ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління економічними ризиками підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023191.01.07.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛм-23 (Шифр) _____ (Підпис) Дмитро ДЕМ'ЯНОВ (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник канд.екон. наук, доцент (Науковий ступінь, наукове звання) _____ (Підпис) Ігор ЛІСОВСЬКИЙ (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Нормоконтролер доцент (Посада) _____ (Підпис) Людмила САЧИНСЬКА (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі _____ (Підпис) Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Назва освітньої програми: «Підприємництво, торгівля та комерційна логістика»
Вид освітньої програми: освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
"01" 10 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Дем'янова Дмитра Миколайовича
(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління економічними ризиками підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)
керівник роботи Лісовський І.В., кандидат економічних наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16.12.2024р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємства, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретичні основи управління економічними ризиками підприємства. 2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та практичні аспекти оцінки ризиків. 3. Удосконалення управління економічними ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
Види факторів ризику; Систематизація методів управління економічними ризиками; Алгоритм управління ризиками на підприємстві; Показники стану основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки; Алгоритм управління економічними ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; Моделі ідентифікації економічних ризиків, запропоновані до використання на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; Запропоновані значення шкали оцінювання ймовірності виникнення ризику та їх наслідки для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; Карта ризику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Лісовський І.В., доцент		
II	Лісовський І.В., доцент		
III	Лісовський І.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 01.10.2024	Виконано
2	Визначення теоретико-методичних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми. Оформлення вступу кваліфікаційної роботи	до 15.10.2024	Виконано
3	I Теоретичні основи управління економічними ризиками підприємства	до 25.10.2024	Виконано
4	II Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та практичні аспекти оцінки ризиків	до 15.11.2024	Виконано
5	III Удосконалення управління економічними ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	до 30.11.2024	Виконано
6	Загальні висновки	до 10.12.2024	Виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	до 15.12.2024	Виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2024	Виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 20.12.2024	Виконано

Студент _____ Дмитро ДЕМ'ЯНОВ
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Ігор ЛІСОВСЬКИЙ
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи

Управління економічними ризиками підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)

студента гр. ПТКЛм-23 Дем'янова Д.М.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Лісовський І.В.

Загальний обсяг роботи 76 сторінок, з них 65 сторінок основного тексту, 22 таблиці, 9 рисунків, 2 додатки, 37 джерел посилання.

Перелік ключових слів: економічний ризик, фактори ризику, управління економічними ризиками, технологія ідентифікації ризиків, карта ризику.

В першому розділі роботи викладені теоретичні основи управління економічними ризиками підприємства.

У другому розділі проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки та здійснено оцінку ймовірності виникнення банкрутства підприємства.

У третьому розділі запропоновано удосконалення технології ідентифікації ризиків на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та впровадження ERM-системи управління ризиками.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних положень та прикладних засад управління економічними ризиками підприємства.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльність ДТВ «Хмельницькзалізобетон».

15.12.2024
Дата

Підпис

ЗМІСТ

ВСТУП 5

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1 Сутність економічного ризику та фактори його виникнення 8

1.2 Класифікація економічних ризиків в умовах дії воєнного стану 14

1.3 Теоретичні основи управління економічними ризиками підприємства 20

Висновки до першого розділу 26

2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ 28

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 28

2.2 Діагностика основних показників фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 33

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства та виявлення фінансових ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 42

Висновки до другого розділу 47

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» 49

3.1 Вплив ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 49

3.2 Удосконалення технології ідентифікації ризиків на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 52

3.3 Впровадження ERM-системи управління ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 59

Висновки до третього розділу 63

ВИСНОВКИ 64

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 66

ДОДАТКИ 69

ВСТУП

Умови, перед якими постала Україна внаслідок повномасштабного російського вторгнення, суттєво вплинули на всі сфери економіки, створивши унікальні виклики та загрози. Постійні обстріли, зміни в законодавчій базі, демографічні зрушення та інші фактори стали невід'ємною частиною функціонування підприємств, що потребує комплексного підходу до управління, ефективного реагування на негативні впливи, мінімізації їхніх наслідків та забезпечення постійного моніторингу ситуації.

Воєнний стан створює численні ризики для бізнесу, зокрема переривання ланцюгів постачання, зміни в економічному середовищі, погіршення умов праці та інші негативні фактори. У цих умовах ключовим завданням стає розробка та впровадження ефективних моделей управління ризиками, які дозволяють підприємствам мінімізувати негативний вплив зазначених ризиків та зберегти стійкість своєї діяльності навіть у надзвичайно складних обставинах. Саме тому дослідження поведінки сучасних підприємств у сфері управління ризиками під час дії воєнного стану є не лише актуальним, а й критично важливим для забезпечення стабільності та подальшого розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Значна кількість вітчизняних вчених присвятили свої дослідження ризикам, серед яких Божкова В.В. [2], Васильєва Т.А. [13], Вітлінський В.В. [5], Донець Л.І. [12], Гросул В.А. [10], Калініченко З.Д. [14], Коць О.О. [17], Пильнова В.П. [24], Романчик Т. В. [27], Рудніченко Є.М. [28], Семенова К.Д. [29], Тарасова К.І. [29], Усова М.О. [10], Чернишова Л.І. [36].

Попри значну кількість наукових досліджень, частина проблем щодо управління ризиками залишаються невирішеними, що зумовлено динамічними змінами в зовнішньому середовищі, які породжують все більше непередбачуваних ризиків, котрі впливають на щоденну діяльність підприємств. Це, в свою чергу, підкреслює необхідність проведення додаткових

досліджень, спрямованих на ефективну оцінку ризиків і оптимізацію витрат на їхнє управління у період дії воєнного стану.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління економічними ризиками підприємства.

Мета дослідження розкривається через такі завдання:

- розкрити сутність дефініції «економічний ризик» та підходи до його визначення;

- розглянути класифікацію економічних ризиків в умовах дії воєнного стану;

- дослідити основні тенденції господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки;

- провести діагностику показників фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінити ефективність його діяльності;

- здійснити оцінку ймовірності банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та виявити наявність фінансових ризиків;

- визначити напрями удосконалення процесів управління ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об’єктом дослідження виступають процеси управління економічними ризиками підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад, пов’язаних із процесами управління економічними ризиками промислового підприємства.

При виконанні роботи використано такі методи дослідження: методи порівняльного аналізу (для визначення сутності дефініцій «економічний ризик», «управління ризиками»); аналізу та синтезу (при дослідженні класифікацій економічних ризиків, етапів управління ризиками, методів ідентифікації ризиків тощо); економічного аналізу, табличний, коефіцієнтний (для аналізу основних показників діяльності підприємства, діагностики основних показників фінансового стану, визначення типу фінансової стійкості

підприємства, оцінці ймовірності банкрутства та виявлення фінансових ризиків підприємства); SWOT-аналіз (для дослідження впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»); експертний метод (для оцінки впливу ризиків на діяльність підприємства); метод побудови карти ризиків (для відображення ризиків).

Інформаційною основою проведеного дослідження є дослідження монографій, статей, електронних ресурсів, статистичної звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у напрацюванні науково-обгрунтованих пропозицій щодо удосконалення управління економічними ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Певні наукові результати наукового дослідження оприлюднені на Ювілейній V Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту», 21 листопада 2024 року, м.Хмельницький.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список джерел посилання, що налічує 37 найменувань, 2 додатки. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 65 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 9 рисунків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність економічного ризику та фактори його виникнення

Етимологія категорії «ризик» сягає корінням у грецьке ridsikon, ridsa – струмок, скеля. У перекладі з італійської risiko означає небезпека, загроза, risisare – маневрувати між скелями. По-французьки risque – загрожувати, ризикувати [12].

У літературі [1,5,8,9,11] поширене судження про ризик не лише як небезпеку, а й як можливість подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору і цей вибір може привести, при якісній оцінці імовірності досягнення результату, до позитивних наслідків.

У сучасній науковій літературі виокремлюють два основні підходи до визначення поняття економічного ризику [26]. Згідно з першим, більшість дослідників прагнуть створити універсальне визначення економічного ризику, яке б охоплювало всі можливі його типи та прояви.

На ймовірність явища ризику, його невизначеність, непередбаченість та схоластику вказують науковці [12,15,18,19]:

- під ризиком прийнято розуміти імовірність (погрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появу додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [12];

- ризик – це економічна категорія, що відбиває невизначеність, конфліктність, багатокритеріальність, нечіткість у фінансових відносинах [15];

- ризик, як економічна категорія, це усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у

зв’язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами [19];

- ризик – це ймовірність (чи загроза) виникнення збитків або недоотримання прибутків порівняно з варіантом, що прогнозується, у зв’язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами [18].

Натомість другий підхід базується на розробленні спеціалізованих дефініцій, адаптованих для конкретних сфер застосування. При цьому дедалі частіше в теорії економічного ризику акцентується увага на суб’єктивній складовій цього поняття. Ми поділяємо позицію щодо доцільності застосування об’єктивно-суб’єктивного підходу до визначення економічного ризику.

Таким чином, більшість трактувань категорії «економічний ризик» включають у себе три основні складові: якісну, кількісну та суб’єктивну. Якісна складова пов’язана з дефініцією «ризик» як можливістю відхилення від запланованого результату, а також із невизначеністю, зумовленою недостатністю або неточністю інформації. Кількісна складова характеризується оцінкою рівня можливих втрат. Суб’єктивна складова, своєю чергою, визначається здатністю суб’єкта господарювання діяти в умовах невизначеності, мінімізуючи її негативний вплив і приймаючи оптимальні рішення з наявного набору альтернатив.

Сучасні економісти все частіше відходять від традиційних підходів до визначення ризику, що базуються на усталених категоріях, таких як втрати, невизначеність чи непевність. У своїх дослідженнях вони дедалі більше інтегрують нові терміни та концепти, зосереджуючи увагу на специфіці сучасних умов, зокрема, на впливі науково-технічного прогресу, цифровізації та інформатизації суспільства.

Проведений аналіз теоретичних підходів до трактування поняття «економічний ризик» [12,16,18,26] дозволяє сформулювати такі висновки:

а) на початкових етапах розвитку ризикології економічний ризик розглядали переважно через призму однієї складової – невизначеності,

непевності, імовірності, загрози, втрат або невдачі. Однак, у міру накопичення знань стали з'являтися визначення, що включають декілька аспектів;

б) на сучасному етапі як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі досі немає єдиного підходу до визначення поняття «економічний ризик»;

в) сучасні дослідники – як вітчизняні, так і зарубіжні – пропонують комплексні визначення економічного ризику. У них висвітлюються: і причини виникнення ризику (недостатність чи неточність інформації, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, невизначеність), і фактори оцінки ступеня ризику (керовані й некеровані чинники, небезпеки, прямі та зворотні зв'язки), і методи оцінювання ризику (імовірність виникнення втрат або досягнення запланованого результату), а також необхідність ухвалення оптимального рішення з-поміж альтернативних варіантів.

Таким чином, сучасне розуміння економічного ризику є багатовимірним і відображає інтегративний підхід, що враховує об'єктивні чинники, суб'єктивні аспекти, а також взаємозв'язок між ними.

Економічний ризик визначають як вид ризику, що супроводжує будь-які види підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Він виникає у процесах, пов'язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт, здійсненням товарно-грошових і фінансових операцій, комерційною діяльністю, а також реалізацією науково-технічних проєктів.

Для виникнення ризику необхідно дотримання таких умов:

- наявність невизначеності, що характеризується недостатністю певної інформації щодо умов прийняття управлінських рішень;

- економічний ризик існує за умови певного рівня зрілості економічної системи. В умовах економіки з низьким рівнем виробництва на душу населення розвиток здебільшого обумовлюється стратегією виживання та забезпеченням базових потреб населення;

- ризик можливий лише за наявності потенціалу активного управління та регулювання економічними процесами;

- економічний ризик виникає, якщо керівники мають матеріальну зацікавленість у досягненні позитивного результату ухвалених рішень.

Базовими складовими економічного ризику є [13]:

- можливість виникнення збитку;

- непередбачуваність, випадковість цієї можливості. Діяльність суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі часто супроводжується неможливістю точно передбачити поведінку конкурентів. Подібна ситуація характерна й для інноваційної діяльності: у процесі впровадження інновацій суб'єкт господарювання стикається з невизначеністю щодо реакції ринку на нові продукти чи рішення;

- небажаність виникнення збитку;

- грошовий вимір збитку, який дозволяє кількісно оцінити можливі ризики, а також керувати ними за допомогою різних економічних інструментів та методів.

Фактор ризику — це сукупність причин або рушійних сил, що зумовлюють виникнення ризикових процесів.

Класифікацію факторів ризику запропоновано на рис.1.1.

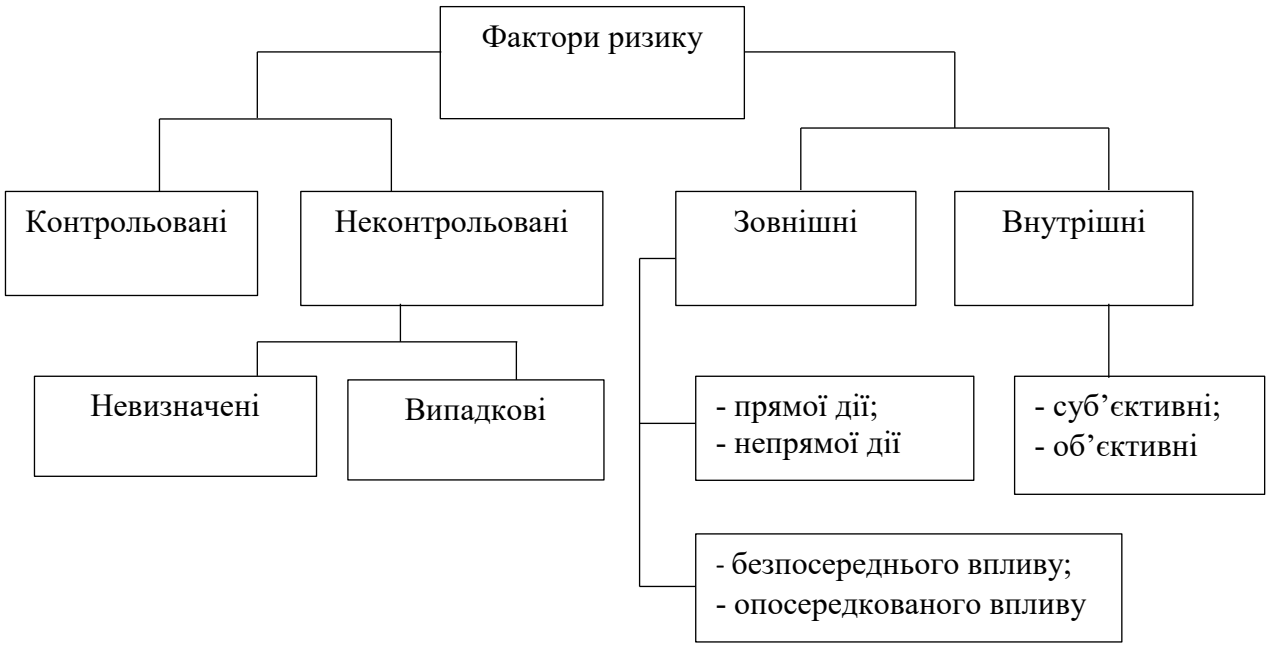

Рисунок 1.1 – Види факторів ризику [1]

Контрольовані фактори виявляються на етапі якісної оцінки, що дозволяє здійснити їх управління, після чого ризик може бути усунений.

