

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління підприємницькими ризиками
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр КвРМН.023151.01.02.ПЗ

Виконав:
студент 2 курсу група БАМ-23-1
Шифр


Підпис

Владислав БАБ'ЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Олена КОСІЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Горіс Ч.М.
" 2 " 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Баб'як Владислав Валерійович

1. Тема Управління підприємницькими ризиками (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д.е.н., проф.

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 дод. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедрі 20.09.2024р

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 підприємницькими ризиками. 2. Аналіз діяльності та ризиків середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління підприємницькими ризиками у ТОВ «Мрія забудовника»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Економічна сутність поняття «ризик». 2. Класифікація чинників виникнення ризику 3. Основні відмінності між ризиком та підприємницьким ризиком 4. Методи оцінювання підприємницьких ризиків 5. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 років 6. Доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 років 7. Області діяльності товариства 8. Графічне розміщення розрахованого ступеня підприємницького ризику ТОВ «Мрія забудовника» 9. Впровадження SAP Business One 10. Алгоритм удосконалення дії механізму управління ризиками ТОВ «Мрія забудовника».

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

2.09.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Виконано

Студент

Підпис

Владислав БАБ'ЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Баб'як В. В. Управління підприємницькими ризиками (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор Гавловська Н.І. кваліфікаційна робота магістра: 67 с., 29 рисунків, 17 таблиць, 46 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, РИЗИК, ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ, ЗАГРОЗИ, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретичні засади управління підприємницькими ризиками, зокрема: розкрито економічну сутність підприємницьких ризиків; визначено зміст підходів щодо оцінювання підприємницьких ризиків; досліджено Особливості управління підприємницькими ризиками.

З метою дослідження показників діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено аналіз основних показників діяльності товариства, балансу та фінансових результатів, здійснено аналіз ризиків середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника».

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління підприємницькими ризиками товариства, зокрема рекомендовано запровадження оцінювання підприємницьких ризиків у діяльності ТОВ «Мрія забудовника». Рекомендовано впровадження системи моніторингу ризиків у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Запропоновано удосконалення дії механізму управління ризиками ТОВ «Мрія забудовника».



Підпис

Владислав БАБ'ЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«10» 12 2021 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ	8
1.1 Економічна сутність підприємницьких ризиків	8
1.2 Дослідження підходів щодо оцінювання підприємницьких ризиків	15
1.3 Особливості управління підприємницькими ризиками	23
Висновки до розділу 1	27
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	28
2.1 Характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	28
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника»	32
2.3 Дослідження ризиків середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника»	41
Висновки до розділу 2	44
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ У ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»	46
3.1 Запровадження оцінювання підприємницьких ризиків у діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	46
3.2 Впровадження системи моніторингу ризиків у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»	51
3.3 Удосконалення дії механізму управління ризиками ТОВ «Мрія забудовника»	55
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63

ВСТУП

Підприємницька діяльність завжди супроводжується значною кількістю ризиків та загроз, які з однієї сторони створюють перепони у розвитку бізнесу, а з іншої сторони – відкривають можливості. Здатність займатися підприємницькою діяльністю у більшості літературних джерел пов'язують із сприйняттям ризику та ухваленням управлінських рішень в екстремальних умовах. Для вітчизняного бізнесу умови завжди характеризувались як достатньо ризикові, а з початком повномасштабної війни кількість загроз і ризиків суттєво зросла. Менеджмент більшості підприємств стикається з проблемами які раніше практично не виникали, а без формування нових підходів до управління ризиком і прийняттям управлінських рішень на основі ґрунтовного аналізу актуального стану середовища та перспектив розвитку підприємства, говорити про ефективність управління дуже складно.

Теоретичне обґрунтування підходів до управління ризиками досліджувалось у працях значної кількості науковців, серед них доцільно виділити праці таких як: Вітлінський В., Наконечний С., Загородній А., Вознюк Г., Мочерний С., Ларіна Я., Устенко О., Юрій С., Рудніченко Є., Мігус І., Лаптев С., Василенко В., Шматько В. та інші. Враховуючи значну кількість напрацювань, для розробки конкретних заходів щодо мінімізації та управління ризиками на рівні підприємства, є достатнє теоретичне підґрунтя. Однак доцільно на основі аналізу діяльності кожного суб'єкта господарювання вибудувати свою стратегію поведінки та розробляти конкретні заходи.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є процес управління підприємницькими ризиками.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління підприємницькими ризиками.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та систематизація підходів до управління підприємницькими ризиками на мікрорівні, визначення

ролі менеджменту підприємства у забезпеченні мінімізації негативного їх впливу, та розробка практичних рекомендацій з формування системи управління ризиками у ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

З метою формування ефективних заходів з управління ризиками досліджуваного підприємства використано такі наукові методи та практичні інструменти: монографічний аналіз – для дослідження теоретичного базису управління підприємницькими ризиками ТОВ «Мрія забудовника»; методи порівняльного аналізу – для визначення стану підприємства у досліджуваному часовому діапазоні; аналізу і синтезу – для формування заходів з управління ризиками; методи порівняльного аналізу – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі заходів з управління підприємницькими ризиками.

Інформаційною основою дослідження у кваліфікаційній роботі є: теоретичні положення та концепції у сфері управління ризиками; нормативно-правові акти з питань управління ризиками; аналітичні матеріали ТОВ «Мрія забудовника» – фінансова та статистична звітність, внутрішні положення, посадові інструкції; результати проведеного аналізу внутрішньої документації і звітності товариства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ

1.1 Економічна сутність підприємницьких ризиків

Сутність поняття «ризик» змінювалася зі зміною розвитку суспільства, наукових концепцій та економічних процесів. Зміна поняття відбувалася від філософсько-релігійної інтерпретації до сучасних прикладних моделей тощо [8, 34].

У стародавні часи поняття «ризик» асоціювалося з невизначеністю, втручанням богів, долею людини тощо. В той період людство сприймало ризик як щось неминуче, те на що неможливо вплинути. Зокрема у давньому Римі та Греції важливі події пояснювалися впливом волі богів, долі тощо [44].

У середньовіччі ризик пов'язували з релігійними уявленнями, і він сприймався як гріх або випробування внаслідок Божої волі. Ризик не досліджувався як самостійна категорія, а розглядався через релігійні догми та мораль.

У період Ренесансу ризик почали вивчати в економічному контексті, і це було пов'язано із розвитком страхування, банківської справи та морської, а певні операції потребували оцінювання рівня ризику. В XVII ст. з'явилися перші математичні підходи щодо аналізу ризику, зокрема Блез Паскаль і П'єр Ферма стали засновниками теорії ймовірностей, яка стала основою для кількісного вимірювання рівня ризику [43]

XIX ст. характеризувалося розвитком капіталізму та індустріалізації, що зумовило інтерес до аналізу ризиків у бізнесі. Вченими було запропоновано використання статистики та закону великих чисел для аналізу соціальних і економічних ризиків, а поняття «невизначеність» стало основним в теорії ризику.

У XX ст. ризик почав охоплювати різні дисципліни, такі як економіка, фінанси, екологію, соціологію тощо. Зокрема Френк Найт, розмежував поняття

«ризик» та «невизначеність», і зазначив, що ризик можна виміряти, а «невизначеність» – ні [41]. В цей період, також, відбувався розвиток теорії ігор, яку було запропоновано Джоном фон Нейманом і Оскаром Моргенштерном, і яка дозволила моделювати поведінку суб'єктів у ситуаціях ризику [42].

У ХХІ столітті ризик є ключовим елементом, який необхідно враховувати при прийнятті рішень у всіх сферах. Концепція ризику включає різні аспекти, і не тільки економічні, а й соціальні, екологічні, техногенні тощо. Управління ризиками займає важливе місце в наукових дослідженнях, і охоплює ідентифікацію, оцінку, уникнення та мінімізацію ризиків.

Для більш детального розуміння підприємницьких ризиків варто дослідити поняття «ризик» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Економічна сутність поняття «ризик»

Автор, джерело	Характеристика
1	2
Вітлінський В., Наконечний С. [7]	«об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей»
Горсул, В., Усова, М. [9]	«суб'єктивно-об'єктивну категорію, яка визначає характер невизначеності діяльності в сучасному просторі, де існують різноманітні фактори, які також впливають на цю діяльність»
Загородній А., Вознюк Г. [14]	«усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами»
Івченко І. [16]	«ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом»
Ляшенко О. [19]	«акцентує увагу на дуальності: поняття ризику 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»
Машина Н. [20]	«об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату»
Мігус І., Лаптев С. [22]	«є результатом впливу загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання»
Мочерний С., Ларіна Я., Устенко О., Юрій С. [12]	«непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Осовська Г., Осовський О. [26]	«ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, пов'язана зі станом невизначеності»
Пасічник В., Акіліна О. [27]	«кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища»
Підсолонко В., Процай А., Миронова Т., Василенко В. [28]	«пізнавані в аспекті співвіднесення вигоди і втрати при невичерпній невизначеності відносин між дійсністю суб'єкта підприємництва і можливостями її трансформації в деяку майбутню, розпізнавану ним дійсність, що може виникнути із взаємодії причин і наслідків, випадкового і необхідного, внутрішніх і зовнішніх умов»
Рудніченко Є. [30]	«це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин)»
Сенейко Ю. [33]	«можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності і може відхилитись від поставленої мети (призвести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитись незмінною»

Серед наведених визначень у табл. 1.1 можна виділити такі підходи, як:

а) об'єктивно-суб'єктивний підхід визнає, що ризик є результатом взаємодії об'єктивних обставин, зокрема невизначеності, випадковості та суб'єктивних факторів, зокрема усвідомлення, сприйняття ризику. До прихильників зазначеного підходу належать Вітлінський В., Наконечний С., Машина Н., Рудніченко Є.;

б) ймовірнісний підхід трактує ризик, як імовірність настання події, яка здатна спричинити негативні наслідки, зокрема певні збитки або втрати. До прихильників зазначеного підходу належать Івченко І., Мочерний С., Ларіна Я., Устенко О., Юрій С. Сенейко Ю.;

в) економічний підхід передбачає можливі втрати (економічні наслідки) внаслідок ризику, що виникають у процесі господарської діяльності. До прихильників зазначеного підходу належать Загородній А., Вознюк Г., Пасічник В., Акіліна О.;

г) дуалістичний підхід, в межах якого розглядають ризик як явище, що має дуальний характер (тобто дві сторони), а саме: пасивну, що включає небезпеку, можливі втрати та активну – дії з метою запобігання, подолання ризику або свідомий вибір рішень, які є ризикованими. До прихильників зазначеного підходу

належить Ляшенко О.;

д) комплексний підхід в межах якого під ризиком розуміють багатогранне явище, що охоплює всі аспекти взаємодії суб'єкта господарювання з середовищем, у тому числі вигоди та втрати. До прихильників зазначеного підходу належать Підсолонко В., Процай А., Миронова Т., Василенко В., Мігус І., Лаптев С.

На нашу думку, під ризиком варто розуміти об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або ситуацій, що можуть призвести до відхилення від запланованих цілей чи очікуваних результатів.

Ризики виникають під впливом різних чинників, які можна класифікувати за різними ознаками, які представлено на рис. 1.1.

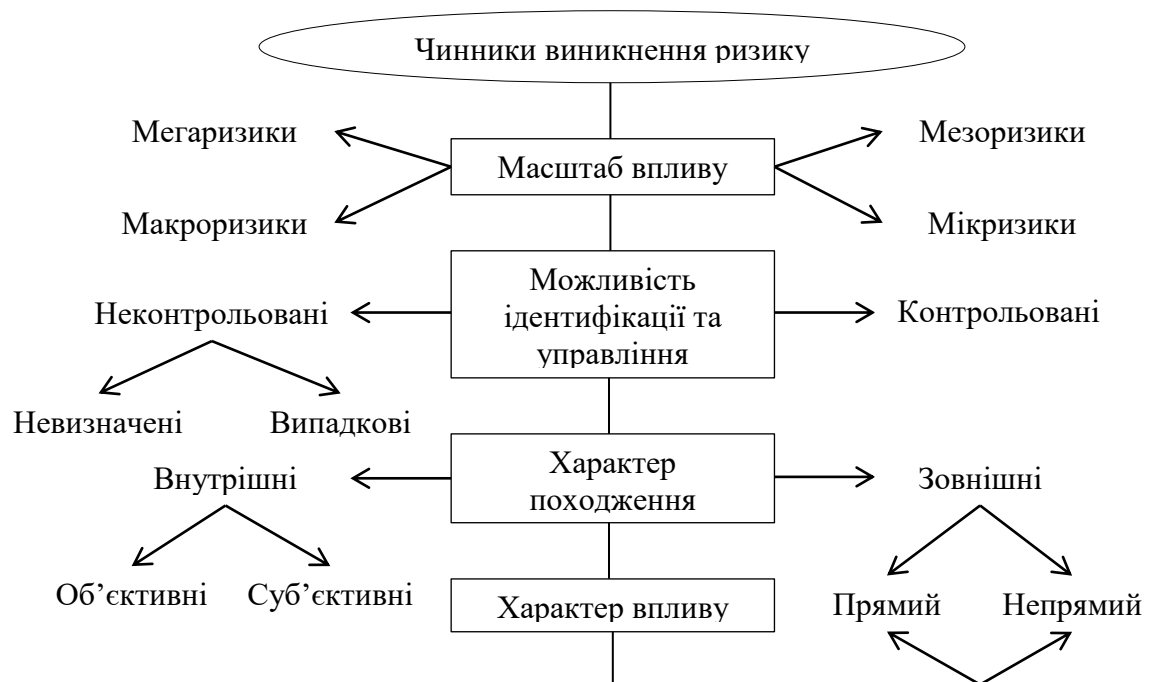


Рисунок 1.1 – Класифікація чинників виникнення ризику [37]

Основними аспектами класифікації, що представлені на рис. 1.1 є:

а) масштаб впливу зумовлює виникнення наступних видів ризику:

- 1) мегаризики – глобальні ризики, які впливають на значущі групи економічних систем;

- 2) макроризики – ризики, що виникають на рівні держав або економічних регіоні;
 - 3) мезоризики – ризики, що виникають у галузях або окремих регіонах;
 - 4) мікроризики – це локальні ризики, які стосуються конкретних підприємств або проєктів (втрати клієнтів, внутрішні конфлікти);
- б) можливість ідентифікації та управління:
- 1) неконтрольовані ризики, які поділяються на:
 - невизначені, тобто такі, які неможливо передбачити та ефективно управляти ними;
 - випадкові, тобто ризики, які мають низьку ймовірність та залежать від випадкових подій;
 - 2) контрольовані – тобто ризики, якими можна управляти із використанням запобіжних заходів (наприклад, фінансові ризики);
- в) характер походження:
- 1) внутрішні ризики, які поділяються на:
 - об’єктивні – ризики, які залежать від внутрішніх факторів, і не пов’язані із людським фактором;
 - суб’єктивні – ризики, що виникають внаслідок дій або помилок персоналу;
 - 2) зовнішні ризики;
- г) характер впливу:
- 1) ризики прямого впливу – ті, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства;
 - 2) ризики непрямого впливу – ті, що безпосередньо не впливають на діяльність підприємства, однак впливають опосередковано через інші фактори.

