

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Удосконалення системи управління ризиками
підприємницької діяльності (на прикладі ТОВ
«Еліта»)»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1
спеціальності 076 – підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Петрук І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

Бубенко П.Т.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Соколов Д.В.
(прізвище та ініціали)

2026 рік

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет навчально-науковий інститут економіки і менеджмент
Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
(шифр і назва)

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Петруку Івану Віталійовичу

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема дипломної роботи	Удосконалення системи управління ризиками підприємницької діяльності (на прикладі ТОВ «Еліта»)
керівник роботи	Бубенко Павло Трохимович, доктор екон. наук, професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» березня 2026 року № 198-03	
2. Строк подання студентом роботи	18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління ризиками інноваційної підприємницької діяльності. Розділ 2 Діагностика основних показників господарсько-фінансової діяльності та системи управління ризиками. Розділ 3 Розробка заходів, спрямований на підвищення ефективності системи управління ризиками. Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача. 2-4. Теоретико – методичні основи управління ризиками інноваційної діяльності. 5-8. Діагностика показників основної діяльності та системи управління ризиками. 9-12. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи управління ризиками.	

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Петрук І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Бубенко П.Т.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	02.03.26 – 30.04.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	02.03.26 – 30.04.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	13.04.26 – 02.05.26	
4	Виконання графічної частини	03.05.26 – 16.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	17.05.26 – 23.05.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	24.05.26 – 31.05.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	01.06.26 – 30.06.26	

Здобувач

_____ (підпис)

Петрук І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Бубенко П.Т.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Інноваційні ризики: поняття, сутність, класифікація, види	9
1.2 Методи управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства ..	17
1.3 Формування механізму управління ризиками інноваційної діяльності як ключового фактора досягнення стратегічних цілей	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2 Діагностика основних показників господарсько-фінансової діяльності ..	32
2.3 Оцінка системи управління ризиками та ризиковості господарсько- фінансової діяльності підприємства	48
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	57
3.1 Зміни в організаційній структурі підприємства, спрямовані на посилення протидії ризикам	57
3.2 Зменшення рівня ризиковості у процесі поводження з дебіторською заборгованістю	62
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сучасне ділове середовище характеризується значною невизначеністю і високою конкурентною напруженістю, що є серйозними труднощами господарської діяльності для підприємств та організацій і вимагає від них гнучкості, адаптивності та сучасного інноваційного мислення. Інноваційна, підприємницька діяльність відіграють дуже важливу роль у стратегічному розвитку суб'єктів господарювання, дозволяючи створювати конкурентні переваги та виходити вперед на ринку.

Проте інновації несуть у собі певні ризики, пов'язані з невідомістю та невизначеністю їхнього завершального, підсумкового результату. Тому процес, власне система управління ризиками в їх інноваційній діяльності стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та досягнення поставлених виробничо-господарських цілей.

Удосконалення системи управління ризиками в інноваційній діяльності є актуальною темою, яка потребує всебічного дослідження та розробки ефективних господарських стратегій. Підприємства стикаються з різними видами ризиків у процесі впровадження інновацій, включаючи технічні, фінансові, ринкові, політичні та організаційні ризики, які можуть негативно впливати на фінансове становище, ринкову репутацію, і навіть на здатність виконувати поставлені завдання.

Розуміння та ефективне управління ризиками в інноваційній діяльності має вирішальне значення для забезпечення сталого успіху та усунення перешкод на шляху до досягнення цілей. Недостатня увага до процесу управління ризиками може призвести до серйозних негативних наслідків.

Але переважна більшість сучасних підприємств усвідомлюють важливість ефективного управління ризиками та прагнуть розробити та впровадити відповідні інструменти та методи для мінімізації негативного впливу ризиків на інноваційну діяльність. Це включає в себе розробку та застосування системи управління ризиками, детальний аналіз та оцінку ризиків, вжиття відповідних заходів щодо їх

управління та зменшення.

Питання управління ризиками в інноваційній діяльності господарюючих суб'єктів розглядаються в роботах зарубіжних та вітчизніних вчених, таких як П. Друкер, М. Мескон, Й. Шумпетер, П. Бубенко, В. Василенко, С. Ільяшенко, О. М. Кизим, О. Свистун та інших.

Аналіз наукових досліджень, які стосуються питань управління ризиками інноваційної діяльності, дозволив встановити:

- нерозуміння менеджментом підприємств значимості системи управління ризиками та його впливу на господарсько-фінансові результати;
- відсутність зрозумілої стратегії управління ризиками у межах інноваційної діяльності;
- низький рівень обізнаності працівників щодо поводження й управління ризиками;
- відсутність механізмів контролю та моніторингу інноваційних ризиків.

Виключна актуальність та практична значимість зазначених проблем визначили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дипломного дослідження.

Тож метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства.

Мета визначила такі завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретико-методичні засади вдосконалення системи управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства;
- провести аналіз основних показників господарсько-фінансової діяльності та діючої системи управління ризиками в інноваційній діяльності ТОВ "Еліта", виявити наявні проблеми у цій системі;
- розробити перспективні ефективні напрями щодо вдосконалення системи управління ризиками в інноваційній діяльності зазначеного підприємства;
- провести економічне обґрунтування авторських рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками у виробничо-господарській та інноваційній діяльності підприємства.

Предмет дослідження – комплекс виробничих, економічних та організаційних принципів, методів і відносини, що виникають в процесі управління ризиками інноваційної діяльності підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використані такі наукові методи: спостереження, аналіз, синтез, експертні, графічні, економіко-математичні.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступали нормативні та законодавчі акти, наукові праці та періодичні видання у сфері управління ризиками інноваційної діяльності, а також нормативні та організаційно-методичні документи та фінансова звітність ТОВ «Харківська швейна фабрика «Еліта».

Науково-практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці та упровадженні в практику діяльності підприємства науково-практичних рекомендацій автора, які у сукупності підвищують ефективність існуючої системи управління ризиками у його інноваційній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, які розкривають її змістовну сутність, висновків та списку використаних джерел. Вона містить 75 сторінок основного тексту, 18 таблиць, 16 рисунків та нараховує 45 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Інноваційні ризики: поняття, сутність, класифікація, види

Інноваційна діяльність більшою мірою, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиком, оскільки надійна гарантія благополучного результату такої діяльності практично відсутня. У великих організаціях цей ризик, природньо, значно менший, оскільки перебивається масштабами звичайної господарської діяльності, найчастіше диверсифікованої. На відміну від великих, малі та середні підприємства більш схильні до ризику. Це зумовлюється, крім особливостей самої інноваційної діяльності, високою залежністю цих господарюючих суб'єктів від змін зовнішнього ринкового середовища.

Інноваційні ризики – це ймовірність фінансових, тимчасових чи репутаційних втрат під час впровадження нових продуктів чи технологій. Вони виникають через невизначеність ринкового попиту, технічних збоїв або помилок планування, пропонуючи натомість можливість надприбутку.

Сутність інноваційних ризиків

Сутність ризиків в інноваціях полягає у конфлікті між новизною та невизначеністю. Головна особливість полягає в тому, що інновація є унікальною, тому її складно прорахувати за історичними даними.

- для творців (розробників): загроза технічних невдач, зриву термінів та нестачі інвестицій на етапі НДДКР;
- для користувачів (ринку): ризик того, що новий продукт не знайде покупця або не виправдає очікувань.

Класифікація ризиків (основні види)

- За етапом життєвого циклу проекту:
 - *науково-технічні*: ризик недосягнення заявлених параметрів; неможливість масштабування;
 - *виробничі*: збої під час впровадження нових технологій;

- *комерційні*: відмова ринку приймати новинку, провал маркетингової стратегії.

- За джерелом виникнення:

- *внутрішні*: брак компетенцій команди, кадрові перестановки, дефіцит фінансування всередині компанії;

- *зовнішні*: дії конкурентів, зміна законодавства, загальноринкові кризи, військові дії.

- За ступенем передбачуваності:

- *систематичні*: макроекономічні коливання;

- *несистематичні*: локальні ризики конкретного проекту (наприклад, втрата патенту).

Узагальнені трактування поняття «інноваційний ризик» вітчизняними економістами, які переймалися проблематикою ризиковості, подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Інноваційний ризик»

Автор	Визначення
Бубенко П.Т.	ймовірність виникнення негативних наслідків (втрат, збитків, недоотримання прибутку) або відхилень від очікуваних результатів при впровадженні нових товарів, послуг чи технологій. Вони виникають в умовах невизначеності через можливість неприйняття нововведення ринком
Василенко В.Г.	ймовірність часткової або повної недосяжності цілей (рішення поставлених завдань), а також очікуваного соціально-економічного ефекту, можливість збитків, фінансових втрат, ймовірність втраченої вигоди, розвитку процесу за менш сприятливим варіантом у ході інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, пов'язаних з особливостями їх здійснення в умовах невизначеності
Кизим М.О.	ймовірність утрат або отримання додаткового результату, що виникають при вкладенні підприємницькою фірмою засобів у виробництво нових товарів (послуг), які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку або перевищать значення прогнозного попиту

Узагальнюючи ці та інші чисельні визначення та виділяючи основне, автор кваліфікаційної роботи доводить, що під інноваційним ризиком потрібно розуміти

ймовірність втрат, що виникають під час використання підприємницькою структурою фінансових ресурсів, спрямованих у виробництво нових товарів та послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту ринку. З поняттям «ризик» тісно пов'язані такі споріднені категорії як невизначеність, фактори ризиків та наслідки настання ризикової події. Взаємозв'язок цих категорій представлений на рис. 1.2.

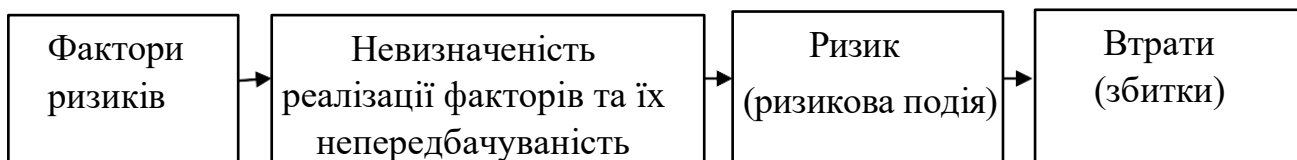


Рис.1.2 – Взаємозв'язок основних категорій ризику

Під факторами ризиків розуміють такі незаплановані події, які можуть потенційно здійснитися і вплинути на намічений хід реалізації поточних завдань або якогось окремого проекту, або деякі умови, що викликають невизначеність результату господарської ситуації.

Невизначеність також – це неповнота чи неточність інформації. У кількісному відношенні невизначеність припускає можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як у меншу, так і більшу сторону.

Наслідки настання ризикової події є результатом настання ризикової події. Можливі три економічні результати прояву ризику: негативний, позитивний та нульовий.

Інноваційні ризики виникають при впровадженні дешевшого методу виробництва товару чи послуги порівняно з тими, що вже використовуються; під час створення нового товару чи послуги на старому устаткуванні; при виробництві нового товару чи послуги за допомогою нової техніки та технології.

Під управлінням ризиком інноваційної діяльності розуміється сукупність науково-практичних методів і заходів, що дозволяють знизити невизначеність результатів інноваційної діяльності, підвищити корисність реалізації

нововведення, знизити кінцеву ціну досягнення інноваційної мети [15].

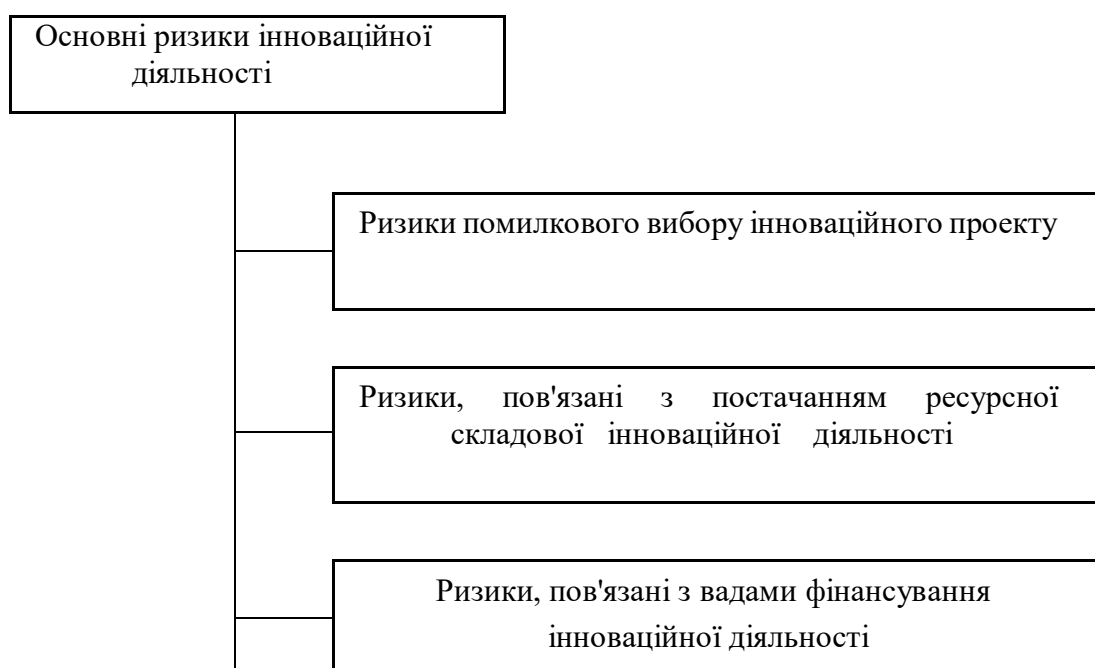
Для того, щоб розробляти та вживати заходи зі зниження можливих ризиків, необхідно знати, які взагалі види ризиків існують і з якими може зіткнутися організація чи підприємство. Найбільш поширеними є:

- ризики, пов'язані з фінансуванням інноваційної діяльності - виникають, коли організація або підприємство не змогли вірно розрахувати та залучити необхідну кількість коштів на реалізацію інноваційного проекту;

- ризики виникнення непередбачених витрат та зниження доходів - настають у разі збільшення ринкових цін на ресурси чи послуги, а також можливих помилок у аналізі та прогнозуванні кон'юнктури на ринках необхідних ресурсів;

- ризики, пов'язані із конкуренцією. У сучасному світі на ринку багато охочих запропонувати свій унікальний інноваційний продукт, який відрізняється якістю, корисністю, зручністю тощо. Саме тому необхідно сумлінно та якісно робити свій товар, щоб уникнути різних проблем зі споживачами та конкурентами.35].

Класифікація основних ризиків, з якими може зіткнутися будь-яке підприємство або організація, представлена на рис. 1.3.