У той же час ризикова ситуація формується неконтрольованими факторами, які поділяються на дві категорії: невизначені та випадкові.

До невизначених факторів належать ті, для яких відсутні імовірнісні судження. У найкращому разі можливі наслідки можуть бути оцінені через визначення діапазонів змін їхніх числових значень. Якщо ризик обумовлений такими факторами, його кількісна оцінка стає надзвичайно складною. У подібних випадках використовуються методи розробки оптимальної стратегії дій в умовах ризику, спричиненого невизначеністю, такі як класична теорія ігор, теорія статистичних рішень тощо.

Випадкові фактори характеризуються наявністю відомих параметрів випадкових величин, таких як закони розподілу або їх перші статистичні моменти — математичне очікування та дисперсія. У ситуаціях, коли ризик обумовлений такими факторами, вибір відповідної міри ризику залежить від характеру та вимог конкретної задачі.

Зовнішні фактори – це чинники, що не перебувають під безпосереднім контролем конкретного підприємства. Водночас підприємство має організовувати свою діяльність так, щоб мінімізувати їхній негативний вплив і максимально використовувати потенційні сприятливі можливості, які вони можуть створювати.

Зовнішні фактори спричиняють ризики двох видів: прямої та непрямої дії.

До ризиків прямої дії відносять: непередбачені рішення та дії державних органів, несподівані дії конкурентів, нестабільність економічної політики тощо.

До другої групи відносять: політичну та соціальну нестабільність, зміни у сфері підприємництва, зміни у міжнародних відносинах тощо.

До зовнішніх факторів безпосереднього впливу відносять: фіскальна політика держави, дії стейкхолдерів тощо. До факторів опосередкованого впливу належать: міжнародні економічні зв’язки, політична, соціальна, екологічна ситуація тощо.

Внутрішні фактори стосуються конкретного підприємства. До суб'єктивних внутрішніх факторів відносять: низьку кваліфікацію кадрів, відсутність у них схильності до ризику, помилки у прийнятих рішеннях.

До об'єктивних внутрішніх факторів належать: інноваційні рішення, фінансові проблеми підприємства тощо.

Зміст ризику, як економічної категорії, обумовлює його основні функції (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Функції економічних ризиків

Функція	Сутність
Інноваційна	стимулює пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємцем
Регулятивна	має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній і деструктивній
Захисна	якщо для підприємця ризик — природний стан, то нормальним повинне бути і терпиме відношення до невдач. Ініціативним, заповзятливим підприємцям потрібний спеціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають покарання і стимулюють виправданий ризик
Аналітична	наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішення, у зв'язку з чим підприємець у процесі прий няття рішення аналізує всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні (прибуткові) і найменш ризиковані
Соціальна	реалізується у задоволенні соціальних проблем та стабілізації зайнятості населення завдяки сприянню підвищенню ефективності виробництва

Сформовано за: [1,12].

Отже, розглянувши основні теоретичні аспекти економічних ризиків, перейдемо до розгляду класифікації економічних ризиків.

1.2 Класифікація економічних ризиків в умовах дії воєнного стану

Класифікаціям ризиків присвячено дослідження [9,13]:

- вітчизняні вчені [9] пропонують чотири рівні при побудові системи класифікації ризиків;

- класифікація ризиків з точки зору основних стадій управління ними, зокрема ідентифікації (визначення) ризику, його оцінки, прийняття рішення щодо його нейтралізації та наслідків управління ризиками [13].

Проте, ми вважаємо доцільним розглянути класифікацію та особливості економічних ризиків підприємств в умовах дії воєнного стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація економічних ризиків підприємств в умовах дії воєнного стану [36]

Вид ризику	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
1	2	3	4
Ризик матеріальних втрат	Постійні обстріли та військові дії з боку рф, призводять до ризику втрат підприємства.	Руйнування підприємств, складів та великої кількості майнових активів у різних галузях.	Досить ефективним інструментом управління цим ризиком є страхування.
Кадровий ризик	Багато спеціалістів різних галузей залишили місце попередньої роботи через те, що вступили до силових структур, або ж виїхали закордон чи в більш безпечні регіони України.	Нестача кваліфікованого персоналу, що призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.	Створення резерву персоналу; умов для гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи, що дозволить бути більш адаптивними до змін в умовах війни; поліпшення співпраці з ВНЗ для залучення молодих спеціалістів; вчасне бронювання працівників, де це можливо.
Фінансові ризики	Валютні коливання та інфляційні процеси, зниження платоспроможності населення та зниження попиту на певну продукцію,	Підприємство може втратити частину прибутку і знизити обсяги виробництва через низький попит, ймовірне погіршення доступу до	Адекватна цінова політика та адаптація виробництва під актуальні потреби споживача, управління ліквідністю, диверсифікація джерел постачання та збуту.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
	переривання кредитних канікул банками.	фінансування, зменшення інвестицій	
Податкові ризики	Несумісність з податковим законодавством, помилки або недоліки у веденні бухгалтерського обліку, що може призвести до неправильного розрахунку податків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями.	Якщо на початку повномасштабної війни ставки податків та зборів були мінімальними, то зараз держава вже підвищує їх, а також повертає податкові перевірки. Навмисне або випадкове порушення вимог може призвести до втрат або недоотримання ресурсів, очікуваного прибутку підприємства.	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.
Логістичні ризики	Логістичні ризики виникають унаслідок закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів.	Призводять до переривання чи затримок поставок матеріалів, сировини або готової продукції, збільшення терміну доставки через закриття колишніх маршрутів, підвищення вартості транспортування, обмеження доступу до ринків та складування.	Співпраця з міжнародними партнерами щодо вирішення проблеми блокування кордонів, а також оптимізація логістичних маршрутів всередині країни.
Репутаційні ризики	Співпраця з державою-агресором та країнами, що її підтримують, відсутність однозначної позиції щодо збройної агресії та відсутність підтримки захисників України.	Останнім часом все більше споживачів цікавить репутація компаній на ринку, яка в них позиція щодо війни, волонтерська діяльність, чи співпрацювали вони з країною-агресором. Неоднозначність призводить до втрат довіри клієнтів, талантів компанії, погіршення відносин з партнерами та постачальниками, фінансових втрат і загрози для стабільної діяльності або ж взагалі до отримання заборони на продовження діяльності.	Методи запобігання – моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на будь-які негативні відгуки або інформацію; збереження відкритого та прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних та конфіденційності; залучення до благодійних та гуманітарних ініціатив.

Відмітимо, що з початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року та впродовж війни кількість ризиків для підприємств значно зросла. Розглянемо найбільш загрозливі ризики для підприємств України в умовах довготривалої війни.

Розпочнемо із ризику припинення діяльності. Якщо до повномасштабного російського вторгнення п'ята частина бізнесу (22,3 %) оцінювала свій фінансово-економічний стан як задовільний чи поганий, то наприкінці 2023 р. таких підприємств налічувалось уже 78,1 % [25].

За перше півріччя 2024 року в Україні припинили діяльність майже 92 тисячі ФОПів та закрились понад 1,5 тисячі підприємств [7].

Лише 36,5 % підприємств малого та середнього бізнесу в Україні продовжували працювати під час війни, а 6 % були вимушені припинити діяльність більше ніж на один рік. Найдужче постраждали підприємства Східного та Південного регіонів. Так, на сході країни через воєнні дії 18,2 % підприємств були змушені призупинити свою діяльність на 12 місяців, а то й на довший період, на півдні частка таких підприємств становила 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва й транспорту, громадського харчування й туризму, найменше постраждали IT-сектор і сільське господарство [25].

Слід зазначити, що з часом підприємства поступово адаптувалися до нових умов, і деякі з них змогли відновити свою діяльність майже до довоєнного рівня. У цьому контексті для багатьох підприємців рішенням стала релокація бізнесу до західних регіонів України. Однак ризик виникнення активних бойових дій у цих регіонах повністю виключити неможливо.

Ризик втрати майна підприємства. Багато підприємств, розташованих у зонах активних бойових дій або на окупованих територіях, зазнали втрат майна, зокрема будівель, споруд та обладнання, через вибухи й акти мародерства. Ті компанії, які додатково втратили первинну документацію на свої активи, зіткнулися з неможливістю довести право власності, що ускладнило або зробило неможливим отримання компенсації за понесені збитки.

Фінансові ризики:

- валютний ризик передбачає зміну доходу через зміну валютних курсів. Очевидно, що війна суттєво вплинула на стабільність національної валюти, що зумовило необхідність здійснення послідовних і обґрунтованих заходів у сфері монетарної політики держави. Зокрема, з жовтня 2023 року було запроваджено механізм керованої гнучкості обмінного курсу для операцій на безготівковому міжбанківському валютному ринку, який замінив режим плаваючого курсоутворення, що діяв у довоєнний період;

- інфляційний ризик – свідчить про посилення ризиків інфляційного тиску. Так, якщо за 2021 р. індекс інфляції становив 110,0%, в 2022 році значення зросло до 126,6%, в 2024 році цей показник вдалося знизити до 110,4% [23]. Така динаміка обумовлена відновленням діяльності значної кількості підприємств, збільшенням пропозиції окремих продуктів харчування, ситуацією на валютному ринку, а також дією мораторію на підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги, запровадженого в серпні 2022 року, який стримує зростання адміністративної інфляції;

- податковий ризик. Відразу після повномасштабного вторгнення держава впровадила низку послаблень для суб'єктів господарювання, особливо для представників малого та середнього бізнесу. Хоча більшість цих послаблень уже скасовані, на початковому етапі війни, коли вітчизняні суб'єкти господарювання перебували у вкрай складному економічному становищі, такі заходи стали суттєвою підтримкою бізнесу з боку держави.

В жовтні 2024 року Верховна Рада ухвалила законопроєкт про підвищення податків, який набув чинності з 1 грудня 2024 року, згідно якого військовий збір збільшується з 1,5% до 5%;

- інвестиційний ризик передбачає зниження інвестиційної привабливості підприємств в зв'язку із скороченням доходів від інвестицій в суб'єкти господарювання чи проекти, які потрапили в зони бойових дій;

- кредитний ризик зумовлений загрозою невиконання підприємствами фінансових зобов'язань, що негативно позначається на фінансовій стійкості;

- процентний ризик зумовлений зміною відсоткових ставок за зобов'язаннями підприємств.

Кадровий ризик пов'язаний із нестачею кваліфікованої робочої сили в зв'язку з процесами еміграції та мобілізації.

Енергетичний ризик виникає в зв'язку із постійними масованими ракетними та дроновими обстрілами енергетичної інфраструктури, яка розпочалася в жовтні 2022 року і триває до сьогодні. Більшість підприємств не були готовими до цього в 2022 році, але вже в 2024 році змогли адаптуватися до ситуації, пов'язаної із відключенням електроенергії.

1.3 Теоретичні основи управління економічними ризиками підприємства

Під управлінням ризиками слід розуміти комплекс дій, спрямованих на максимізацію позитивних наслідків реалізації ризику та одночасне вживання всіх можливих управлінських заходів для мінімізації його негативного впливу на ресурси, економічні можливості й інтереси підприємств. Ризик-менеджмент як напрям управлінської діяльності являє собою систему управлінських рішень, що спрямовані на ідентифікацію ризику, оцінювання ймовірності його виникнення та потенційних економічних наслідків негативних проявів, проведення аналізу ризику, а також вибір і впровадження найбільш ефективних у конкретних умовах методів управління ризиками.

Основою для управління ризиками є принципи, які мають обов'язково враховуватися при розробці цілей підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи управління ризиками та їх сутність

Принцип	Сутність
Інтегрованість	передбачає розгляд управління ризиками як невід'ємної частини діяльності підприємства. Застосовується двома методами: при розробці моделі управління ризиками (включаючи підтримку в робочому стані та його поліпшення); під час реалізації процесу управління ризиками у прийнятті рішень і пов'язаної з цим діяльності.
Структурованість та комплексність	сприяє досягненню погоджених і співставних результатів, дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства
Адаптованість	виражається через адаптацію моделі та процесу управління ризиками та відповідає зовнішньому та внутрішньому контексту підприємства
Інклюзивність	передбачає належну та своєчасну участь стейкхолдерів, що, в свою чергу, дозволяє враховувати їх знання, думку, а це призводить до підвищення освіченості та поінформованості щодо управління ризиками.
Динамічність	полягає у змінності самих ризиків, внутрішнього та зовнішнього контексту самого підприємства. Для успішної реалізації процесу управління ризиками модель необхідно моніторити, аналізувати, підтримувати застосування процесу прийняття рішень
Надійність інформації	означає, що вхідні дані для управління ризиками базуються на історичній та поточній інформації, а також на майбутніх очікуваннях.
Людський та культурний фактори	передбачає існування суттєвого впливу на усі аспекти управління ризиками на кожному етапі та рівні поведінки та культури людини
Постійне вдосконалення	базується на розумінні та необхідності постійного покращення процесу управління ризиками на основі накопичення досвіду та постійного навчання

Сформовано за: [8].

Методи управління економічними ризиками представлено на рисунку 1.2.

Рисунок 1.2 – Систематизація методів управління економічними ризиками

Сформовано за: [1,2,16, 22,30].

Автори [16, 22] поділяють методи зниження ризику на економічні та неекономічні. До економічних відносять запобігання ризику, зменшення ризику, утримання чи обмеження ризику, резервування коштів. До неекономічних – методи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства.

Автори [30] до альтернативних методів мінімізації економічних ризиків відносять укладання довгострокових договорів з фіксованими цінами, створення резервних обсягів запасів сировини тощо.

Автори [2] пропонують за ознакою проактивності виокремлювати проактивні та наслідкові методи. Проактивні (превентивні) – це методи управління економічними ризиками, які дозволяють знизити витрати на попередження (недопущення) ризиків ще на етапі їх визначення. Наслідкові (непроактивні) методи управління економічними ризиками – методи, які

спрямовані на мінімізацію або подолання наслідків впливу ризиків у разі їх настання.

Балджи М.Д. [1] виділяє такі ознаки щодо класифікації методів:

- «варіант впливу на ризик» – група методів трансформації ризиків, відхилення від ризику, скорочення ризику, поділ та передача ризику, покриття збитку з резервів тощо;

- «зміст процедури управління ризиками» – методи відхилення від ризику, скорочення ризику, передача ризику.

Загалом систематизація методів управління економічними ризиками на основі запропонованих критеріїв дозволяє поглибити розуміння їхньої сутності, формалізувати процес відбору оптимальних підходів та, у підсумку, мінімізувати негативний вплив ризиків на виробничу діяльність промислових підприємств.

Для забезпечення ефективної підприємницької діяльності та досягнення зростання фінансових показників підприємства важливим є впровадження системи управління економічними ризиками, алгоритм якої представлений на рисунку 1.3.

Аналіз етапів управління ризиками та їх особливості запропоновано в додатку А (табл. А1).

Підсумуємо, що ефективна організація процесу управління ризиками розпочинається з їхньої ідентифікації, тобто виявлення ризиків. Ключовою характеристикою цього етапу є своєчасність проведення процедури ідентифікації. Наступний етап включає оцінювання виявлених ризиків, характерних для суб’єкта господарської діяльності. На даному етапі важливе значення мають досвід, знання та компетенції фахівця, який здійснює оцінювання, оскільки рівень достовірності результатів процедури безпосередньо залежить від його професійних суджень.

