордон створили надзвичайно велику кількість ризиків і загроз, що потребує від менеджменту підприємств адекватної реакції на існуючий стан речей.

Для формування рекомендацій щодо управління ризиками у дипломній роботі було досліджено теоретичні аспекти розуміння ризику, як економічної категорії та досліджено стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У наукових джерелах розглядають дві теорії ризику, які наведені у першому розділі кваліфікаційної роботи. Представлена неокласична теорія ризику ґрунтується на припущенні, що всі люди приймають рішення на основі раціонального ґрунтового аналізу та максимізації очікуваної корисності. А у межах неокласичної теорії ризик може бути вимірний імовірністю настання будь-якої несприятливої події у вигляді збитків.

Крім того було досліджено саме визначення поняття «ризик». Необхідно відмітити, що управління ризиками допомагає підприємцям краще розуміти потенційні загрози та приймати управлінські рішення, засновані на фактах та даних, щоб мінімізувати ризики та захистити себе від потенційних збитків. Аналогічні етапи ризик-менеджменту пропонуються в інших національних та міжнародних стандартах.

Науковці виділяють різні підходи щодо класифікації методів управління ризиками та способів їх мінімізації. Основні методи управління ризиками та способи його мінімізації представлено у розрізі дій та заходів необхідних для їх мінімізації.

Стосовно об'єкта дослідження необхідно зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з найбільших платників податків у м.Хмельницький та функціонує з 1956 року. Товариство систематично оновлює технологічні процеси та реалізує інвестиційні проекти. Основні техніко-економічні показники його діяльності представлені у другому розділі роботи.

Необхідно зазначити, що підприємство є прибутковим і функціонувало достатньо стабільно у період 2020 – 2022 років. Однак чистий дохід товариства скоротився у 2022 році, і становив 576737,0 тис. грн, у попередні роки він складав у 2020 році – 581386,0 тис. грн, 2021 році – 811393,0 тис. грн., що пов'язано із падінням попиту на продукцію та іншими ризиками операційної діяльності.

Саме тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено рекомендації з удосконалення управління ризиками на підприємстві. Одним з основних елементів в управлінні ризиками на сучасному підприємстві є контроль та ефективне управління процесами. Саме тому було запропоновано створення системи оперативного управління ризиками з використанням відповідної процесної карти. Такий підхід дозволяє чітко розуміти роль основних суб'єктів у формуванні ризиків та забезпечує можливість впливу менеджерів на окремі складові операційної діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків.

Враховуючи високу активність підприємства у реалізації інвестиційних проектів, було розроблено рекомендації з мінімізації фінансових ризиків реалізації інвестиційних проектів. Доведено, що оцінювання проекту з урахуванням рівня фінансового ризику свідчить про наявність вагомих розбіжностей у порівнянні з традиційними методами, що обумовлює необхідність урахування фінансових ризиків з метою якісного прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності товариства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Анализ «галстук-бабочка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sewiki.ru/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_%C2%AB%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BA-%D0%B1%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0%C2%BB.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – Т. 1. – Київ Ника-Центр, 1999. – 592 с.
3. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками : учебный курс / И. А. Бланк – Киев: Ника-Центр, 2006. – 448 с.
4. Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Г. М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №7. – С. 116–121.
5. Геренцева Ю. В. Анализ риска с использованием метода галстука-бабочки / Ю. В. Геренцева // Перспектива. – 2019. – С. 289-293.
6. Верченко П. І. Ризикологія: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц./ П. І. Верченко, Г. І. Великоіваненко, Н. В. Демчук. – Київ : КНЕУ, 2006. – 176 с.
7. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 245 с.
9. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 182 с.
10. Закон великих чисел [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.economy-pedia.com/11038376-law-of-the-big-numbers>.

11. Кармінська-Белоброва М. В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник / Є. М. Кармінська-Белоброва, М. В. Ігнатова. – Харків: «Слово», 2014 – 169 с.