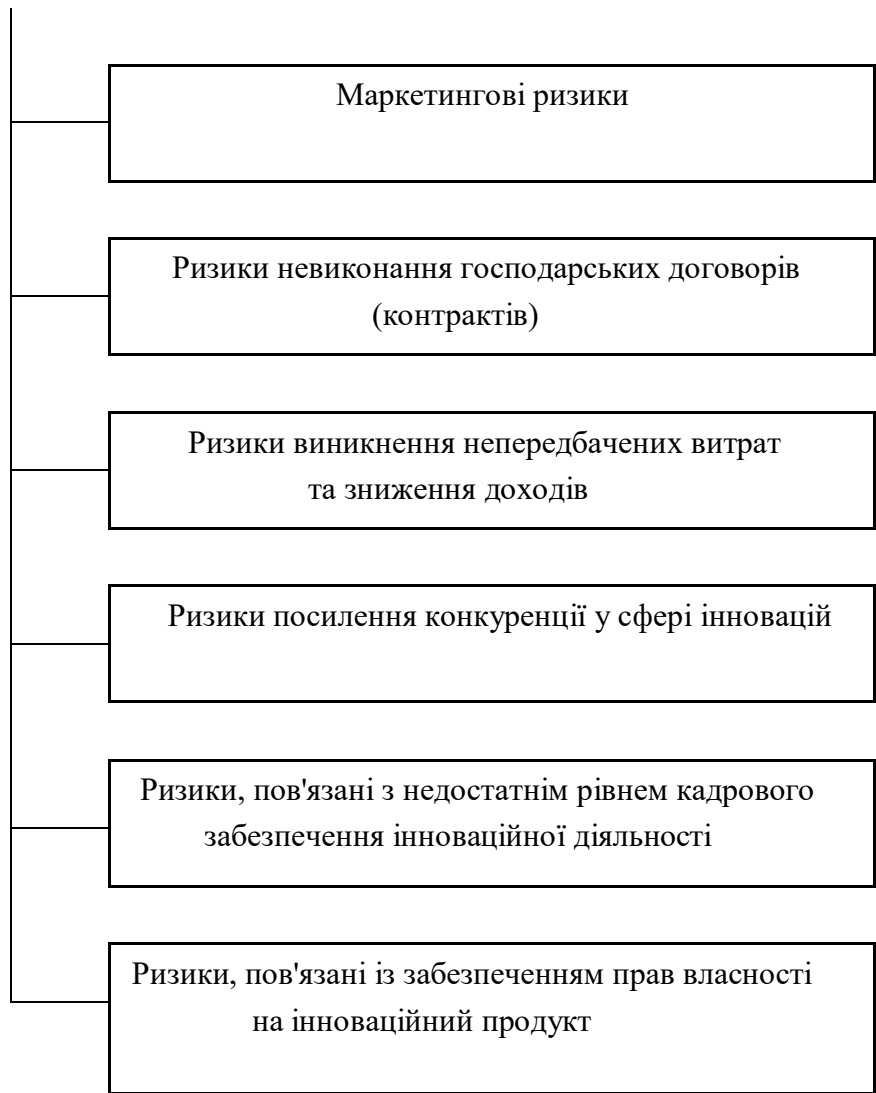


Рис. 1.3 – Класифікація ризиків інноваційної діяльності

Розглянемо наведені на рис.1.3 ризики, які можуть виникнути в процесі інноваційної діяльності, більш детально.

Ризики хибного вибору інноваційного проекту. Однією з причин виникнення цього ризику є необґрунтоване визначення пріоритетів економічної та ринкової стратегій підприємства (організації), а також відповідних пріоритетів різних видів інновацій, здатних зробити внесок у досягнення цілей підприємства чи організації.

Це може статися через помилкову оцінку ролі короткострокових і довгострокових інтересів власників підприємства чи установи, які реалізують той чи інший інноваційний проект. Якщо проект розробляється не під конкретного замовника, а є ініціативним на основі дослідницького доробку автора

інновації, який, як правило, переоцінює практичну значимість наявного у його дослідницького доробку і виходить із свідомо оптимістичного погляду на значущість своїх винаходів для майбутніх споживачів, - може виникнути ризик невикористання або обмеженого застосування.

Ризики незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування мають на увазі під собою те, що підприємство або організація не можуть залучити потрібних інвесторів через неможливість переконати їх у достатній ефективності інноваційного проекту, проект може виявитися без достатніх фінансових ресурсів - через невиконання господарюючим суб'єктом фінансового плану з прибутку та позареалізаційних доходів. проекту, а також може не вистачити потрібних обсягів фінансування на певних етапах реалізації інноваційного проекту через складність комбінування фінансових джерел.

Маркетингові ризики, насамперед, зумовлені технічними особливостями того чи іншого інноваційного проекту. У деяких випадках для його реалізації потрібні унікальне обладнання або високоякісні комплектуючі, або нові матеріали, які також потребують потрібної розробки та відповідного освоєння. Тому в деяких випадках перед підприємством постає проблема пошуку постачальників, здатних розробити потрібні унікальні ресурси для інноваційного проекту. Крім цього, може виявитися, що постачальники, на яких розраховувало підприємство при розробці інноваційного проекту, відмовляться від своїх зобов'язань і воно не зможе отримати (придбати) потрібні обладнання, сировину, матеріали, комплектуючі за цінами, які закладені у проекті.

Ризики невиконання господарських договорів (контрактів) відбуваються у разі необхідності зміни попередніх умов контракту та у разі несумлінності партнера, також у разі необхідності для виконання проекту унікальної сировини, матеріалів або комплектуючих виробів, кількість постачальників яких обмежена, і у разі, коли організація не має достатнього досвіду, постійних та перевірених контрактів на більш гнучкості.

Ризики посилення конкуренції. Виникнення даних ризиків може статися через витік конфіденційної інформації, або з вини співробітників підприємства,

або внаслідок промислового шпигунства, зробленого конкурентами, він також може виникнути через недосконалість маркетингової політики, тобто неправильного вибору ринків збуту та неповної інформації про конкурентів або відсутність достовірної інформації про конкурентів, недобросовісність самих конкурентів (використання методів недобросовісної конкуренції) та появи на ринку виробників з інших галузей, що пропонують однотипні, взаємозамінні товари [10].

Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інноваційний проект, виникають з різних причин:

- ризик опротестування патентів, що захищають принципові технічні та інші подібні рішення – це ймовірність втрат у разі оголошення недійсними патентних прав, на основі яких підприємство вже здійснює інноваційний проект та розраховує отримати монопольний прибуток. Протягом усього терміну дії патент може бути оскаржений і визнаний недійсним повністю або частково у разі невідповідності об'єкта промислової власності, що охороняється, умовам патентоспроможності, встановленим законом, наявності у формулі винаходу, корисної моделі або в сукупності суттєвих ознак промислового зразка ознак, відсутніх у первісних матеріалах заявки патентовласника (патентовласників);

- ризики легальної та нелегальної імітації конкурентами запатентованих підприємством інновацій виникають зазвичай, у першому випадку, при так званих «паралельних розробках», коли на основі відомостей, отриманих у відкритому друку про запатентовані технічні та дизайнерські рішення, конкуренти здійснюють такі ж розробки, але з незначними відмінностями, тому що підприємству-патентовласнику дуже важко контролювати нелегальне використання деяких запатентованих технічних рішень.

У економічній літературі, за всього різноманіття видів ризику виділяється також і безліч його класифікацій. Найбільш розгорнута класифікація ризиків є їх розподіл на конкретні групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей [18]:

- по сфері виникнення: зовнішні ризики та внутрішні ризики;

- за видами: ризик неплатоспроможності (ризик зниження фінансової стійкості), інвестиційний ризик, інфляційний ризик, процентний ризик, валютний ризик, депозитний ризик, кредитний ризик, податковий ризик, інноваційний ризик, криміногенний ризик;
- по об'єкту: ризик окремої операції, ризик різних видів діяльності, ризик фінансової складової діяльності загалом;
- за сукупністю досліджуваних інструментів: індивідуальний та портфельний;
- за характером наслідків: чистий та спекулятивний;
- за фінансовими наслідками: що тягне лише економічні втрати, що тягне за собою втрачену вигоду, що тягне за собою економічні втрати та додаткові доходи;
- за рівнем фінансових можливостей: допустимий ризик, критичний ризик, катастрофічний ризик;
- по можливості передбачення: прогнозований ризик (наприклад, інфляційний, процентний), непрогнозований ризик;
- по галузі прийняття управлінських рішень у ризик-менеджменті: взаємодія із зацікавленими сторонами, розвиток технологій, планування в галузі інновацій, контроль у галузі інновацій.

Таким чином, під інноваційним ризиком потрібно розуміти ймовірність втрат, що виникають під час вкладення фінансових ресурсів у виробництво нових товарів та послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

З поняттям «ризик» тісно пов'язані такі споріднені категорії як невизначеність, фактори ризиків та наслідки настання ризикової події. Інноваційні ризики виникають при впровадженні дешевшого методу виробництва товару чи послуги порівняно з тими, що вже використовуються; під час створення нового товару чи послуги на старому устаткуванні; при виробництві нового товару чи послуги за допомогою нової техніки та технології.

Розрізняють такі види ризиків як: ризики, пов'язані з фінансуванням

інноваційної діяльності, ризики виникнення непередбачених витрат та зниження доходів, ризики, пов'язані з конкуренцією. Класифікація видів ризиків полягає в тому, що основні ризики інноваційної діяльності поділяються на ризики помилкового вибору інноваційного проекту; ризики, пов'язані із фінансуванням інноваційної діяльності; ризики, пов'язані із постачанням інноваційної діяльності; маркетингові ризики; ризики невиконання господарських договорів (контрактів); ризики виникнення непередбачених витрат та зниження доходів тощо.

Таким чином, хоч ризик є вагомою перешкодою для здійснення інноваційної діяльності, в той же час він є стимулюючим фактором для суб'єктів господарювання, шансом отримати переваги на конкурентному ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Негативні та позитивні риси інноваційного ризику для суб'єкта підприємницької діяльності

<i>ІННОВАЦІЙНИЙ РИЗИК</i>	
<i>Стримуючі фактори</i>	<i>Стимулюючі чинники</i>
Фінансові втрати як наслідок неприйняття інноваційного продукту ринком	Покращення фінансових результатів внаслідок успішного впровадження інноваційного проекту; отримання «надприбутків», використавши переваги першовідкривача
Втрата ділового іміджу в результаті провалу інновації	Зростання іміджу підприємства
Втрачені можливості внаслідок концентрації зусиль на неперспективних проектах	Випередження конкурентів на даному сегменті ринку
Складнощі у фінансуванні інноваційної діяльності	Залучення нових споживачів та підтримання інтересу існуючих, шляхом надання їм більш досконалих видів продукції
Трансформація традиційної системи функціонування підприємства та управління його діяльністю	Вдосконалення організаційної структури підприємства
Високі витрати на залучення кваліфікованих працівників для втілення інноваційного проекту	Реалізація творчого потенціалу працівників підприємства-інноватора
Перебудова налагоджених взаємозв'язків з партнерами, наприклад, при неможливості використати існуючі канали постачання сировини чи збуту продукції	Проникнення у нові, фінансово привабливіші сфери діяльності, освоєння більш прибуткових ринків

1.2 Методи управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства

Процес управління інноваційними ризиками – це досить складний та трудомісткий захід, особливо з огляду на високу частку невизначеності, яка притаманна цій сфері. Тим не менш, аналіз подібного роду ризиків проводитиметься багатьма організаціями, що дозволяє їм систематизувати їх та розробити інструменти управління даними ризиками.

Оскільки основною метою управління ризиком є зниження фінансових втрат до мінімуму, то захист від ризику ділиться на дві категорії: фізичний та економічний захист.

Фізичний захист – використання різних засобів, які збережуть цілісність підприємства та забезпечать безпеку. Прикладами можуть бути впровадження системи контролю якості продукції та послуг, захист даних від сторонніх осіб, забезпечення безпеки за допомогою охорони та встановлення сигналізації.

Економічний захист – це прогнозування рівня додаткових витрат, оцінка можливої шкоди, використання різних фінансових механізмів, які дозволять ліквідувати загрозу ризику та наслідки. Для виявлення найнебезпечніших ризиків підприємства вживаються заходи зниження їх подальшого розвитку. Основні методи управління ризиками представлені на рис. 1.4.

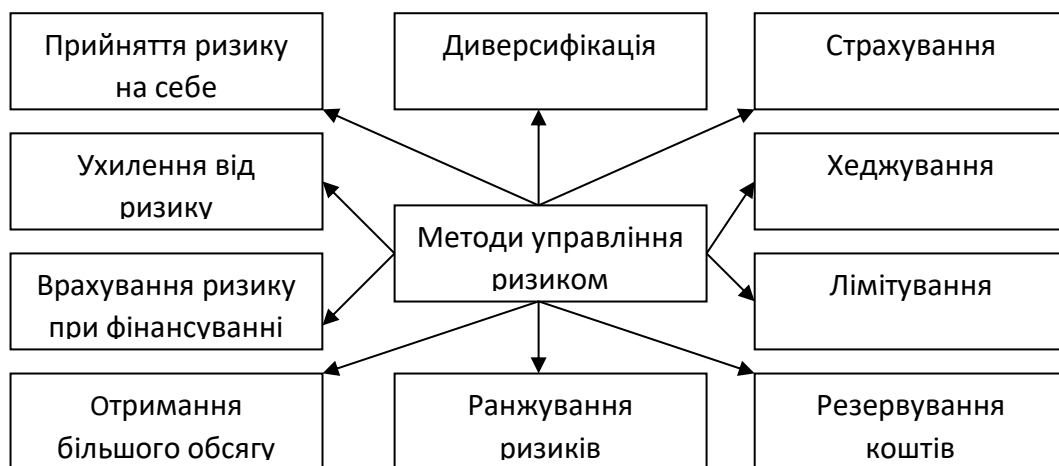


Рис.1.4 – Основні методи управління ризиками

При диверсифікації ризику відбувається розподіл інвестицій між кількома об'єктами, що дозволяє мінімізувати ризик інноваційної діяльності. До основних

видів диверсифікації належать: диверсифікація видів діяльності, валютного портфеля компанії, кредитного портфеля, портфеля цінних паперів, програми реального інвестування тощо.

Ухилення від ризику. Цей метод є одним із популярних для захисту оборотного капіталу підприємства. Перевагою ухилення від ризику є можливість уникнути витрат, пов'язаних зі зниженням ризиків, недолік – зменшення можливого доходу та великий ризик ймовірності появи інших загроз для підприємства. Цей метод ефективний, коли рівень ризику вищий, ніж потенційний дохід за угодами; немає можливості покрити грошові витрати через великі розміри; а також ухилення від можливого ризику не стане появою іншого не менш небезпечного.

Передача ризику. Даний метод полягає у повній або частковій передачі ризиків партнерам, які можуть ефективніше вирішити проблему такими способами, як факторинг, договір поруки, хеджування тощо.

Страховання ризику передбачає виплату компенсації страхової компанії, якщо компанія втратила увесь прибуток або його частину. Страховання провадиться у разі банкрутства, несподіваних витрат, зниження чи припинення провадження, витрат у суді тощо.

Об'єднання ризику використовується для зниження загрози ризику і полягає у вирішенні проблеми за допомогою залучення бізнес-партнерів, поділом ризиків між кількома економічними суб'єктами.

В процесі управління ризиками повинен здійснюватися постійний ретельний їх аналіз та оцінка. Оцінка ризику – це процес прийняття рішення про можливі наслідки конкретних ризиків для постійних або змінних умов, у яких реалізується об'єкт управління ризиком. Достовірність оцінки залежить від досвіду ризик-менеджера та від ситуації, в якій приймається рішення. Як правило, в інноваційній діяльності рішення доводиться приймати в умовах невизначеності, де жоден із суб'єктів господарювання заздалегідь не знає, яке рішення ухвалить інші [7].

Якісна оцінка є важливою на стадії планування інноваційного проекту, оскільки найбільшу загрозу становлять своєчасно не виявлені ризики.

Кількісна оцінка ризиків. Для ефективної оцінки ризику потрібно використовувати кілька способів. Комплексність застосування методів дозволяє подолати недоліки, притаманні окремим методам та отримати достовірніший показник оцінки ризику.

Статистичні методи використовуються для визначення частоти виникнення рівня втрат на підставі статистичних даних щодо аналогічних операцій (видів діяльності). При використанні статистичної вибірки великого розміру частота виникнення втрат дорівнює ймовірності. Перевагою методу є нескладність математичних розрахунків. До недоліків слід віднести необхідність використання значного масиву даних [7].

Розрізняють абсолютні та відносні вимірники ризику. До абсолютних показників відносять дисперсію та стандартне відхилення, до відносних – коефіцієнт варіації.

Метод аналогій використовується під час аналізу ризику інноваційного проекту у разі, якщо інші методи неприйнятні. При цьому досліджуються дані про ризик аналогічних проектів або угод, досліджень проектно-вишукувальних організацій. Отримані дані обробляються виявлення залежностей у закінчених проектах з метою врахування потенційного ризику під час реалізації нового проекту чи угоди. Недолік методу аналогій – не враховуються індивідуальні особливості реалізації інвестиційного проекту.

Розрахунково-аналітичні методи та моделі базуються на математичних методах і включають: аналіз доцільності витрат, ігрові моделі, методи розрахунку різних показників фінансово-господарської діяльності.

Для оцінки доцільності витрат ряд економістів пропонують проводити оцінку ризиків виходячи з визначення типу фінансової стійкості організації. Однією з показників фінансової стійкості є ступінь покриття запасів і витрат певними джерелами фінансування. Фактор ризику характеризує невідповідність між необхідною величиною оборотних активів та наявністю власних та позикових засобів для їх формування.

Метод експертних оцінок використовується за відсутності необхідних

статистичних даних. Експертний метод може бути реалізований шляхом обробки думок досвідчених підприємців та фахівців. Кожному експерту надається перелік можливих ризиків і пропонується оцінити ймовірність їх настання.