Система експертного оцінювання ризиків має включати такі основні елементи: визначення цілей та завдань експертної оцінки, формування експертної групи, вибір методу ідентифікації ризиків та аналізу інформації,

організацію роботи експертної комісії, аналіз і обробку даних, отриманих експертним шляхом, підготовку консолідованої оцінки ризиків та прийняття управлінських рішень.

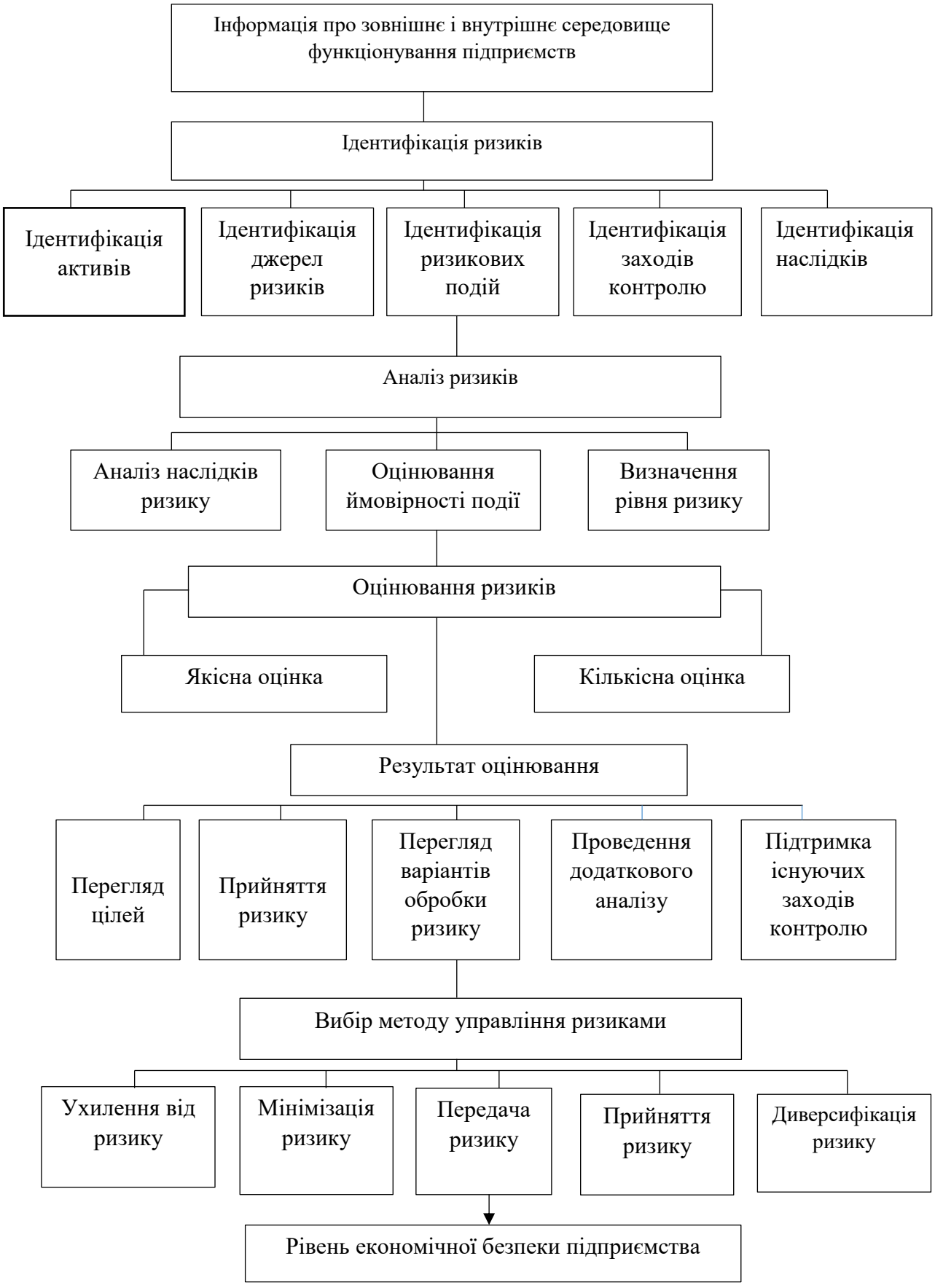

Рисунок 1.3 – Алгоритм управління ризиками на підприємстві

Сформовано за: [2,16,22].

Аналіз ризиків передбачає дослідження невизначеностей, джерел ризику, можливих наслідків, ймовірностей виникнення подій, сценаріїв розвитку, заходів контролю та їхньої ефективності. Управлінське рішення формується на основі результатів усіх трьох етапів процесу ризик-менеджменту.

Управління ризиками в умовах війни є важливою стратегією для забезпечення стійкості, безпеки та успішної діяльності підприємства в умовах турбулентності. Тому, наведемо приклади моделей поведінки підприємств як реакції на виклики воєнного часу, виявимо їх переваги та недоліки (табл.1.4).

Зауважимо, що кожна з моделей поведінки відображає різноманітні підходи та стратегії, що можуть бути застосовані у контексті непередбачуваного та динамічного зовнішнього середовища, коли підприємство змушене визначати подальший вектор свого планування та забезпечення прибутковості. Кожна з моделей має як переваги, так і недоліки, а оптимальний вибір залежить від специфіки умов, характеру діяльності підприємства, стратегічного бачення та управлінської майстерності у їх належному використанні. У ситуаціях невизначеності критично важливо усвідомлювати, що універсального рішення не існує, а ефективне управління передбачає поєднання різних стратегій та гнучкість у їхньому застосуванні. Під час вибору моделі поведінки підприємства в умовах воєнного стану необхідно враховувати всі аспекти ситуації та віддавати перевагу такому підходу, який сприятиме не лише виживанню, але й адаптації до складних обставин.

Таблиця 1.4 – Моделі управлінської поведінки підприємств в умовах війни

Назва моделі	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Модель адаптивної поведінки	передбачає здатність ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, незважаючи на невизначеність та нестабільність, такий процес вимагає гнучкості, інноваційності та здатності швидко впроваджувати зміни (гнучкі стратегії та плани дій, які можна швидко адаптувати до змін у воєнному середовищі, досягнення стратегічної стійкості). Це може включати зміни в постачанні, логістиці та персоналі, щоб забезпечити безперервну діяльність. Як інструменти, пропонують використання реструктуризації, реінжинірингу, управління на основі імпульсів, модернізації та управління «за слабкими сигналами».	Наявність конкурентної переваги; легше пристосування до змін у попиті, політиці, економічних умовах; швидкість реакції на проблеми, що дозволяє зберігати стабільність та продовжувати розвиток навіть в умовах невизначеності.	Можливі великі витрати на процес адаптації; занадто швидка реакція може призвести до поспішних рішень і помилкових стратегій, збільшуючи ризик помилок і невдач.
Модель ризик-орієнтованої поведінки	Визначена модель поведінки – це управлінські дії, спрямовані на постійну готовність підприємства до викликів зовнішнього середовища. Підприємства активно вивчають та оцінюють ризики, пов'язані з воєнними діями, і розробляють стратегії для їх зменшення або управління. Це може включати створення резервів, диверсифікацію ринків або використання страхових продуктів.	Адекватна реакція на ризики, вчасне їх виявлення та мінімізація; відпрацьований та детально розроблений превентивний план в ризикових умовах дозволяє завчасно формувати стратегії для запобігання ризикам, бути стійкими до зовнішніх та внутрішніх загроз.	Вимагає значних зусиль, ресурсів, проведення складного аналізу та розробки багатьох стратегій; кваліфікованого персоналу, який має знання та навички у галузі ризик-менеджменту. Існує загроза неправильної оцінки або переоцінки потенційних ризиків, затримки у швидкості прийняття рішень.
Модель антикризової поведінки	Модель передбачає впровадження системи управління спрямованої на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ на підприємстві. Підприємства розробляють плани дій для негайної реакції на воєнні загрози. Це може включати	Превентивні заходи, які дозволяють мінімізувати вплив потенційних кризових подій; збереження ресурсів; розвиток стратегічного мислення; швидке	Реалізація антикризових стратегій може вимагати значних фінансових та людських ресурсів, що проблематично для малих та середніх підприємств; неможливість

		реагування на	

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
	евакуаційні плани, реакцію на втрату доступу до ресурсів або встановлення комунікаційних каналів з урядовими органами. Можлива поведінка: діагностика, встановлення наявності кризи та причин її виникнення, розробка стратегії для усунення загрози, розробка антикризових заходів, реалізація та контроль цих заходів, у разі невдачі виявлення причин цього та їх усунення.	кризові події та подолання їх наслідків, стійкість до змін. Модель притаманна великим підприємствам, які мають у штаті антикризового менеджера, або відділ, який розробляє план дій у випадку кризи.	передбачення всіх ризиків; непропорційність заходів до ризиків: деякі стратегії можуть виявитися надмірно обтяжливими або недоцільними для певних кризових ситуацій; фокус на управлінні ризиками може витіснити інші стратегічні пріоритети, такі як інновації та розвиток.
Модель вичікуваної поведінки	Передбачає врахування та передбачення того, як підприємство буде діяти у різних ситуаціях, спираючись на імовірні реакції інших підприємств в схожих ситуаціях. За цих обставин немає ефективного плану дій підприємства для запобігання ризиковим подіям, а його управлінська поведінка базується на припущеннях, що управлінські дії та рішення формуватимуться на основі очікуваних наслідків цих дій, а також на очікуваному впливі інших установ	Не потребує додаткових витрат на розробку та впровадження системи щодо запобігання ризикам.	Така поведінка є досить небезпечною, адже збитки від настання ризикової події можуть в рази перевищувати витрати на дії щодо їх запобігання.
Модель випереджаючої поведінки	Модель базується на ідеї попереднього прогнозування, аналізу та прийняття стратегічних рішень для уникнення або максимального запобігання негативного впливу воєнних дій на діяльність підприємства. Найефективніший інструмент – програма релокації бізнесу (перевезення виробничих потужностей підприємства з територій, що наближені або знаходяться в зоні бойових дій, до більш безпечних регіонів України).	Підприємство співпрацює з іншими організаціями, владними структурами та місцевими громадами для обміну інформацією, координації дій та підтримки в умовах війни. Мінімізується велика кількість ризиків, серед яких ризик окупації, ризик матеріальних втрат, логістичні ризики тощо.	Через специфіку діяльності деякі підприємства не можуть відчути всі переваги цієї програми на власному бізнесі та застосувати цю модель. Так, підприємства аграрної сфери та лісові господарства можуть перевезти до інших областей своїх співробітників та деяке обладнання, але основний ресурс – поля та ліси – перемістити не вдасться.

Сформовано за: [34, 36].

Висновки до першого розділу

В умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України усі підприємства відчувають несприятливий вплив зовнішнього середовища, що супроводжується виникненням додаткових ризиків.

Досліджуючи теоретичні аспекти дефініції «економічний ризик» встановлено, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до його визначення. Проте варто відмітити, що переважна більшість науковців визначає економічний ризик як вид ризику, що супроводжує будь-які види підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Він виникає у процесах, пов’язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт, здійсненням товарно-грошових і фінансових операцій, комерційною діяльністю, а також реалізацією науково-технічних проєктів.

З початком повномасштабного вторгнення агресора на територію нашої країни значно зросла кількість ризиків для підприємств, що становить неабияку загрозу для їх стабільної діяльності і потребує зміну підходу щодо управління ними. Мова йде про ризики матеріальних втрат, пов’язані з постійними обстрілами та військовими діями країни-агресора, кадрові ризики пов’язані з процесами еміграції та мобілізації працівників, фінансові ризики пов’язані з валютними коливаннями та інфляційними процесами в країні, логістичні ризики через закриття колишніх маршрутів, блокування портів та кордонів тощо.

Управління ризиками в умовах війни є ключовою стратегією, спрямованою на забезпечення безпеки, стійкості та ефективного функціонування підприємства в умовах непередбачуваності. Кожна з моделей управлінської поведінки відображає різноманітні підходи та стратегії, що можуть бути застосовані у контексті непередбачуваного та динамічного зовнішнього середовища, коли підприємство змушене визначати подальший

вектор свого планування та забезпечення прибутковості. Кожна з моделей має як переваги, так і недоліки, а оптимальний вибір залежить від специфіки умов, характеру діяльності підприємства, стратегічного бачення та управлінської майстерності у їх належному використанні.

2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження практичних аспектів оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства та їх впливу на фінансові результати здійснимо на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке було засновано у 1956 році як ДП «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій», в 1994 році відбулася реорганізація підприємства у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», а з 2010 року підприємство отримало статус ТДВ (товариства з додатковою відповідальністю).

Відповідно до положень статуту, основною метою діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є забезпечення споживачів будівельною продукцією та послугами, які відповідають високим стандартам якості, забезпечують належну комплектацію та характеризуються мінімальними витратами для виробника.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво бетонних виробів, призначених для потреб будівництва. Серед додаткових видів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» слід зазначити: виготовлення інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; будівництво житлових та нежитлових споруд; продаж автомобілів та легкових транспортних засобів; технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів; оптова та роздрібна торгівля деталями і приладдям для автотранспортних засобів; роздрібна реалізація пального; а також надання послуг вантажного автомобільного транспорту тощо.

Основна продукція ТДВ "Хмельницькзалізобетон" включає залізобетонні вироби, бетонні конструкції, будівельні розчини, товарний бетон, тротуарну

плитку, сухі будівельні суміші, пінобетонні блоки, а також столярні вироби, зокрема дошки для підлоги, сходинки та підсходинки, виготовлені за індивідуальними розмірами замовника. Залізобетонні конструкції товариство виготовляє на всіх етапах виробничого циклу.

Окрім основної діяльності, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" надає широкий спектр послуг для населення та організацій, зокрема: електрозварювальні, токарні та фрезерні роботи; ремонт і перемотування електродвигунів; транспортні послуги, пов'язані з доставкою бетону, розчину та залізобетонних виробів; розпилювання та сушіння деревини; реалізацію товарної арматури; фарбування й лакування столярних виробів; продаж кладочних сіток, каркасів та інших супутніх товарів.

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" складається з головного підприємства та одного дочірнього підрозділу. До структури головного підприємства входять такі виробничі підрозділи: цехи №1, №2, №3, котельня, ремонтно-механічні майстерні та електроцех.

У виробництві застосовується серійний та масовий тип виготовлення продукції, що забезпечує стабільну якість та ефективність виробничого процесу.

Продукція товариства користується попитом в Хмельницькому регіоні та інших областях України.