12. Костюкова М. О. Систематизація та класифікація етапів аналізу ризиків в управлінні проектами. Дослідження методу первинного аналізу наслідків за допомогою використання матриці ризику / М. О. Костюкова, В. І. Галясовський // Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. – 2021. – Vol. 1. – С. 50–57.

13. Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения : учеб пособие / В. Н. Кочетков, Н. А. Шипова – Київ : Европ. Ун-т финансов, информ. Систем. Менеджмента и бизнеса, 2000. – 60 с.

14. Лігоненко Л. О. Управління господарським ризиком як елемент системи протидії банкрутству торговельного підприємства / Л. О. Лігоненко. – Київ : Київ.держ.торг.-екон.ун-т, 1998. – 185 с.

15. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

16. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018: «Управление рисками – Руководство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf).

17. На свій страх і ризик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://project.liga.net/projects/risks_ua/.

18. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на макрорівні / О. С. Олексюк. – Київ : Наукова думка, 1998. – 507 с.

19. Оценка рисков. Методы оценки рисков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.catback.ru/articles/theory/risk/ocenka.htm>.

20. Підприємницька діяльність: стратегія економічного розвитку. Науково-метод. видання / За ред. д.е.н. проф. Чупіса А.В. – Суми : Видавництво «Довкілля», 2001. – 336 с.

21. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика) : монографія/ за заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. – Житомир: Полісся, 2013. – 323 с.

22. Рогов М. И. Прибыли и убытки – от неопределенности. Системный подход к проблеме управления экономическим риском / М. И. Рогов // РИСК. – 1994. – № 3–4. – С. 83–88.

23. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства /Є. М. Рудніченко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. –№ 25 (I). – С. 188–195.

24. Рудніченко Є. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Рудніченко, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 416 с.

25. Санжиева Т. В. Исследование этапов и методов управления рисками судоходной компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/75/3409/>.

26. Стандарт FERMA [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russianversion.pdf>.

27. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hzb.com.ua>.

28. Устенко О. Л. Предпринимательские риски: основы теории, методология оценки и управление / О. Л. Устенко. – Київ : Асеусвит, 1996. – 146 с.

29. Что такое анализ рисков: определение и инструменты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://visuresolutions.com/ru/blog/risk-analysis>.

30. Ястремський О. І. Основи мікроекономіки : підручник / О. І. Ястремський, О. Г. Гриценко – Київ : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 714 с.

31. A comparison of the bow-tie and STAMP approaches to reduce the risk of surgical instrument retention / М. М. Chatzimichailidou, J. Ward, T. Horberry, P. J. Clarkson. // Risk Analysis. – 2018. – Vol. 38(5). – P. 978–990.

32. Application of the Bow-Tie model in medication safety risk analysis: Consecutive experience in two hospitals in the Netherlands / P. C. Wierenga, L. Lie-A-Huen, S. E. de Rooij, N. S. Klazinga, H-J. Guchelaar, S. M. Smorenburg, // *Drug Safety*. – 2009. – Vol. 32 (8). – P. 663–673.

33. AS/NZS 4360:1999. Risk management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.academia.edu/34588427/AS_NZS_4360_SET_Risk_Management_Set.

34. Benjamin A. S. *Enterprise Risk and Opportunity Management* / Benjamin A. S. – Wiley, 2017. – 360 p

35. CAN/CSA-Q850-97 (Reaffirmed 2002) Risk Management. Guideline for Decision-Makers A National Standard of Canada [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decisionmakers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1>.

36. Hunziker S. *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward* / S. Hunziker. – Springer, 2019. – 234 p.

37. McLeod R. W. Bowtie Analysis as a prospective risk assessment technique in primary healthcare / R. W. McLeod, P. Bowie // *Policy and Practice in Health and Safety*. – Vol. 16. – №3. – P. 177–193.

38. Risk [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://en.wiktionary.org/wiki/risk>.

39. Risk-based regulation of healthcare professionals: What are the implications for pharmacists? / D. L. Phipps, P. R. Noyce, K. Walshe, D. Parker, D. M. Ashcroft // *Health, Risk and Society*. – 2011. – Vol. 13. – P. 277–292.