Оцінки експертів піддаються аналізу на їхню суперечливість і повинні задовольняти наступне правило: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким видом ризику не повинна перевищувати 50%, що дозволяє усунути неприпустимі відмінності в оцінках експертами ймовірності настання окремого ризику.

Крім того, з метою оцінки узгодженості думок експертів використовують розрахунок коефіцієнта конкордації Кенделя.

За наявності трьох експертів має бути зроблено три оцінки: для попарного порівняння думок першого та другого експертів, першого та третього, другого та третього експертів [12].

Різновидом експертного методу є метод Дельфі, сутність якого полягає в тому, що експерти залишаються анонімними та безпосередньо не спілкуються один з одним. Після обробки результату через керований зворотний зв'язок узагальнений результат повідомляється кожному члену комісії з метою ознайомлення з оцінками інших членів комісії. Переваги даного методу:

- усунення або зниження конфліктів з авторитетними особами, при цьому враховуючи їхню цінну думку та експертні оцінки;
- забезпечення анонімності під час дослідження;
- використання різних методів вимірювання, таких як ранжування, парне порівняння та послідовне порівняння;
- надання інформації кожному учаснику про результати кожного етапу дослідження;
- забезпечення зворотний зв'язок у процесі дослідження;
- можливість переглянути своє рішення без страху бути критикованим за це.

До недоліків методу належить наявність суб'єктивного чинника, що виникає

в оцінці ризиків проектів. Достовірність розрахунків визначається кваліфікацією та правильністю формування експертної групи. Перевагою методу є відносна легкість отримання даних [33].

Метод сценаріїв. Методи підготовки та узгодження уявлень про проблему або аналізований об'єкт отримали назву сценарію.

Цей метод дозволяє поєднати дослідження чутливості результуючого показника з аналізом імовірнісних оцінок його відхилень. Процедура використання цього методу в процесі аналізу інноваційних ризиків складається з наступних кроків:

- визначити кілька варіантів змін ключових вихідних показників (песимістичний, найбільш ймовірний та оптимістичний);
- приписати кожному варіанту змін його імовірнісну оцінку;
- розрахувати очікуване значення результуючої ознаки та оцінити його відхилення від середнього значення – стандартне відхилення та коефіцієнт варіації [6].

Насправді на кшталт сценаріїв розроблялися прогнози у деяких галузях промисловості. Сценарій є попередньою інформацією, на основі якої проводиться подальша робота з прогнозування чи розробки варіантів проекту. Так, сценарій допомагає скласти уявлення про проблему, а потім розпочати більш формалізоване уявлення системи у вигляді графічної форми для проведення інших методів системного аналізу. Недоліком методу є складність оцінки ймовірності здійснення сценаріїв, він обмежений розглядом лише кількох результатів проекту [33].

Таким чином, методи управління ризиками в інноваційній діяльності включають: диверсифікація ризику, об'єднання ризику, прийняття ризику на себе, передача ризику, страхування ризику, ухилення від ризику тощо. Ще одним прикладом різновиду методів управління ризиками є методи, об'єднані в чотири основні групи.

Також під управлінням ризиками мається на увазі їх аналіз та оцінка. Якісна оцінка ризиків є важливою на стадії планування інноваційного проекту, оскільки

найбільшу загрозу становлять своєчасно не виявлені ризики. Для ефективної оцінки ризику необхідно використовувати кілька методів кількісної оцінки. Комплексність застосування методів дозволяє подолати недоліки, притаманні окремим методам та отримати достовірніший показник оцінки ризику. До кількісних методів оцінки ризиків підприємств належать такі: статистичні методи, метод аналогій, розрахунково-аналітичні методи, метод експертних оцінок, метод сценаріїв.

1.3 Формування механізму управління ризиками інноваційної діяльності як ключового фактора досягнення стратегічних цілей

Інноваційна діяльність стала основною стратегією конкурентної боротьби фірм і організацій в умовах ринку, який дуже активно розвивається. Форма власності впливає цей процес. Інновації впливають на кожен етап діяльності підприємств, починаючи від організації робочого процесу, впровадження технологій та закінчуючи фінальною продукцією.

Від точності дослідження та оцінки ризику залежить ефективність нововведень, що впроваджуються. Важливим є також підхід до методів управління інноваціями, бо нововведення підвищують рівень ризику виробництва. Гарантій ефективності та позитивного результату факт запровадження інновацій не забезпечує.

Людський чинник відіграє у цьому процесі одну з ключових ролей. Важливими є також технології управління, динаміка об'єкта та зовнішнє оточення.

Висока варіативність результатів під час впровадження нововведень та підсумкових процесів визначає ризики, що виникають під час інноваційної діяльності.

Результати будь-якого з етапів можуть мати оцінку з погляду інвесторів, розробників інновацій та інших сторін процесу впровадження нововведень. Важливим чинником у досягненні результатів після прийняття рішень на підприємствах є поняття ризику [12].

Умовою діяльності економічних систем можна назвати стан невизначеності. Характеризується певним ризиком також система управлінських процесів. Об'єкт управління, і навіть аспекти, визначальні його зовнішнє оточення, відзначаються процесами розвитку, пов'язані з багатьма непередбачуваними чинниками. Управління ризиками – найважливіша комплексна система, здатна забезпечити стабільну роботу підприємств, в практичну діяльність яких впроваджуються нововведення.

Управління ризиками – це комплекс заходів, вкладених у стабілізацію результатів після впровадження нововведень. Завдання практичних заходів полягає у збільшенні коефіцієнта користі від інновацій, і навіть зниження кількості ресурсів, необхідні модернізації робочих процесів. Базові заходи управління ризиками:

- запобігання виникненню негативних аспектів, які можуть вплинути на розвиток інноваційного процесу;
- аналіз дії негативних факторів на діяльність підприємств та результатів після запровадження інновацій у виробництво;
- розвиток комплексних заходів, здатних знизити інноваційні ризики під час реалізації проектів;
- розробка методів управління ризиками в умовах впровадження нововведень.

Керівник інноваційного процесу відповідає за коректне виконання цілей та реалізацію завдань у процесі управління ризиками. База даних про дію інноваційних програм дозволяє мінімізувати невизначеність результатів. Важливим є збір даних про динаміку та якість втілення проектів. Перевищення обсягу даних про інновації не виключає факт невизначеності. Для управління ризиками важливо забезпечити актуальність та достовірність інформації у достатньому обсязі.

У період освоєння підприємством нового сегмента ринку надлишок інформації неспроможний знизити ризики, пов'язані з освоєнням нового сектора

діяльності. Це саме стосується чинника невизначеності. Зібрані дані можуть виявитися неактуальними у новій сфері за умов реального часу. Чим більш функціональна інновація, тим вища динаміка корисності.

Теорія управління нововведеннями займається розробкою альтернативних методів реалізації інновацій. Кількість варіацій нововведень вичерпується підсумковим безліччю. Певні способи відбору варіантів здатні продемонструвати позитивні результати. На цій тезі базується прийом конкурсного відбору інноваційних проектів. Економічні чинники визначають ціну впровадження нововведень. Цю інформацію враховують інноватори та інвестори, приймаючи ризики, які несуть разом із собою інновації [12].

Чисті ризики - здійснюючи організаційний вибір, керівник враховує обставини, вплинути на причини та результати яких не можна. Це можуть бути чинники різного походження, наприклад, природні та географічні, правові та соціальні, такі як податкове законодавство, мораль та суспільні підвалини. Поява чистих ризиків залежить від цих факторів. При цьому ризик може бути чистим або ставитись до іншої категорії [29].

Ризики природно-географічного характеру є класичною ілюстрацією подібної ситуації. Проте в рамках реалізації інноваційних проектів такий приклад не можна вважати аксіомою. На чистий природний географічний ризик можна вплинути, ухвалюючи виважене рішення про початок діяльності фірми, про впровадження нововведень залежно від кліматичного поясу. Інноватор приймає рішення у цьому питанні, враховуючи реалії природи та географії місцевості.

Ще один варіант чистих ризиків – політичні ризики. Вони безпосередньо пов'язані з політичною ситуацією всередині держави, де планується інноваційна діяльність. Політичний ризик здатний порушити процеси виробництва та реалізації продукту. Суб'єкт господарювання у своїй неспроможна прямо вплинути політичні реалії. Одна з характерних рис чистих ризиків – відносна стабільність і закономірність.

Проаналізувати цей тип ризику, оцінити та скласти прогноз розвитку ситуації можна за допомогою математичних розрахунків. У цій сфері працюють статистичні

прийоми та теорія ймовірностей. Поява чистих ризиків є досить передбачуваною, і до їх проявів можна підготуватися [35].

Спекулятивні ризики – на цей вид ризиків впливають не глобальні, неконтрольовані чинники, а впливає організаційний вибір керівної ланки. Даний тип ризиків відрізняється відсутністю чіткості та визначеності. З часом результати оцінювання спекулятивних ризиків можуть змінюватися. Імовірність того, що позичальник не внесе кошти на погашення кредиту та відсотків є прикладом кредитних ризиків. Чинник невизначеності працює двосторонньо, збільшуючи як небезпечні ймовірності, і вигоду.

Спекулятивний ризик проявляє себе у сферах діяльності, залежних від стану ринку. Друга назва цього ризиків – динамічні.

Виробництва, власне сама система господарювання, фінансова сфера підприємства - характеризуються небезпекою комерційних ризиків. Ціль цих видів діяльності - прибуток. Комерційний ризик включає широкий спектр небезпек: фінансові, валютні, політичні, підприємницькі [29].

Щоб оцінити цей вид ризику, необхідно враховувати такі принципи – додавання та поглинання ризиків. Песимістична оцінка властива ситуаціям, що характеризуються наявністю незалежних ризиків. Принципи теорії ймовірності спрацьовують у тому випадку, якщо небезпека одного ризику логічно впливає з іншого. Це справедливо і застосування математичної статистики. Для стабільної динаміки виробництв та суб'єктів господарювання, а також для фінансової сфери притаманні комерційні ризики.

Інноваційні ризики пов'язані з умовами невизначеності. Для дослідження динамічних ризиків, яким властива часта зміна характеристик, нерідко застосовують неординарні аналітичні стратегії, також використовуються нетрадиційні управлінські рішення, такі як технічний аналіз - спосіб оцінки ситуації на фінансовому ринку для прийняття торгових рішень, заснований на виявленні статистичних закономірностей руху цін.

Розробка механізму управління інноваційним процесом відбувається з метою прогнозування його результатів з урахуванням впливу на нього динаміки

ризикоутворюючих факторів та вироблення впливів щодо запобігання (нейтралізації, мінімізації) їх негативного впливу є невід'ємною частиною комплексу заходів щодо досягнення стратегічних цілей організації. Термін «механізм» визначається як "Система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності".

У цьому контексті під механізмом управління розуміється сукупність дій щодо розробки та прийняття управлінських рішень у соціально - економічних системах – організаціях. Основними завданнями процесу управління у цьому випадку є:

- цілепокладання – визначення мети, заради якої будуть зроблені зусилля та шляхи її досягнення;
- стабілізація – утримання системи у поточному стані за умов обурювальних впливів;
- виконання програми – переведення системи у необхідний стан за умов, коли значення контрольованих параметрів змінюються за детермінованими законами;
- стеження – утримання системи на заданій траєкторії (забезпечення необхідної поведінки), коли закони зміни керованих параметрів невідомі чи змінюються;
- оптимізація – утримання системи у стан з екстремальними значеннями характеристик за заданих умов та обмежень [12].

На практиці, для реалізації механізму управління ризиками, вивчення його функціональних характеристик та адекватності реагування на зміни вдаються до допомоги моделювання.

Модель формованого механізму управління ризиками можна представити у вигляді обмеженої множини параметрів, що описують процес функціонування реальної системи та утворюють у загальному випадку наступні підмножини:

- вхідних дій на систему;
- впливів довкілля;
- сукупність внутрішніх (власних) властивостей системи;

– вихідні характеристики системи [35].

При моделюванні системи вхідні на систему, впливу довкілля і сукупність внутрішніх параметрів системи є незалежними змінними, а вихідні характеристики системи є залежними змінними.

Якщо розглядати процес функціонування системи як послідовну зміну станів, де кожен етап проекту послідовно виконується, кожен стан можна уявити, як координату точки у просторі станів.

Ця інтерпретація дозволяє візуалізувати та зрозуміти процес системи управління у термінах простору станів.

Кожна точка в цьому просторі представляє певний стан системи, що відображає прогрес та виконання конкретного етапу проекту. Перехід від одного стану до іншого відповідає переходу між етапами проекту.

Використання простору станів допомагає краще зрозуміти динаміку системи керування та зв'язку між різними етапами.

Це також дозволяє аналізувати та оптимізувати процес функціонування системи, а також надає основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі поточного стану системи та її прогресу.

Виконання послідовних етапів функціонування системи управління ризиками, як показано на малюнку 8, має важливе значення для адекватної оцінки рівня небезпеки кожного ризику та прийняття відповідних рішень, що враховують рівень ризику.

Це забезпечує ефективне функціонування системи управління ризиками та сприяє її подальшому розвитку співробітниками компанії самостійно. Одночасно інформаційний обмін, що є невід'ємною частиною цього процесу, здійснюється на всіх етапах управління ризиками²⁹].

Таким чином, формування механізму управління ризиками інноваційної діяльності як ключового фактору досягнення стратегічних цілей підприємства, відбувається з метою прогнозування його результатів з урахуванням впливу на нього динаміки ризикоутворюючих факторів та вироблення впливів щодо запобігання (нейтралізації, мінімізації) їх негативного впливу є невід'ємною

частиною комплексу заходів щодо досягнення стратегічних цілей організації.

Основними завданнями процесу управління є: цілепокладання, стабілізація, виконання програми, стеження, оптимізація. З урахуванням різних видів ризиків застосовуються також і різні заходи щодо їх управління та нейтралізації.

Проаналізувати, оцінити та скласти прогноз розвитку ситуації чистого ризику можна за допомогою математичних розрахунків. У цій сфері працюють статистичні прийоми та теорія ймовірностей. Поява чистих ризиків є досить передбачуваною, і до їх проявів організації можна підготуватися. Для вивчення динамічних ризиків, що характеризуються частими змінами своїх характеристик, часто використовуються нетрадиційні аналітичні стратегії. З іншого боку, у разі використовуються нестандартні управлінські рішення, включаючи технічний аналіз.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У якості об'єкта дослідження в кваліфікаційній роботі обрано підприємство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківська швейна фабрика «Еліта» (скорочено ТОВ «Еліта»), яке здійснює свою виробничо-господарську та комерційну діяльність у сфері виробництва та реалізації на ринку трикотажних виробів.

Код ЄГРПОУ – 32674912, дата реєстрації підприємства у державних органах – 08.10.2003 року.

Згідно зі Статутом уповноваженою особою та директором підприємства є Комаричев Валерій Тихонович.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 960 000 грн.

Юридична адреса – Україна, м. Харків, Аерокосмічний пр-т, 48.

Основними напрямками статутної діяльності ТОВ «Еліта» є:

46.42 – Оптова торгівля одягом і взуттям;

13.92 – Виробництво готових текстильних виробів;

14.13 – Виробництво іншого верхнього одягу;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

Підприємство ТОВ «Еліта» виробляє та реалізує на ринку широку гаму трикотажних виробів, до якої входить чоловічий, жіночий та дитячий одяг. До номенклатурної лінійки готової продукції також входять светри, кардигани, сукні, спортивний одяг та білизна, які виготовляються з високоякісного трикотажного полотна, яке виробляється самим підприємством. Підприємство також здійснює оптову та роздрібну торгівлю своєю готовою швейною продукцією через мережу власних спеціалізованих магазинів.

Постійне вдосконалення швейних технологій, високий рівень підготовки висококваліфікованих швачок та розкрійників, розширення виробництва

сформували бездоганний імідж та високу ділову репутацію підприємства як на вітчизняному українському, так і європейському ринках швейної продукції. Це дає можливість зміцнювати налагоджені зв'язки з чисельними партнерами, започатковувати нові ділові відносини та виходити на якісно вищий рівень ділового співробітництва.