Розглянемо основні техніко-економічні показники підприємства за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 свідчать, що початок повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року і бойові дії на території України стали справжнім викликом для діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та негативно позначилися на економічних показниках. Саме в 2022 році відмічається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 234656 тис.грн, або на 28,92%; скорочення чистого прибутку на 50305 тис.грн, або на 64,71%; скорочення рентабельності діяльності на 52,53%.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни	
			2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	811393,0	576737,0	849716,0	71,1	147,3
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	635296,0	472386,0	702409,0	74,4	148,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	149004,0	181567,0	185863,0	121,9	102,4
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	122104,0	151480,0	161245,0	124,06	106,45
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол	527	444	399	84,3	89,9
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	119839,0	90784,0	120393,3	75,8	132,6
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1539,6	1299,0	2129,6	84,4	163,9
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18949,9	17039,0	25144,8	89,9	147,6
9	Фондовіддача	грн	5,45	3,18	4,57	58,3	143,7
10	Фондомісткість	грн	0,20	0,35	0,20	175,0	57,1
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,78	0,82	0,83	105,1	101,2
12	Чистий прибуток	тис. грн	77734,0	27429,0	38102,0	35,3	138,9
13	Рентабельність діяльності	%	12,24	5,81	5,42	47,5	93,3

В зв’язку із скороченням обсягу продажу в 2022 році порівняно з 2021 роком показник собівартості реалізованої продукції скорочується на 162910 тис.грн, або на 25,64%.

В зв’язку з процесами еміграції та мобілізації протягом досліджуваного періоду скорочується середньооблікова чисельність працівників на 128 осіб, або на 24,29%.

В 2023 році підприємство змогло адаптуватися та пристосуватися до викликів ззовні, про що свідчать економічні показники діяльності підприємства: відбувається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 272979 тис.грн, або на 47,3%; чистого прибутку – на 39632 тис.грн, або на 38,9%.

Показник собівартості реалізованої продукції в 2023 році порівняно з попереднім роком зростає на 230023 тис.грн, або на 48,7%.

В 2023 році порівняно з 2022 роком відбувається збільшення фонду заробітної плати на 29609,3 тис.грн, або на 32,6%. Відповідно до цього середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 47,6%.

Проаналізуємо формування прибутку на підприємстві протягом 2021-2023 років (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз формування прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	811393,0	576737,0	849716,0	71,08	147,33
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	635296,0	472386,0	702409,0	74,36	148,69
3. Валовий прибуток, тис.грн	176097,0	104351,0	147307,0	59,26	141,17
4. Інші операційні доходи, тис.грн	29585,0	22668,0	23837,0	76,62	105,16
5. Інші операційні витрати, тис.грн	37300,0	31960,0	31250,0	85,68	97,78
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн	95130,0	33681,0	46830,0	35,41	139,04
7. Чистий прибуток від операційної діяльності, тис.грн	77734,0	27429,0	38102,0	35,29	138,91
8. Фінансовий прибуток, тис.грн	95963,0	38100,0	53121,0	39,70	139,43

Дані таблиці 2.2 свідчать, що в 2021 році чистий дохід від реалізації продукції становив 811393,0 тис.грн, проте в зв'язку із потрясінням для усієї нашої країни в 2022 році відбувається скорочення цього показника до 576737,0 тис.грн, тобто на 28,92%; в 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов господарювання і значення показника збільшується на 47,33%.

Валовий прибуток в 2022 році порівняно з попереднім роком скорочується на 40,74% і вказує на скорочення прибуткової діяльності; в 2023 році – зростає на 41,17% та свідчить про збільшення прибуткової діяльності.

В 2022 році відбувається скорочення інших операційних доходів порівняно з 2021 роком на 23,38%; в 2023 році відбувається зростання цього показника на 5,16%.

В 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається скорочення чистого прибутку від операційної діяльності на 64,71%; в 2023 році – зростання на 38,91%.

Важливим аспектом оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз динаміки темпів зростання продуктивності праці та рівня заробітної плати. Темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати. Така тенденція сприятиме зниженню витрат на виробництво продукції та надання послуг, що, у свою чергу, забезпечить підвищення прибутковості та загальної ефективності діяльності підприємства. Проаналізуємо співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої зарплати одного працівника (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка середньої заробітної плати та рівня продуктивності праці на підприємстві

Показник	Рік			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн	1539,6	1299,0	2129,6	84,37	163,94
2. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	227,4	204,5	301,7	89,93	147,53

В 2022 році порівняно з попереднім роком темпи зростання заробітної плати були вищими, ніж темпи зростання продуктивності праці, тобто 89,93>84,37, що негативно впливало на результати виробництва.

В 2023 році спостерігається перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати – 163,94>147,53, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

2.2 Діагностика основних показників фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ідентифікація ризиків фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється на основі аналізу показників фінансового стану підприємства та оцінки ефективності його комерційної діяльності.

Фінансовий аналіз передбачає оцінку показників майнового стану, ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства.

Показники майнового стану підприємства за 2021-2023 роки представлено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абсолютне, тис.грн	відносне, %	абсолютне, тис.грн	відносне, %
Вартість майна, тис.грн	122006	151092	158524	29086	23,84	7432	4,92
Вартість власного капіталу, тис.грн	416533	441768	471865	25235	6,06	30097	6,81
Вартість власних оборотних коштів, тис.грн	230145	230198	264102	53	0,02	33904	14,73
Коефіцієнт зносу	0,36	0,36	0,44	–	–	0,08	22,22
Коефіцієнт придатності	0,64	0,64	0,56	–	–	-0,08	-12,5
Коефіцієнт оновлення	0,18	0,18	0,05	–	–	-0,13	-72,22
Коефіцієнт вибуття	0,004	0,002	0,01	-0,002	-50	0,008	400

Згідно проведеного аналізу (табл.2.4) протягом 2021-2023 років зростають показник вартості майна, вартість власного капіталу та вартість власних оборотних коштів. Так, вартість майна підприємства зростає на 36518 тис.грн, або на 29,93%; вартість власного капіталу – на 55332 тис.грн, або на 13,28%; вартість власних оборотних коштів – на 33957 тис.грн, або на 14,75%, що є позитивною динамікою для діяльності підприємства.

Про проблеми з основними засобами підприємства вказують коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності та коефіцієнт оновлення.

Для наочності представимо показники стану основних засобів у вигляді діаграми (рис.2.1).

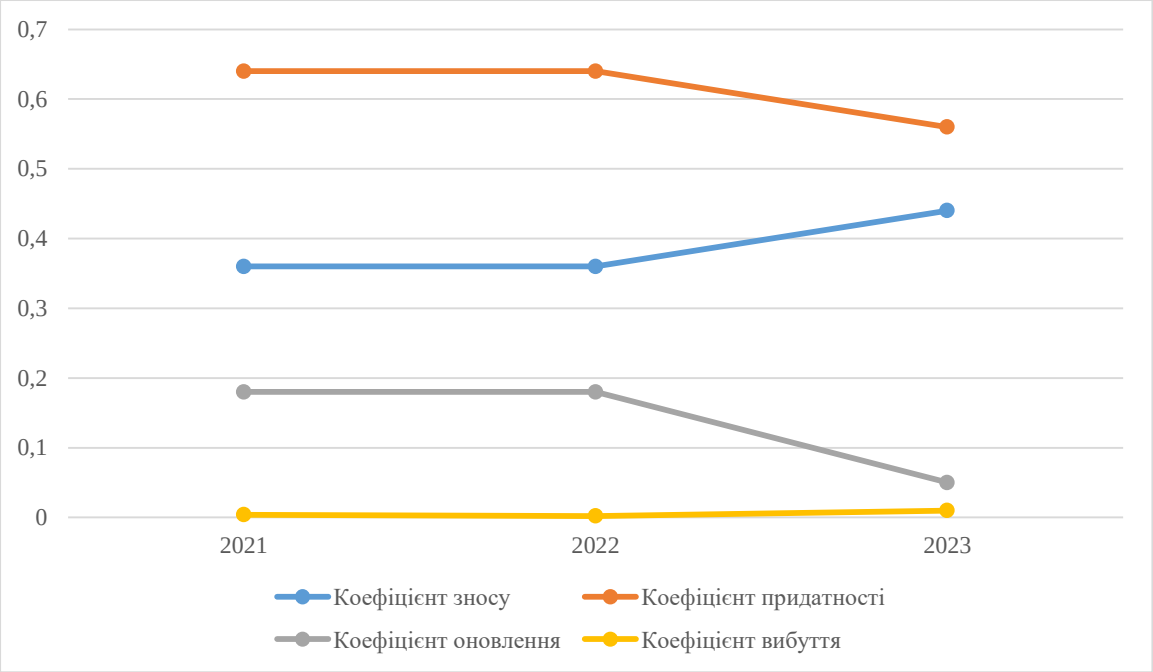

Рисунок 2.1 – Показники стану основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Коефіцієнт зносу зростає з 0,36 в 2021 році до 0,44 в 2023 році, тобто на 0,08 пунктів, або на 22,22%, що свідчить про фізичну та моральну застарілість. Оберненим показником до коефіцієнту зносу є коефіцієнт придатності, котрий скорочується з 0,64 в 2021 році до 0,56 в 2023 році, тобто на 0,08 пунктів, або на 12,5%.

Коефіцієнт оновлення дещо випереджає коефіцієнт вибуття, проте суттєво не впливає на якість основного капіталу.

Дослідимо показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років (табл.2.5).

Ліквідність характеризує швидкість обороту капіталу, тобто здатність підприємства ефективно перетворювати активи на високоліквідні грошові кошти. Платоспроможність відображає спроможність підприємства своєчасно виконувати власні зобов’язання, забезпечуючи дотримання платіжної

дисципліни та уникнення фінансових дисбалансів. Безумовно, позитивним є зростання цих показників, оскільки вони впливають на фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,22	0,04	0,25	-0,18	0,21
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу (термінової, швидкої ліквідності)	2,07	2,02	1,73	-0,05	-0,29
3. Коефіцієнт покриття балансу	3,28	3,96	2,83	0,68	-1,13
4. Частка оборотних коштів у активах	0,64	0,59	0,66	-0,05	0,07
5. Частка запасів в оборотних активах	0,37	0,49	0,39	0,12	-0,1
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	1,89	1,52	1,67	-0,37	0,15

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов’язань підприємства, що можуть бути погашені у найкоротші терміни. На ДП «Хмельницькзалізобетон» досліджуваний показник має таку динаміку: скорочується в 2022 році порівняно з 2021 роком на 0,18; зростає в 2023 році на 0,21, що є позитивним для діяльності підприємства.

Проміжний коефіцієнт покриття балансу (термінової, швидкої ліквідності) протягом досліджуваного періоду скорочується на 0,34 та свідчить про скорочення рівня платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт покриття балансу в 2022 році порівняно з попереднім роком зростає на 0,68 і скорочується на 1,13 в 2023 році. Варто зазначити, що значення цього показника є вище нормативного.

Частка оборотних коштів у активах показує, яку частку фінансових ресурсів підприємства залучено в основні засоби та має таку динаміку: в 2022 році порівняно з попереднім роком скорочується на 0,05 та зростає на 0,07 в 2023 році.

Частка запасів в оборотних активах в 2022 році порівняно з 2021 роком зростає на 0,12 та скорочується на 0,1 в 2023 році.

Частка власних оборотних коштів у запасах скорочується на 0,37 в 2022 році порівняно з 2021 роком і зростає на 0,15 в 2023 році.

Для кращої візуалізації представимо показники ліквідності та платоспроможності підприємства на рис.2.2.

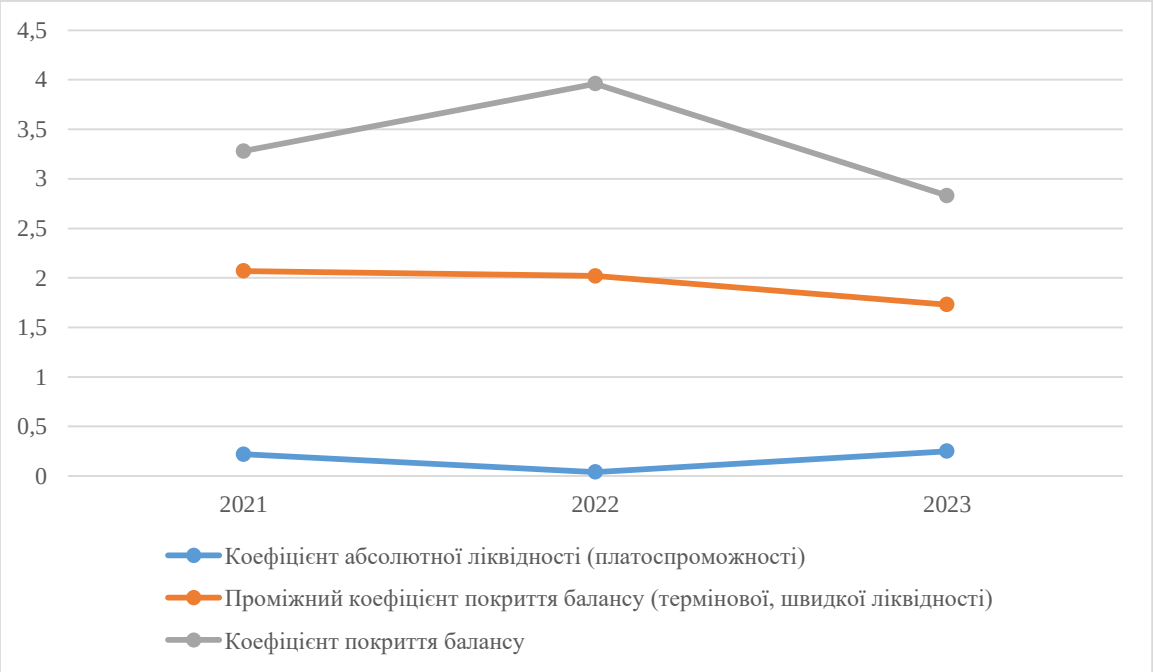

Рисунок 2.2 – Показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства, які виявлять орієнтацію на власний чи позиковий капітал під час виробничої діяльності. Показники фінансової стійкості представимо у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Визначення типу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

№	Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
Дані для визначення типу фінансової стійкості						
1	Власний капітал, тис.грн	416533	441768	471865	25235	30097
2	Необоротні активи, тис.грн	186388	211570	207763	25182	-3807
3	Власні обігові кошти, тис.грн (р.1 – р.2)	230145	230198	264102	53	33904
4	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	0	0	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів, тис.грн (р.3 + р.4)	230145	230198	264102	53	33904
6	Короткострокові кредити та позики, тис.грн	0	10000	30000	10000	20000
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів, тис.грн (р.5 + р.6)	230145	240198	294102	10053	53904
8	Запаси, тис.грн	121968	151054	158486	29086	7432
9	Надлишок (+), або нестача (-) власних обігових коштів, тис.грн, (р.3 - р.8)	108177	79144	105616	-29033	26472
10	Надлишок (+), або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик, тис.грн, (р.5 - р.8)	108177	79144	105616	-29033	26472
11	Надлишок (+), або нестача (-) основних джерел покриття запасів, тис.грн, (р.7-р.8)	108177	89144	135616	-19033	46472
12	Запас стійкості фінансового стану, днів (р. 11 х 360/ р.1)	93,49	72,64	104,47	-20,85	31,83

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
13	Надлишок (+), або нестача (-) основних джерел покриття на 1грн. запасів (р.11/р. 8)	0,89	0,59	4,66	-0,3	4,07
Показники типу фінансової стійкості						
14	Тривимірний показник (S)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)		
15	Тип фінансової стійкості (S)	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість		

Проведений аналіз підтверджує, що фінансові показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформовані із надлишком, що свідчить про абсолютний тип фінансової стійкості та орієнтацію на власні оборотні джерела під час виробничої діяльності.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт автономії	0,81	0,85	0,77	0,04	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	0,19	0,15	0,23	-0,04	0,08
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,55	0,52	0,56	-0,03	0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,80	0,85	0,77	0,05	-0,08
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	4,12	5,68	3,28	1,56	-2,4
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,80	0,85	0,76	0,05	-0,09
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,20	0,15	0,24	-0,05	0,09

Проаналізувавши дані, представлені в табл.2.7 необхідно відмітити про фінансову автономію ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років, про що свідчить значення коефіцієнта автономії, який в 2022 році порівняно з 2021 роком зростає на 0,04 пункти. В 2023 році показник скорочується на 0,08 пунктів. Варто зазначити, що рівень показника є вищим нормативного.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, котрий вказує на здатність підприємства в довгостроковому періоді проводити діяльність. Цей показник обернений до коефіцієнта автономії. Отже, протягом досліджуваного періоду можна відмітити таку динаміку: скорочення на 0,04 пункти в 2022 році порівняно з 2021 роком та зростання на 0,08 пунктів в 2023 році. Зростання фінансової залежності обумовлено затяжною війною в Україні та скороченням платоспроможного попиту населення.