З метою дослідження сутності підприємницького ризику розглянемо існуючі підходи, що характеризують зазначену категорію (табл. 1.2).

Серед наведених визначень у табл. 1.2 можна виокремити такі підходи, як:

- а) ймовірнісний підхід, так само як і під попереднім поняттям

підприємницький ризик трактують, як імовірність настання несприятливих подій, що впливають на результати діяльності підприємства. До прихильників зазначеного підходу належать Білоцерківський О., Мних Є., Буряк П.;

Таблиця 1.2 – Економічна сутність поняття «підприємницький ризик»

Етап розвитку	Характеристика
Білоцерківський О. [4]	«ймовірність втрати (неотримання) доходу (ресурсів) під час провадження підприємницької діяльності»
Бондар О. [5]	«характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Отже, під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів»
Василенко В., Шматько В. [6]	«характеризує небезпеку потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів»
Жигір А. [13]	«можливість неповернення підприємством коштів, витрачених на виробництво та реалізацію своєї продукції. Певною мірою, цей ризик залежить від характеру підприємницької діяльності та впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування»
Згарська О., Сомкіна Т. [46]	«важливу складову успішного підприємства та важливу частину теорії та практики менеджменту»
Кравченко В. [18]	«ризик недосягнення підприємницьких цілей через настання неочікуваних змін»
Мних Є., Буряк П. [23]	«ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи»
Нестеренко С. [24]	«є невід'ємною рисою діяльності бізнесу в конкурентному середовищі, оскільки ринкові відносини створюють економічну свободу, за якої вигода одних підприємств стає втратою для інших»
Світлична Т. [32]	«ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг. Він характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи не доодержання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів»
Тюленєва Ю. [36]	«економічна категорія, ознакою якої є відтворення позитивного стану на кожному етапі підприємницької діяльності»
Шепеленко О. [38]	«це спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід»

б) економічний підхід розглядає підприємницький ризик, як частину

господарської діяльності, що пов'язана із можливістю втрат, зокрема ресурсів, прибутку або виникненням додаткових витрат. До прихильників зазначеного підходу належать Василенко В., Шматько В., Жигірь А., Світлична Т.;

в) управлінський підхід трактує підприємницький ризик, як інструмент підприємця, що сприяє прийняттю рішень в умовах невизначеності. До прихильників зазначеного підходу належать Шепеленко О., Тюленева Ю.;

г) комплексний підхід визначає підприємницький ризик, як сукупність усіх видів ризиків, що виникають у процесі реалізації підприємницької діяльності. До прихильників зазначеного підходу належать Бондар О., Кравченко В.;

д) конкурентний підхід пов'язує підприємницький ризик із функціонування підприємства у конкурентному середовищі. До прихильників зазначеного підходу належить Нестеренко С.

Ризик є більш широким поняттям, що передбачає ймовірність виникнення несприятливих подій та / або результатів, а підприємницький ризик є специфічним видом ризику, що пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності. Основні відмінності між ризиком та підприємницьким ризиком наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні відмінності між ризиком та підприємницьким ризиком

Критерій	Ризик	Підприємницький ризик
Характеристика поняття	Широке поняття, охоплює всі сфери діяльності	Вужче поняття, стосується лише підприємництва
Сфера застосування	Будь-яка (економіка, екологія, медицина тощо)	Виключно бізнес та економічна діяльність
Причини	Може бути природним, техногенним, соціальним	Пов'язаний із умовами функціонування підприємств та рішеннями підприємця
Результати	Може мати як позитивні (вигоди), так і негативні наслідки	Найчастіше пов'язаний із можливістю втрат

Хоча поняття «ризик» є базовим і застосовується до різних сфер, «підприємницький ризик» є його специфічним проявом, що обмежується виключно сферою бізнесу.

1.2 Дослідження підходів щодо оцінювання підприємницьких ризиків

Методи оцінювання підприємницьких ризиків можна поділити на якісні та кількісні. Якісні методи оцінювання підприємницьких ризиків не використовують точні числові данні, а більшою мірою ґрунтуються на суб'єктивних оцінках експертів, аналітичних даних та досвіді експертів. Кількісні методи оцінювання підприємницьких ризиків ґрунтуються на обчисленні точних даних. Характеристику методів оцінювання підприємницьких ризиків представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи оцінювання підприємницьких ризиків [5]

Найменування методу	Процес оцінки підприємницького ризику*				Порівняльна оцінка
	Ідентифікація	Аналіз підприємницького ризику			
		Наслідки	Можливі характеристики	Рівень ризику	
Мозковий штурм	+	–			
Метод Дельфі	+	–			
РНА – попередній аналіз небезпеки	+	–			
Аналіз сценаріїв	+				
FMEDA – аналіз чинників та наслідків відмов	+				
FTA – аналіз дерева відмов	+	–	+		
LOPA – аналізування рівнів захисту	+				–
Аналіз дерева рішень	–	+			
Аналіз «краватка-метелик»	–	+			
Марківський аналіз	+		–		
Байєсівський аналіз	–	+	–		+

*де (+) – застосовується; (–) – не застосовується.

Розглянемо більш детально аналізи ризиків, що представлені у табл. 1.4.

Мозковий штурм [11] є колективним методом генерування ідей, який досить часто використовується для виявлення та оцінювання підприємницьких

ризиків на підприємстві. Основні етапи мозкового штурму для оцінювання підприємницьких ризиків представлено на рис. 1.2.

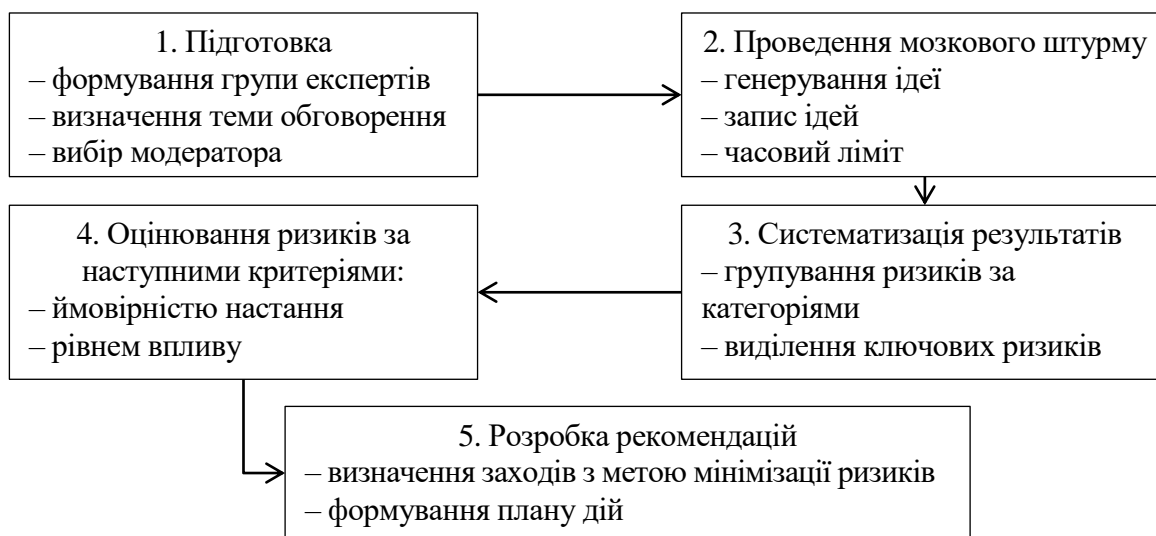


Рисунок 1.2 – Етапи проведення мозкового штурму оцінювання ризиків

Мозковий штурм дозволяє ідентифікувати багато підприємницьких ризиків за короткий проміжок часу та максимально залучити різнофункціональних фахівців. Цей метод є дієвим при ідентифікації ризиків, однак, дуже залежить від компетентності експертів, що залучені до його проведення, а також, від досвідченості модератора, що координує процес його проведення.

Метод Дельфі [31, 40] є якісним підходом до експертної оцінки підприємницьких ризиків, що базується на проведенні декількох етапів анкетування / інтерв'ювання групи експертів. Основною метою методу є досягнення консенсусу серед експертів щодо питань пов'язаних із ризиками, зокрема його природою, рівнем, ймовірністю виникнення. Послідовність проведення методу Дельфі наведено на рис. 1.3.

Метод Дельфі є досить точним, оскільки досягається узгодженість думок експертів, підходить для ризиків, які важко виміряти кількісно. Однак даний метод потребує більше часу ніж попередній метод, а якість результату залежить від компетентності експертів.



Рисунок 1.3 – Етапи проведення методу Дельфі

РНА – попередній аналіз небезпек передбачає виявлення потенційних небезпек і оцінки підприємницьких ризиків на ранніх етапах діяльності / реалізації проєкту [1]. Цей метод належить до якісних методів оцінювання ризиків, що дозволяє ідентифікувати основні небезпеки та шляхи їх мінімізації.

Основні етапи попереднього аналізу небезпеки (РНА) представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні етапи попереднього аналізу небезпек (РНА)

Метод попереднього аналізу небезпек (РНА) дозволяє ідентифікувати

небезпеки та ризики на ранніх етапах та реалізувати профілактичні заходи. Однак, даний метод орієнтований на більш загальні підприємницькі ризики.

Аналіз сценаріїв є якісним методом оцінювання підприємницьких ризиків, що ґрунтується на моделюванні різних варіантів розвитку майбутніх подій з метою визначення їх впливу на діяльність підприємства [15]. Даний аналіз базується на моделюванні альтернативних сценаріїв, що відображають можливі зміни у середовищі підприємства, дозволяє розглянути різні варіанти розвитку подій та підготуватися до майбутніх сценаріїв подій. Зазначений метод залежить від припущень експертів, їх компетенцій та вимагає значних витрат.

FMEA – аналіз чинників та наслідків відмов є методикою, що ґрунтується на систематичному аналізі потенційних відмов процесів, систем, продуктів, а також, причин і наслідків [17]. Основні етапи аналізу чинників та наслідків відмов (FMEA) наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні етапи аналізу чинників та наслідків відмов (FMEA)

FMEA – аналіз чинників та наслідків відмов дозволяє сфокусуватися на більш критичних ризиках, вона працює на попередження ризиків і може використовуватися у будь-якій галузі. Поряд з позитивними аспектами, є і

недоліки – даний аналіз вимагає значного часу для його деталізації, оцінка залежить від експертів та не враховує взаємозв'язок між ризиками.

FTA – аналіз дерева відмов використовується з метою ідентифікації причин небажаних подій у системах [3].

Схему проведення аналізу дерева відмов (FTA) наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Схема проведення аналізу дерева відмов (FTA)

Даний аналіз дозволяє визначити опричини потенційної відмови, візуалізувати зв'язки між причинами та наслідками та запропонувати заходи з метою усунення основних причин відмов.

LOPA – аналізування рівнів захисту [2] є наполовину кількісним методом оцінки ризиків, і використовується з метою визначення необхідних заходів захисту задля зменшення рівня ризику до прийняттого рівня. Етапи проведення LOPA – аналізування рівнів захисту наведено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Етапи проведення LOPA – аналізування рівнів захисту

LOPA – аналізування рівнів захисту дозволяє об’єктивно оцінювати ризики, ефективно виявляє надлишкові або недостатні рівні захисту та може застосовуватися на будь-якому етапі управління ризиками. Однак, даний метод потребує точних вхідних даних, не дозволяє врахувати звички між ризиками та є достатньо трудомістким.

Аналіз дерева рішень є графічним підходом, що дозволяє змоделювати варіанти дій, враховувати ймовірність настання підприємницьких ризиків, а також їх наслідки.

Дерево рішень наведено на рис. 1.8.

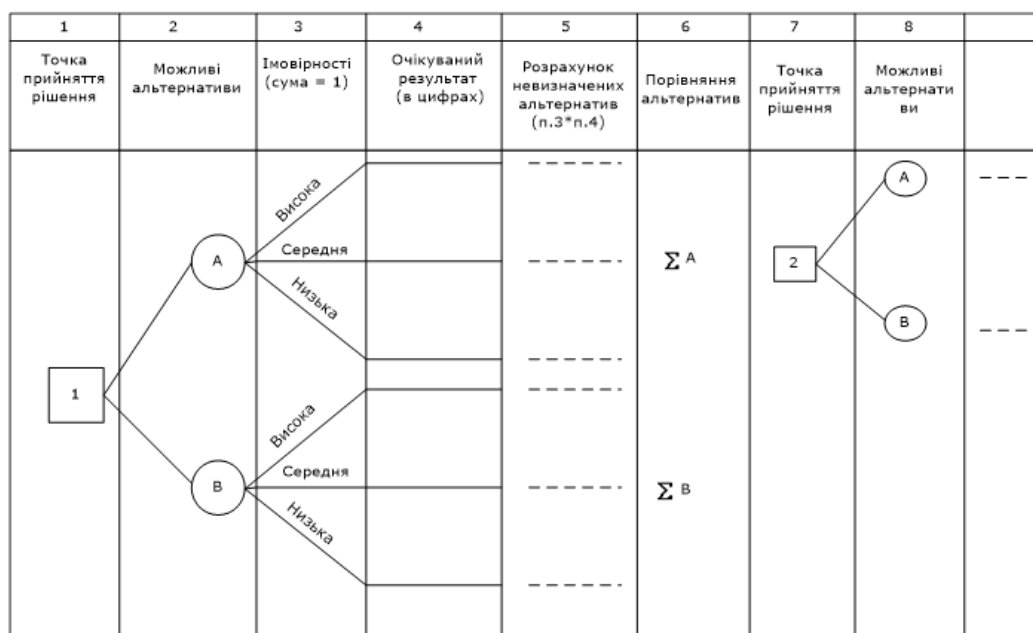


Рисунок 1.8 – Дерево рішень [29]

Аналіз «краватка-метелик» є візуальним інструментом управління ризиками, що об’єднують два аспекти ризиків, зокрема причини і заходи попередження, а також можливі наслідки і заходи щодо їх мінімізації. Схематично аналіз «краватка-метелик» представлено на рис. 1.9.

Марківський аналіз використовується для моделювання систем, де стан змінюється в часі. Цей метод базується на понятті ланцюгів Маркова, де ймовірність переходу з одного до наступного стану залежить від поточного стану.