На європейському ринку швейної продукції підприємство успішно продає свої вироби вже понад 12 років. Основні ринки збуту знаходяться в Великій Британії, Франції, Німеччині та Голландії. Підприємство шиє чоловічий та жіночий одяг для провідних європейських компаній, таких відомих торгових марок, як «Канда», «Кайзер» — Німеччина, «Бервін» — Велика Британія, «Мекс» — Нідерланди, «Ньюмен» — Франція.

Широкомасштабна збройна агресія російської федерації проти України створила істотні та серйозні виклики перед трудовим колективом підприємства, значно підвищила ступінь ризиковості його виробничо-господарської діяльності через виникнення чисельних форс-мажорних обставин, які негативним чином вплинули на загальні показники економічної ефективності та прибутковості.

Водночас з цим, військові дії та гостра потреба українських збройних сил в різноманітній військовій формі спонукала підприємство до укладання з воєнними структурами додаткових замовлень на пошив такої форми, що дозволило істотно покращити ключові показники ефективної діяльності підприємства – обсяги реалізації готової продукції та прибуток, частину якого за рішенням трудового колективу підприємства воно спрямовує на посилення обороноздатності українського війська.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Еліта», яка представлена на рис.2.1, має лінійно-функціональний тип.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління — це така структура, між елементами якої існують лише одно - каналні взаємодії. За лінійної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі. Її необхідність диктується потребою відділення управління від безпосереднього виконання

роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо).

Наявність невеликої кількості виконавців і одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму зацікавленість у кінцевому

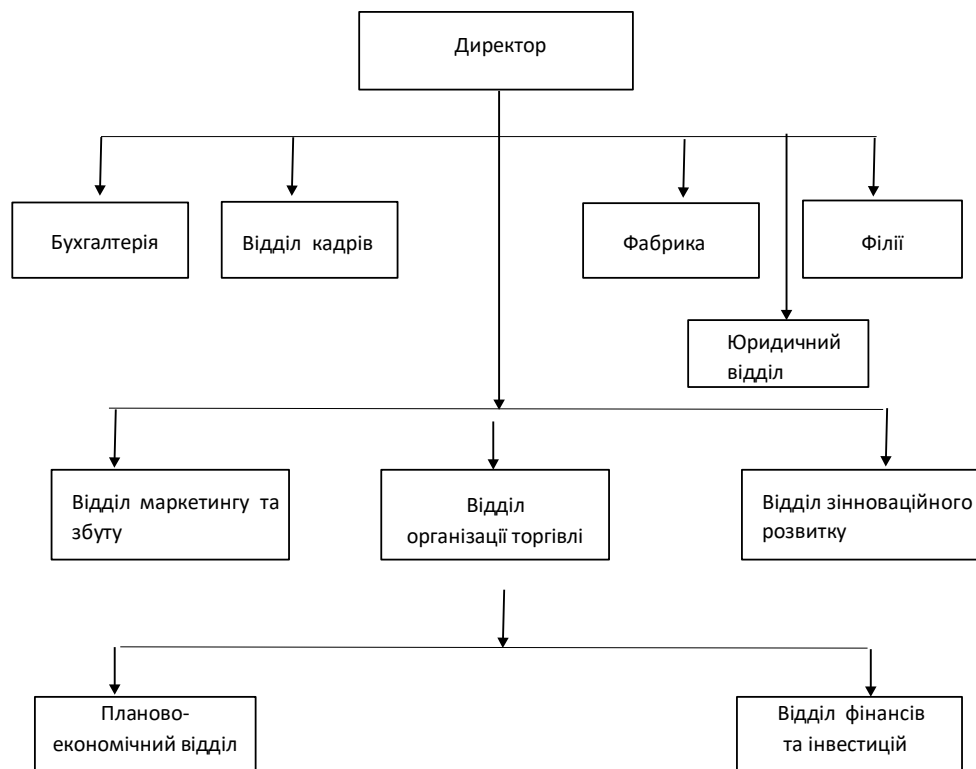


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління підприємством
результаті, забезпечує простоту і погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою конкретну сферу діяльності.

Перевагами структури лінійного типу є: чіткість взаємовідносин, несуперечливість команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Але керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які питання підпорядкованих йому ланок.

Оскільки обране у якості базового підприємства товариство створено двома засновниками, то саме вони визначають як загальну стратегію його розвитку, так і формують головні напрями діяльності.

Очолює підприємство його директор, який призначається на посаду засновниками, саме він реалізує та відповідає за основні виробничо-господарські функції, здійснює поточне керівництво та управління виробничими процесами, організує контроль якості продукції, реалізацію ефективної господарсько-фінансової політики, відповідає за ефективну систему ризик-менеджменту підприємства та забезпечення належної взаємодії між різними структурними підрозділами підприємства.

У складі підприємства функціонують різні структурні підрозділи – бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів, основний виробничий підрозділ-фабрика, відділ фінансів та інвестицій, відділ інноваційного розвитку, відділ організації торгівлі, відділ маркетингу та збуту.

2.2 Діагностика основних показників господарсько-фінансової діяльності

Динаміка основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства ТОВ «Еліта», яка спостерігалася в аналізованому періоді 2023-2025 років, представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Еліта»
протягом 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
				2024 - 2023 р.	2025 - 2024 р.	2024 / 2023 р.	2025 / 2024 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	19448	12089	27098	-7359	15009	62,16	224,15
Собівартість продажів, тис. грн.	21564	21917	31180	353	9263	101,64	142,26
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7037,1	10201,3	12305,3	3164,2	2104	45,00	20,62
Фінансовий результат, тис. грн.	76,3	118,5	144,4	42,2	25,9	55,31	21,86
Податок на прибуток, тис. грн.	13,7	21,3	26	7,6	4,7	55,47	22,07

Чистий прибуток, тис. грн.	62,6	97,2	118,4	34,6	21,2	55,27	21,81
Чисельність персоналу, одиниць	84	83	100	-1	17	98,8	120,5
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	309,1	284,8	260,6	-24,3	-24,2	-0,92	-8,50
Фондовіддача, грн./грн.	62,9	42,4	104,0	-20,5	61,6	-0,67	2,45
Продуктивність праці, грн./од.	231,5	145,7	271,0	-85,8	125,3	-0,63	1,86

Як видно з даних табл. 2.1, динаміка основних показників діяльності підприємства носили у звітному періоді нестійкий характер. Так, якщо розглядати обсяг реалізованої продукції, то у 2024 році він зменшився у порівнянні з 2023-м роком 7359 тис. грн, або на 62, 16 %, але вже у наступному, 2025 році він суттєво зріс – аж на 15009 тис. грн., що становило більш ніж двократне збільшення. Це є доволі позитивним фактом у діяльності підприємства.

Протягом періоду 2023-2024 рр. відбувалося незначне зростання собівартості продажів продукції – з 21564 тис. грн. до 21917 тис. грн., у відносному значенні це становило 101, 64 %. Проте у 2025 році собівартість реалізованої продукції суттєво зросла і становила 31180 тис. грн., що до показника 2024 року склало у процентному відношенні 142,26 %.

Збільшувалися також і доходи від реалізації швейної продукції підприємства на ринку. Так, якщо у 2023 р. цей показник становив 7037,1 тис. грн., то у 2024 -му – вже 10201,3 тис. грн., а в 2025 р. – 12305,3 тис. грн.

Збільшувалася також і величина чистого прибутку підприємства. Якщо у 2023 році він становив 62,6 тис. грн., то у 2024 році – 97,2 тис. грн., а у 2025 році – дорівнював 118, 4 тис. грн.

Зважаючи на зростання замовлень на військовий одяг під час широкомасштабних бойових дій та гостру потребу у такого рода послугах, для успішного виконання таких замовлень зростала і чисельність працюючого персоналу на підприємстві. Якщо у 2023 році вона становила 84 особи, то у 2025 році – 100 осіб, тобто чисельність працівників підприємства зросла на 16 осіб.

Протягом аналізованого періоду відзначається вкрай негативна тенденція

зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. Так, якщо у 2023 р. їхня вартість становила 309,1 млн. грн., то у 2024 р. вона зменшилася до рівня 284,8 млн. грн., а у 2025 р. – ще зменшилася і становила 260,6 млн. грн., відсоткове падіння склало відповідно 24,3 % та 24,2 %.

Проте, враховуючи значно більш позитивну динаміку зростання обсягів реалізації швейної продукції підприємством, протягом звітного періоду зростав показник фондівдачі. У 2023 році його значення становило 62,9 грн./грн., у 2024 році – показник зменшився до рівня 42,4 грн./грн., а у 2025 році стрімко збільшився до позначки 104,0 грн./грн.

Річна продуктивність праці одного працівника підприємства виглядала наступним чином. У 2023 р. вона становила 231,5 грн. на одного працюючого, у 2024 р. – 145,7 грн. на одного працюючого, і у 2025 р. – збільшилася до рівня 271,0 грн. на одного працюючого, що є позитивним моментом у діяльності підприємства.

Далі потрібно зупинитися на діагностиці й аналізі основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства у аналізованому періоді. Цей аналіз дає змогу встановити фінансову спроможність підприємства, його здатність протистояти фінансовим ризикам, і виходячи з отриманих результатів – упроваджувати найбільш прийнятні у тій чи іншій актуальній ситуації антикризові управлінські впливи, тобто використовувати інструментарій сучасного ризик-менеджменту.

Загальні результати діагностики цих показників представлені у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Еліта»
у аналізованому періоді 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)			
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Активи (пасиви)	3296,5	3851,2	3790,2	554,7	-61,0	1,16	-1,58
Необоротні активи	314,6	309,1	291,2	-5,5	-17,9	0,98	-5,79
Основні засоби	309,1	284,8	260,6	-24,3	-24,2	-0,92	-8,50

Оборотні засоби	2981,9	3542,1	3499,0	560,2	-43,1	1,18	-1,22
Дебіторська заборгованість	1190,8	2102,1	1613,7	911,3	-488,4	1,76	-23,23
Власний капітал	175,9	273,1	391,5	97,2	118,4	1,55	43,35
Нерозподілений прибуток	76,9	174,1	292,5	97,2	118,4	2,26	68,01
Позиковий капітал	3120,6	3578,1	3398,7	457,5	-179,4	114,7	-94,9
Кредиторська заборгованість	2630,3	3062,6	3147,4	432,3	84,8	16,40	2,74
Дохід від реалізації продукції	7037,1	10201,3	12305,3	3164,2	2104	45,00	20,62
Собівартість реалізації	6706,7	9764,4	11936,3	3057,7	2171,9	45,59	22,24
Фінансовий результат	76,3	118,5	144,4	42,2	25,9	55,31	21,86
Податок на прибуток	13,7	21,3	26	7,6	4,7	55,47	22,07
Чистий прибуток	62,6	97,2	118,4	34,6	21,2	55,27	21,81

Як видно з наведених у табл.2.2 даних, підсумкові результати діагностики основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Еліта» демонструють позитивну динаміку зростання розміру як активів, так і пасивів (джерел формування капіталу). Зокрема, приріст активів підприємства протягом 2023-2024 року становив 1235,7 тис. грн., що у відсотковому вираженні склало 16 %, проте у період 2024-2025 року активи трішки зменшилися і становили 61 тис. грн. тобто падіння склало 1,58 %.

Протягом аналізованого періоду відбувалося також і падіння вартості основних виробничих фондів підприємства. Якщо у 2023 р. ця вартість становила 309,1 млн. грн., то у 2024 році вона знизилася до позначки 284,8 млн. грн., а у 2025 р. – дорівнювала 260,6 млн. грн., тобто падіння склало відповідно 0,92 % та 8,50 %. Нестійкою була й динаміка необоротних активів підприємства. Якщо у 2023 році їхній розмір становив 314,6 тис. грн., то у 2024 році – лише 309,1 тис. грн., а у 2025 році – 291,2 тис. грн., тобто падіння становило відповідно 5,5 та 17,9 тис. грн., або 0,98 та 5,79 %.

Водночас вартість оборотного капіталу підприємства зростає на 1276,4 тис. грн., або на 57,43 %, відповідний показник збільшується із 2222,6 тис. грн. у 2021 році до рівня 3499,0 тис. грн. у 2025 році. Динаміка зростання (падіння) активів підприємства показана на рис. 2.2.

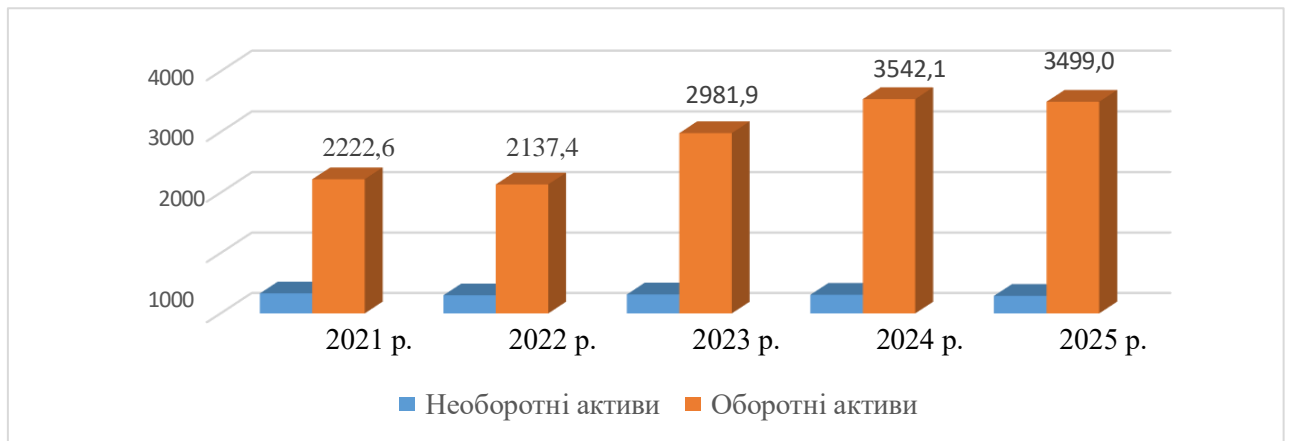


Рис. 2.2 - Динаміка зростання (падіння) активів підприємства

Досліджуючи динаміку необоротних активів підприємства, треба відмітити зменшення розміру основного капіталу, яке було наслідком зменшення вартості його основних виробничих фондів (засобів), відповідна вартість основних виробничих фондів знижується із 309,1 млн. грн. у 2023 році - до позначки 260,6 млн. грн., відповідно вартість основних засобів знизилася на 65,8 млн. грн. або на 20,16 %.

В структурі оборотного капіталу найбільша частка дебіторської заборгованості, розмір якої протягом досліджуваного періоду зростає, зокрема у 2023 році значення показника заборгованості становило 1190,8 тис. грн., а у останньому 2025 році показник збільшується до позначки 1613,7 тис. грн., відповідне зростання показника становило 597,3 тис. грн., або 58,77%.

Зростання розміру дебіторської заборгованості є негативним моментом в діяльності підприємства, оскільки свідчить про наявність фінансового ризику, якщо у кредиторів постане питання про термінове погашення їхніх ліквідних активів.

Аналізуючи структуру власного капіталу ТОВ «Еліта», необхідно відмітити прагнення менеджменту підприємства до залучення позикових коштів, що також може спровокувати певні ризикові процеси, викликані істотною фінансовою залежністю підприємства від зовнішніх джерел фінансування поточної виробничо-господарської та фінансової діяльності.

Підприємство протягом 2023-2025 рр. залучало до фінансового обороту короткотермінові кредити під виконання поточних планів виробництва продукції в

умовах гострої нестачі власних обігових коштів. Власний капітал підприємства поступово зростає, зокрема, якщо у 2023 році значення показника становило 175,9 тис. грн., то у останньому 2025 році показник становив 391,5 тис. грн.

Приріст показника власного капіталу протягом досліджуваного періоду становив 319,7 тис. грн. в абсолютних показниках та на 43,35 % у відносних показниках. Також зростала вартість позикового капіталу, відповідне значення цього показника у 2023 році становило 3120,6 тис. грн., у 2024 році його розмір склав 3578,1 тис. грн., а у 2025 р. – 3398,7 тис. грн., відносне зростання становило відповідно 114,7 % та 94,9 %.