Коефіцієнт маневреності власних засобів показує частину власного оборотного капіталу, яка перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дає можливість маневрувати цими коштами. В 2022 році порівняно з 2021 роком значення показника скорочується на 0,03 пункти; в 2023 році – зростає на 0,04 пункти та свідчить про збільшення частини власного капіталу в обороті.

На переважання власного капіталу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 років вказують показники співвідношення власного і залученого капіталу, концентрації власного капіталу.

Проведемо аналіз показників ділової активності (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Загальна оборотність капіталу	1,78	1,11	1,50	-0,67	0,39

Оборотність готової продукції	18,27	8,96	11,31	-9,31	2,35

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Оборотність запасів	8,01	4,23	5,49	-3,78	1,26
Оборотність дебіторської заборгованості	5,16	3,56	4,89	-1,6	1,33
Оборотність кредиторської заборгованості	5,08	6,49	8,80	1,41	2,31
Фондовіддача необоротних активів	5,45	3,18	4,57	-2,27	1,39
Оборотність власного капіталу	2,14	1,34	1,86	-0,8	0,52

Згідно аналізу табл.2.8 варто зазначити, що в 2022 році відбувається зниження майже усіх показників ділової активності підприємства, причиною є початок повномасштабного вторгнення агресора на територію нашої країни.

Так, негативною тенденцією ділової активності підприємства в 2022 році було скорочення загальної оборотності капіталу порівняно з попереднім роком на 0,67; проте в 2023 році відбувається збільшення показника на 0,39.

Що ж до оборотності готової продукції, то в 2022 році вона скорочується на 9,31 порівняно із 2021 роком; а в 2023 році зростає на 2,35.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2022 році скорочується на 1,6 та зростає в 2023 році на 1,33, що свідчить про більш ефективне управління заборгованістю клієнтів.

Оборотність кредиторської заборгованості зростає протягом 2021-2023 років на 3,72 та вказує на зростання кількості оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року.

Оборотність власного капіталу скорочується в 2022 році порівняно з попереднім на 0,8; зростає в 2023 році на 0,52 та свідчить про збільшення ефективності управління власним капіталом.

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства та виявлення фінансових ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для дослідження економічних ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо дослідження ймовірності банкрутства. Найвідоміші моделі оцінки фінансового стану з можливістю визначення ймовірності банкрутства є:

- модель діагностики фінансового стану підприємства Альтмана, яка базується на використанні апарату множинного дискримінантного аналізу;
- модель Ліса, яка базується на використанні показників ділової активності та рентабельності;
- модель Тоффлера і Тішоу, позиціонується як чотирьохфакторна модель на основі оцінки платоспроможності;
- модель вітчизняного науковця Терещенка О.О., яка базується на дискримінантній функції.

Розпочнемо оцінювання ризику банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», застосувавши модель Альтмана, використавши п’ять чинників впливу (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки (методика Альтмана)

Показник	Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
Відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів	X_1	0,44	0,44	0,43	–	-0,01
Відношення чистого прибутку до сукупних	X_2	0,15	0,05	0,06	-0,1	0,01

активів						

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів	X_3	0,18	0,06	0,07	-0,12	0,01
Відношення між власним і залученим капіталом	X_4	4,12	5,68	3,28	1,56	-2,4
Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів	X_5	1,57	1,11	1,38	-0,46	0,27

Провівши аналіз показників, які визначають ймовірність за моделлю Альтмана відзначимо що в 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається зниження таких показників: відношення чистого прибутку до сукупних активів на 0,1; відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів – на 0,12; відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів – на 0,46.

В 2023 році порівняно з 2022 роком відбувається зниження таких показників: показника відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів на 0,01; відношення між власним і залученим капіталом – на 2,4. Інші показники зростають та позитивно впливають на узагальнюючий показник Z.

На основі розрахованих показників визначимо значення показника Z за моделлю Альтмана:

$Z_{2021} = 1,2*0,44 + 1,4*0,15 + 3,3*0,18 + 0,6*4,12 + 0,999*1,57 = 5,37$

$Z_{2022} = 1,2*0,44 + 1,4*0,05 + 3,3*0,06 + 0,6*5,68 + 0,999*1,11 = 5,31$

$Z_{2023} = 1,2*0,43 + 1,4*0,06 + 3,3*0,07 + 0,6*3,28 + 0,999*1,38 = 4,18$

Згідно із шкалою визначення стану підприємства за моделлю Альтмана [35], коли значення Z понад 2,91 балів, то ймовірність виникнення банкрутства

є досить низькою. В нашому аналізі протягом досліджуваного періоду діапазон значень Z становить 5,37 – 4,18, тобто ймовірність банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дуже низька, підприємство є фінансово стійким.

Дослідимо ймовірність виникнення банкрутства підприємства за моделлю Ліса (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (за методикою Ліса)

Показник	Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Відношення оборотного капіталу до всіх активів	X_1	0,64	0,59	0,66	-0,05	0,07
Відношення прибутку від реалізації до всіх активів	X_2	0,19	0,07	0,09	-0,12	0,02
Відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів	X_3	0,79	0,82	0,74	0,03	-0,08
Відношення власного капіталу до позичкового капіталу	X_4	4,12	5,68	3,28	1,56	-2,4

Провівши аналіз показників (табл.2.10) відмітимо, що в 2022 році порівняно з 2021 роком відбувається зниження показника відношення оборотного капіталу до всіх активів на 0,05 та показника відношення прибутку від реалізації до всіх активів на 0,12. В 2023 році порівняно з попереднім роком відбувається зниження показника відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів на 0,08. Зниження перерахованих показників негативно впливає на фінансовий стан підприємства та впливає на зниження показника Z.

Визначимо інтегральний показник Z за моделлю Ліса:

Z_{2021} = 0,063*0,64 + 0,092*0,19 + 0,057*0,79 + 0,001*4,12 = 0,107

Z_{2022} = 0,063*0,59 + 0,092*0,07 + 0,057*0,82 + 0,001*5,68 = 0,096

Z_{2023} = 0,063*0,66 + 0,092*0,09 + 0,057*0,74 + 0,001*3,28 = 0,095

Згідно з моделлю Ліса критичне значення показника Z рівне 0,037. В нашому випадку протягом досліджуваного періоду значення Z вище критичного за Лісом, тобто фінансовий стан підприємства стабільний і ймовірність виникнення банкрутства незначна.

Використавши модель Тоффлера і Тішоу визначимо ймовірність виникнення банкрутства підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (за методикою Тоффлера і Тішоу)

Показник	Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань	X_1	0,95	0,49	0,37	-0,46	-0,12
Відношення оборотних активів до зобов'язань	X_2	3,28	3,96	2,83	0,68	-1,13
Відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів	X_3	0,20	0,15	0,23	-0,05	0,08
Відношення власного капіталу до позичкового капіталу	X_4	1,57	1,11	1,38	-0,46	0,27

Визначимо показник Z за моделлю Тоффлера і Тішоу:

Z_{2021} = 0,53*0,95 + 0,13*3,28 + 0,18*0,20 + 0,16*1,57 = 1,217

Z_{2022} = 0,53*0,49 + 0,13*3,96 + 0,18*0,15 + 0,16*1,11 = 0,979

Z_{2023} = 0,53*0,37 + 0,13*2,83 + 0,18*0,23 + 0,16*1,38 = 0,826

Критичне значення Z-показника за моделлю Тоффлера і Тішоу становить 0,3 пункти. Протягом 2021-2023 років показник Z скорочується з 1,217 до 0,828, проте підприємство має високий рівень фінансового стану та невелику ймовірність виникнення банкрутства.

Здійснимо оцінку ймовірності виникнення банкрутства за методикою Терещенка О.О. (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки (за методикою Терещенка О.О.)

Показник	Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Відношення грошових надходжень до зобов'язань	X_1	8,03	7,41	5,90	-0,62	-1,51
Відношення валюти балансу до зобов'язань	X_2	5,12	6,68	4,28	1,56	-2,4
Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	X_3	0,15	0,05	0,06	-0,1	0,01
Відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції	X_4	0,10	0,05	0,04	-0,05	-0,01
Відношення виробничих запасів до чистого доходу від реалізації продукції	X_5	0,15	0,26	0,19	0,11	-0,07
Відношення чистого доходу від реалізації продукції до основного капіталу	X_6	1,57	1,11	1,38	-0,46	0,27

Дані таблиці 3.4 свідчать про зниження таких показників в 2022 році порівняно з попереднім: показника відношення грошових надходжень до зобов'язань на 0,62; показника відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів – на 0,1; показника відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції – на 0,05; показника відношення чистого доходу від реалізації продукції до основного капіталу – на 0,46.

Проаналізуємо показник Z згідно з моделлю Терещенко О.О.:

Z_{2021} = 1,5*8,03 + 0,08*5,12 + 10*0,15 + 5*0,10 + 0,3*0,15 + 0,1*1,57 = 14,66

Z_{2022} = 1,5*7,41 + 0,08*6,68 + 10*0,05 + 5*0,05 + 0,3*0,26 + 0,1*1,11 = 12,58

Z_{2023} = 1,5*5,90 + 0,08*4,28 + 10*0,06 + 5*0,04 + 0,3*0,19 + 0,1*1,38 = 10,70

Варто зазначити, що дана модель найбільше наближена до вітчизняних умов. Критичне значення показника Z згідно даної моделі становить 2. Таким чином, підсумуємо що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має абсолютну фінансову стійкість.

Таким чином, проведені дослідження ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за різними моделями вказують на абсолютну фінансову стійкість підприємства та низьку ймовірність банкрутства.

Висновки до другого розділу

В другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано виробничо-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 роки, яке є лідером на ринку будівельних послуг та спеціалізується на виробництві залізобетонних конструкцій, бетону та столярних виробів.

За понад два з половиною роки повномасштабного вторгнення рф на територію нашої країни ТДВ «Хмельницькзалізобетон» змогло протистояти численним викликам та успішно продовжує свою діяльність.

Початок збройної агресії рф проти нашої країни в лютому 2022 році стало справжнім викликом для підприємства та негативно позначилися на економічних показниках. Тому в 2022 році порівняно з 2021 роком відмічається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 28,92%; чистого прибутку на 64,71%; рентабельності діяльності на 52,53%.

Проте, підприємство змогло вистояти та адаптуватися до викликів та загроз. В 2023 році відмічається зростання показників: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 47,33%; валовий прибуток зріс на 41,17% та свідчить про збільшення прибуткової діяльності. Чистий прибуток від операційної діяльності зріс на 38,91%.

В зв'язку з процесами еміграції та мобілізації протягом досліджуваного періоду скорочується середньооблікова чисельність працівників на 128 осіб, або на 24,29%, проте ця проблема є не лише для даного підприємства.

Показник собівартості реалізованої продукції в 2023 році порівняно з попереднім роком зростає на 230023 тис.грн, або на 48,7%.

В 2023 році порівняно з 2022 роком відбувається збільшення фонду заробітної плати на 29609,3 тис.грн, або на 32,6%. Відповідно до цього середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 47,6%.

Проведений аналіз фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про абсолютний тип фінансової стійкості підприємства та орієнтацію на власні оборотні джерела під час виробничої діяльності.

Проведені дослідження ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за методиками Альтмана, Ліса, Тоффлера і Тішоу, Терещенка О.О. вказують на абсолютну фінансову стійкість підприємства та низьку ймовірність банкрутства.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Вплив ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Використаємо SWOT-аналіз для дослідження впливу можливостей та ризиків зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл.3.1). Оцінювання було здійснено експертами, до складу яких ввійшли начальники відділів, головний бухгалтер.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз зовнішніх можливостей та ризиків діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зовнішні	Вага	Рейтинг у балах	Зважений фактор	Примітки
1	2	3	4	5
Можливості				
Забезпечення воєнних потреб	0,1	4	+0,4	Підприємство може переорієнтувати свої виробничі потужності для створення продукції, яка сприятиме обороноздатності країни. Наприклад: блоки для укриттів, фортифікаційні споруди, модульні конструкції для тимчасових військових баз або госпіталів, захисні конструкції для цивільного населення
Участь у повоєнній відбудові	0,3	5	+1,5	Виробництво залізобетонних конструкцій для мостів, доріг,

				залізничних станцій; матеріали для відновлення житлового фонду, лікарень, шкіл
Розширення ринків збуту	0,1	3	+0,3	Налагодити експорт продукції до країн, які активно інвестуватимуть у відновлення України, або ж розширити присутність на внутрішньому ринку завдяки державним будівельним програмам

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Співпраця з державою та міжнародними організаціями	0,05	4	+0,2	Отримання грантів або кредитів на модернізацію виробництва; виконання замовлень за програмами відновлення, які фінансуються міжнародними партнерами, як от ЄС чи ООН
Загрози				
Економічна нестабільність	0,1	-5	-0,5	Ризиком якої є зростання інфляції, девальвація гривні.
Зниження попиту на продукцію підприємства	0,1	-4	-0,4	В зв'язку із скороченням платоспроможності населення існує ризик зниження попиту на продукцію підприємства
Проблеми з енергозабезпеченням	0,1	-5	-0,5	Атаки на енергетичну інфраструктуру України призводять до відключень електроенергії, що паралізує роботу виробничих потужностей.
Неплатоспроможність замовників	0,05	-3	-0,15	Організації, які замовляють продукцію, можуть не виконувати свої фінансові зобов'язання через економічну кризу або зруйнованість бізнесу
Конкуренція з імпортерами	0,05	-3	-0,15	У післявоєнний період підприємство може стикатися з конкуренцією від іноземних компаній, які постачатимуть дешевшу продукцію, використовуючи міжнародні субсидії.
Фінансові ризики	0,05	-4	-0,2	Включає податковий ризик, кредитний ризик, процентний ризик
Разом	1	X	+0,5	X

В умовах війни та повоєнного періоду ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має можливості для адаптації, які можуть відіграти важливу роль у відновленні інфраструктури та забезпеченні потреб будівельної галузі. Згідно табл.3.1 найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства створюють можливості участі у повоєнній відбудові, забезпечення воєнних потреб країни.

До найбільших ризикових факторів належать економічна нестабільність, енергетична криза, проблеми з енергозабезпеченням.