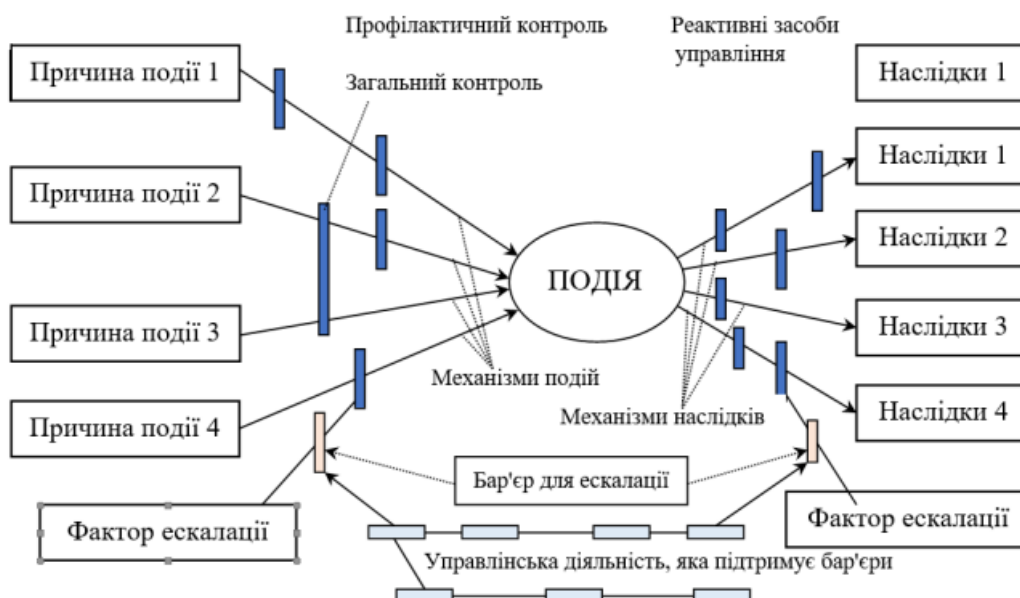


Рисунок 1.9 – Аналіз «краватка-метелик» для дослідження небажаних наслідків [25, с. 26]

Приклад Марківського аналізу представлено на рис. 1.10.

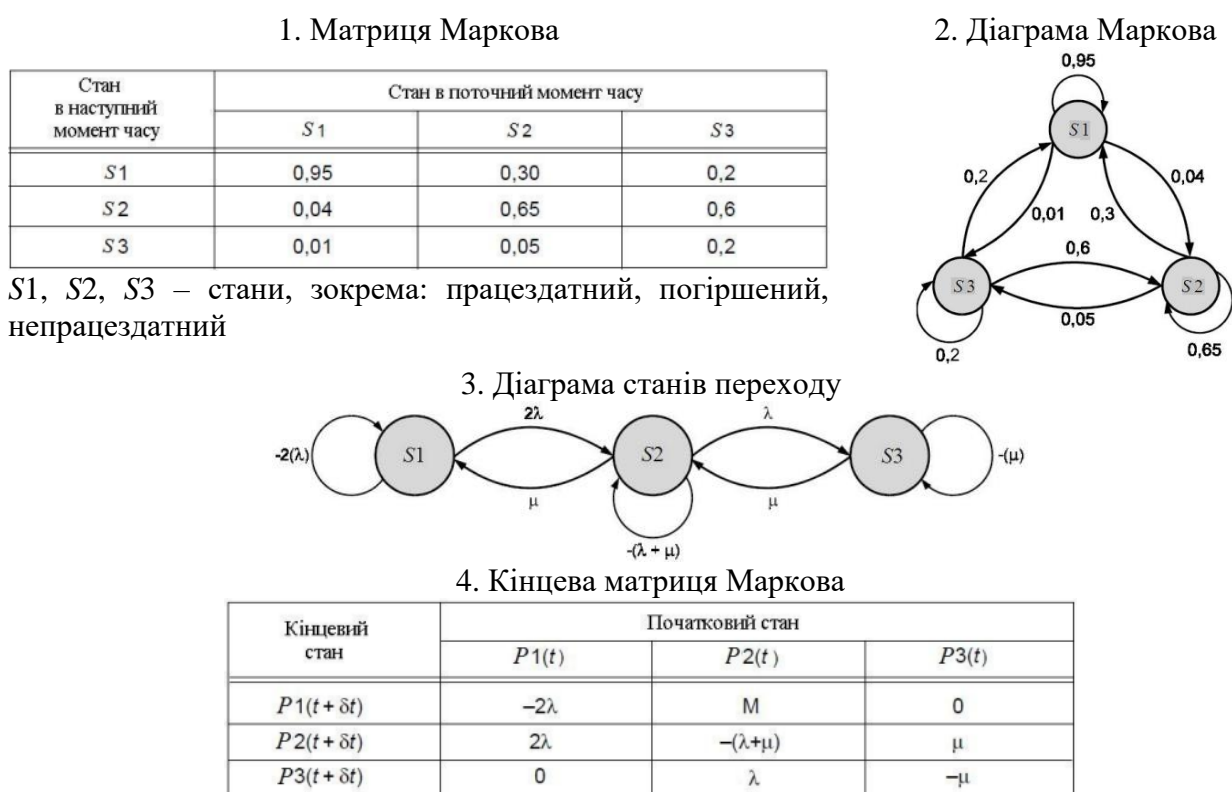


Рисунок 1.10 – Марківський аналіз (приклад) [7]

Етапи Марківського аналізу представлено на рис. 1.11.

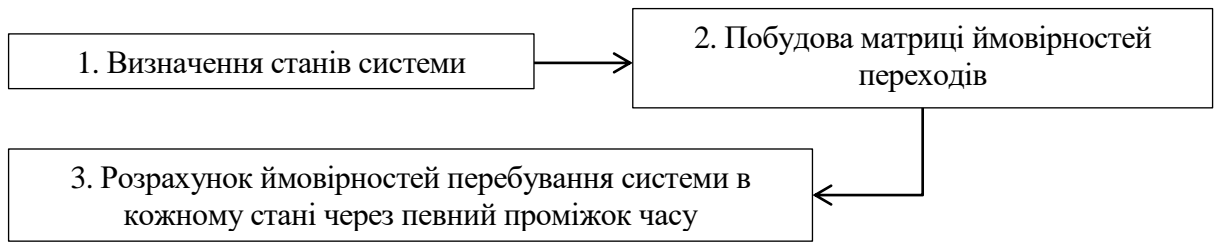


Рисунок 1.11 – Етапи Марківського аналізу

Байєсівський аналіз є статистичним методом, що дозволяє оновлювати оцінки ймовірностей гіпотез на основі нових (вхідних) даних. Цей аналіз базується на теоремі Байєса, яка пов'язує умовні й маргінальні ймовірності подій. Теорема Байєса виглядає наступним чином [35]:

$$P(H | D) = \frac{P(D|H) \times P(H)}{P(D)}, \quad (1.1)$$

де $P(H|D)$ – апостеріорна ймовірність гіпотези H після врахування даних D ;

$P(H)$ – апіорна ймовірність гіпотези H до врахування даних;

$P(D|H)$ – правдоподібність, тобто ймовірність отримання даних D , якщо гіпотеза H істинна;

$P(D)$ – нормалізаційна константа, яка визначається як ймовірність отримання даних D за всіма можливими гіпотезами.

Етапи Байєсівського аналізу представлено на рис. 1.12.



Рисунок 1.12 – Етапи Байєсівського аналізу

Вибір методів аналізу ризиків і прийняття рішень залежать від задач які варто вирішити, зокрема для швидкої оцінки ризиків підходять прості методи (РНА, мозковий штурм), для складних технічних систем краще використовувати кількісні методи (LOPA, FTA, Марківський аналіз). Методи, що вимагають математичних обчислень (Байєсівський, Марківський аналіз), підходять для експертного середовища. Деякі методи, як Байєсівський аналіз чи метод Дельфі, дозволяють поступово уточнювати оцінки на основі нових даних.

З метою ефективного управління ризиками слід поєднувати якісні методи (наприклад, FMEA, мозковий штурм) із кількісними (LOPA, Байєсівський аналіз), адаптуючи підхід, що використовується до специфіки завдань і ресурсів.

1.3 Особливості управління підприємницькими ризиками

Управління підприємницькими ризиками є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, адже ризики можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати втрати, а також, забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Управління підприємницькими ризиками ґрунтується на таких принципах:

а) системність – управління підприємницькими ризиками інтегрується у всі бізнес-процеси підприємства;

б) прогнозованість – управління підприємницькими ризиками має ґрунтуватися на потребі передбачення можливих підприємницьких ризиків за допомогою аналізу ринку, розрахунку фінансових показників тощо;

в) гнучкість – важливою складовою управління підприємницькими ризиками є адаптація до змін зовнішнього середовища, а також, внутрішніх умов функціонування підприємства;

г) пропорційність – управління підприємницькими ризиками має ґрунтуватися на співвідношенні рівня витрат на управління та масштабів можливих втрат.

Послідовність запровадження управління ризиками представлено на рис. 1.13.



Рисунок 1.13 – Запровадження управління ризиками [21]

На рис. 1.13 представлено схему процесу управління ризиками, що складається з кількох ключових етапів.

Перед реалізацією процесу управління ризиками необхідно визначити стратегічні та операційні цілі, що дозволить визначити основні аспекти діяльності підприємства, що піддаються ризикам, і зосередитися на ключових напрямках.

Ідентифікація ризиків (етап 1) передбачає визначення потенційних підприємницьких ризиків, які можуть перешкодити досягненню стратегічних або операційних цілей підприємства. Ключові аспекти, які варто реалізувати на даному етапі, а саме виявлення ризикових подій, що можуть виникнути; аналіз джерел і причин ризиків.

На наступному етапі варто провести аналіз і оцінку виявлених підприємницьких ризиків (етап 2) за такими параметрами, як ймовірності

виникнення ризику та їх вплив на встановлені цілі та / або діяльність підприємства. Саме на цьому етапі варто ганджувати ризики за їх пріоритетністю та виділити найбільш критичні з них.

Ще одним етапом, що представлено на рис. 1.13 є способи реагування (етап 3), тобто на цьому етапі розробляються та впроваджуються різні методи, що дозволяють ефективно реагування на підприємницькі ризики, зокрема такі, як уникнення ризиків; зниження їх ймовірності та / або впливу; передача ризику третім сторонам.

Моніторинг та перегляд (етап 4) підприємницьких ризиків полягає у постійному відстеженні ризиків, а також розробці ефективних заходів щодо управління ними. Основними діями на даному етапі можуть бути оцінювання актуальності підприємницьких ризиків; внесення за потреби змін у діючі стратегії управління ризиками; контроль за реалізацією та ефективність розроблених заходів.

Документування (етап 5) є завершальним етапом процесу, що полягає у фіксації всіх дій, які пов'язані із управлінням підприємницькими ризиками, і включає ведення реєстрів підприємницьких ризиків; документування прийнятих рішень, заходів щодо реагування та результатів проведеного моніторингу.

Таким чином, схема відображає циклічний процес управління підприємницькими ризиками, що забезпечує їх ідентифікацію, оцінку, реагування, моніторинг та документування. Запропонований підхід допомагає підприємству ефективно управляти ризиками та їх мінімізувати, а також підвищити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

У науковій літературі існують методи, що дозволяють оцінити ефективність системи управління ризиками, зокрема це можна здійснити за рахунок використання матриці, яку представлено на рис. 1.14.

Наведена матриця на рис. 1.14 є інструментом оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві шляхом співвідношення двох основних факторів: витрати на коригування ступеня ризику включають різні ресурси (фінансові, людські, часові), які підприємство витратить на управління

ризиками, їх зниження та / або усунення; ступінь негативного впливу ризиків – є рівнем шкоди (економічної, репутаційної тощо), яку може спричинити певний вид ризику у разі його реалізації.

Витрати на коригування ступеня ризику	Ступінь негативного впливу ризиків на підприємства		
	низький	помірний	високий
низькі	добре	відмінно	відмінно з плюсом
середні	задовільно	добре	відмінно
високі	незадовільно	задовільно	добре

Рисунок 1.14 – Матриця оцінки ефективності системи управління ризиками [39]

Комбінація показників, які наведено на рис. 1.14 дозволяє визначити якість функціонування системи управління ризиками, та оцінює її як «незадовільно», «задовільно», «добре», «відмінно» або «відмінно з плюсом». Охарактеризуємо більш детально градацію представлену на рис. 1.14:

а) високий рівень ефективності функціонування системи характеризується відмітками «відмінно» та «відмінно з плюсом», і спостерігається, за умови коли витрати є низькими / середніми, а ризики значно зменшені за високого ступеня їх початкового впливу;

б) середній рівень ефективності функціонування системи характеризується відмітками «добре» та «задовільно», а характерними для цих оцінок є середні або високі витрати із помірним успіхом у мінімізації ризиків;

в) низький рівень ефективності характеризується відмітками «незадовільно», і спостерігається, коли витрати є значними, а вплив ризиків на підприємство залишається відчутним.

Таким чином, ефективна система управління підприємницькими ризиками дозволяє вчасно їх ідентифікувати, оцінювати вплив і розробляти адекватні заходи з метою мінімізації негативного впливу. Система управління ризиками має бути інтегрованою, динамічною, економічно обґрунтованою та відповідати сучасним викликам.

Ефективне управління підприємницькими ризиками сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства, збереженню його фінансової стабільності та досягненню стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

У світовій практиці підприємницькі ризики є невід'ємною складовою розвитку бізнесу на макро-, мезо- та мікрорівні. Їх виникнення обумовлено невизначеністю середовища існування компаній, мінливістю ринкових умов, конкуренцію та інші зовнішніми та внутрішніми факторами. Загальна економічна сутність таких ризиків полягає у потенційній загрозі фінансових та інших втрат, які можуть вплинути на загальну стійкість підприємства. Економічні ризики вимагають комплексного розуміння джерел їх виникнення та впливу на ефективність підприємницької діяльності.

З метою визначення вагомості такого впливу використовуються сучасні підходи до оцінювання підприємницьких ризиків, які базуються на кількісному та якісному аналізі, який передбачає використання: SWOT-аналізу, сценарного моделювання, ймовірнісного аналізу та методики економіко-математичного моделювання. При цьому основний акцент роблять на комплексності оцінювання, що дозволяє врахувати як зовнішні, так і внутрішні джерела ініціювання ризиків. В цілому загальне порівняння наявних підходів до оцінювання дозволяє вибрати найефективніший інструментарій для конкретного підприємства.

Для ефективного управління ризиками необхідно реалізувати ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг потенційних загроз. Для цього використовують диверсифікацію, страхування, формування резервних фондів та впровадження сучасних інформаційних систем для ідентифікації ризиків. Це дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на конкурентоспроможність бізнесу.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький розміщено за адресою вул. Чорновола, 3/1. Товариство спеціалізується на виробництві та постачанні конструкцій із сучасних матеріалів для реалізації архітектурних ідей.