В структурі позикового капіталу необхідно відмітити наявність короткострокових кредитів та кредиторської заборгованості підприємства. Розмір кредиторської заборгованості підприємства ТОВ «Еліта» зростає з 2630,3 тис. грн. у 2023 році до 3062,6 тис. грн. у 2024 році, та до позначки 3147,4 тис. грн. у 2025 році, що у відсотковому вимірі становило відповідно 16,40 % та 2,74 %.

Якщо ж розглянути складові кредиторської заборгованості, то в її структурі потрібно відмітити наявність: заборгованості за товари, роботи та послуги, прострочених розрахунків із бюджетом, непогашених платежів по страхуванню та незначній заборгованості по оплати праці та деяких інших поточних зобов'язань.

Аналізуючи фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Еліта», у якості позитивного моменту потрібно відзначити зростання доходу від реалізації швейної продукції. Якщо у 2023 році величина доходу становила 7037,1 тис. грн., то у 2024 році вона зросла на 3164,2 тис. грн. і дорівнювала 10201,3 тис. грн., тобто абсолютне зростання становило 145,0 %. Позитивні значення цього показника відзначалися і у 2025 році – приріст по відношенню до попереднього року становив 2104,0 тис. грн., загальний показник склав 12305,3 тис. грн., в абсолютному вимірі зростання становило 120,62 %.

Приріст показника отриманого доходу від реалізації швейної продукції є свідченням позитивного зростання величини попиту на готову продукцію, рівня закупівельних цін, підвищення ефективності виробництва та логістичних ланцюжків постачання й реалізації, та зростання якості та підвищення конкурентоздатності

продукції ТОВ «Еліта».

Природно, що поруч зі зростанням рівня доходності, зростала і собівартість виробленої продукції, головним чином таке зростання було пов'язане зі збільшенням вартості паливно-енергетичних та сировинних матеріалів, зростанням величини мінімальної заробітної плати, ускладненням через військові дії, викликані збройною агресією росії проти нашої країни, що істотним чином позначилося на зростанні загальних витрат у процесі обертання з ринками, а також збільшенням собівартості за рахунок зростання непередбачуваних витрат в процесі реалізації готової продукції.

Водночас необхідно підкреслити, що темпи зростання собівартості продукції були все ж таки істотно нижчими за темпи зростання обсягів її реалізації, що є безсумнівним позитивним моментом в діяльності підприємства.

Динаміка показників обсягів реалізації продукції та її собівартості представлена на рис. 2.3.

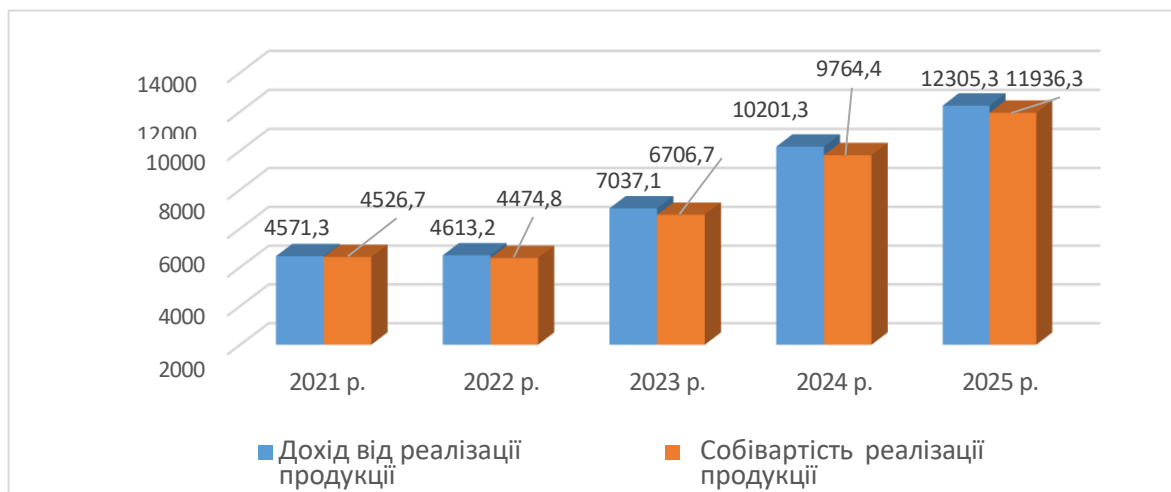


Рис. 2.3. - Динаміка доходів від реалізації та собівартості продукції підприємства ТОВ «Еліта» за період 2021-2025 рр.

Приріст показника собівартості обумовлений зростанням рівня закупівельних цін на сировину, матеріали та паливо, зростанням рівня оплати праці та збільшенням витрат на утримання адміністративного персоналу. Поряд із цим, позитивним є переважання темпів зростання доходів від реалізації ніж собівартості реалізації.

Протягом аналізованого періоду відбувалося позитивне зростання

узагальнюючого показника господарсько-фінансової діяльності – чистого прибутку підприємства. Якщо у 2023 році величина чистого прибутку становила 62,6 тис. грн., то у наступному, 2024 році вона склала вже 97,2 тис. грн., тобто чистий прибуток зріс на 34,6 тис. грн., що у процентному відношенні становило 134,6 %. Наступного, 2025 року, показник чистого прибутку збільшився на 21,2 тис. грн., а його загальна величина дорівнювала 118,4 тис. грн., зростання у процентному вимірі склало 121,8 %. Приріст показника чистого прибутку засвідчує позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності на підприємстві.

В цілому, підбиваючи підсумок діагностиці основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства в аналізованому періоді, потрібно наголосити, що у цей період відзначаються позитивні тенденції покращення загального рівня господарської діяльності підприємства, що перш за все позначилося на зростанні величини доходу від реалізації продукції, зростанні розмірів активів та власного капіталу, а також зростанні розмірів чистого прибутку. Поряд із цим, негативними моментами при цьому була орієнтація менеджменту підприємства на позиковий капітал, відзначалося зростання собівартості реалізованої продукції, низькі темпи приросту чистого прибутку та значний рівень дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства.

Оцінюючи рівень ризиковості фінансово-господарських рішень в діяльності підприємства ТОВ «Еліта», що приймаються його керівництвом, потрібно зазначити, що така оцінка лежить в площині визначення показників, які відображають його реальний фінансовий стан. Такими оціночними показниками виступають показники фінансової стійкості, ділової активності, рівня ліквідності та платоспроможності та рентабельності діяльності підприємства.

Виходячи з цієї умови, необхідно, перш за все, провести оцінку фінансової стійкості та основних показників, що її характеризують. Фінансова стійкість відображає фінансову міцність підприємства, орієнтацію на визначенні найбільш прийняттого джерела фінансування, рівень фінансової незалежності підприємства. Чим вищими будуть показники фінансової стійкості, тим нижчим буде ступінь ризиковості непогашення короткострокових та довгострокових фінансових

зобов'язань, заборгованостей підприємства та інших боргових зобов'язань. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Еліта» за аналізований період 2023-2025 років, які визначено автором кваліфікаційної бакалаврської роботи, представлено даними табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Еліта»

Найменування показника	Роки			Динаміка (+;-)	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р. -2023 р.	2025 р. -2024 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,053	0,071	0,103	0,032	0,075
Коефіцієнт фінансової залежності	18,741	14,102	9,681	-4,421	-25,897
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,342	-1,250	0,280	1,530	0,345
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,789	-0,132	0,256	0,388	3,879
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,056	0,076	0,115	0,039	0,086
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,056	0,076	0,115	0,039	0,086
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,053	0,071	0,103	0,032	0,075
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,947	0,929	0,897	-0,032	-0,075

Як видно з розрахункових значень коефіцієнтів, що представлені у табл. 2.3, потрібно звернути увагу на помітну орієнтацію фінансового менеджменту підприємства на позиковий капітал в процесі залучення фінансових ресурсів у господарський оборот, що досить негативно впливає на загальну структуру оборотного капіталу та підвищує вірогідність виникнення ризиків фінансового характеру.

Наприклад, коефіцієнт фінансової автономії протягом аналізованого періоду щороку зростає – з 0,057 у 2023 р. до 0,101 у 2025 р., проте його величині досить далеко до нормативного значення, яке зазвичай становить $> 0,5$. Цей показник відображає частку власного капіталу в загальній сумі усіх джерел фінансування, і якщо нерівність дотримується, це означає,

що понад половини фінансових активів підприємства належить виключно йому, що істотно знижує ризик банкрутства. У нашому ж випадку цей коефіцієнт має істотно нижчу величину, що свідчить про проблематичну можливість у разі необхідності швидко погасити свої фінансові зобов'язання перед кредитором. Як наслідок – зростає ступінь ризиковості використання позикових коштів і збільшується ризик неплатоспроможності.

Зворотнім показником виступає коефіцієнт фінансової залежності підприємства. І хоча величина цього коефіцієнта щороку зменшувалася, все рівно значення коефіцієнта у 2025 році становило 9,681, а це означає, що величина позикового капіталу при цьому, яким оперувало підприємство у цьому році, у десять разів перевищувала величину власного капіталу, що, звичайно, свідчить про високу ступінь ризиковості.

Коефіцієнти маневреності власних засобів та робочого капіталу мали від'ємний характер протягом 2023 та 2024 років, і лише у 2025 році вони набули позитивного характеру. Що підкреслює наявність ризику через фінансову неплатоспроможність підприємства у визначений період часу.

Наступний коефіцієнт - це коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості). Він є показником, що визначає частку активів підприємства, які фінансуються за рахунок сталих джерел (власний капітал + довгострокові зобов'язання). Він показує залежність підприємства від зовнішніх позик. Нормативне значення зазвичай становить 0,67–1,5; значення нижче 0,67 свідчить про фінансові ризики, а вище 1,5 — про наявність резервів для підвищення ефективності через позикові кошти. В аналізованому періоді часу значення цього коефіцієнту коливалися в межах 0,06 – 0,11, і це підтверджує наш попередній висновок про високу ризиковість фінансових активів підприємства ТОВ «Еліта».

Наступним етапом кваліфікаційної дипломної роботи у її аналітичній частині постає питання визначення показників ділової активності, тобто показників, що відображають і характеризують ділові спроможності та комунікації підприємства, можливості швидко та найбільш ефективно реалізовувати готову продукцію на ринках, отримуючи максимальний рівень доходності, визначають швидкість та якість взаємовідносин із постачальниками, стейкхолдерами, споживачами та

покупцями його продукції. Чим вищі показники ділової активності - тим нижчою буде ступінь ризиків, пов'язаних із зменшенням товарообороту, понаднормативним термінам перебування готової продукції на складах та маркетинговою проблематикою співпраці з ринковими суб'єктами.

Показники ділової активності підприємства — це окрема цілісна система кількісних та якісних характеристик, що оцінюють ефективність використання ресурсів (активів, капіталу) та швидкість обороту коштів. Вони відображають, наскільки ефективно підприємство здійснює операційну діяльність, прискорює оборотність, забезпечує рентабельність та інвестиційну привабливість. У загальному вигляді це такі показники:

1. Коефіцієнти оборотності (швидкість обороту):

- оборотність активів: $\text{ЧД} / \text{Аср}$ (чистий дохід / середні активи). Показує ефективність використання всіх ресурсів.

- оборотність дебіторської заборгованості: $\text{ЧД} / \text{ДЗср}$ (чистий дохід / дебіторська заборгованість). Показує наскільки швидко обертається дебіторська заборгованість, тобто швидкість отримання оплати за поставлений покупцям товар.

- оборотність запасів: $\text{СВ} / \text{Зср}$ (собівартість / середні запаси). Відображає швидкість продажу товарів покупцям.

- оборотність кредиторської заборгованості: $\text{СВ} / \text{КЗср}$ (собівартість / кредиторська заборгованість). Показує швидкість погашення власних боргів.

- оборотність власного капіталу: $\text{ЧД} / \text{ВКср}$ (чистий дохід / власний капітал). Показує ефективність використання власного капіталу.

2. Показники тривалості (в днях):

- операційний цикл: Тривалість від закупівлі сировини до оплати реалізованої продукції.

- фінансовий цикл: Час між оплатою постачальникам і отриманням грошей від клієнтів.

3. Якісні показники (золоте правило економіки):

Співвідношення: Темп зростання прибутку > Темп зростання виручки > Темп зростання активів > 100 %. Якщо «золоте правило економіки» дотримано, то це свідчить про якісний розвиток підприємства.

Взагалі позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів оборотності та скорочення тривалості циклів у динаміці, що свідчить про покращення його фінансового стану.

Виходячи з цього, автором кваліфікаційної роботи були розраховані відповідні показники ділової активності підприємства ТОВ «Еліта» за аналізований період 2023-2025 років, які представлені даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «Еліта»

Найменування показника	Роки			Динаміка (+;-)	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р. -2023 р.	2025 р. -2024 р.
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	2,135	2,649	3,247	0,598	1,457
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,360	2,880	3,517	0,637	1,460
Коефіцієнт оборотності запасів	6,208	4,959	6,527	1,568	1,739
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,910	4,853	7,626	2,773	3,128
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,675	3,331	3,910	0,579	2,059
Тривалість оборотності активів, дні	170,98	137,79	112,42	-25,370	-91,542
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	154,67	126,74	103,79	-22,948	-73,678
Тривалість оборотності запасів, дні	58,80	73,60	55,92	-17,681	-20,315
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	61,76	75,21	47,87	-27,347	-33,290
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	136,43	109,58	93,36	-16,221	-103,861
Тривалість виробничого циклу, дні	58,80	73,60	55,92	-17,681	-20,315
Тривалість операційного циклу, дні	120,56	148,82	103,79	-45,028	-53,605
Тривалість фінансового циклу, дні	-15,87	39,24	10,43	-28,807	50,256
Фондовіддача, грн. / грн.	62,9	42,4	104,0	-20,5	61,6

Як видно з даних табл. 2.4, доволі позитивною виглядає динаміка зростання рівня ділової активності підприємства у досліджуваному періоді, що викликано зростанням рівня оборотності оборотних активів (показник динамічно зростає з 2,360 у 2023 р. до 2,649 у 2024 р. та до 3,517 у 2025 році), а також зростанням рівня оборотності запасів з 6,208 у 2023 р. до 6,527 у 2025 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості носив у аналізованому періоді нестійкий характер – у 2023 р. його величина становила 5,910, потім у 2024 р. він зменшився до позначки 4,853, а у наступному 2025 р. знову збільшився до позначки 7,626.

На відміну від цього показника коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості лише зростав – з 2,675 у 2023 р. до 3,331 у 2024 р. та 3,910 – у 2025 р.

Хорошими темпами скорочувалася тривалість оборотності фінансових активів підприємства – темп скорочення становив 25,37 днів у 2024 р. по відношенню до 2023 р., та 73,68 днів у 2025 році по відношенню до 2024 р.

Позитивною була також динаміка зниження тривалості виробничого та операційного циклів, що говорить про пришвидшення обороту капіталу у виробничо-господарській діяльності підприємства. Збільшується фондвіддача на 33,214 пункти та знижується фондомісткість на 0,05 пункти.

В цілому, зростання ділової активності позитивно впливає на фінансову спроможність підприємства та його фінансовий стан, а також нівелює ризики пов'язані із виробничими процесами та господарською діяльністю підприємства у поточному та стратегічному періодах.

Наступним показником, який фігурує в процесі визначення рівня ризиковості підприємства в частині його фінансових активів, є показник ліквідності.

Ліквідність — це здатність підприємства задовольняти свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних активів. Вона є важливим показником фінансового здоров'я підприємства, оскільки дозволяє оцінити, наскільки швидко компанія може перетворити свої активи на готівку для погашення боргів.

Для оцінки ліквідності використовуються три основні коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної

ліквідності. Ліквідність підприємства визначає швидкість обороту капіталу та оперативність реалізації його продукції, при цьому платоспроможність свідчить про здатність підприємства відповідати перед контрагентами за власними зобов'язаннями. До речі, основні фінансові ризики в діяльності підприємства почасти обумовлені зниженням рівня ліквідності та платоспроможності, що безпосередньо впливає на структуру оборотного капіталу, його достатність та, відповідно, на подальші можливості успішної реалізації всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Еліта» за аналізований період 2023-2025 роки представлена у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Найменування показника	Роки			Динаміка (+;-)	
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р. -2023 р.	2025 р. -2024 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,015	0,013	0,008	-0,004	0,001
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,592	0,415	0,475	0,06	-0,036
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,956	0,990	1,030	0,04	0,134
Коефіцієнт покриття	0,956	0,990	1,030	0,04	0,134
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,453	0,686	0,513	-0,174	0,101

Як видно з наведених у табл.2.5 даних, протягом аналізованого періоду відбувалось поступове зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності – з 0,015 у 2023 р. до 0,013 у 2024 р. та до 0,008 у 2025 р. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про погіршення здатності підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій).