Проведемо також дослідження внутрішнього середовища, використавши SWOT-аналіз (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз внутрішніх сильних сторін та ризиків діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Внутрішні ризики	Вага фактору	Рейтинг у балах	Зважений фактор	Примітки
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
Висока якість продукції	0,2	3	+0,6	Підприємство виготовляє продукцію, яка відповідає державним стандартам (ДСТУ) та міжнародним нормам якості, результатом чого стала довготривала довіра клієнтів, котрі обирають надійні матеріали для будівництва
Широкий асортимент продукції	0,15	4	+0,6	Здатність задовольнити різноманітні запити замовників, від житлового до інфраструктурного будівництва.
Сталі партнерські зв’язки	0,1	4	+0,4	Налагоджена співпраця з постачальниками сировини, транспортними компаніями та державними структурами.
Потенціал для масштабування	0,1	3	+0,3	Підприємство має можливості для розширення виробництва та виходу на нові ринки, особливо у післявоєнний період.
Гнучкість у виконанні замовлень	0,05	3	+0,15	Підприємство може виготовляти продукцію за індивідуальними замовленнями, адаптуючись до потреб клієнтів.

Слабкі сторони				
Використання застарілого обладнання	0,1	3	-0,3	Необхідність модернізації застарілих технологій
Висока енергомісткість виробництва	0,1	2	-0,2	Необхідність впровадження енергозберігаючих технологій

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Зростання вартості сировини та матеріалів	0,1	4	-0,4	Затяжна війна впливає на зростання вартості сировини та матеріалів
Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,1	5	-0,5	В зв'язку з процесами мобілізації та еміграції відчувається нестача кваліфікованого персоналу
Разом	1	X	+0,65	X

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має значний потенціал для того, щоб стати рушієм відновлення зруйнованої інфраструктури в Україні. Для цього потрібно ефективно використовувати внутрішні ресурси, залучати інвестиції та диверсифікувати продукцію до поточних потреб країни.

Проте, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на проблему із застарілим обладнанням, високою енергомісткістю виробництва, дефіцитом кваліфікованих працівників.

3.2 Удосконалення технології ідентифікації ризиків на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розроблення концептуальних засад управління ризиками та впровадження ризик-орієнтованих підходів у діяльність підприємства вимагає реалізації послідовних етапів, які представлено на рисунку 3.1.

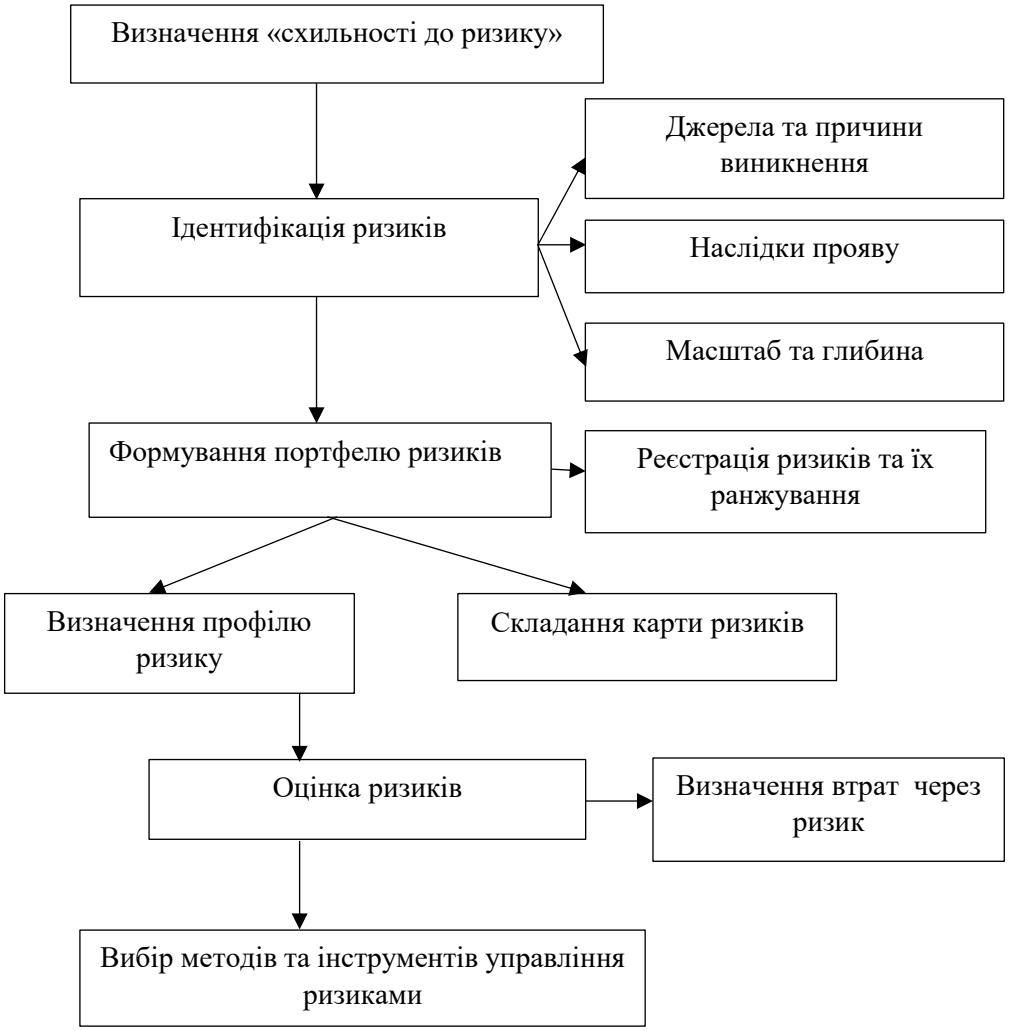

Рисунок 3.1 – Алгоритм управління економічними ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сформовано за: [21,22].

Зауважимо, що в процесі ідентифікації ризиків ключову роль відіграє якість інформації, яка використовується та має бути достовірною, об’єктивною, своєчасною, актуальною тощо.

До основних джерел інформації, що застосовується для ідентифікації ризиків, належать: консультації з експертними групами спеціалістів; аналіз досвіду конкурентів у сфері управління ризиками; результати SWOT-аналізу та маркетингових досліджень; результати внутрішніх і зовнішніх аудитів; аналіз проблем і попередніх ризиків.

Методи ідентифікації ризиків, їх переваги та недоліки представлено в додатку Б (табл.Б1).

Моделі ідентифікації економічних ризиків на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано на рисунку 3.2.

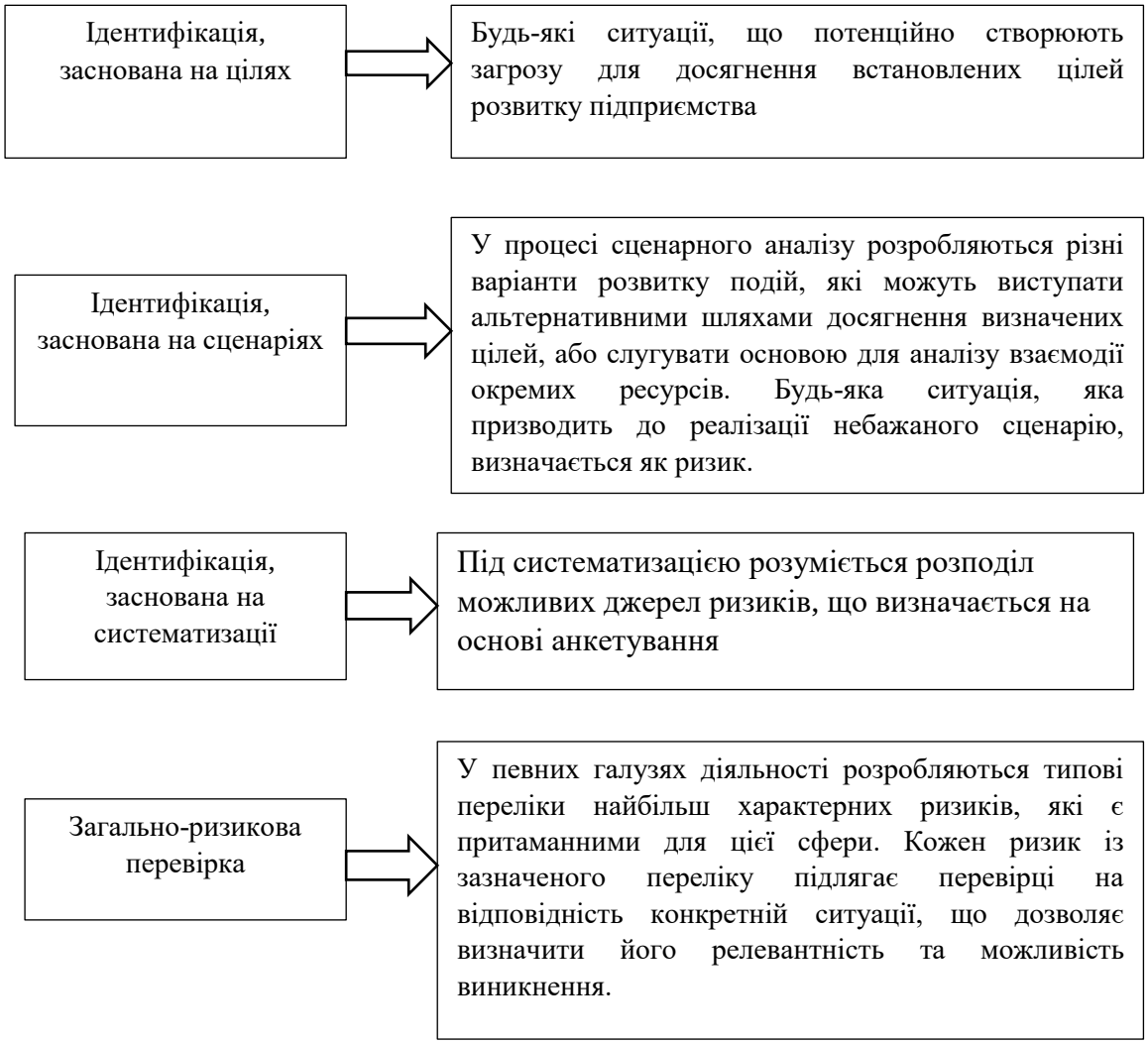

Рисунок 3.2 – Моделі ідентифікації економічних ризиків, запропоновані до використання на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сформовано за: [13,21].

Результатом процесу ідентифікації ризиків є формування реєстру ризиків, який включає: перелік виявлених ризиків; потенційні реакції підприємства на кожен із них; основні чинники, що спричиняють виявлені ризики; додаткові види ризиків, визначені у процесі ідентифікації. Такий реєстр є базовим документом, що використовується для подальшого аналізу, оцінки ризиків і розроблення стратегії їх управління.

Загалом варто зазначити, що процес ідентифікації ризиків спрямований на виявлення та систематизацію ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Після ідентифікації ризиків необхідно здійснити їх документування. Оскільки управління ризиками є багаторазовим та безперервним процесом, потрібна ефективна система для організації та фіксації ризиків. На початковому етапі діяльності можливе лише визначення ризиків, проте в подальшому до вже виявлених ризиків слід додавати інформацію про нові.

Одним із методів документування ризиків, пов’язаних із діяльністю підприємства, є їх реєстрація, яка передбачає створення переліку потенційних ризиків, котрі класифікують за видами діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Формування переліку ризиків доцільно здійснювати міжфункціональною групою, до складу якої входять представники всіх структурних підрозділів підприємства. Крім того, рекомендовано залучати зовнішніх експертів або клієнтів, які можуть надати об’єктивну оцінку значущості ризиків, пов’язаних із цим процесом.

Для більш глибокого аналізу структури ризиків доцільно виокремлювати ризики-причини та ризики-наслідки, встановлюючи між ними причинно-

наслідкові зв’язки, що сприятиме кращому розумінню механізмів виникнення ризиків та їх потенційного впливу.

Якщо група експертів визначає певний ризик як загрозливий для діяльності підприємства, доцільно приймати рішення щодо розробки заходів для запобігання його виникненню.

Рекомендуємо додати до документованого опису окремий розділ, у якому буде наведено перелік ризиків, які несуть загрозу діяльності підприємства. Це дозволить керівництву організації краще зрозуміти ключові аспекти діяльності та фокусувати увагу на найбільших загрозах.

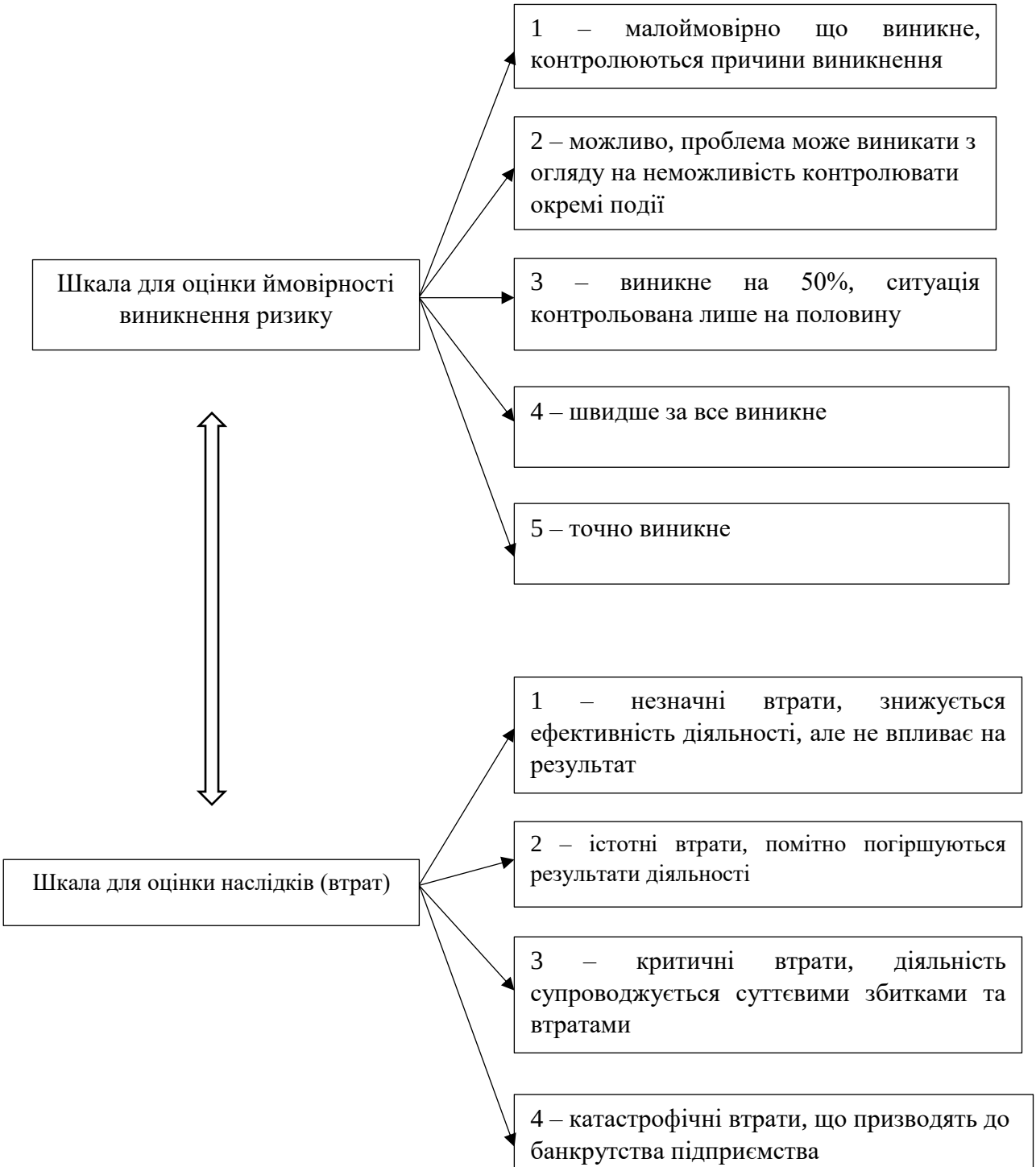

Рисунок 3.3 – Запропоновані значення шкали оцінювання ймовірності виникнення ризику та їх наслідки для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сформовано за: [22].