ТОВ «Мрія забудовника» пропонує такі види продукції, як:

- а) металопластикові конструкції – вікна, двері та балкони з профілю виробників різних країн;
- б) металопластикові вироби (кольоровий профіль) із ламінацією з двох сторін;
- в) підвіконня;
- г) відливи;
- д) москітні сітки;
- е) жалюзі;
- ж) гаражні ворота;
- з) столярні (дерев'яні) вироби;
- и) металеві броньовані двері;
- к) дверна фурнітура;
- л) інструмент столярний, слюсарний, для будівельних та оздоблювальних робіт;
- м) сходи алюмінієві, металеві;
- н) алюмінієві драбини.

ТОВ «Мрія забудовника» займає площу 1800 м². У виробництві використовується сучасне обладнання та автоматизовані лінії, що забезпечують

високу продуктивність, і відповідають міжнародним стандартам якості.

Для більш детального аналізу наведемо показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 років

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	19390,50	24694,40	39124,60	127,35	158,44
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	16094,8	14771,4	13658,4	91,78	92,47
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	8492,9	7827,3	9902,6	92,16	126,51
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	26	104,00	100,00
Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	6539,0	6884,0	6915,2	105,28	100,45
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	960,15	1161,49	1864,83	120,97	160,56
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	21796,67	22064,1	22164,1	101,23	100,45
Фондовіддача	грн.	1,49	2,04	3,55	137,08	173,64
Фондомісткість	грн.	0,67	0,49	0,28	72,95	57,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,81	0,82	0,81	101,11	98,68
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	4	3	21	–	–

Діяльність товариства характеризується значним зростанням чистих доходів (на 25,81% у 2022 р. порівняно з 2021 та на 60,56% у 2023 р. порівняно з 2022 р.), що свідчить про розширення ринків збуту та зростання попиту (рис. 2.1).

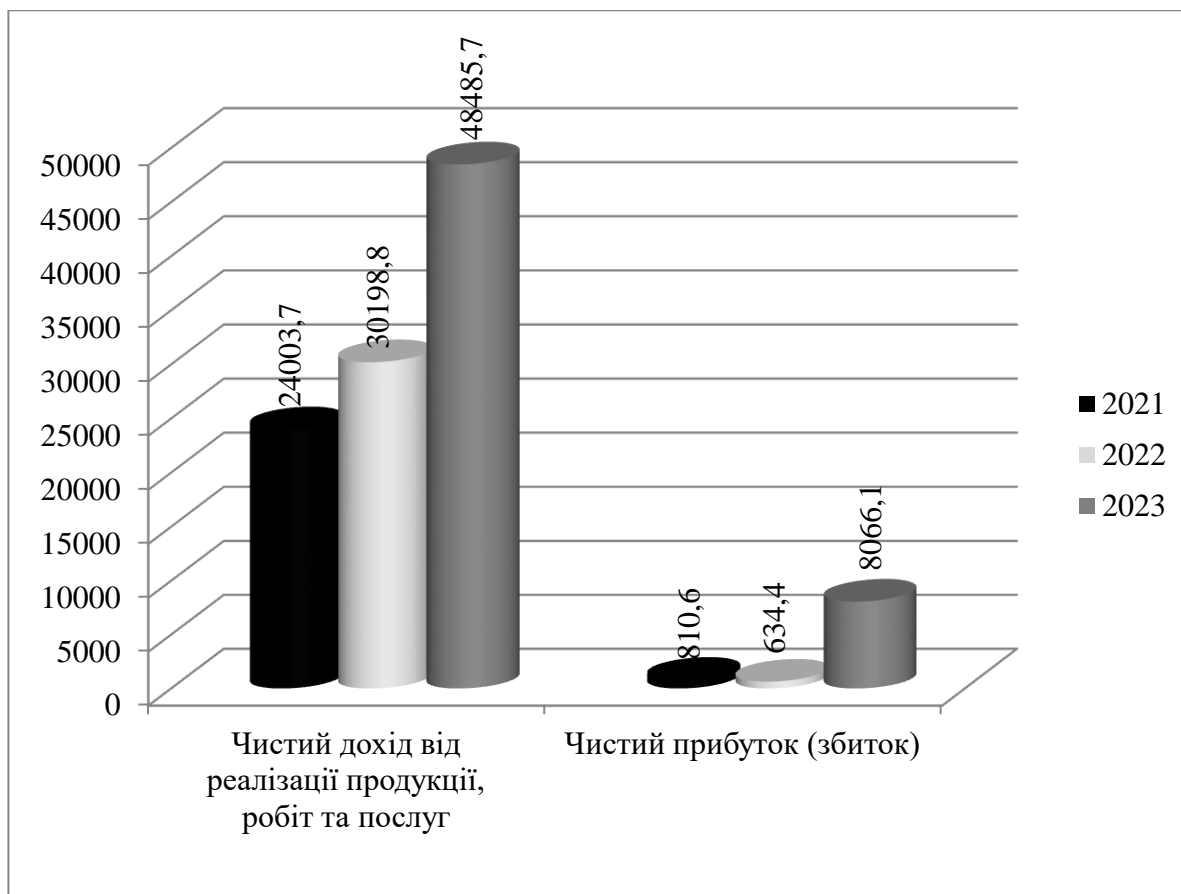


Рисунок 2.1 – Доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 роки, тис.грн.

Чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» значно зріс у 2023 р. порівняно з 2022 р., і становив 8066,1 тис.грн., а зростання становить 1171,45% (рис. 2.1).

Поряд із чистим доходом, зросла собівартість реалізованої продукції ТОВ «Мрія забудовника» на 27,35% у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 58,44% у 2023 р. порівняно з 2022 р. (рис. 2.2).

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції залишаються протягом аналізованого періоду стабільними на рівня 0,81 – 0,82 грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Мрія забудовника» зменшилася на 8,22% у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 7,53% у 2023 р. порівняно з 2022 р. (рис. 2.2). Зниження вартості основних фондів свідчить про їх зношення та недостатні інвестицій у модернізацію

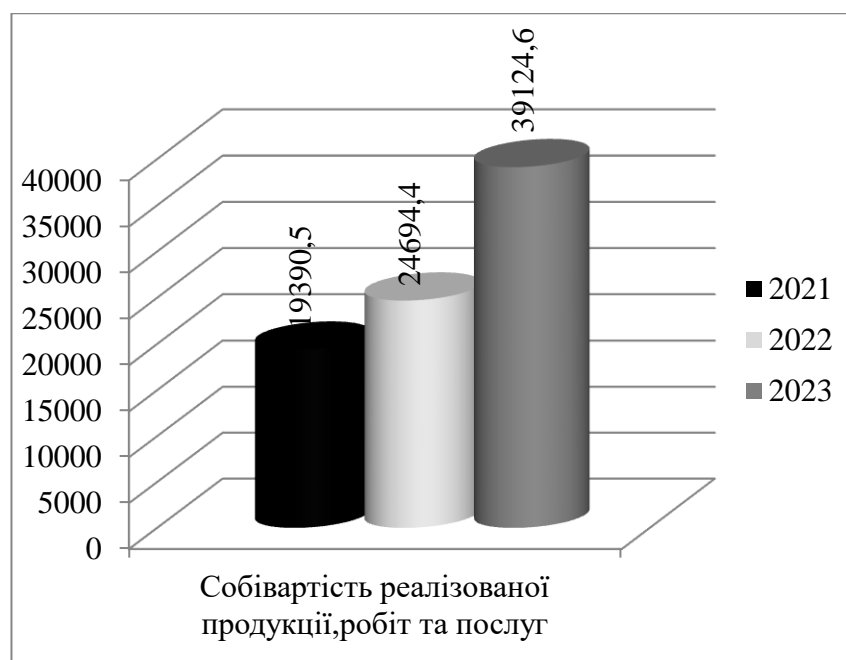


Рисунок 2.2 – Витрати ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 роки, тис.грн.

Оборотні фонди зросли на 26,51% у 2023 р. порівняно з 2022 р. після зменшення на 7,84% у 2022 р. порівняно з 2021 р. (рис. 2.3). Коливання вартості оборотних фондів свідчить про нестабільне управління оборотним капіталом, що підвищує ризики ліквідності.

Середньооблікова чисельність працівників є стабільною, і становить протягом аналізованого періоду 25-26 осіб. Їх середньорічна продуктивність праці зростає на 20,97% у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 60,56% у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Загальний фонд оплати праці у товаристві зростає протягом аналізованого періоду, зокрема на 5,28% у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 0,45% у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростає на 1,23% у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на 0,45% у 2023 р. порівняно з 2022 р., і становить у 2021 р. – 21796,67 грн. / особу, у 2022 р. – 22064,1 грн. / особу та у 2023 р. – 22164,1 грн. / особу.

ТОВ «Мрія забудовника» є рентабельним протягом аналізованого періоду, у

2021-2022 рр., воно має незначну рентабельність 3% – 4%, а у 2023 р. рентабельність різко зростає до 21%.

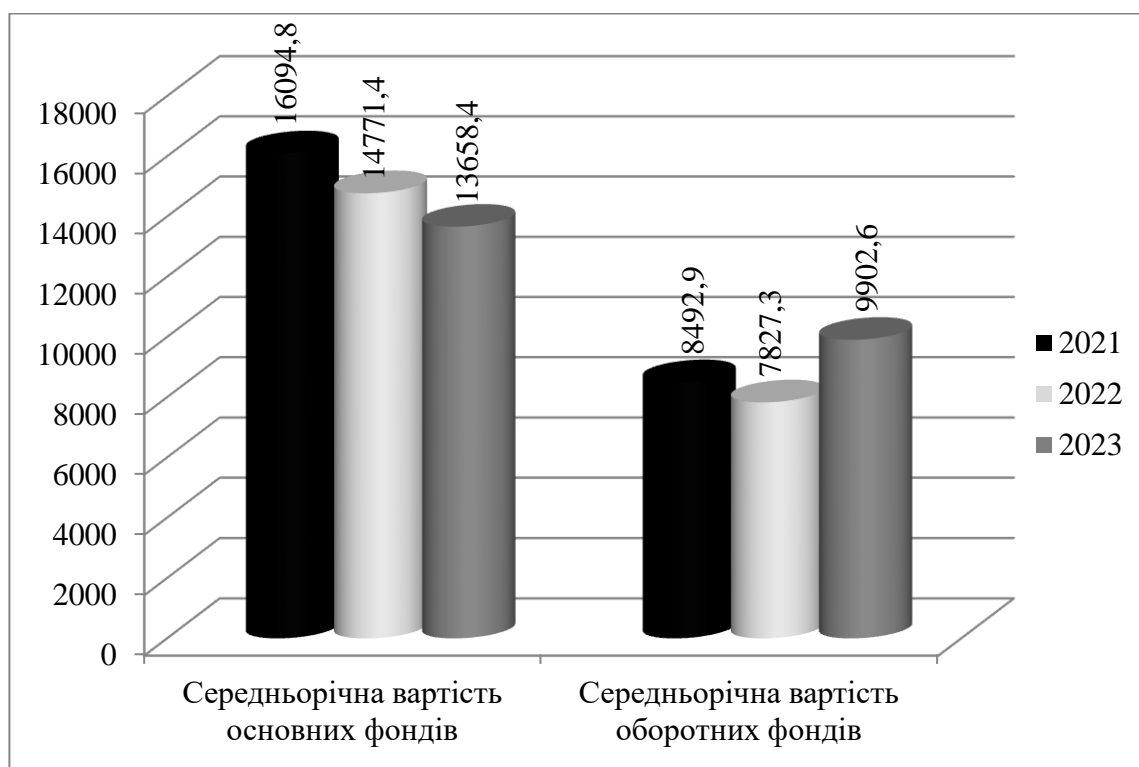


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних фондів та середньорічна вартість оборотних фондів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 роки, тис.грн.

Таким чином, товариство демонструє стабільне зростання фінансових і виробничих показників, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника»

Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника» буде реалізовуватися за рахунок дослідження балансу, його динаміки та структури, а також за рахунок розрахунку фінансових коефіцієнтів. Для початку проаналізуємо активи товариства. Склад і структура необоротних активів представлено у табл. 2.2, а оборотних у табл. 2.3.

Таблиця 2.2 – Склад і структура необоротних активів ТОВ «Мрія забудовника»

Показники	2021		2022		2023		Зміни (+; –) 2022 – 2021		Зміни (+; –) 2023 – 2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Нематеріальні активи	72,5	0,39	52,7	0,29	32,9	0,19	-19,8	-0,11	-19,8	-0,10
Незавершені капітальні інвестиції	92,9	0,51	3,5	0,02	3,5	0,02	-89,4	-0,49	0,0	0,00
Основні засоби	16094,8	87,63	14771,4	81,14	13658,4	79,94	-1323,4	-6,49	-1113,0	-1,20
Довгострокові фінансові інвестиції	2106,6	11,47	3377,9	18,55	3390,8	19,85	1271,3	7,08	12,9	1,29
Усього	18366,8	100,0	18205,5	100,0	17085,6	100,0	-161,3	0	-1119,9	0

Таблиця 2.3 – Склад і структура оборотних активів ТОВ «Мрія забудовника»

Показники	2021		2022		2023		Зміни (+; –) 2022 – 2021		Зміни (+; –) 2023 – 2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Запаси	8355,5	47,66	7806,9	53,14	9881,8	45,42	-548,6	93,4	2074,9	126,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4442,8	25,34	4149,4	28,24	7058,5	32,45	-293,4	93,4	2909,1	170,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1230,3	7,02	0	0	0	0	-1230,3	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1801,8	10,28	2032,3	13,83	1635,5	7,52	230,5	112,8	-396,8	80,5
Гроші та їх еквіваленти	663,1	3,78	71,3	0,49	2230,4	10,25	-591,8	10,8	2159,1	3128,2
Витрати майбутніх періодів	44,5	0,25	16,9	0,12	17,3	0,08	-27,6	38,0	0,4	102,4
Інші оборотні активи	992,2	5,66	615,6	4,19	931	4,28	-376,6	62,0	315,4	151,2
Разом	17530,2	100,0	14692,4	100,0	21754,5	100,0	-2837,8	0	7062,1	0

Загальна вартість необоротних активів скоротилася із 18366,8 тис. грн. у 2021 р. до 17085,6 тис. грн. у 2023 р., а абсолютне скорочення склало 1281,2 тис. грн. за два роки або зниження на 6,97%.

Частка кожного елемента необоротних активів ТОВ «Мрія забудовника» у загальній структурі змінилась, що відображає зміни у пріоритетах управління активами. Структуру необоротних активів товариства за 2023 р. представлено на рис. 2.4.