Протягом аналізованого періоду відбувалося зростання коефіцієнта поточної ліквідності. Якщо у 2023 р. він становив 0,956, то наступного, 2024 р. зріс до

позначки 0,990, а у 2025 р. його значення становило 1,030. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про зміну співвідношення між оборотними активами (гроші, дебіторська заборгованість, запаси) та короткостроковими зобов'язаннями. У загальному випадку це вказує на підвищення здатності підприємства вчасно погашати свої борги, але може мати як позитивні, так і негативні причини.

Зростає протягом аналізованого періоду і коефіцієнт покриття. Коефіцієнт покриття (найчастіше мається на увазі коефіцієнт поточної ліквідності — це фінансовий показник, який свідчить про здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання (борги) за рахунок оборотних активів, що обумовлює забезпечення оборотним капіталом поточних витрат в господарській діяльності підприємства. Досліджуваний показник зростає із позначки 0,056 у 2023 році до позначки 0,990 у 2024 році та позначки 1,030 у 2025 році.

В структурі заборгованості підприємства превалує дебіторська заборгованість, розмір якої збільшується від значення 0,453 у 2023 році до показника 0,513 у 2025 році. Зростання заборгованості (дебіторської та кредиторської) негативно впливає на наявність фінансових ресурсів та обумовлює необхідність посилення взаємовідносин із дебіторами та кредиторами підприємства.

Найбільш значущими в частині визначення ризику діяльності підприємства є показники рентабельності, котрі характеризують прибутковість підприємства, а також визначають рівень доходу та фінансові результати підприємства протягом досліджуваного періоду. Ризики у цьому відношенні можуть бути обумовлені можливим зниженням величини чистого доходу, чистого прибутку та зростанням собівартості готової продукції та інших операційних витрат в процесі діяльності підприємства. Зниження рівня доходності обумовлює нестачу капіталу для ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства.

Динаміка показників рентабельності підприємства ТОВ «Еліта» за аналізований період 2023-2025 рр. розрахованих автором кваліфікаційної роботи, представлена у табл. 2.6.

Як видно з даних табл.2.6, протягом аналізованого періоду незначно але зростали показники рентабельності активів (показник 1,9 у 2023 р., 2,52 у 2024 р. та

3,12 у 2025 р.) рентабельності продукції (показчик 0,89 у 2023 р., 0,95 у 2024 р. та 0,96 у 2025 р.), майже незмінною була величина валової рентабельності продажу,

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності підприємства

Найменування показника	Роки			Динаміка (+;-)	
	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р. -2023 р.	2025 р. -2024 р.
Рентабельність активів, %	1,9	2,52	3,12	0,6	1,46
Рентабельність власного капіталу, %	35,59	35,59	30,24	-5,35	-29,09
Рентабельність продукції, %	0,89	0,95	0,96	0,01	0,03
Валова рентабельність продажу, %	0,93	1	0,99	0	0,05
Операційна рентабельність продажу, %	1,08	1,16	1,17	0,01	0,04
Чиста рентабельність продажу, %	0,89	0,95	0,96	0,01	0,03

операційна рентабельність продажу збільшилася на 0,04 %, а чиста рентабельність продажу - на 0,03 %. Зростання показників рентабельності характеризує позитивні тенденції розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, наявність чистого прибутку та позитивні фінансові результати.

В цілому основні позитивні риси господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Еліта» – зростання рівня його прибутковості та рентабельності виробництва, позитивна динаміка показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності.

Разом з цим, в діяльності підприємства виявлено певні проблеми, котрі свідчать про можливість настання фінансових ризиків, зокрема: відбувається зростання рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей, має місце низька фінансова автономність підприємства, помітне старіння основних виробничих фондів та технологічного обладнання основного капіталу (використання старих технологій та підходів у виробництві продукції), низькі показники маневреності оборотного капіталу.

Разом з тим, військові дії в країні, які тривають більше чотирьох років, не спричинили значного погіршення виробничо-господарської діяльності і значних

викликів та ризиків підприємству не завдала.

2.3 Оцінка системи управління ризиками та ризиковості господарсько-фінансової діяльності підприємства

З огляду на постійні та швидкі зміни зовнішнього середовища, високу інтенсивність конкуренції, сучасне підприємство та його ризик-менеджмент повинні розробляти і впроваджувати у повсякденну практику діяльності гнучкі та адаптивні стратегії управління ризиками, які дозволяють не лише уникати можливих непередбачуваних втрат, але й використовувати існуючі можливості всередині господарської структури для її інноваційного зростання.

Особливістю підприємницької діяльності є те, що ризик тут виступає не лише фактором загрози, але й стає реальною можливістю для отримання додаткового прибутку. Отже, для сучасного ризик-менеджменту важливо правильно ідентифікувати та оцінювати ризики, розробляти дієві алгоритми їхнього завчасного попередження, щоб максимізувати свої шанси на успіх.

Відповідно, дослідження та розробка стратегії управління ризиками у підприємницькій діяльності є актуальним завданням не лише для мінімізації негативних наслідків, але й для створення умов для довгострокового розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку швейної продукції.

Стратегічні підходи до програми управління ризиками в бізнес структурах умовно можна поділити на 4 види за певними характеристиками та ознаками, відповідно до відношення до ризику суб'єктів підприємницької діяльності (табл.2.7). До цих підходів належать консервативний, прагматичний, максималістський та менеджерський типи, кожен із яких відрізняється ставленням до рівня прийнятності ризику та методами його управління. Кожен із цих підходів відображає різну стратегію реакції на ризик: від його мінімізації до активного використання можливостей ризику задля підвищення прибутковості бізнес-структури.

Особливістю стратегічного управління ризиками є те, що воно приділяє

велику увагу як внутрішнім, так і зовнішнім факторам, що впливають на діяльність підприємства. Визначення контексту ризику передбачає оцінку цих параметрів для врахування їх у процесі управління ризиками, а також визначення сфери впливу ризиків та критеріїв, за якими їх можна оцінювати та враховувати при розробці концепції ризик-менеджменту для підприємства

ТОВ «Еліта»

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика сучасних стратегій управління ризиками

Стратегія	Ключові характеристики	Цілі управління ризиками	Підходи до управління ризиками
Консерватор	Використання індикаторів та показників для формування стратегії. Орієнтація на безпеку та раціональне співвідношення прибутку і ризиків.	Контроль збитків: обмеження ризиків і збитків, інтегральний підхід до оцінки толерантності до ризику.	Оцінка основних тенденцій розвитку, взаємодія індикаторів і цільових показників для формування безпечної стратегії.
Максималіст	Активне використання можливостей під час ринкових підйомів. Орієнтація на управління витратами і втратами.	Торгівля ризиками: розрахунок оптимальної плати за прийняті ризики, оцінка маржі ризику.	Робота на етапі ринкового зростання, максимізація вигоди від ринкових трендів.
Менеджер	Використання ризиків і водночас контроль неприпустимих рівнів ризику. Використання нормалізованих політик і стандартів управління ризиками.	Вибір стратегічних рішень для підвищення вартості, управління ризиком відповідно до ризик-апетиту.	Використання широкого інструментарію управління ризиками, дотримання певного рівня економічного капіталу, створення доданої вартості.
Прагматик	Ситуативна, активна стратегія. Орієнтована на вигідне рішення замість ідеального, але не пропускає сприятливі можливості.	Диверсифікація ризиків: вибір різних ризиків, кількісне оцінювання вигоди від набору ризиків.	Активна, гнучка стратегія з акцентом на використанні можливостей у залежності від конкретної ситуації.

Оскільки стратегія управління ризиками в бізнес-структурах залежить від їх загальної стратегії, то відповідно постає питання яким чином можна виміряти ефективність цих стратегій.

З одного боку існують ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) з іншого ключові індикатори ризику (KRI – Key Risk Indicators). Їх взаємозв'язок проявляється в наступному:

- ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators) слугують

важливим інструментом для контролю стратегічної діяльності підприємства. Вони допомагають оцінити ступінь досягнення цілей, а також вимірюють загальну ефективність роботи підприємства, бізнес- процесів і діяльності кожного співробітника.

- ключові індикатори ризику (KRI – Key Risk Indicators) є кількісними показниками джерел або факторів ризику. Вони відіграють важливу роль у системі управління ризиками, забезпечують моніторинг і контроль ризикових подій, а також надають корисну інформацію про потенційні ризики, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові показники ефективності (KPI) та ключові індикатори ризику (KRI) є тісно взаємопов'язаними, оскільки управління ризиками та досягнення стратегічних цілей підприємства невіддільні одне від одного. Вони мають розглядатися комплексно, враховуючи актуальний бізнес-контекст, поєднувати ініціативність і відповідальність за їх досягнення. Хоча KPI орієнтовані на ефективність бізнесу, а KRI – на управління ризиками, їх можна взаємно перетворювати та узгоджувати для досягнення стратегічних цілей і мінімізації можливих відхилень.

Виходячи з цього, вважається доцільним дослідити ключові важелі мінімізації можливих ризиків, проаналізувати недоліки існуючої на підприємстві системи ризик-менеджменту. Першим кроком у цьому напрямку стає визначення впливу негативних факторів зовнішнього середовища на ступінь ризиковості поточної діяльності та відповідних управлінських впливів задля їх мінімізації (табл.2.8).

Автор кваліфікаційної роботи переконаний, що впровадження запропонованих управлінських заходів допоможе керівництву підприємства вчасно виявляти ризики, що впливають на його діяльність, і приймати упереджувальні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на виробництво.

Характеристика основних важелів мінімізації ризиків в діяльності підприємства

Ризик	Вплив на підприємство	Управлінські дії
Зменшення курсу національної грошової одиниці	Діяльність підприємства значною мірою залежить від стабільності національної грошової одиниці-гривні. Особливо вразливими до такого падіння є підприємства, які працюють на внутрішньому споживчому ринку	Використання стратегії хеджування для захисту від ризиків, пов'язаних з негативними змінами цін на товари, яке реалізується через укладання довгострокових договорів на поставку з фіксованими цінами, що дозволяє уникнути ризику суттєвих коливань валютних курсів
Суттєве порушення логістичних ланцюгів	Порушення логістичних ланцюгів та створення перепон у постачанні сировини, паливно-енергетичних ресурсів і комплектуючих, що чинить суттєвий вплив на безумовне виконання укладених договорів із контрагентами	Постійне оновлення переліку критичної товарної номенклатури. Створення резервних запасів сировини. Розширення числа постачальників сировинних та енергетичних ресурсів для виробництва швейної продукції
Зниження попиту через падіння купівельної спроможності населення	Військові дії та їх наслідки провокують підвищення цін на товари, що призводить до скорочення можливостей населення для покупок, що впливає на погіршення фінансового стану підприємства	Формування асортименту товарів, узгодженого з фактичною можливістю потенційних покупців їх придбати.
Підвищення світових цін на нафту	Санкційна політика призвела до збільшення попиту на нафту, що спричинило підвищення цін на пальне і вплинуло на зростання вартості кінцевих товарів	Упровадження механізму запасів для компенсації непередбачених витрат. Гнучке управління і можливість змінювати ціни відповідно до змін на світовому ринку.

Наступним кроком є ідентифікація ризиків на всіх етапах реалізації виробничо-господарського процесу підприємства ТОВ «Еліта» та визначити їх вплив на його діяльність. Ідентифікація ризиків — це систематичний процес виявлення, розпізнавання та детального опису факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на досягнення цілей підприємства або проєкту. Це фундаментальний етап управління ризиками, що передуює їх аналізу та оцінці. Головна мета — створити вичерпний перелік потенційних загроз та джерел їх виникнення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ідентифікація і оцінка ризиків на етапах виробничо-господарського процесу

Етапи операційного процесу	Основні ризики	Бальна оцінка ризиків
Процес управління	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність злагодженості між структурними підрозділами в контексті реалізації управління; - брак комунікацій під час управлінських процесів; - нерациональність управлінських рішень; - проблеми кваліфікації персоналу підприємства; - неефективна система контролю за виконанням управлінських рішень. 	9
Інвестиційно-інноваційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність ефективної стратегії залучення інвестиційних ресурсів; - відсутність ефективних інвестиційних проєктів розвитку підприємства; - низька інвестиційно-інноваційна активність в Україні через війну; - відсутність відділу котрий реалізовував інвестиційно-інноваційну діяльність; - значна ризикованість реалізації інновацій. 	7
Операційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - застарілі основні засоби та застарілі підходи у виробництві продукції; - необхідність комплексної модернізації операційної системи на підприємстві; - відсутність кваліфікації у частини операційного персоналу; - часткова автоматизація операційних процесів. 	9
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - застарілі підходи у реалізації просування продукції; - відсутність альтернативних методів ціноутворення; - значна конкуренція на ринку та зниження платоспроможності споживача; - традиційна продукція, відсутність новинок; - низька ефективність маркетингових заходів, оскільки відсутня чітка організація; - низькі витрати на маркетингові заходи. 	6
Планування та прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність налагодженої системи планування та прогнозування; - відсутність відділу планування та прогнозування; - орієнтація на застарілі підходи в системі планування; - відсутність методик планування та прогнозування управлінських рішень. 	6
Логістика	<ul style="list-style-type: none"> - не достатня ефективність та якість логістичного забезпечення; - необхідність модернізації складських приміщень; - низька якість та ефективність автоматизації логістичних процесів; - застарілий транспортний парк для перевезень продукції підприємства 	8

В табл.2.9 представлена авторська бальна оцінка ризиків для кожного з етапів операційного процесу.

1. Найнижчий рівень ризику - 6 балів: Планування та прогнозування, Маркетинг.
2. Середній рівень ризику - 7 балів: Інвестиційно-інноваційна діяльність.
3. Високий рівень ризику - 8 балів: Логістика.
4. Найвищий рівень ризику - 9 балів: Процес управління, Операційна діяльність.

Таким чином, з проведеної бальної оцінки ризиків випливає, що найбільш серйозні ризикові ситуації у діяльності підприємства пов'язані з його операційною діяльністю та недосконалою системою процесом управління ризиками.

Здійснивши ідентифікацію основних ризиків господарської діяльності підприємства ТОВ «Еліта» потрібно з'ясувати можливості ймовірного настання банкрутства цього підприємства. Ймовірність настання банкрутства через високий рівень позикового капіталу у структурі фінансових активів та значна дебіторська заборгованість у поєднанні з недосконалою системою управління ризиками в діяльності підприємства - виступають найбільш небезпечними чинниками впливу на фінансову стійкість, оскільки зниження платоспроможності зменшує довіру до підприємства у поточному та плановому періодах.

У процесі оцінювання можливості настання банкрутства підприємства, поряд з відомими моделями Альтмана та Тоффлера можна скористатися аналогічною моделлю вітчизняного науковця О. Терещенка.

Його модель містить у собі більш широкий ряд оціночних критеріїв рівня ризиковості у поєднанні зі згаданими методиками іноземних авторів, зокрема такі важливі показники фінансового стану, як: коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком, коефіцієнт оборотності позичкового капіталу, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Розрахункові дані для визначення рівня загрози банкрутства представлені у табл.2.10

Таблиця 2.10

Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємства

Найменування показника	Значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024 р./ 2023 р.	2025 р./ 2024 р.
Коефіцієнт покриття	X ₁	0,956	0,99	1,03	0,04	0,134
Коефіцієнт фінансової незалежності	X ₂	0,053	0,071	0,103	0,032	0,075
Коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком	X ₄	0,012	0,012	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу	X ₆	2,675	3,331	3,91	0,579	2,059
Рентабельність власного капіталу	X ₉	0,356	0,356	0,302	-0,291	-0,053
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X ₁₀	2,36	2,88	3,517	0,637	1,46
Незмінний показник Z (k = 1,387)	A ₀	-0,190	-0,006	0,175	0,637	1,460

Як видно з розрахункових даних табл.2.10, протягом аналізованого періоду зростання показників – коефіцієнта покриття на 0,134 пункти, коефіцієнта фінансової незалежності на 0,075 пункти, коефіцієнту оборотності позичкового капіталу на 2,059 пункти. Зазначене відобразилося на узагальнюючому показнику Z і вплинуло на його зростання з -0,190 пунктів у 2023 році до рівня 0,175 пунктів у 2025 році.