Процес ідентифікації ризиків у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має супроводжуватися систематичним оцінюванням і ранжуванням ризиків із використанням як класичних, так і сучасних методик.

Вважаємо доречним оцінювати кожен ризик за кількома ключовими параметрами. Мова йде про ймовірність виникнення ризику та його наслідки. Інколи може оцінюватися ймовірність виникнення ризику на ранній стадії, коли ризик ще можна усунути без значних наслідків для роботи підприємства.

Для кожного параметра варто розробити відповідну шкалу оцінювання, яка має бути зрозумілою та зручною у застосуванні. Це сприятиме підвищенню точності оцінок і полегшить їх використання в процесі аналізу.

Шкала для оцінювання ймовірності виникнення ризику на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» запропонована на рис.3.3.

Після проведення оцінювання кожного з виявлених ризиків за окремими параметрами слід розрахувати інтегральну оцінку його важливості, яка відображатиме загальний рівень значущості ризику для діяльності підприємства та розраховуватиметься шляхом множення оцінок за окремими параметрами.

Наслідки / Ймовірність виникнення	НЕЗНАЧНІ	ІСТОТНІ	КРИТИЧНІ	КАТАСТРОФІЧНІ

Точно проявиться				
Можливо				
Виникне на 50%				
Швидше за все виникне				
Малоймовірно				

Управлінські дії мають бути спрямовані на усунення цього ризику

кі дії мають бути спрямовані на контроль цього ризику

Ризик не потребує кардинальних управлінських дій і є очікуваним

Рисунок 3.4 – Карта ризику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [3]

Якщо шкала оцінювання є невеликою, для визначення важливості ризику доцільно застосовувати спеціальну двовимірну матрицю – карту ризиків, яка поєднує ймовірність виникнення ризику з масштабом його потенційних наслідків (див. рис.3.4). Такий підхід дозволяє візуалізувати ризики за рівнем їх значущості та пріоритизувати їх для подальшого управління.

Для побудови карти ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було використано дані про виявлені ризики за допомогою SWOT-аналізу, які проаналізовано, ідентифіковано та проранжовано відповідно до ймовірності їх виникнення та можливих наслідків.

Таблиця 3.3 – Оцінка значимості втрат та ймовірності виникнення економічних ризиків діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Позначення	Ризик	Значимість втрат		Ймовірність виникнення		Сумарна оцінка Σ(3+5)
		Опис	Оцінка	Опис	Оцінка	
А	Зниження попиту на продукцію підприємства	істотні	2	Можливо	2	4
Б	Зростання вартості сировини та матеріалів	істотні	2	Точно	5	10
В	Проблеми з енергозабезпеченням	істотні	2	Точно	5	10
Г	Втрата кваліфікованого персоналу	істотні	2	Швидше за все	4	8

Д	Неплатоспроможність замовників	критичні	3	Можливо	2	6
Е	Конкуренція та зміна ринкової структури	істотні	2	Виникне на 50%	3	6
Є	Фінансові ризики	критичні	3	Точно	5	15
Ж	Технологічної відсталості	критичні	3	Швидше за все	4	12

На основі таблиці створимо карту ризиків, яка візуалізує пріоритетність управління ризиками. Найвищий рівень уваги приділено ризикам із високою ймовірністю виникнення та суттєвими наслідками. Це допоможе керівництву підприємства зосереджувати ресурси на ключових загрозах.

Таблиця 3.4 – Карта ризиків діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наслідки / Ймовірність виникнення	НЕЗНАЧНІ	ІСТОТНІ	КРИТИЧНІ	КАТАСТРОФІЧНІ
Точно проявиться		Б(10) В(10)	Є(15)	
Можливо		А(4)	Д(6)	
Виникне на 50%		Е(6)		
Швидше за все виникне		Г(8)	Ж(12)	
Малоймовірно				

Аналіз розміщення ризиків на карті (табл. 3.4) свідчить, що майже всі ризики перебувають у зоні, яка вимагає прийняття управлінських рішень щодо нейтралізації джерел їх виникнення або усунення наслідків ризиків.

Після проведення ідентифікації та оцінки ризиків у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», створення карти ризиків, наступним важливим етапом є реалізація заходів з управління ризиками, спрямованих на зниження ризиків із зони неприпустимого рівня до прийнятного. Для досягнення цієї мети необхідно розробити програму управління ризиками та підготувати план дій,

спрямований на зменшення ймовірності втрат і мінімізацію негативних наслідків.

3.3 Впровадження ERM-системи управління ризиками на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ERM-система – комплексна система управління ризиками, використання якої дозволить зменшити вплив ризиків на діяльність підприємства та підвищити конкурентоспроможність.

Підхід ERM-системи значно розширює процес управління ризиками, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, комплаєнс тощо. Завдяки ERM у підприємства з’являються нові можливості.

ERM-система на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» являє собою цілісний підхід до управління ризиками (інтеграцію стратегій та методів), який включає ідентифікацію, аналіз і контроль потенційних негативних впливів на операційну діяльність підприємства. Вона розглядається як ключовий інструмент для підвищення стійкості товариства та забезпечення його ефективного функціонування в умовах невизначеності та загроз.

У межах впровадження ERM-систем розробляються стратегії, орієнтовані на досягнення фінансової стабільності та оптимізацію операційної ефективності, що сприяє зниженню впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Використання ERM-системи забезпечить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можливість ефективного прогнозування та реагування на ризики, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін в умовах турбулентності ринкового середовища. Ці системи сформують основу для інтегрованого управління ризиками на всіх рівнях організації, сприяючи

оптимізації витрат, пов'язаних із ризик-менеджментом, та забезпечуючи більш ефективне виконання операційних завдань і досягнення стратегічних цілей.

Впровадження ERM-системи є пріоритетним стратегічним завданням ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке передбачає створення системного і комплексного підходу до управління ризиками, що потенційно впливають на його діяльність. Процес реалізації цієї системи складається з кількох ключових етапів, представлених у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження ERM-системи на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етапи	Зміст
Аналіз бізнес-моделі	детальний аналіз бізнес-моделі підприємства з метою ідентифікації потенційних ризиків, які можуть впливати на його операційну діяльність
Класифікація ризиків	систематична класифікація ризиків за окремими категоріями, що сприяє їхньому структурованому визначенню та подальшому аналізу. До таких категорій належать фінансові, репутаційні, операційні та інші типи ризиків
Взаємодія з керівництвом	активна роль керівництва у визначенні стратегічних цілей та прийняття рішень з управління ризиками
Розробка політик та процедур	розробка конкретних політик та процедур для протидії ризикам та запобігання їхньому виникненню
Інтеграція у існуючі процеси управління	впровадження ERM в процеси управління для зниження впливу ризиків
Впровадження інформаційних систем	відбір та впровадження інформаційних систем для ефективного моніторингу, аналізу та звітування про ризики
Постійний моніторинг та аналіз	систематичний моніторинг ризиків та їх аналіз для вчасного виявлення змін у турбулентному середовищі
Навчання персоналу	постійне підвищення кваліфікації персоналу щодо методів та стратегій управління ризиками

Сформовано за: [31].

На сьогодні більшість людей отримує інформацію з Інтернету, саме тому присутність підприємства в цифровому просторі є необхідним для збереження конкурентної позиції на ринку в умовах викликів та загроз.

Хоча ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має свій сайт та сторінку в соціальних мережах, зокрема у Фейсбуці, проте інформація вчасно та регулярно не оновлюється. Отже, очевидною є необхідність посилення представлення підприємства на просторах Інтернету та в соціальних мережах. Пропонуємо виділити кошти на оплату послуг менеджера-фрілансера (неповна зайнятість) для роботи з сайтом підприємства та соціальними мережами в рік:

$9000 \times 12 = 108000$ грн

Вартість послуг може змінюватись залежно від вибраної стратегії комунікації, кількості дописів та складності їх змісту тощо.

Якщо зробити припущення, що такий захід дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції хоча б на 1%, то тоді чистий ефект становитиме:

$849716000 \times 0{,}01 = 8497160$ грн – очікуваний приріст доходу

$8497160 - 108000 = 8389160$ грн – чистий ефект.

Також зменшаться запаси нереалізованої продукції на складах, покращаться показники оборотності оборотних коштів.

Запропоновані рекомендаційні заходи щодо удосконалення системи управління економічними ризиками підприємства представимо в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення системи управління економічними ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі SWOT-аналізу	Максимальне використання сильних сторін підприємства, швидке реагування на загрози підприємства	Інформація про можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства; оцінка зовнішніх та внутрішніх ризиків
2	Удосконалення технології ідентифікації ризиків	Ідентифікація ризиків. Формування портфелю ризиків. Оцінка ризиків. Вибір методів та інструментів	Вчасне виявлення та систематизація ризиків, їх оцінка для попередження

		управління ризиками	негативних наслідків впливу та розроблення відповідної стратегії управління
3	Посилення представлення підприємства на просторах Інтернету та в соціальних мережах	Найм менеджера для роботи з сайтом підприємства та соціальними мережами	Збільшення чистого доходу від реалізації продукції мінімум на 1,0%. Зростання показників оборотності оборотних коштів.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі кваліфікаційної роботи за результатами діагностики діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» напрацьовано пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками.

За допомогою проведеного SWOT-аналізу досліджено вплив ризиків зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Визначено, що основними зовнішніми ризиками для підприємства є економічна нестабільність (зростання інфляції, девальвація гривні,); зниження попиту на продукцію підприємства; проблеми з енергозабезпеченням.

Основними внутрішніми ризиками є дефіцит кваліфікованих кадрів; зростання вартості сировини та матеріалів; використання застарілого обладнання; висока енергомісткість виробництва.

Встановлено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» володіє всіма необхідними ресурсами для адаптації до сучасних викликів і може стати ключовим гравцем у відбудові інфраструктури України. Сильні сторони підприємства забезпечують його стійкість навіть у складних умовах.

З метою удосконалення системи управління ризиками на підприємстві доцільно запропонувати удосконалення технології ідентифікації ризиків, котра виступатиме ключовим інструментом при виявленні ризиків та прийнятті рішень щодо їх мінімізації.

Для удосконалення управління ризиками запропоновано впровадження ERM-системи, використання якої забезпечить ТДВ «Хмельницьказалізобетон» можливість ефективного прогнозування та реагування на ризики, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін в умовах турбулентності ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сформуємо такі висновки:

1. Досліджуючи теоретичні аспекти дефініції «економічний ризик» встановлено, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до його визначення. Проте варто відмітити, що переважна більшість науковців визначає економічний ризик як вид ризику, що супроводжує будь-які види підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Він виникає у процесах, пов’язаних із виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт, здійсненням товарно-грошових і фінансових операцій, комерційною діяльністю, а також реалізацією науково-технічних проєктів.

2. Воєнний стан створює численні ризики для підприємств, зокрема ризики втрати майна підприємства, припинення діяльності, енергетичні ризики, фінансові ризики, кадрові ризики, яким підприємства мають протистояти.

3. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність та основні техніко-економічні показники лідера на ринку будівельних послуг – ТДВ «Хмельницьказалізобетон» за 2021-2023 роки.

Початок збройної агресії рф проти нашої країни в лютому 2022 році стало справжнім викликом для підприємства та негативно позначилося на економічних показниках, тому в 2022 році порівняно з 2021 роком відмічається скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 28,92%; чистого прибутку на 64,71%; рентабельності діяльності на 52,53%.

Проте, підприємство змогло вистояти та адаптуватися до викликів та загроз в 2023 році, тому відмічається зростання показників: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 47,33%; валовий прибуток зріс на 41,17% та свідчить про збільшення прибуткової діяльності. Чистий прибуток від операційної діяльності зріс на 38,91%.

Показник собівартості реалізованої продукції в 2023 році порівняно з попереднім роком зростає на 230023 тис.грн, або на 48,7%.

В зв'язку з процесами еміграції та мобілізації протягом досліджуваного періоду скорочується середньооблікова чисельність працівників на 128 осіб, або на 24,29%, проте ця проблема є актуальною для більшості підприємств України.

В 2023 році порівняно з 2022 роком відбувається збільшення фонду заробітної плати на 29609,3 тис.грн, або на 32,6%. Відповідно до цього середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 47,6%.

4. Проведений аналіз фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про абсолютний тип фінансової стійкості підприємства та орієнтацію на власні оборотні джерела під час виробничої діяльності.

5. Підприємство має абсолютну фінансову стійкість та низьку ймовірність банкрутства, на що вказують проведені дослідження ймовірності виникнення банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за методиками Альтмана, Ліса, Тоффлера і Тішоу, Терещенка О.О.

6. З метою удосконалення системи управління ризиками на підприємстві запропоновано удосконалення технології ідентифікації ризиків, яка

виступатиме ключовим інструментом при виявленні ризиків та прийнятті рішень щодо їх мінімізації.

Для удосконалення управління ризиками запропоновано впровадження ERM-системи, використання якої забезпечить ТДВ «Хмельницьказалізобетон» можливість ефективного прогнозування та реагування на ризики, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін в умовах турбулентності ринкового середовища.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Одеса: Про-март, 2015. – 300с.

2. Божкова В.В. Підходи до систематизації методів управління економічними ризиками промислових підприємств / В.В. Божкова, Л.О. Сигида, С.П. Мірошніченко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – Вип.5(05). – С.128-133.

3. Бондаренко П.В. Карта ризиків – ефективний інструмент управління. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789

4. Бутенко В.М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві / В.М. Бутенко, М.В. Байдацький // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип.50. – URL: https://bit.ly/4iDyVzb

5. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. – 480 с.

6. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. – 182 с.

7. В Україні за пів 2024 року закрились майже 92 тисячі ФОПів. – URL: https://suspilne.media/783355-v-ukraini-za-piv-roku-zakrilis-majze-92-tisaci-fopiv-a-zareestruvalis-1485-tisac/

8. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. – 364 с.

9. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : [монографія] / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков ; за наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса : ІПРЕД НАН України, 2003. – 164 с.

10. Гросул В.А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види / В.А. Гросул, М.О. Усова // Економічний простір. – 2021. – №176. – С. 58-64.

11. Дем’янов Д.М. Економічні ризики підприємства в умовах воєнного стану / Д.М. Дем’янов // Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту : збірник тез доповідей Ювілейної V Міжнародної науково-практичної конференції. – Хмельницький, 2024. – С.102-104.

12. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. – 312с.

13. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб. / [Т.А. Васильєва, С. В. Лєонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.

14. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. – 224 с.

15. Камінський А.Б. Економіко-математичне моделювання фінансових ризиків: автореф. дис. «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці » д-ра екон. наук: спец. 08.00.11. Київ : КНУ, 2007. – 25 с.