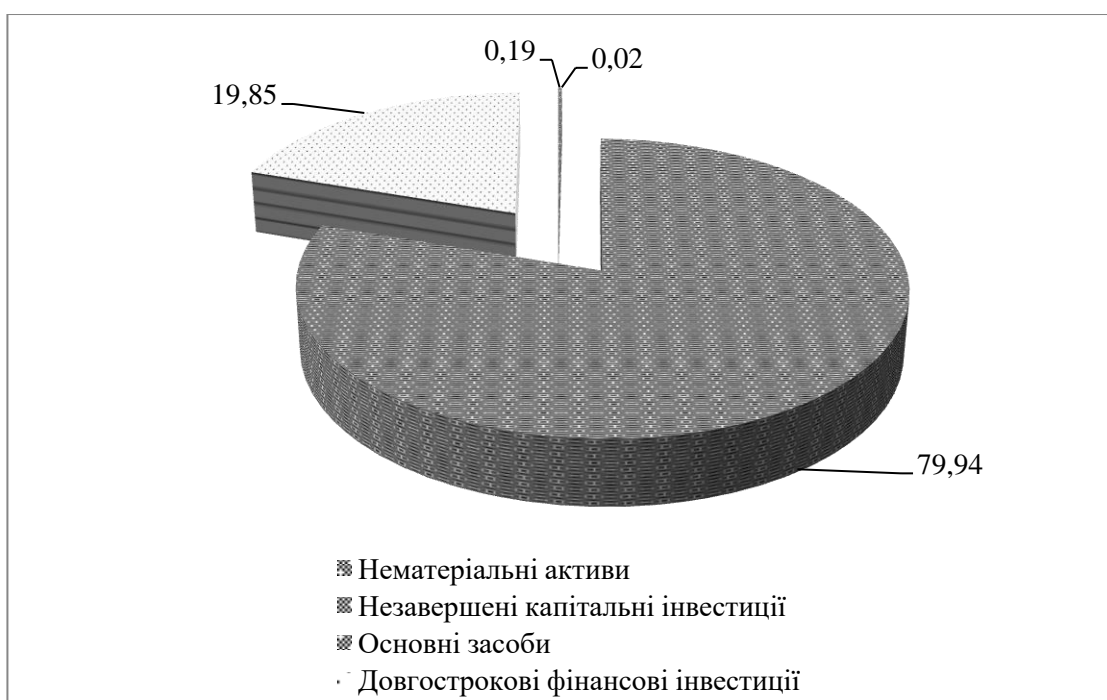


Рисунок 2.4 – Структура необоротних активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

Нематеріальні активи скоротилися на 19,8 тис. грн. у 2022 р. порівняно з 2021 р. та на стільки ж у 2023 р. порівняно з 2022 р., а їх частка у структурі необоротних активів зменшилась із 0,39% у 2021 році до 0,19% у 2023 році.

Незавершені капітальні інвестиції зазнали значного скорочення з 92,9 тис. грн. у 2021 р. до 3,5 тис. грн. у 2022 р., зокрема зменшення склало 89,4 тис. грн., або 96,23%. У 2023 р. обсяг незавершених капітальних інвестицій залишився на рівні 2022 р. – 3,5 тис. грн.

Основні засоби скоротилися на 1323,4 тис. грн. у 2022 р. та на 1113,0 тис. грн. у 2023 р., а їх частка у структурі зменшилась із 87,63% у 2021 р. до 79,94% у 2023 р.

Довгострокові фінансові інвестиції зросли у 2022 р. на 1271,3 тис. грн. або 60,34%, та збільшилися, також, на 12,9 тис. грн. у 2023 р., а їх частка у структурі збільшилась із 11,47% у 2021 р. до 19,85% у 2023 р.

Загальна динаміка оборотних активів характеризується зменшенням у 2022 р. із 17530,2 тис. грн. до 14692,4 тис. грн. або на 16,19%. У 2023 році спостерігається суттєве їх зростання до 21754,5 тис. грн. або 48,06% порівняно з 2022 р. Структура оборотних активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. зображена на рис. 2.5.

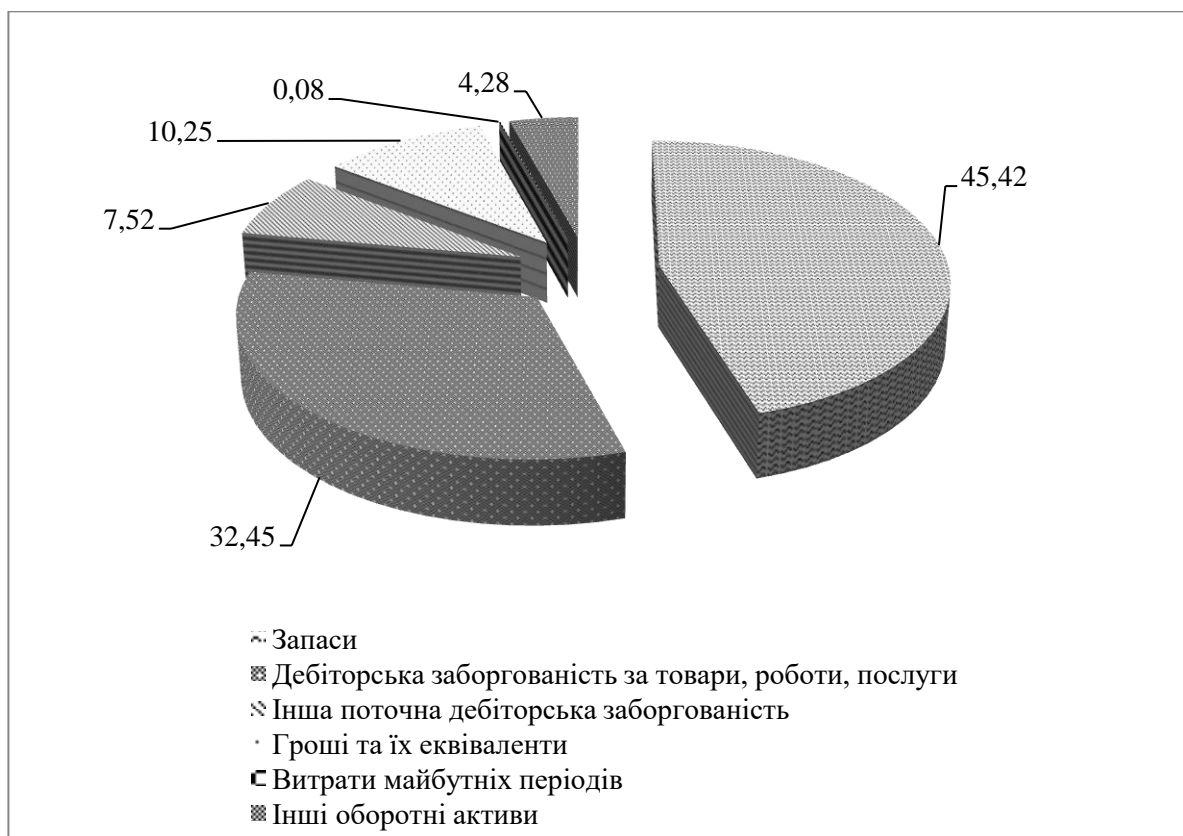


Рисунок 2.5 – Структура оборотних активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

У 2022 р. запаси скоротились на 548,6 тис. грн. або 6,56%, а у 2023 р. зросли на 2074,9 тис. грн. або 26,58%, а їх частка у структурі знизилась із 53,14% у 2022 р. до 45,42% у 2023 р.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 р. скоротилася на 293,4 тис. грн. або 6,61%, тоді як у 2023 р. зросла на 2909,1 тис. грн. або 70,14%, а їх частка у структурі збільшилась із 28,24% у 2022 р. до 32,45% у 2023 р.

Інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 230,5 тис. грн. або 12,8% у 2022 р., але у 2023 р. знизилась на 396,8 тис. грн. або 19,52%, а їх частка у структурі зменшилась із 13,83% у 2022 р. до 7,52% у 2023 р.

Гроші та їх еквіваленти скоротилися на 591,8 тис. грн. або 89,23% у 2022 р., а у 2023 р. відбулося різке зростання на 2159,1 тис. грн. або 3028%, а їх частка збільшилась із 0,49% у 2022 р. до 10,25% у 2023 р.

Витрати майбутніх періодів скоротилися у 2022 р. на 27,6 тис. грн. або 62% у 2022 р. та незначно збільшилися на 0,4 тис. грн. у 2023 р., а їх частка у структурі залишилась незначною, і складає 0,08% у 2023 р.

Інші оборотні активи скоротилися на 376,6 тис. грн. у 2022 р. або 37,95% та зросли на 315,4 тис. грн. або 51,25% у 2023 р., а їх частка у структурі залишається стабільною, а саме 4,19% у 2022 р. та 4,28% у 2023 р.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» наведемо данні власного капіталу (табл. 2.4), а також довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень (табл. 2.5).

У 2022 р. власний капітал зріс із 11249,1 тис. грн. до 11883,5 тис. грн., тобто зростання склало 634,4 тис. грн. або 5,64%. У 2023 р. відбулося його суттєве зростання до 19349,6 тис. грн., тобто він зріс на 7466,1 тис. грн. або 62,8%. Структуру власного капіталу ТОВ «Мрія забудовника» за 2023 р. представлено на рис. 2.6.

Зареєстрований (пайовий) капітал та резервний капітал протягом аналізованого періоду залишаються незмінними, і становлять: зареєстрований капітал – 500 тис. грн., а його частка у структурі зменшилась із 4,44% у 2021 р. до 2,6% у 2023 р., резервний капітал склав 125 тис. грн., а його частка у структурі зменшилась з 1,11% у 2021 р. до 0,6% у 2023 р.

Таблиця 2.4 – Склад і структура власного капіталу ТОВ «Мрія забудовника»

Показники	2021		2022		2023		Зміни (+; -) 2022 – 2021		Зміни (+; -) 2023 – 2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	500,0	4,44	500,0	4,2	500,0	2,6	0	-0,2	0	-1,6
Резервний капітал	125,0	1,11	125,0	1,1	125,0	0,6	0	-0,1	0	-0,4
Нерозподілений прибуток	10624,1	94,44	11258,5	94,7	18724,6	96,8	634,4	0,3	7466,1	2,0
Разом	11249,1	100,0	11883,5	100,0	19349,6	100,0	634,4	0	7466,1	0

Таблиця 2.5 – Склад і структура довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень ТОВ «Мрія забудовника»

Показники	2021		2022		2023		Зміни (+; -) 2022 – 2021		Зміни (+; -) 2023 – 2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими забезпеченнями	0	0	119,8	2,1	0	0	119,8	2,142	-119,8	-2,142
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2202,8	25,1	1910,8	23,0	1986,3	20,4	-292,0	-2,086	75,5	-2,583
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	124,0	1,4	250,7	3,0	1706,3	17,5	126,7	1,603	1455,6	14,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	103,0	1,2	92,0	1,1	161,7	1,7	-11,0	-0,066	69,7	0,554
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	411,2	4,7	352,3	4,2	735,5	7,5	-58,9	-0,442	383,2	3,314
Інші поточні зобов'язання	5950,4	67,7	5592,9	67,2	5153,1	52,9	-357,5	-0,450	-439,8	-14,344
Разом	8791,4	100,0	8318,5	100,7	9742,9	100,0	-472,9	0	1424,4	0

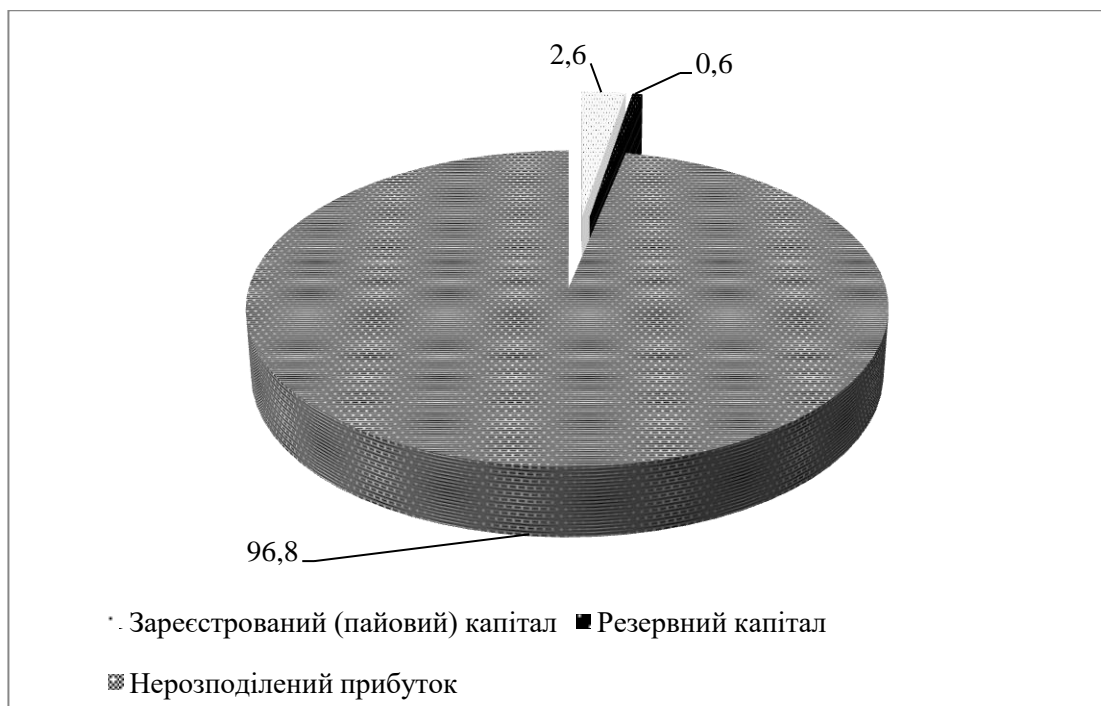


Рисунок 2.6 – Структура власного капіталу ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

Нерозподілений прибуток зріс у 2022 р. на 10624,1 тис. грн. до 11258,5 тис. грн., а зростання склало 634,4 тис. грн. або 5,97%. У 2023 році він суттєво зріс до 18724,6 тис. грн. або на 7466,1 тис. грн. чи 66,3%, а його частка у структурі збільшилася з 94,44% у 2021 р. до 96,8% у 2023 р.

Зобов'язання та забезпечення ТОВ «Мрія забудовника» зменшилися у 2022 р. із 8791,4 тис. грн. до 8318,5 тис. грн., тобто зменшення склало 472,9 тис. грн. або 5,38%, а у 2023 р. зросли до 9742,9 тис. грн., тобто зростання склало 1424,4 тис. грн. або 17,12%. Структуру зобов'язань і забезпечень ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. представлено на рис. 2.7.

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими забезпеченнями була тільки у 2022 р., а її розмір становив 119,8 тис. грн., і складав 2,1% у структурі зобов'язань.

Поточна кредиторська заборгованість за товари / роботи / послуги скоротилася у 2022 р. на 292 тис. грн. або 13,25%, з 2202,8 тис. грн. до 1910,8 тис. грн., і зросла у 2023 р. на 75,5 тис. грн. або 3,95% до 1 986,3 тис. грн.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла у 2022 р. на 126,7 тис. грн. або 102,18% до 250,7 тис. грн., і суттєво

зросла у 2023 р. на 1455,6 тис. грн. або 580,57% до 1 706,3 тис. грн.