Нижче наведено розрахунок відповідного показника рівня ризиковості Z у аналізованому періоді.

$$Z_{2023} = 0,306 * 0,956 + 0,331 * 0,053 + 1,309 * 0,012 + 0,050 * 2,675 + 0,363 * 0,356 + 0,258 * 2,36 - 1,387 = -0,19 \text{ балів.}$$

$$Z_{2024} = 0,306 * 0,99 + 0,331 * 0,071 + 1,309 * 0,012 + 0,050 * 3,331 + 0,363 * 0,356 + 0,258 * 2,88 - 1,387 = -0,006 \text{ балів.}$$

$$Z_{2025} = 0,306 * 2,299 + 0,331 * 0,855 + 1,309 * (-0,009) + 0,050 * 13,159 + 0,363 * (-0,019) + 0,258 * 5,723 - 1,387 = 0,175 \text{ балів.}$$

Динаміка показника Z представлена у графічному варіанті на рис.2.4.

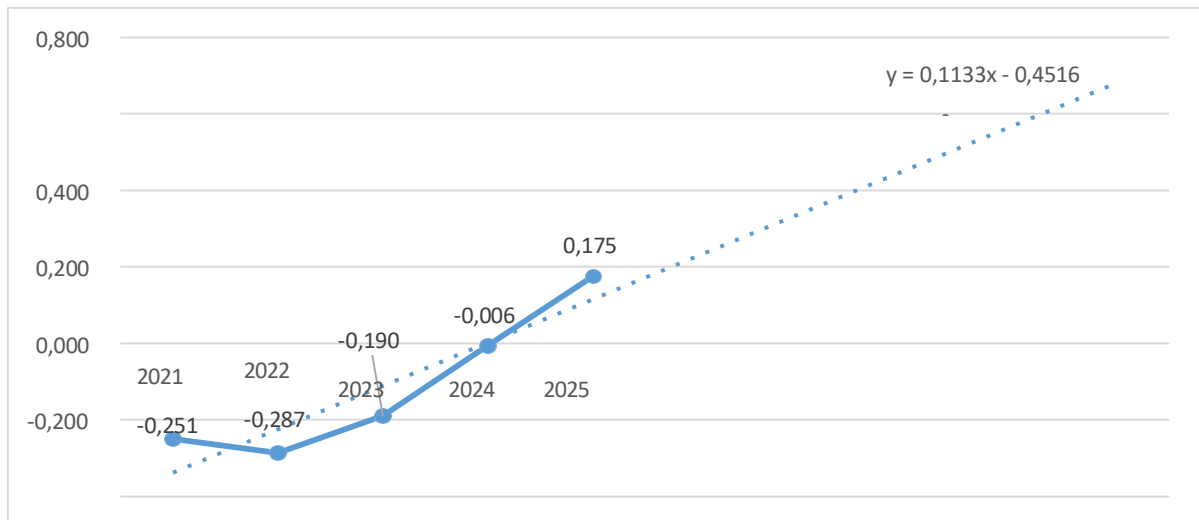


Рис. 2.4 - Поточне та прогнозне значення критерія Z

Слід відмітити, що дана модель найбільше наближена до українських умов та достатньо реалістично відображає фінансовий стан підприємства. У табл.2.11 представлено граничні значення критерія Z для прийняття відповідного рішення щодо рівня банкрутства підприємства.

Таблиця 2.11

Шкала визначення стану рівня загрози банкрутства підприємства

Граничне значення критерія	Стан підприємства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує

Як видно з даних табл. 2.11, критичне значення критерія Z у відповідності до моделі О.Терещенка складає 2 пункти, аналізуючи дані показника необхідно відмітити нестійку поточну ситуацію та існуючі ризики фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за період 2023-2025 років. При тому, що значення показника зростає, водночас його величина знаходиться на критично низькому рівні. Результати проведеного аналізу вказують на позитивні тенденції подальшого покращення фінансового стану та зниження ризиків виробничо-господарської діяльності, проте на дане

зростання справляють істотний вплив наступні чинники: зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, оновлення та модернізація основних виробничих фондів, зростання рівня кваліфікації виробничого персоналу, зниження рівня заборгованості підприємства, активна інвестиційна та інноваційна позиція підприємства, приріст ефективності загальної системи управління.

Проте, все ж потрібно зауважити, що низькі значення критерія Z (зростання із - 0,251 пунктів у 2023 році до рівня 0,175 пунктів у 2025 році), обумовлюють значні ризики виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Саме тому ризик-менеджменту підприємства важливо реалізувати заходи, котрі стимулюватимуть зростання прибутковості діяльності підприємства, підвищення рівня ділової активності, і, як наслідок, зростання показників фінансової стійкості у стратегічній перспективі.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

3.1 Зміни в організаційній структурі підприємства, спрямовані на посилення протидії ризикам

Результати проведеної у другому розділі кваліфікаційної роботи діагностики основних показників виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, а також існуючої системи управління ризиками засвідчив, що швейне підприємство ТОВ «Еліта» проведений має певні резерви для істотного покращення як результатів своєї роботи, насамперед в частині підвищення ефективності використання оборотного капіталу, зменшення рівня дебіторської заборгованості, підвищення прибутковості, так і в царині підвищення ефективності системи ризик-менеджменту

Аналіз організаційної структури підприємства показав, що на підприємстві не сформовано підрозділ з ідентифікації та управління ризиками. Певний обсяг поточної роботи в царині управління ризиками, причому поза вимогами своїх безпосередніх статутних функцій, періодично виконує фінансовий відділ товариства, в окремих випадках до цього процесу залучаються зовнішні консультанти для подальшого формалізованого процесу ідентифікації та класифікації ризиків, а також подання звітності з ризиків.

Проте такий спрощений підхід до вкрай важливого сегменту як поточної, так і перспективної діяльності, яким є процес управління ризиками, до того ж, якщо йому надати відповідні управлінські важелі та необхідний інструментарій, - підприємство може у найкоротші терміни, навіть в умовах військових дій та воєнного стану, значно посилити як ефективність самої управлінської вертикалі, так і загальні показники діяльності підприємства.

Відповідно в якості першочергового заходу щодо підвищення ефективності системи управління ризиками у ТОВ «Еліта» рекомендується сформувати всередині підприємства відділ управління ризиками.

Відділ з управління ризиками – це спеціальний підрозділ, який очолює ризик-менеджер – керівник, який займається виключно проблемами управління ризиками та координує діяльність усіх підрозділів з метою регулювання ризику та забезпечення компенсації можливих втрат та збитків. Завдання ризик-менеджера та його підрозділу полягає у розробці стратегії та принципів управління ризиком на підприємстві, які мають бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

Основні обов'язки цієї структурної одиниці для ТОВ «Еліта», у тому числі для персоналу та інших користувачів (включаючи співробітників, консультантів та підрядників), з метою успішної реалізації стратегії управління ризиками та пов'язаними з ним процесів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Відділ управління ризиками

Посада	Обов'язки
Заввдуючий відділу	<ul style="list-style-type: none"> - нагляд за ризиками діяльності управління; - моніторинг ризиків та планів реагування на ризики; - затвердження рішень щодо фінансування планів реагування на ризики; - моніторинг управлінських рішень; - рекомендації щодо здійснення контролю рішень
Менеджер відділу	<ul style="list-style-type: none"> - надання допомоги у контролі ризику діяльності управління; - надання допомоги у створенні організаційних повноважень для всіх заходів щодо управління ризиками; - своєчасне реагування на ризик фінансування

Службовець відділу	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння здійснення управління ризиками (службовець не відповідає за визначення ризиків, чи успіх індивідуальних планів реагування на ризики); - необхідність заохочення активної позиції щодо прийняття рішень щодо відповідних заходів реагування на ризики для «власників» ризиків та менеджерів відділів; - адміністрування та підтримання прихильності зацікавлених сторін, процес управління ризиком; - забезпечення регулярної координації та обміну інформацією щодо ризику між усіма заінтересованими сторонами; - управління ризиками, які перебувають у зареєстрованому реєстрі ризиків (базі даних); - рекомендації управління ризиками; - розвиток знань персоналу та підрядників у галузі діяльності з управління ризиками
Комплексна бригада (3 особи)	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення та надання інформації про ризики, які можуть виникнути внаслідок діяльності - участь у плануванні будь-якого ризику відповідно до цієї програми. Таке планування вимагає узгодження з відділом управління ризиками, які, діючи як керівництво, можуть сприяти придбання ресурсів для реагування на ризики. - доповідь про хід та результати реагування на ризики

Таким чином, основною метою відділу є максимізація вартості вкладень шляхом ефективного управління ризиками діяльності підприємства.

До завдань відділу належать:

- побудова на підприємстві системи управління ризиком, що відповідає масштабу бізнесу підприємства;
- забезпечення якості системи управління ризиком;
- підготовка звітів для керівництва з усіх видів прийнятих ризиків;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- ведення бази даних щодо ризиків;
- оцінка економічного становища підприємства з точки зору його ризиковості;
- моніторинг та оцінка всіх типів ризиків;
- актуалізація та розробка внутрішніх документів, положень та методик;
- підготовка управлінських звітів щодо ризиків.

З метою більш продуктивної роботи відділу управління ризиками автором кваліфікаційної роботи запропоновано впровадження на підприємстві автоматизованої системи управління ризиками KG Risk.

KG Risk – програмний інструмент ризик-менеджера, призначений для автоматизації управління ризиками.

Автоматизована система управління ризиками на регулярній основі забезпечує виявлення, оцінку та моніторинг факторів ризику, дозволяючи утримувати рівень ризику діяльності організації у прийнятному діапазоні.

Основне призначення системи: забезпечити підтримку роботи ризик-менеджера підприємства та надати зведені звіти для прийняття рішень керівництву (власнику) бізнесу.

Функціональні можливості програми засновані на методології управління ризиками консалтингової компанії KRISS Group. Комп'ютерна програма KG Risk забезпечує підтримку наступних функцій системи управління ризиками:

1. Актуалізація цілей підприємства із зазначенням характеристик та критеріїв їх досягнення.
2. Збір та структурування інформації про сфери невизначеності, моделі та джерела інформації.
3. Ідентифікація та класифікація факторів ризику, реєстрація подій, що відбулися.
4. Налаштування методики оцінки факторів ризику (шкали/вербальні шкали, об'єкти/базовий набір факторів, критерії та суб'єкти/експерти експертної оцінки).
5. Побудова профілю ризику на основі проведених експертних оцінок факторів ризику.
6. Формування звітів про поточний стан та динаміки зміни рівня ризику (у розрізі цілей та підрозділів підприємства).
7. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків прояву факторів ризику («Ланцюжки НРС» – небажаного розвитку подій).
8. Вплив на рівень ризику через програму антиризикових заходів.
9. Оцінка ефективності роботи системи управління ризиками, що враховує можливі втрати при прояві факторів ризику, витрати та ефект від антиризикових заходів.

Пропонована система управління ризиками дозволяє:

- провести ідентифікацію факторів ризику організації, оцінити можливі втрати та розробити необхідні заходи для зниження рівня ризику;
- зрозуміти причини відхилень від заданих цілей, викликаних змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- виконати моделювання ймовірного стану ключових показників ризику та ступеня їхнього впливу на фінансові результати діяльності підприємства;
- підвищити «планку» цілей розвитку організації за збереження рівня ризику у прийнятному діапазоні;
- підвищити привабливість підприємства за рахунок якісного покращення системи управління.

Переваги використання системи для різних рівнів управління підприємства ТОВ «Еліта» наведено на рис. 3.1.



Для ІТ-фахівця

Стандартний інтерфейс та адміністрування 1С

Легкість у навчанні користувачів

Можливість внесення змін та
інтеграції

Економія на вартості (використання
раніше придбаної 1С)

Рис.3.1.- Переваги використання системи для різних рівнів управління

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить формалізувати процеси управління ризиками на підприємстві ТОВ «Еліта», сформулювати реєстр ризиків, відслідковувати статус заходів щодо реагування на ризики, здійснювати моніторинг ризиків та реєстрацію інцидентів, що зрештою завдяки підвищенню ефективності та результативності системи управління ризиками дозволить підвищити ефективність усієї діяльності підприємства.

3.2 Зменшення рівня ризиковості у процесі поводження з дебіторською заборгованістю

Як було показано в аналітичній частині кваліфікаційної роботи, підприємство ТОВ «Еліта» протягом усього аналізованого періоду мало велику дебіторську заборгованість, що істотним чином позначалося на рівні ризиковості фінансових ресурсів та загального фінансового стану підприємства. Тому наступним кроком в процесі вдосконалення системи управління ризиками підприємницької діяльності в частині фінансової системи буде вибір (зміна) типу кредитної політики підприємства щодо покупців його продукції.

Існуючий тип кредитної політики підприємства можна охарактеризувати як агресивний. На відміну від нього, автор кваліфікаційної роботи пропонує запровадити м'які умови надання клієнтам товарних кредитів (великі терміни, відсутність пені за прострочення), при цьому аналізом фінансового стану клієнтів менеджмент та співробітники підприємства взагалі не переймаються.

ТОВ «Еліта» надає своїм клієнтам відстрочення платежів на період до 60 днів з моменту відвантаження продукції. У свою чергу, це призводить до появи великих економічних ризиків та зниження ліквідності його фінансових активів. При виборі такої політики підприємству необхідно піти на деяке підвищення цін на свої товари (закласти можливі ризики в ціну), однак на підприємстві, що аналізується, не існує такої мінімізації ризиків, що робить такий тип політики неприйнятним для нього.

Найбільш прийнятною для ТОВ «Еліта» буде кредитна політика помірною типу, яка характеризується виваженим підходом до продажу в кредит. При цьому враховуються можливі фінансові ризики і має проводитися ретельний аналіз клієнтів, щоб у гонитві за загальною ліквідністю не втратити потенційних клієнтів, відлякавши їх надто жорсткими умовами.

При продажі швейної продукції в кредит ТОВ «Савой» особливу увагу варто приділяти оцінці кредитоспроможності покупців, при цьому слід керуватися такими критеріями:

- чи дотримувався даний покупець платіжної дисципліни в минулому; чи можна порівняти прогностні фінансові можливості покупця з оплатою запитуваного ним обсягу товару;

- яка результативність фінансової діяльності даного покупця, та його рівень платоспроможності та фінансової стійкості.

Розрахуємо середній термін погашення дебіторської заборгованості у ТОВ "Еліта" за формулою:

$$T = ДЗ / ВР \times 360,$$

де ДЗ – середня за період величина дебіторської заборгованості, тис.грн.

ВР - Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.

При розрахунку нам необхідний загальний показник виручки з відстрочкою платежу. За аналітичними даними, у 2024 році 41 % швейної продукції було продано в кредит, відповідно виторг від продажів товарів у кредит склав 2845,4 тис. грн.

Середні залишки заборгованості покупців у 2024 році становили 538 тис. грн. або 48 % від усієї дебіторської заборгованості.

Середній термін погашення дорівнює: $T = (538/2845,4) * 360 = 45,29$ дня.

Розрахуємо середні залишки, яким буде їх розмір, якщо термін погашення всієї заборгованості знизиться до 30 днів.

$$ДЗ = (30 * 2845,4) / 360 = 237,2 \text{ тис. грн.}$$

$$538 - 237,2 = 300,8 \text{ тис. грн.}$$

Зниження термінів розрахунку покупців за продукцію до 1 місяця дозволить вивільнити кошти у розмірі 63,77 тис. грн., які зможуть зменшити дебіторську заборгованість. Але проблема полягає в тому, що ці кошти не можуть бути отримані відразу, а лише наступного періоду. Тому якщо підприємство не планує великих закупівель, то може дочекатися повернення дебіторської заборгованості, а якщо планує, то необхідно залучати кредитні ресурси.

Для того, щоб знизити термін погашення дебіторської заборгованості до 1 місяця, підприємство може надати знижку на товари. Знайдемо загальні витрати, пов'язані із наданням знижок.

ТОВ «Еліта» могло б використати схему 5/30 net 60, тобто покупець отримує знижку у розмірі 5 % протягом 30 днів, починаючи з 31 по 60 день, покупець повністю оплачує товар, а у разі несплати в строк - покупець буде змушений виплатити штраф.