16. Ковернега Т.А. Особливості формування стратегії управління економічними ризиками для забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах / Т.А. Ковернега // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»,2014. – Вип. 8. –Частина 7. – С. 98–102.

17. Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства / О.О. Коць // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – №4 (554). – С. 96–103

18. Коюда П.М., Коюда О.П. Економічна сутність ризиків та їх класифікація / П.М. Коюда, О.П. Коюда // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: праці І міжн.науково-практ конф. (м. Харків. 11–12 грудня 2001р.). Харків, 2001. – С. 257–258.

19. Кудіна В.Г. Класифікація ризиків у банківській сфері: теорія і практика / В.Г. Кудіна // Вісник Східноукраїнського університету ім. В.Даля. – 2011. – №15 (169). – Ч. 2. – С. 34–39.

20. Макалюк І.В. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану / І.В. Макалюк, О.В. Кривда, А.О. Лайкова // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип.62. – URL: https://bit.ly/4gdSht4

21. Мирошниченко Г.Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту / Г. Б. Мирошниченко, А.С. Марина // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип.44. – URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822/1758

22. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

23. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. – URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/

24. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками / В.П. Пильнова, О.М. Гавриш, Т.В. Капелюшна // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 24. – С.51–57.

25. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. – URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak

26. Радзіховська Л.М. Сутність поняття «економічний ризик»: ретроспектива та сучасність / Л.М. Радзіховська, Іващук О.В. // Economic Annals-XXI. – 2015. – №7-8. – С.4-7.

27. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки / Т.В. Романчик // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2020. – № 17. – С. 257-267.

28. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є.М. Рудніченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – №25(1). – С.188-195.

29. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. – Одеса, 2017. – 234с.

30. Скоробогатова Н.Є. Методи управління економічними ризиками в умовах військового стану / Н.Є. Скоробогатова, А.С. Товкачова, К.В. Федоренко // ІІІ Міжнародна наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». – 2022. – С.195–196.

31. Сова О.В. Тенденції дослідження управління ризиками підприємства: бібліометричний аналіз / О.В. Сова // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип.60. – URL: file:///C:/Users/Scav/Downloads/TENDENCII_DOSLIDZENNA_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_PIDPRIEM.pdf

32. Степанова А.А., Рогоза Я.І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства / А.А. Степанова, Я.І. Рогоза // Наукова-

практичний збірник «Фінансові послуги». – 2017. – №5. – С. 15–18. URL:https://www.researchgate.net/publication/341312653_Rizikmenedzment_ak_vazliva_skladova_innovacijnoi_dialnosti_pidpriemstva.

33. Тітов В.В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу / В.В. Тітов // Сталий розвиток економіки. – 2024. – №3(50). – С.378-381.

34. Халіна В. Ю. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності / В.Ю. Халіна, Є.В. Абєленцєв / Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6

35. Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства / О.С. Хринюк, В.А. Бова // Ефективна економіка. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf

36. Чернишова Л.І. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств / Л.І. Чернишова, К.Р. Бондар, Л.О. Красіловська // Науковий вісник Одеського національного університету. – 2024. – №3-4.– С.126-136.

37. Щукін Д.В. Управління ризиками в діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація / Д.В. Щукін // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2019. – №18. – С. 68–76.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Аналіз етапів управління ризиками

Етап	Характеристика
1	2
Ідентифікація ризиків	передбачає збір та аналіз інформації про саме підприємство, ринок, законодавче поле, соціальне, політичне та культурне оточення, а також про стратегію розвитку й бізнес-процеси суб'єкта господарювання. Ідентифікація ризиків спрямована на своєчасне виявлення та фіксацію потенційних деструктивних факторів, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей і виконання завдань підприємства, а також на визначення напрямів та необхідності вдосконалення процесу управління ризиками. Цей процес орієнтований на мінімізацію ризиків і врахування наявних можливостей під час планування майбутньої діяльності підприємства.
Ідентифікація активів	повинна здійснюватися з високим рівнем деталізації, що забезпечує отримання необхідної кількості інформації для подальшого оцінювання ризиків. У процесі ідентифікації активів використовуються такі вхідні дані, як сфера застосування та межі оцінювання ризиків, перелік учасників із зазначенням власників ризиків, їхніх функцій тощо. Водночас процес ідентифікації активів має бути зосереджений на тих активах, які становлять найбільшу цінність для підприємства.
Ідентифікація джерел ризиків	може здійснюватися за допомогою різноманітних методів, спрямованих на виявлення невизначеностей, що здатні вплинути на діяльність підприємства в цілому. Джерелом ризику вважається елемент, який самостійно або в поєднанні з іншими чинниками може стати причиною виникнення ризику. Для забезпечення повноти аналізу підприємство повинно визначити всі

	джерела ризиків, деструктивні фактори, причини та події з метою складання комплексного переліку потенційних ризиків, що можуть ускладнити або унеможливити досягнення встановлених цілей.
Ідентифікація ризикових подій	спрямована на визначення подій, які можуть виникати як одноразово, так і багаторазово, мати множинні причини та породжувати різноманітні наслідки. Такі події можуть бути як очікуваними, так і несподіваними. Ризикові події можуть зумовлюватися як внутрішніми діями підприємства (наприклад, реструктуризація, придбання нового обладнання чи технологій), так і зовнішніми факторами (зокрема, злиття чи поглинання). Крім того, окремі ризикові події можуть не залежати від діяльності підприємства, наприклад, природні катастрофи чи атаки комп'ютерних вірусів.
Ідентифікація заходів контролю	передбачає систематичний аналіз існуючих механізмів контролю у сфері безпеки. На першому етапі слід задокументувати всі впроваджені заходи контролю, включно з тими, що вже функціонують, та тими, які лише заплановані до реалізації. Підприємство має провести оцінку цих заходів для формування повного переліку, що включає інформацію про їх реалізацію та статус виконання. У випадку, якщо певні заходи контролю виявляються неефективними, недоцільними або такими, що не враховують конкретний ризик, необхідно переглянути їхню відповідність поточним вимогам. Такий перегляд може включати усунення невиправданих заходів або їхню заміну більш ефективними й адаптованими до потреб підприємства механізмами контролю. Загалом, цей процес спрямований на оптимізацію системи заходів безпеки з урахуванням реальних ризиків і можливостей підприємства.

Продовження таблиці А1

1	2
Ідентифікація наслідків	передбачає визначення впливів на діяльність підприємства. До потенційних наслідків можемо віднести: фінансові втрати, втрата конкурентних переваг, втрата клієнтів, порушення співпраці із стейкхолдерами тощо. Ідентифікація наслідків здійснюється завчасно, щоб мати час вжити заходів щодо мінімізації ризиків.
Аналіз ризиків	є базою для оцінювання ризиків і прийняття рішень щодо їх обробки
Аналіз наслідків	дає можливість визначити вид і характер події, що могла б виникнути, спрогнозувати обставини, за яких такого роду подія може реалізуватися. Може включати наступні дії: врахування вже існуючого контролю, що направлений на зниження наслідків деструктивного впливу; зв'язок наслідків ризику з початковими цілями управлінських дій; розгляд наслідків ризиків, які реалізуються негайно після дії ризику та тих наслідків, що можуть реалізуватися з плином часу; аналіз опосередкованих наслідків, що пов'язані з обладнанням, системою чи підприємством загалом.
Оцінка ймовірності події	передбачає використання історичних даних для ідентифікації подій або ситуацій, що вже відбулися, і можливість екстраполяції ймовірності їх виникнення у майбутньому; прогнозування ймовірності за допомогою аналізу дерева помилок та аналізу дерева подій; отримання експертної думки.
Визначення рівня ризику	передбачає в якості вхідних даних створення переліку сценаріїв подій із їх наслідками (тих подій, що пов'язані з активами та бізнес-процесами, їх ймовірність). Для визначення рівня ризику необхідно визначити рівень ризику для усіх сценаріїв подій шляхом створення переліку ризиків із зазначенням їх рівня. Рівень ризику розглядається в якості величини або комбінації ризиків, що виражена як комбінація наслідків та їх ймовірність.
Оцінювання ризиків	Якісно оцінений ризик характеризує джерело потенційної загрози та її вид. Якщо у процедуру оцінювання додається бальна оцінка, яка кількісно оцінює

	можливість настання події і наслідків, можна говорити про напівкількісний метод оцінювання. Такий метод, зазвичай, доповнюється якісним аналізом, який також використовують на початку кількісного аналізу. Кількісна оцінка ризику по відношенню до якісної має ряд переваг: поперше, така оцінка дає можливість робити висновки щодо ступеня ризику більш об'єктивно; по-друге, дає можливість розробити відповідно до ступеня ризику механізм управління; по-третє, порівнювати з нормативними вимогами та між собою можна лише кількісно оцінені ризики.
Результат оцінювання	В результаті оцінювання ризику може призвести до: - перегляду цілей; - прийняття ризику (тобто управлінські дії не застосовуються); - перегляд варіантів обробки ризику (критичності ризику); - проведення додаткового аналізу, задля кращого розуміння ризику; - підтримка існуючих заходів контролю.

Кінець таблиці А1

1	2
Вибір методу управління ризиками	Ухилення від ризику означає готовність підприємства відмовитись від економічної вигоди, що могла б бути отримана у результаті готовності менеджменту компанії ризикувати. Цей метод зазвичай обирається, коли оцінка потенційних збитків від негативного наслідку ризику є значно вищою, ніж можливі прибутки суб'єкта господарювання. Мінімізація ризику означає вибір таких варіантів управлінських рішень впливу на ризик, що здатні або обмежити ймовірність його настання, або зменшити його негативні наслідки для корпоративних ресурсів і економічних інтересів компанії. Передача ризику – це сукупність дій щодо зменшення сили впливу ризику за рахунок компенсації його наслідків із зовнішніх джерел (наприклад, шляхом страхування або передачі дій щодо управління ним в аутсорсинг). Прийняття ризику – відмова від дій щодо зменшення ризику або його уникнення з метою отримати вигоду від його позитивного наслідку. Диверсифікація ризику – сукупність управлінських рішень щодо розподілу ризику між різними об'єктами управління або відповідальності, чи обрання одразу кількох варіантів дій у напрямі роботи з ризиком.

Сформовано за: [1,12].

Додаток Б

Таблиця Б1 – Порівняльний аналіз методів ідентифікації ризиків

Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Причинно-наслідковий аналіз	на основі заданих цілей визначаються потенційні події, що можуть вплинути на їх досягнення; події ідентифікуються власниками ризиків та проходять процедуру погодження з підрозділом, що відповідальний за управління ризиками	-дозволяє проводити аналіз подій, що розвиваються с плином часу; - дозволяє отримати всебічну уяву щодо системи	- досить складна методика, як у побудові схеми так і у способі обліку залежностей при кількісному визначенні;
«Мозковий штурм»	проведення організованого обговорення (наприклад у вигляді круглого столу) потенційних подій, що можуть вплинути на компанії та досягнення її цілей; обговорення може проходити у межах кожного структурного підрозділу для визначених ризиків чи подій, що впливають на діяльність такого підрозділу або компанії у цілому	- заохочує творче мислення, що сприяє виявленню нових ризиків та оригінальних рішень; - залучає ключових стейкхолдерів, а тому сприяє загальному обміну інформацією; - не складний у застосуванні та не потребує великих витрат часу	- учасники можуть бути недостатньо досвідченими та обізнаними для результативної участі у дослідженні; - переважання у групі спеціалістів з однаковими точками зору
Анкетування та інтерв'ювання	відповідальним підрозділом проводиться опитування (анкетування) визначеної кількості працівників компанії у вигляді анкет, що містять питання з різних аспектів діяльності компанії. Такі анкети можуть бути у паперовій чи електронній формі, вони націлені на отримання максимальної кількості інформації для виявлення ризиків та шляхів їх вирішення. Також може проводитись окремо цільове інтерв'ювання працівників, що обіймають ключові посади для відкритого обговорення існуючих та можливих ризиків, ї шляхів управління ними	- простота статистичної обробки; - можливість отримання часових та перехресних рядів; - у порівнянні з іншими методами найменша трудомісткість; - дозволяє обмежувати час проведення опитування; - дозволяє обирати осіб, що будуть виступати в якості експертів	- неоднорідність інтерпретації; - різне розуміння виробничого процесу у респондентів і у осіб, що складали анкету; - необхідним є включення до анкети елементів вбудованого контролю вірності відповіді

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4
База даних ризиків та подій, що призвели до збитків компанії	на постійній основі у компанії відповідальним підрозділом проводиться моніторинг подій, що призвели що збитків, а також зафіксованих ризиків. Така інформація дає можливість ідентифіковувати події, які чинять негативний вплив на діяльність компанії. Така база даних може слугувати основою для кількісної оцінки ризиків. Її формування базується на звітності структурних підрозділів, а також на основі даних зовнішніх джерел	- простота та доступній у використанні; - можливість використання історичних даних для аналізу; - документальне підтвердження вхідних даних для аналізу;	-можливість використання недостовірних даних; - повна або часткова відсутність даних щодо ризиків чи ризикових подій
Аналіз фінансової та управлінської документації	аналіз економічних, фінансових та господарських показників, що різнобічно демонструють діяльність підприємства	- дозволяє достовірно оцінити основні фінансові показники та динаміку їх змін; - детально аналізує та ілюструє основні види діяльності підприємства; - є гарною базою для кількісного аналізу та розрахунку ймовірності	- трудомісткість процесу аналізу; - частина ризиків може бути не ідентифікована через незадокументованість;
Метод Делфі	досягнення консенсусу думок групи експертів; експерти свої думки виражають індивідуально та анонімно отримуючи доступ до думок інших експертів під час самого процесу	- більш ймовірне вираження непопулярних думок; - усі думки мають однакову вагу, що запобігає виникненню проблеми переважання окремих експертів; - отримання права власності на результати; - відсутність необхідності збору усіх експертів в одному місці та в один час;	- великі втрати часу та високий рівень трудомісткості; - необхідність того, щоб учасники могли чітко виражати свою думку в письмовій формі;

Кінець таблиці Б1

1	2	3	4
Структурована методика (SWIFT)	систематичне дослідження, що проводиться групою спеціалістів із застосуванням ряду допоміжних слів чи фраз, які використовує координатор на засіданнях задля сприяння ідентифікації ризиків учасниками	- широко застосовується до усіх видів матеріального виробництва; - потребує мінімальної підготовки групи; - не потребує великих витрат часу на проведення, оскільки основні небезпеки та ризики швидко виявляються під час засідання групи; - дослідження зорієнтоване на систему та дозволяє розглядати реакцію системи на відхилення, а не на наслідки відмови окремих компонентів; - застосовується для виявлення можливостей удосконалення процесів та систем; - передбачає участь у засіданнях осіб, відповідальних за існуючі заходи управління та за подальші дії з обробки ризиків, посилює їх відповідальність; - дозволяє скласти реєстр ризиків, план обробки ризиків;	- для результативності потребується досвідчений та кваліфікований координатор; - необхідна детальна підготовка задля не витрачання часу на засідання групи; - за відсутності досить широкого досвіду деякі ризики можуть бути не ідентифіковані; - застосування на рівні узагальнення може не дозволяти виявляти складні, детальні або взаємопов’язані причини;

Сформовано за: [1,12,29].