Рисунок 2.7 – Структура довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень
ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування зменшилася у 2022 р. на 11 тис. грн. або 10,68% до 92 тис. грн., і зросла у 2023 р. на 69,7 тис. грн. або 75,76% до 161,7 тис. грн.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зменшилася у 2022 р. на 58,9 тис. грн. або 14,32% до 352,3 тис. грн., і зросла у 2023 р. на 383,2 тис. грн. або 108,79% до 735,5 тис. грн.

Інші поточні зобов'язання скоротилися у 2022 р. на 357,5 тис. грн. або 6,01% до 5592,9 тис. грн., а у 2023 р. знов знизилися на 439,8 тис. грн. або 7,86% до 5153,1 тис. грн.

Фінансові коефіцієнти ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.6.

Данні табл. 2.6 свідчать про покращення платоспроможності, оскільки

поточна ліквідність зростає у 2023 р. з 1,77 до 2,23, а також про зростання грошових коштів за рахунок зростання абсолютної ліквідності у 2023 р. з 0,01 до 0,23.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «Мрія забудовника» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютна зміна	
				2022 – 2021	2023 – 2022
Коефіцієнти ліквідності					
Поточна ліквідність	1,99	1,77	2,23	-0,22	+0,46
Швидка ліквідність	1,15	1,05	1,32	-0,1	+0,27
Абсолютна ліквідність	0,08	0,01	0,23	-0,07	+0,22
Коефіцієнти фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,56	0,59	0,66	+0,03	+0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,79	0,69	0,51	-0,1	-0,18
Коефіцієнт фінансування	1,27	1,45	1,96	+0,18	+0,51
Коефіцієнти ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	1,06	1,27	2,02	+0,21	+0,75
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,33	3,91	3,49	+0,58	-0,42
Коефіцієнт оборотності запасів	2,32	3,16	3,96	+0,84	+0,8
Рентабельність					
Рентабельність продажів, %	3,4	2,1	16,6	-1,3	+14,5
Рентабельність активів, %	1,9	1,3	11,7	-0,6	+10,4
Рентабельність власного капіталу, %	7,2	5,3	41,7	-1,9	36,4

ТОВ «Мрія забудовника» посилює незалежність від зовнішнього фінансування за рахунок зростання коефіцієнта автономії до 0,66 у 2023 р. Окрім того, покращилося значення коефіцієнту фінансування з 1,45 у 2022 р. до 1,96 у 2023 р., що підтверджує стабільність капіталу.

Значне зростання рентабельності продажів і активів у 2023 р. з 2,1% до 16,6%, що вказує на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мрія

забудовника».

Коефіцієнт оборотності запасів зростає у 3,16 у 2022 р. до 3,96 у 2023 р., що свідчить про ефективне управління товарно-матеріальними цінностями.

ТОВ «Мрія забудовника» варто оптимізувати структуру грошових коштів і дебіторської заборгованості, збільшувати власний капітал, уникати надмірного залучення зовнішнього фінансування, впровадити ефективні механізми для прискорення розрахунків із клієнтами та інвестувати у модернізацію виробничих потужностей і розширювати асортимент продукції.

2.3 Дослідження ризиків середовища функціонування ТОВ «Мрія забудовника»

На підставі проведеного дослідження у підрозділах 2.1 та 2.2, та з метою дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» проведемо Swot-аналіз. Для початку виділимо сильні сторони товариства, що є його конкурентними перевагами, і дають можливість мінімізувати ризики.

Перелік сильних сторін товариства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Сильні сторони ТОВ «Мрія забудовника»

Сильні сторони	Вплив (від 1 до 5 балів)	Ймовірність (від 1 до 5 балів)	Оцінка (Вплив × Ймовірність)
1	2	3	4
Сучасне обладнання та автоматизовані лінії	5	5	25
Висока якість продукції	4	5	20
Велика площа виробничих приміщень	4	4	16
Система контролю якості	4	5	20
Досвід роботи з великими забудовниками	5	5	25

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Різноманітний асортимент продукції	5	4	20
Висока репутація на місцевому ринку	4	5	20
Швидке виконання замовлень	5	5	25

ТОВ «Мрія забудовника» має значні конкурентні переваги, такі як сучасне обладнання, широкий асортимент та високу репутацію.

Далі наведемо слабкі сторони (внутрішні ризики) товариства, їх перелік наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Слабкі сторони (внутрішні ризики) ТОВ «Мрія забудовника»

Слабкі сторони	Вплив (від 1 до 5 балів)	Ймовірність (від 1 до 5 балів)	Оцінка (Вплив × Ймовірність)
Зношення основних засобів	5	4	20
Впровадження інноваційних технологій	5	4	20
Зростання попиту на енергоефективні вироби	4	5	20
Партнерство з новими забудовниками	4	4	16
Участь у державних програмах	5	3	15
Використання цифрових технологій при реалізації продукції	4	5	20

Товариство є вразливим (внутрішній ризик) через залежність від сировини та недостатній розвиток маркетингових стратегій.

Далі проведемо оцінювання зовнішнього середовища, для початку наведемо можливості зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника», які наведено у табл. 2.9.

Розширення ринку за межі регіону, інноваційні технології та продовження впровадження енергоефективного виробництва дозволить

товариству зміцнити свої конкурентні переваги. Однак, з поряд можливостями зовнішнього середовища завжди існують загрози, які варто враховувати при управлінні ризиками та визначенні напрямів розвитку товариства.

Таблиця 2.9 – Можливості ТОВ «Мрія забудовника»

Слабкі сторони	Вплив (від 1 до 5 балів)	Ймовірність (від 1 до 5 балів)	Оцінка (Вплив × Ймовірність)
Розширення ринку за межі регіону	5	4	20
Інноваційні технології	5	4	20
Зростання попиту на енергоефективні вироби	4	5	20
Партнерство з новими забудовниками	4	4	16
Участь у державних програмах	5	3	15
Використання цифрових технологій у продажах	4	5	20

Перелік загроз (зовнішні ризики) ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Загрози (зовнішні ризики) ТОВ «Мрія забудовника»

Слабкі сторони	Вплив (від 1 до 5 балів)	Ймовірність (від 1 до 5 балів)	Оцінка (Вплив × Ймовірність)
Підвищення цін на сировину	5	4	20
Конкуренція з більшими компаніями	4	5	20
Війна на території країни та економічна нестабільність	5	5	25
Нестабільність будівельного ринку	5	4	20
Підвищення вартості енергоносіїв	4	5	20
Ризик втрати ключових клієнтів	4	4	16

До найбільших загроз (зовнішніх ризиків) для вітчизняних підприємств, у тому числі і для ТОВ «Мрія забудовника» є війна на території країни та економічна нестабільність, а також конкурентний тиск на ринку.

На підставі наведених таблиць сформуємо SWOT-матрицю, яку

представимо на рис. 2.8.

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p><i>SO-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання сучасного обладнання з метою розширення ринку збуту та впровадження нових продуктів 2. Впровадження енергоефективних технологій 3. Розширення асортименту продукції відповідно існуючого попиту на ринку 	<p><i>ST-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка високої якості продукції товариства з метою збереження конкурентних переваг перед великими компаніями 2. Прискорення використання замовлень з метою мінімізації ризиків втрати клієнтів 3. Оптимізація логістичних процесів з метою зменшення витрат
Слабкі сторони (W)	<p><i>WO-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інвестиції у модернізацію основних засобів з метою зменшення їх зношення 2. Залучення інноваційних технологій у маркетинг з метою розширення ринку 3. Активне впровадження цифрових технологій у продажах для посилення ринкової позиції 	<p><i>WT-стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімізація витрат за рахунок покращення управління логістичними процесами 2. Розробка фінансових резервів для захисту від економічних потрясінь 3. Зменшення залежності від сировини за рахунок пошук альтернативних постачальників 4. Перегляд структури витрат з метою адаптації до нестабільності на будівельному ринку

Рисунок 2.8 – SWOT-матриця ТОВ «Мрія забудовника»

Запровадження перелічених стратегій (SO-стратегії, ST-стратегії, WO-стратегії та WT-стратегії) на рис. 2.8 дозволить вдосконалити діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Висновки до розділу 2

Досліджуване товариство є одним з великих гравців ринку металопластикових виробів Хмельниччини. Навіть за кризових умов функціонування підприємства у досліджуваному періоді 2021-2023 рр., необхідно констатувати його прибутковість і доволі стабільний фінансовий стан. Про що свідчить офіційна фінансова звітність компанії. Основною

конкурентною перевагою ТОВ «Мрія забудовника» є входження у велику групу компаній під керівництвом товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон», яке займається не лише виробництвом залізобетонних конструкцій, а і будівництвом багатоквартирних будинків та інших споруд, які потребують великої кількості супутніх виробів (у тому числі з металопластику).

Стосовно підприємницьких ризиків, необхідно відмітити доволі жорстку конкуренцію на ринку та постійні проблеми із забезпеченням електричною енергією, що пов'язано з обстрілами енергетичної інфраструктури України. При цьому товариство розвивається та шукає нові ринки збуту, а також нові продукти.

Серед ризиків, які були найбільш вагомими для товариства виділялися саме операційні, оскільки великі перерви у роботі працівників порушують технологічні процеси, хоча це не так критично саме при виробництві металопластикових конструкцій.

Проведений у другому розділі аналіз ризиків дозволяє констатувати суттєве перевищення впливу зовнішніх факторів над внутрішніми, а також обумовлює необхідність удосконалення підходів до оцінювання та управління ризиками підприємницької діяльності в цілому по підприємству. Основні рекомендації з удосконалення системи управління ризиками засновані на результатах ґрунтовного аналізу діяльності товариства, що був проведений у межах другого розділу роботи.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ У ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»

3.1 Запровадження оцінювання підприємницьких ризиків у діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

З метою оцінювання підприємницьких ризиків у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» використаємо інтегральний підхід, що включає об'єктивну та суб'єктивну компоненти підприємницького ризику, а також, візуалізувати отримані результати за допомогою графіка інтегральної оцінки підприємницького ризику та визначити напрями зниження підприємницького ризику. Запропоноване оцінювання наведено на рис. 3.1.

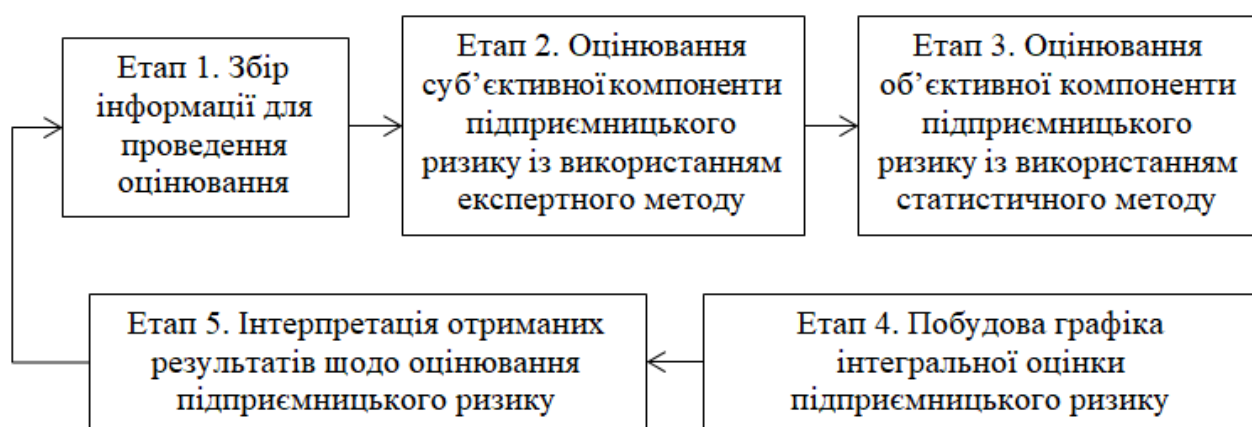


Рисунок 3.1 – Оцінювання підприємницького ризику

Збір необхідної інформації для проведення оцінювання підприємницького ризику здійснено у попередньому розділі. Основними джерелами інформації є діяльність ТОВ «Мрія забудовника», його структурних підрозділів, звітність товариства тощо. Оцінювання суб'єктивної складової підприємницького ризику у товаристві реалізовується за допомогою використання експертного методу за наступними параметрами:

- а) рівень економічної ефективності управління;
- б) рівень організаційної ефективності управління;
- в) рівень соціальної ефективності управління;
- г) схильність до підприємницького ризику.

Результати оцінювання суб'єктивної складової підприємницького ризику у ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювання суб'єктивної складової підприємницького ризику у ТОВ «Мрія забудовника»*

Складові	Експерти**					Середнє значення оцінки впливу	Вага	Вплив
	1	2	3	4	5			
Рівень економічної ефективності управління	4,5	4,6	4,7	4,	4,8	4,64	0,4	1,586
Рівень організаційної ефективності управління	4,0	4,2	4,3	4,1	4,2	4,16	0,25	1,04
Рівень соціальної ефективності управління	3,8	4,0	4,2	4,0	4,1	4,02	0,15	0,603
Схильність до підприємницького ризику	3,2	3,3	3,0	3,1	3,2	3,16	0,2	0,632
Разом	–	–	–	–	–	–	1,0	4,131

*оцінювання проводиться експертним методом, а до складу експертів залучено керівництво товариства;

**експертна оцінка проводиться за 5-ти бальною шкалою, де 5 – кращий результат.

Далі проведемо оцінювання об'єктивної складової підприємницького ризику ТОВ «Мрія забудовника» за динамікою доходів із використанням статистичного методу, зокрема проведемо розрахунок варіації $Vr(x)$:

$$Vr(x) = M(x^2) - (M(x))^2, \quad (3.1)$$

де $M(x^2)$ – математичне сподівання квадрата випадкової величини;

$M(x)$ – математичне сподівання величини.

Середньоквадратичне відхилення $\sigma(x)$ складає:

$$\sigma(x) = \sqrt{Vr(x)}. \quad (3.3)$$

Коефіцієнт варіації $CVr(x)$ розраховується за формулою:

$$CVr(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}. \quad (3.4)$$

Коефіцієнт варіації $CVr(x)$ характеризує ступінь мінливості, а чим більше його значення, тим вищий рівень підприємницького ризику.

Вихідні данні для розрахунку для ТОВ «Мрія забудовника» є його чистий дохід від реалізації, який становив:

у 2021 р. – 24003,7 тис. грн.;

у 2022 р. – 30198,8 тис. грн.;

у 2023 р. – 48485,7 тис. грн.

На підставі цих даних розрахуємо наступні показники:

а) відхилення від середнього:

$$x_1 - M(x) = 24003,7 - 34229,4 = -10225,7;$$

$$x_2 - M(x) = 30198,8 - 34229,4 = -4029,6;$$

$$x_3 - M(x) = 48485,7 - 34229,4 = 14256,3;$$

б) квадрати відхилень:

$$(-10225,7)^2 = 104577889;$$

$$(-4029,6)^2 = 16237494;$$

$$(14256,3)^2 = 203244110;$$

в) варіація:

$$Vr(x) = \frac{104577889+16237494+203244110}{3} = 108019831 \text{ тис. грн.}^2;$$

г) середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(x) = \sqrt{108019831} \approx 10392,3 \text{ тис. грн.}$$

д) коефіцієнт варіації:

$$CV(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} = \frac{10392,3}{34229,4} \approx 0,3037 \text{ (30,37\%).}$$

Для інтерпретації коефіцієнту варіації варто використовувати табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Области діяльності товариства

	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійкий стан	Критичний стан	Катастрофічний стан
Рівень ризику	Ризик відсутній	Ризик мінімальний	Ризик підвищений	Ризик критичний	Ризик недопустимий
Коефіцієнт варіації	0	0 – 0,25	0,25 – 0,5	0,5 – 0,75	0,75 – 1

Таким чином отриманий коефіцієнт варіації ТОВ «Мрія забудовника» знаходиться в зоні підвищеного ризику (0,25–0,5), оскільки, становить 0,3037 або 30,37%. Отже, підприємницький ризик є помірно високим, але керованим.

Для представимо візуалізацію підприємницького ризику за двома визначеними параметрами (об'єктивною та суб'єктивною). Сітку оцінки підприємницького ризику представлено на рис. 3.1.

Графічне розміщення розрахованого ступеня підприємницького ризику для ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 3.2.

На основі оцінювання інтегральної оцінки підприємницького ризику ТОВ «Мрія забудовника» варто впровадити такі заходи:

а) для покращення економічної ефективності управління варто інвестувати в навчання менеджерів товариства;

		Ступінь суб'єктивної складової (СС)				
		Малий (5-4)	Середній (4-3)	Високий (3-2)	Максимальний (2-1)	Критичний (1-0)
Ступінь об'єктивної складової (ОС)	Малий (0)	Відсутній	Малий	Малий	Високий	Високий
	Середній (0 – 0,25)	Малий	Малий	Високий	Високий	Максимальний
	Високий (0,25 – 0,5)	Малий	Високий	Високий	Максимальний	Максимальний
	Максимальний (0,5 – 0,75)	Високий	Високий	Максимальний	Максимальний	Критичний
	Критичний (0,75 – 1)	Високий	Максимальний	Максимальний	Критичний	Критичний

Рисунок 3.1 – Сітка оцінки підприємницького ризику

		Ступінь суб'єктивної складової (СС)				
		Малий (5-4)	Середній (4-3)	Високий (3-2)	Максимальний (2-1)	Критичний (1-0)
Ступінь об'єктивної складової (ОС)	Малий (0)					
	Середній (0 – 0,25)					
	Високий (0,25 – 0,5)	ТОВ «Мрія забудовника» СС = 4,131 ОС = 0,3037				
	Максимальний (0,5 – 0,75)					
	Критичний (0,75 – 1)					

Рисунок 3.2 – Графічне розміщення розрахованого ступеня підприємницького ризику ТОВ «Мрія забудовника»

б) з метою зниження схильності до підприємницького ризику необхідно впровадити страхові механізми та диверсифікувати джерела фінансування;

в) з метою контролю мінливості доходів товариство варто збільшувати ринкову частку товариства та укладати довгострокові контракти з клієнтами;

г) з метою моніторингу та адаптації товариства до умов ринкового середовища варто проводити аналіз ризиків на регулярній.

3.2 Впровадження системи моніторингу ризиків у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

З метою вдосконалення управління ризиками пропонується впровадити автоматизовану систему моніторингу (ERP-систему), яка дозволить відстежувати ключові ризики в реальному часі.

Для ТОВ «Мрія забудовника» рекомендовано впровадити SAP Business One [45], яка є комплексним рішенням для управління бізнесом, що поєднує в собі різні функціональні можливості з метою управління фінансами, виробництвом, постачаннями, продажами, а також управління ризиками. SAP Business One (рис. 3.3) підходить для підприємств середнього та великого розміру, таких як ТОВ «Мрія забудовника», і має високу гнучкість налаштування для специфіки його діяльності.



Рисунок 3.3 – SAP Business One [45]

SAP Business One може допомогти в управлінні ризиками, а саме:

- а) управління фінансовими ризиками за рахунок контролю за грошовими потоками, ліквідністю та фінансового планування та прогнозування;
- б) управління ризиками постачання та ланцюга поставок за рахунок

аналізу постачальників, матеріалів, прогнозування попиту та керування запасами;

в) управління операційними та виробничими ризиками за рахунок контролю виробничих процесів та управління проектами;

г) управління ринковими та зовнішніми ризиками за рахунок аналізу змін на ринку, законодавства та відповідності стандартам безпеки, екологічним нормам, вимог праці;

д) управління ризиками пов'язаними з персоналом та безпекою виробництва тощо.

Впровадження SAP Business One в діяльність ТОВ «Мрія забудовника» пропонується за методологією SAP Activate (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Впровадження SAP Business One за методологією SAP Activate

[45]

Перед тим, як зважитися на впровадження ERP-системи SAP Business One варто розрахувати ефективність від її впровадження. Зокрема:

а) вартість впровадження ERP-системи – 1200 тис. грн.;

б) очікуване зниження операційних витрат на 10 %: річні операційні витрати до впровадження – 2000 тис. грн., а економія – 200 тис. грн. на рік;

в) тривалість проекту – 5 років;

г) дисконтна ставка $r = 10\%$.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Економія (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування $(1 / (1 + r)^t)$	Дисконтований потік (тис. грн)
1	200	0,909	181,8
2	200	0,826	165,2
3	200	0,751	150,2
4	200	0,683	136,6
5	200	0,621	124,2
Усього	1000	–	758,0

Чиста поточна вартість (NPV) впровадження SAP Business One складає:

$$NPV = \text{Дисконтовані доходи} - \text{Інвестиції} \quad (3.1)$$

$$NPV = 758,0 - 1200 = -442,0 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV < 0$, впровадження ERP-системи не є економічно вигідним лише за рахунок економії витрат.

ERP-система також забезпечує додаткові вигоди, зокрема:

- а) підвищення продуктивності праці – очікуваний приріст прибутку на 15 %;
- б) приріст прибутку – 180 тис. грн. на рік;
- в) зниження фінансових втрат за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості – економія: 50 тис. грн. на рік.

Сукупна економія та приріст доходів ТОВ «Мрія забудовника» становить: $200 + 180 + 50 = 430$ тис. грн. на рік.

Перерахунок дисконтованих грошових потоків представлено у табл. 3.4.

Перерахована чиста поточна вартість (NPV) складає:

$$NPV = 1629,7 - 1200 = 429,7 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням додаткових вигод $NPV > 0$, тому впровадження SAP Business One є економічно доцільним.

Таблиця 3.4 – Перерахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Економія (тис. грн)	Коефіцієнт дисконтування $(1 / (1 + r)^t)$	Дисконтований потік (тис. грн)
1	430	0,909	390,87
2	430	0,826	355,18
3	430	0,751	322,93
4	430	0,683	293,69
5	430	0,621	267,03
Усього	2150	–	1629,70

Аналіз ризиків впровадження Business One проведемо із використанням ймовірності сценаріїв, а саме:

Оптимістичний (всі ризики мінімізовані) – 50 %.

Реалістичний (заплановані витрати зростають на 10 %) – 40 %.

Песимістичний (значні затримки та додаткові витрати) – 10 %.

Очікуване NPV з урахуванням ризиків розраховується за формулою:

$$E(NPV) = P_{opt} \times NPV_{opt} + P_{bas} \times NPV_{bas} + P_{nec} \times NPV_{nec} \quad (3.2)$$

Проведемо відповідні розрахунки:

$$NPV_{opt} = 429,7 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{real} = 1629,7 - 1200 \times 1,1 = 309,7 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_{nec} = 1629,7 - 1200 \times 1,3 = 69,7 \text{ тис. грн.}$$

$$E(NPV) = 0,5 \times 429,7 + 0,4 \times 309,7 + 0,1 \times 69,7 = 364,85 \text{ тис. грн.}$$

Рекомендована ERP-система Business One є ефективною за базовими розрахунками (табл. 3.3), і навіть з урахуванням ризиків очікуваний NPV залишається позитивним, і становить: 364,85 тис. грн., саме тому проект варто прийняти.

3.3 Удосконалення дії механізму управління ризиками ТОВ «Мрія забудовника»

Механізм управління ризиками підприємства є важливою частиною комплексної системи управління, яка дозволяє передбачити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на всі процеси функціонування такого суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Сучасні реалії існування вітчизняного бізнесу обумовлюють надскладні рішення, більшість з яких за своєю сутністю є ризиковими і потребують відповідного організаційно-економічного забезпечення їх реалізації. Для багатьох промислових підприємств не розробляють економічні механізми внаслідок певного нерозуміння доцільності його впровадження та складності подолання опору змінам зі сторони менеджменту середньої ланки та простих працівників. Дія такого механізму часто є різнонаправленою, оскільки включає велику кількість складових, а їх дію необхідно узгоджувати, моніторити та коригувати, що потребує відповідного ресурсного забезпечення та формування належного управлінського впливу. До механізму управління ризиками висуваються відповідні вимоги, які повинні бути дотримані при його побудові. В першу чергу це адекватність співвідношення вартості впровадження такого механізму та отриманого результату від його використання. Зазначена вимога є однією з головних при розробці та обґрунтуванні будь-яких управлінських рішень, оскільки сам процес ще гарантує отримання позитивного результату, який би забезпечував у даному випадку мінімізацію негативного впливу ризиків, або їх нівелювання. Наступною вимогою до механізму є швидкість реакції на зовнішні подразники, які у багатьох випадках і є тими негативними чинниками, які і генерують ризики для менеджменту підприємства надалі. Стосовно внутрішнього впливу і ризиків, то вони у більшому ступені піддаються управлінському впливу і можуть бути попереджені за рахунок дієвої системи менеджменту. Алгоритм удосконалення дії механізму наведено на рис. 3.5.

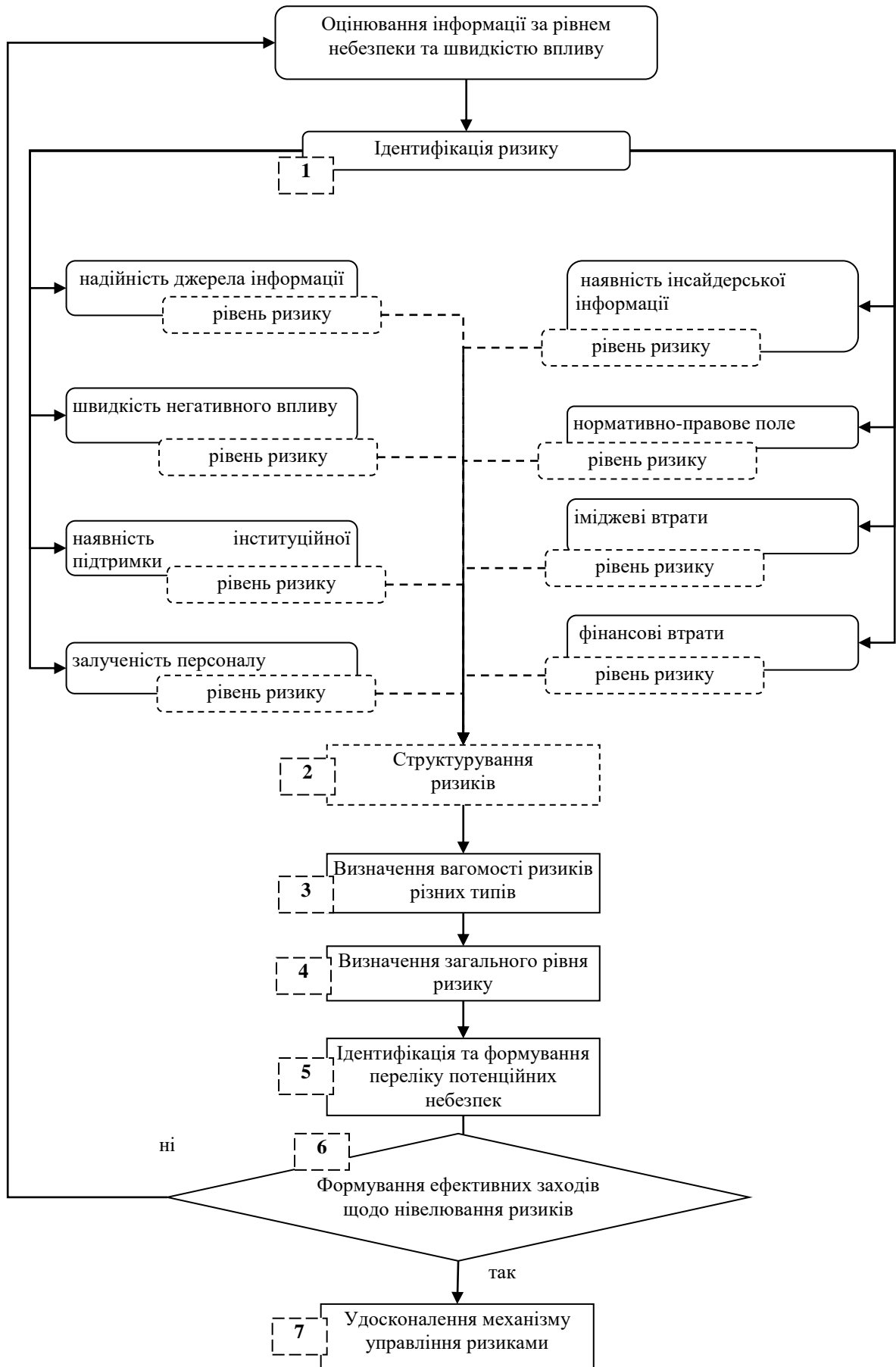


Рисунок 3.5 – Алгоритм удосконалення дії механізму управління ризиками
ТОВ «Мрія забудовника»

Представлений на рисунку алгоритм дозволяє ідентифікувати інформаційні потоки, які характеризують ризики. Необхідно зазначити, що в першу чергу відбувається оцінювання інформації за рівнем небезпеки та швидкістю впливу, а лише на її основі відбувається ідентифікація ризику. Для цього проводиться аналіз надійності джерела інформації, швидкості негативного впливу, визначається наявність інституційної підтримки, проводиться аналіз залученості персоналу. Перевіряється наявність інсайдерської інформації та рівня ризику, який генерує така інформація. Також аналізується нормативно-правове поле і визначається наскільки спроможне це поле захистити підприємства від ризиків або навпаки згенерувати їх. Визначається ризик іміджевих втрат та загальних фінансових втрат. Після проведення такого аналізу здійснюється структурування ризиків з метою визначення найбільш вагомих типів ризику у загальній їх структурі. А вже на наступному етапі відбувається визначення загального рівня ризику, а також ідентифікація та формування переліку потенційних небезпек.

Такий аналіз дозволяє сформувати програму заходів з нівелювання ризиків, за результатами реалізації якої відбувається удосконалення механізму управління ризиками. Однак, якщо такі заходи не сформовані, то відбувається циклічне опрацювання вхідної інформації, аж до моменту належного опрацювання та розробки шляхів удосконалення досліджуваного механізму.

Інформаційна природа такого алгоритму обумовлена управлінським змістом всіх процесів його функціонування, при цьому швидкість реакції системи на зовнішні подразники регулює і ступінь ризику. Зазначимо, що механізм управління ризиками має постійно удосконалюватись, оскільки в ідеальному варіанті, на будь-яку зміну умов функціонування підприємств такий механізм має відповідним чином реагувати. Реагування механізму управління ризиками відбувається з різним рівнем інтенсивності та супроводжується створенням необхідного управлінського впливу на різних рівнях управлінської системи. При цьому такий вплив буде реалізовано найбільш ефективно за рахунок впровадження відповідної програми (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Програма заходів з нівелювання ризиків ТОВ «Мрія забудовника»

Рішення	Дії	Ідентифікація впливу за напрямками
Оцінювання інформації		
Визначення рівня небезпеки та швидкості впливу	Збір інформації з усіх доступних джерел	- зовнішні - внутрішні
	Класифікація за критеріями	- рівень небезпеки (високий, середній, низький) - швидкість впливу (миттєвий, середньостроковий, довгостроковий)
Аналіз надійності джерела інформації	Перевірка репутації джерела (відомість, історія попередніх повідомлень)	- факти - історія
	Перевірка наявності підтверджень із сторонніх джерел	- наявність - відсутність
Ідентифікація ризику		
Оцінка типу ризику	Аналіз типу ризику	- фінансовий - репутаційний - юридичний - операційний
	Визначення рівня потенційних втрат	- значні - незначні
Перевірка наявності інсайдерської інформації	Аналіз даних на предмет конфіденційності та можливості витоку	- конфіденційні - загальні
	Визначення рівня ризику від наявності інсайдерської інформації	- значний - незначний
Аналіз факторів впливу		
Аналіз нормативно-правового поля	Оцінка відповідності чинному законодавству	- відповідає - не відповідає
	Визначення можливих правових ризиків	- наявні - відсутні
Аналіз інституційної підтримки	Перевірка рівня підтримки з боку партнерів, державних органів чи інших зацікавлених сторін	- існує - не існує
Оцінка залученості персоналу	Аналіз рівня участі та поінформованості персоналу щодо потенційних ризиків	- повна - часткова
	Проведення опитувань чи внутрішнього аудиту	- відбувається - не відбувається
Визначення наслідків ризиків		
Оцінка іміджевих втрат	Аналіз можливого впливу на репутацію компанії	- існує - не існує
	Розробка плану комунікацій у разі виникнення кризової ситуації	- відбувається - не відбувається

Кінець табл. 3.5

Оцінка фінансових втрат	Оцінка витрат на усунення наслідків ризику	- відбувається - не відбувається
	Прогнозування можливих втрат у коротко- та довгостроковій перспективі	- відбувається - не відбувається
Структурування ризиків		
Ранжування ризиків	Визначення найбільш вагомих ризиків за рівнем впливу	- значні - незначні
	Побудова матриці ризиків (імовірність/вплив)	- відбувається - не відбувається
Визначення пріоритетних дій	Формування списку першочергових заходів для мінімізації найбільш значущих ризиків	- відбувається - не відбувається
План заходів із нівелювання ризиків		
Профілактичні заходи	Підвищення інформаційної безпеки	- впровадження політик захисту даних - навчання персоналу
	Розробка інструкцій із реагування на кризові ситуації	- розробка інструкцій на рівні підприємства - розробка інструкцій на рівні підрозділів
Реактивні заходи	Впровадження систем моніторингу ризиків у режимі реального часу	- відбувається - не відбувається
	Формування кризових груп для швидкого реагування	- відбувається - не відбувається
Юридичний захист	Розробка договорів, що передбачають захист від ризиків	- відбувається - не відбувається
	Оновлення внутрішніх регламентів відповідно до законодавства	- відбувається - не відбувається
Фінансове забезпечення	Формування резервного фонду для покриття фінансових втрат	- відбувається - не відбувається
Комунікаційна стратегія	Розробка плану взаємодії з медіа та громадськістю	- відбувається - не відбувається
	Призначення відповідальних за внутрішню та зовнішню комунікацію під час кризових ситуацій	- відбувається - не відбувається
Моніторинг та корекція програми		
Регулярний аналіз ризиків	Щоквартальне оновлення аналізу ризиків	- відбувається - не відбувається
	Перегляд пріоритетів у разі змін у зовнішньому середовищі	- відбувається - не відбувається
Оцінка ефективності заходів	Проведення аудитів із метою визначення ефективності впроваджених заходів	- здійснюється - не здійснюється
	Внесення змін до програми, якщо необхідно	- відбувається - не відбувається

У представленій таблиці наведено програму заходів з нівелювання ризиків ТОВ «Мрія забудовника». Така програма передбачає управлінські рішення, дії та ідентифікацію впливу за напрямками. Програма включає сім складових і передбачає не лише ухвалення певних рішень керівництвом підприємств, а і реалізацію конкретних дій з метою впливу на недопущення негативних проявів ризику.

Необхідно підкреслити, що безпосередній вплив на процеси та заходи які відбуваються у межах підприємства, регламентують не тільки власні норми і положення, а і реальний стан речей у межах повноважень відповідальних осіб.

Рішення, як правило, спрямовані на ліквідацію та ідентифікацію наявних або потенційних ризиків, які вимагають від менеджменту підприємств певних дій та ідентифікації їх управлінського впливу за напрямками.

Така деталізація дозволяє забезпечити менеджмент підприємств широким полем для маневру в процесі ухвалення управлінських рішень та реалізації конкретних заходів. Це забезпечує мінімізацію негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування конкретного підприємства і дозволяє більш адекватно реагувати на наявні виклики і загрози, що виникають у наш складний час.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено низку рекомендацій з удосконалення системи управління ризиками у ТОВ «Мрія забудовника». Такі заходи не дозволять у короткостроковій перспективі подолати всі негативні явища, які притаманні досліджуваному підприємству, однак акцентують увагу на необхідності підтримки найбільш ефективних працівників та формуванні стратегії довгострокового розвитку, що у сучасних умовах є надзвичайно актуальною проблемою при реалізації всіх практичних заходів.

ВИСНОВКИ

Управління підприємницькими ризиками завжди було однією з головних проблем для менеджменту підприємства. Трактуються категорії «ризик» зустрічається практично у всіх монографіях з управління підприємницькою діяльністю. Ризик - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка відображає ймовірність виникнення несприятливих подій або ситуацій, що можуть призвести до відхилення від запланованих цілей чи очікуваних результатів. Більшість ризиків зазвичай виникає під впливом різноманітних чинників, які можна класифікувати за різними ознаками, що було зроблено у першому розділі роботи.

Необхідно відмітити, що ризик є більш широким поняттям, ніж підприємницький ризик, оскільки передбачає ймовірність виникнення несприятливих подій, а підприємницький ризик – пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності та переважно економічною складовою. Відмінності між цими двома видами ризику наведено у першому розділі роботи і передбачають деталізацію всіх параметрів таких відмінностей.

Одним з головних питань в управлінні підприємницькими ризиками є їх оцінювання з використанням адекватних методів. На основі оцінювання визначається вагомість їх впливу на підприємство в цілому та забезпечується реагування системи управління ризиками.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно відмітити, що ТОВ «Мрія забудовника» є одним з достатньо успішних підприємств Хмельницької області. Основним видом діяльності товариства є виробництво метало пластикових виробів (вікна, двері, ворота), а також реалізація іншої супутньої продукції. Основні фінансово-економічні показники діяльності товариства наведені у другому розділі роботи. Необхідно відмітити, що чистий прибуток товариства значно зріс у 2023 р. порівняно з 2022 р., і становив 8066,1 тис.грн., а відповідне зростання становило 1171,45%, що свідчить про значний потенціал розвитку товариства.

На основі детального аналізу основних показників діяльності товариства необхідно відмітити доцільність проведення певних заходів з мінімізації ризиків, а саме: оптимізація структури грошових коштів і загальної дебіторської заборгованості, збільшення власного капіталу, уникнення надмірного залучення зовнішнього фінансування, запровадження механізмів для прискорення розрахунків із клієнтами, інвестування в оновлення виробничих потужностей.

З цією метою у третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано рекомендації з удосконалення управління підприємницькими ризиками товариства.

Одним з таких заходів є запровадження оцінювання підприємницьких ризиків у діяльності товариства на основі інтегральної їх оцінки. Отриманий коефіцієнт варіації для досліджуваного товариства знаходиться в зоні підвищеного ризику (0,25–0,5), оскільки він становить 0,3037. Отже, підприємницький ризик є достатньо високим, але керованим. В цілому графічне розміщення розрахованого ступеня підприємницького ризику досліджуваного товариства представлено у роботі.

Також було запропоновано впровадження комплексної системи моніторингу ризиків у діяльність товариства – Business One, яка хоч і є достатньо дорогою, може значно покращити якість інформації та забезпечити попередження виникнення безпекових ризиків. Загальна економія та приріст доходів товариства буде становити 430,0 тис. грн. на рік, за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, а з урахуванням ризиків 364,85 тис. грн.

Розроблено алгоритм удосконалення дії механізму управління ризиками ТОВ «Мрія забудовника», який дозволяє більш ефективно управляти ризиками та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Александрікова І. О. Характеристика методів аналізу ризику небезпечних промислових об'єктів [Електронний ресурс] / І. О. Александрікова, Б. М. Коржик. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/43049/1/24._Harakteristika_metodiv.PDF.
2. Аналізування рівнів захисту (LOPA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eco-risk.kpi.ua/18.php>.
3. Бабаджанова О. Ф. Використання методу FTA для аналізу небезпеки аміачних трубопроводів О. Ф. Бабаджанова, Д. П. Войтович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – № 7, Т. 29. – С. 124–128.
4. Білоцерківський О. Б. Аналіз методів оцінки підприємницького ризику / О. Б. Білоцерківський // Вісник НТУ «ХП». – 2021. – №4. – С. 65–70.
5. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Бондар. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 326 с.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
7. Вибір методів оцінки ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ixvucd>.
8. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – Київ: Борисфен-М, 1996. – 325 с.
9. Гавловська Н. І. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6 (1). – С. 18–23.
10. Горсул В.А. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види / В.А. Горсул, М.О. Усова // Економічний простір. – 2021. – №176. – С. 58–64.
11. Гріньова А. Одна голова добре, а дві – краще: що таке мозковий штурм [Електронний ресурс] / А. Гріньова. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/shho-take-mozkovuj-shturm>.

12. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т., Т.2 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. – Львів: Світ, 2006. – 568 с.

13. Жигірь А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація [Електронний ресурс] / А. Жигірь // Ефективна економіка. – 2012. – №4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>.

14. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Київ: Знання, 2007. – 1072 с.

15. Згуровський М.З. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення / М.З. Згуровський // Система досліджень та інформаційних технологій. – 2002. – № 1. – С. 7–38.

16. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навчальний посібник / І. Ю. Івченко. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 344с.

17. Ісаєнко Ю. FMEA: інструмент зменшення помилок та покращення процесів [Електронний ресурс] / Ю. Ісаєнко, Т. Твердушка. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/qm/qm262.html>.

18. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: сутність та сучасна методика / В. Кравченко. // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2008. – №99:100. – С. 70–72.

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

20. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навч. посіб. / Н. І. Машина. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 188с.

21. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/xvsitl>.

22. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / І. П. Мігус, С. М. Лаптев. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>

index.php?operation=1&iid=821.

23. Мних Є. В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. / Є.В. Мних, П.Ю. Буряк. – Львів : Світ, 1998. – 207 с

24. Нестеренко С. Управління ризиками підприємницької діяльності та засоби їх зменшення. Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування / С. Нестеренко // Тези міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування». – Мелітополь:Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2018. – С. 169–171.

25. Організація системи керування виробничою безпекою. Частина 2 : навчальний посібник / С. Є. Суліменко, О. В. Матухно, С. В. Кравцов, М. В. Сухарева, А. Г. Мешкова. – Дніпро : НМетАУ, 2021 – 87 с.

26. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2005. – 854 с.

27. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.

28. Підприємництво: навч. посіб. / В. А. Підсолонко, А. Ф. Процай, Т. Л. Миронова, В. О. Василенко. – Київ: КНЛ, 2003. – 616 с.

29. Прийняття рішень в умовах ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ppbjfr>.

30. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є. М. Рудніченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. Вип. 25. Ч. I. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2013. – С. 188–195.

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

32. Світлична Т. І. Аналіз економічних ризиків [Електронний ресурс] / Т. І. Світлична. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/140/4/раздел3.doc>.

33. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик» / Ю. Сенейко // Регіональна економіка. – 2006. - №1. – С.206-211.
34. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека / Н.І. Гавловська, В.С. Параскевич, В.М. Семенченко, Т.І. Яблонський // Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 35-39.
35. Трухан С. В. Застосування мереж Байєса до побудови моделей оцінювання ризику актуарних процесів / С. В. Трухан, П. І. Бідюк // Scientific Journal «ScienceRise». – 2016. – №8/2(25). – С. 6-14.
36. Тюленєва Ю. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств / Ю. Тюленєва // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2009. – №6. – С. 47–52.
37. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків [Електронний ресурс] / В. Цопа. – Режим доступу: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klassyfikatsiya-ryzykiv>.
38. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання / О. В. Шепеленко // Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. – 2011. – № 4(52). – С. 189–199.
39. Assigning Risk Assessment Codes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://training.fws.gov/courses/DOI/SUPV-OLT110/resources/AssignRAC.pdf>.
40. Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research / Worrell J. L., Di Gangi P. M., Bush A. A. // International Journal of Accounting Information System. – 2013. – Vol. 14. Issue 3. – P 193-208.
41. Knight F. H. Risk Uncertainty and Profit / F. H. Knight. – Connecticut: Martino Fine Books, 2014. – 394 p.
42. Neumann J. Theory of Games and Economic Behavior / J. Neumann, O. Morgenstern. – Princeton: Princeton Classic Editions, 1944. – 776 p.
43. Pascal B. Pensées / B. Pascal. – London: Penguin Classics, 1995. – 368 p.
44. Russell B. History of Western Philosophy / B. Russell. – London: Routledge, 1967. – 792 p.
45. SAP Business One в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://surl.li/ocnoys>.

46. Zghurskaq O. Risks of Entrepreneurial Activity in the Direction of Formation of Market Integration Portfolio of the Diversification Strategy / O. Zghurskaq, T. Somkina // Advanced Aspects of Engineering Research. – 2021. – №10. – P. 93–105.