Якщо припустити, що хоча б 40 % клієнтів здійснять оплату на 30-й день і скористаються знижкою, то підприємство може додатково отримати:

$$0,05 * 2845,4 * 0,4 = 56,91 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, вільні кошти, які отримує підприємство при прискоренні коштів у розрахунках, пов'язаних із наданням знижок, перевищить величину знижок, що є доволі ефективним кроком у процесі управління ризиками неповернення обігових коштів.

Дані розрахунків представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок вигоди від реалізації політики знижок

Показники	Сума, тис. грн.
Поточний середній залишок на рахунках дебіторів	538
Поточний середній залишок після зміна політики знижок	237,2
Зниження середньої суми на рахунках дебіторів	300,8
Вартість знижок	56,91
Вигода від політики знижок	243,89

Також пропонується проводити ранжування дебіторів за групами ризику, пов'язаного із виникненням неспроможних та безнадійних боргів. При цьому з-поміж чисельних контрагентів підприємства необхідно виключити дебіторів з високим рівнем ризику. Для цього необхідно збирати інформацію про контрагентів-дебіторів і ретельно проаналізувати її, приймаючи управлінські рішення про надання або відмову в кредиті (при цьому вивчається фінансовий стан контрагентів та їх значущість (незначний, середній, великий)).

Визначення категорії певного контрагента, його вигідності для підприємства доцільно здійснювати за такими параметрами, як:

- тривалість роботи з клієнтом;
- обсяг надходжень від клієнта;
- відсоток надходжень коштів за клієнтом у загальному обсязі продажів.

Також слід зазначити, що як би не була чіткою та налагодженою на підприємстві система оцінки кредитоспроможності клієнтів, це не дасть повної гарантії відсутності простроченої дебіторської заборгованості та безнадійних боргів. За час дії Господарського Кодексу України накопичилася достатня практика щодо системи ефективного стягнення боргів. Суть цієї практики становить так званий «Арсенал кредитора», тобто набір заходів, що дозволяють ефективно впливати на боржника. Кожен із інструментів «Арсеналу кредитора» необхідно застосовувати залежно від ситуації (статусу боржника, кількості днів прострочення тощо). У будь-якому випадку, незалежно від вибраних заходів, важливо дотримуватися двох принципів: сталості підтримки контакту, а також адекватності форми впливу на боржника.

Наявні в «Арсеналі кредитора» заходи можна поділити на три основні блоки:

- попередні (досудові заходи);
- судові процедури;
- виконавче провадження.

Попередні (досудові заходи) дозволяють безперервно здійснювати

спостереження за поведінкою та настроєм боржника, а, крім того, формують у останнього образ наполегливого кредитора, з яким треба якнайшвидше розплатитися.

Забезпечувальні заходи вживаються судом на будь-якій стадії процесу, якщо неприйняття цих заходів може утруднити або унеможливити виконання судового акту, а також з метою запобігання заподіяння значних збитків заявнику. До таких заходів належать заява про стягнення простроченої заборгованості та заяву про накладення забезпечувальних заходів, наприклад, накладення арешту на майно.

Для ТОВ «Еліта» буде цілком прийнятне застосування практики «Арсеналу» кредитора». На цьому етапі рекомендується застосовувати лише досудові заходи. Попередні (досудові заходи) дозволяють безперервно здійснювати спостереження за поведінкою та настроєм боржника і включають направлення листів, телефонні дзвінки та особисті зустрічі. Якщо протягом 30 днів боржник не робить жодних дій щодо повернення боргу, у такому разі потрібно звернутися до суду. Ці заходи дозволять знизити величину простроченої заборгованості.

Отже, для ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідне проведення наступних заходів:

- постійний контроль кредиторської заборгованості, оскільки за ефективного управління кредиторська заборгованість може стати додатковим, а головне - дешевим джерелом залучення позикових коштів. Для цього необхідно здійснювати контроль за правильністю оформлення та укладання договорів з контрагентами відповідно до чинного законодавства; спостерігати за термінами сплати договорів; контролювати своєчасність здійснення платежів; ранжувати контрагентів у реєстрі платежів.

Тож для ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідне проведення наступних заходів:

- вироблення найбільш оптимальних варіантів роботи з постачальниками, що визначають терміни, обсяги та форми розрахунків;

- потрібно враховувати ситуацію з кожним кредитором окремо, тобто здійснювати диференціацію контрагентів.

Для вибору постачальників для підприємства можна використовувати таку бальну оцінку. Як критерії пропонуються такі: ціна, тривалість виконання замовлення, умови платежу, а також умови доставки.

Зразкова схема оцінки постачальників представлена у табл.3.3.

За кожним постачальником підраховується кількість балів. Постачальник, який набрав найбільшу кількість балів, вважається найбільш прийнятним.

Таблиця 3.3

Пропонована схема оцінки постачальників

Критерій	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Ціна	Нижче за середню ціну більш ніж на 5%	Нижче за середню ціну не більше ніж на 5%	Відповідає середньої ціни	Вище за середню ціну не більше ніж на 5%	Вище середньої ціни більш ніж на 5%
Час	Час договору точно виконується	Постачання здійснюються на 1-2 дні раніше терміну договору	Постачання здійснюються більш ніж на 2 дні пізніше за строк договору	Постачання здійснюються на 1 тиждень пізніше терміну договору	Постачання здійснюються більш ніж на 1 тиждень пізніше терміну договору
Умова платежу	Усі можливі	За фактом постачання із наданням кредиту	За фактом постачання продукції	50% передоплати	100% передоплати
Умови доставки	За рахунок постачальника вартість включена в ціну	Транспортом постачальника, за доставку невелика доплата	Транспортом постачальника повна вартість транспортних послуг	Транспортом панія за наш рахунок	Власними силами

Крім того, необхідно здійснювати постійний контроль кредиторської заборгованості, оскільки при вмілому управлінні кредиторська заборгованість може стати додатковим, а головне дешевим джерелом залучення позикових коштів. Для цього необхідно здійснювати контроль за правильністю оформлення та укладання договорів з контрагентами відповідно до чинного законодавства; спостерігати за строками оплати договорів та не допускати прострочення платежів; контролювати своєчасність здійснення платежів;

ранжувати контрагентів у реєстрі платежів. Вище перелічені заходи сприятимуть ефективному управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю у ТОВ «Еліта».

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Заключним етапом проектної частини дипломної роботи є визначення економічної ефективності запропонованих у кваліфікаційній роботі авторських пропозицій, які спрямовані на підвищення ефективності системи управління ризиками в процесі господарської та підприємницької діяльності.

Оцінка економічної ефективності проводиться традиційним способом – шляхом співставлення витрат, які очевидно будуть присутніми в процесі впровадження пропозицій, та очікуваних результатів, що виражаються у зростанні відомих показників ефективності, таких як збільшення прибутку, обсягів реалізації, зменшення виробничих витрат, витрат на управління тощо.

Витрати на перший захід зі створення на підприємстві підрозділу з управління ризиками включають заробітну плату нових співробітників та обладнання приміщення. Усього для цього знадобиться 4232 тис. грн. (табл. 3.4). У цьому одноразові витрати становитимуть 298 тис. грн. (комп'ютери + меблі для кабінету). Постійні щорічні витрати становитимуть 3934 тис. грн.

Таблиця 3.4

Витрати на створення підрозділу з управління ризиками

Стаття витрат	Сума, тис. грн..
Заробітна плата 6 співробітників на місяць	240
Заробітна плата 6 співробітників на рік	2880
Страхові відрахування до позабюджетних фондів на рік	864
Комп'ютери (6 од.)	240
Практичні матеріали для роботи	100
Меблі, канцелярські приналежності,	158
Меблі,	58

Разом:	4232
--------	------

Впровадження автоматизованої системи управління ризиками KG Risk вимагатиме від підприємства початкових витрат у розмірі 2500 тис. грн. Також робота системи буде потребувати наступних щорічних витрат у розмірі 1800 тис. грн. (табл.3.5).

Таблиця 3.5

План витрат на впровадження автоматизованої системи управління ризиками KG Risk

Показник	Сума витрат, тис. грн.
1. Початкові витрати:	2500
- покупка платформи Microsoft Office SharePoint Server (Microsoft)	1500
- підключення та встановлення програмного забезпечення	1000
2. Постійні витрати	
- технічна підтримка та обслуговування, на рік.	1800
Сума постійних витрат на рік	1800

Основним позитивним ефектом від реалізації запропонованих заходів за даними компанії KRISS Group розробника програмного комплексу, що впроваджується, буде зростання виручки підприємства як мінімум на 5 % на рік, що стане можливим за рахунок більш ефективного управління ризиками та зниження витрат на ліквідацію їх наслідків.

Таким чином, за рахунок впровадження запропонованих заходів ТОВ «Еліта» зможе отримати додатковий виторг у сумі:

$$992177 \text{ тис. грн.} : 19843541 * 5 \% = 992,2 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від запровадження запропонованих заходів за 3 роки за ставки дисконтування 15 %.

Норма дисконтування враховує ставку рефінансування Національного Банку України (на даний момент відповідає ключовій ставці НБУ), що на момент впровадження проекту становить 7,75 %, рівень інфляції, рівний 4,25 % і коригування ризику проекту (3 %).

Таким чином, норма дисконтування становить 15 % або $r = 0,15$:

Коефіцієнти дисконтування (Discount Factor – для кожного року з трьох, протягом яких буде упроваджуватися проект, становитиме:

$$ДФ_1 = 0,87; ДФ_2 = 0,76; ДФ_3 = 0,66.$$

Оцінка ефективності використання коштів, що спрямовуються на реалізацію проектних заходів, провадиться на підставі наступних показників:

- чистий дисконтований прибуток (NPV), більше 0;
- індекс прибутковості (PI), понад 1,0;
- дисконтований період окупності (DPP).

З представлених у табл. 3.4 даних проведено розрахунок основних показників ефективності проекту.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value) є різницею між наведеними до початку реалізації проекту надходженнями від реалізації проекту та інвестиційними витратами (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз грошових потоків від реалізації запропонованих заходів, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			
		0	1	2	3
1	Виробнича діяльність				
1.1	Надходження від продажу		992177	992177	992177
1.2	Витрати (без амортизації всіх видів активів)		5734	5734	5734
1.3	Податок на прибуток		197289	197289	197289
2	Інвестиційна діяльність				
2.1	Витрати придбання активів	-2798			
2.2	CashFlow від інвестиційної діяльності	-2798			
3	Фінансова діяльність				
3.1	Чистий грошовий потік коштів NetCashFlow	0	789154	789154	789154
3.2	Коефіцієнт дисконтування	1	0,87	0,76	0,66
3.3	Дисконтований чистий грошовий потік	-2798	686564	599757	520842
3.4	Дисконтований чистий грошовий потік наростаючим підсумком	-2798	683766	1283523	1804365

З даних табл. 3.6 видно, що чистий дисконтований дохід дорівнює 1804,365 тис. грн.

Проект є ефективним і може розглядатися питання про його прийняття, оскільки ЧДД інвестиційного проекту є позитивним. Чим більше ЧДР, тим ефективніший проект.

Рентабельність інвестицій (Profitability Index - PI), визначається

співставленням наведених надходжень від реалізації проекту до наведених

Оскільки $PI > 1$, проект вважається ефективним.

Внутрішня норма доходності компенсує недоліки чистого дисконтованого доходу. Внутрішня норма доходності виникає в той момент, коли вартість капіталу ЧДД = 0 або готівкова вартість припливу дорівнює готівковій вартості відтоку.

$$NPV = (2272085 : (1 + 0,70)^3) - 464923 = -2176,56 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, максимально прийнятна ставка дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат, дорівнює 70 %, проте насправді такі ставки не використовуються, тому проект є високоприбутковим і абсолютно безпечним для підприємства.

Інвестиції в даний інвестиційний проект виправдані і можна розглядати питання про його прийняття, оскільки внутрішня норма прибутковості більша за необхідну норму доходу на капітал, що вкладається (15 %).

Дисконтованим періодом окупності (Discounted Payback Period - DPP) називається період, протягом якого дисконтовані надходження від оперативної діяльності підприємства покривають інвестиції, тобто. значення дисконтованого періоду окупності визначається із співвідношення:

Термін окупності дорівнює:

$$\text{Струм} = 464923 : 2272085 = 0,81 \text{ року або трохи більше 8-ми місяців.}$$

Результати усіх необхідних розрахунків представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зведені показники ефективності проекту

Показник	Од. виміру	Норма	Розрахункове значення
Чистий дисконтований дохід	тис. грн.	>0	804365
Внутрішня норма доходності	%	>15	70
Дисконтований період окупності	років	min	0,81
Рентабельність інвестицій	-	>1	4,89

Отже, використання запропонованих у кваліфікаційній роботі підприємницьких заходів, призведе до зростання наявності коштів, тобто. збільшення частки найбільш ліквідних активів, отже, і зростання суми коштів, які можна спрямовані як у погашення кредиторської заборгованості, тобто. зменшення позикового капіталу, і на короткострокові фінансові вкладення, що є ефективним. При цьому відбудеться збільшення чистого прибутку, а значить і зростання власного капіталу підприємства, що зрештою дозволить підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Проведені розрахунки ефективності запропонованих заходів показали, що витрати на впровадження запропонованих заходів окупляться у перший рік їх застосування і дозволять підприємству отримати додаткову виручку у сумі 992,177 тыс.грн.

З наведених розрахунків економічної ефективності випливає, що інноваційні пропозиції в частині підвищення системи управління ризиками, за рівнем поточної ефективності, рентабельності та внутрішньої норми прибутковості, не тільки прийнятний, а й вигідний для підприємства - і може бути запропонований до впровадження на підприємстві ТОВ «Еліта».

ВИСНОВКИ

В представленій кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретико-методичних складових та практичних аспектів удосконалення існуючих наукових концепцій та систем управління ризиками підприємницької діяльності з метою посилення спроможностей базового підприємства протистояти загрозовим для його поточної та перспективної діяльності викликам і ризикам.

Тож теоретична частина роботи розкривала зміст та сутність такого виду ризиків, зокрема було доведено, що підприємницький ризик представляє собою економічний аспект у діяльності суб'єктів господарювання, який включає в себе вирішення завдань у ситуаціях з невизначеністю, конфліктами в оцінках, управлінні та прийняттям невизначених рішень.

Було досліджено й доведено, що ризики в діяльності підприємства формуються через вплив різних факторів, які залежать від особливостей самого підприємства, таких як сфера діяльності, форма власності, розмір і т. д. Враховуючи різні види ризиків, характерних для конкретного підприємства, на різних рівнях, можна забезпечити повний спектр їхнього управління.

Практична діяльність ризик-менеджменту підприємств різних форм власності повинна включати такі напрями: аналіз впливу виробничих факторів на ризики в діяльності підприємства; застосування методів та прийомів оцінки ризиків; визначення понять «ризик» та «ризикове підприємство»; обґрунтування та класифікація системи підприємницьких ризиків; виявлення основних шляхів запобігання ризикам; застосування методів та прийомів оцінки ризиків. Усе це формується в так звану операційну систему управління ризиками діяльності підприємства.

Друга, аналітична складова кваліфікаційної роботи була присвячена діагностиці основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності базового підприємства – Товариства з обмеженою відповідальністю «Еліта», основним статутним видом діяльності якого є виробництво швейної

продукції. Іншим напрямком цього розділу було дослідження ефективності існуючої на підприємстві системи поведження та управління ризиками, щоб розкрити так звані «вузькі місця» цього питання і у наступному розділі запропонувати алгоритми посилення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства.

У цьому сенсі було розкрито позитивні тенденції в господарської діяльності підприємства, що перш за все відобразилося на зростанні доходу від реалізації продукції, зростанні розмірів активів та власного капіталу, а також збільшенні чистого прибутку.

Водночас були виявлені негативні тенденції в діяльності підприємства, зокрема – відсутність організаційної ланки управління, на яку були б покладені питання актуалізації та протидії ризикам, хибна орієнтація управлінських структур на позиковий капітал, зростання собівартості реалізації продукції, низькі темпи приросту чистого прибутку та значний рівень дебіторської заборгованості підприємства. За допомогою методів дискримінантного аналізу було визначено ризики банкрутства підприємства та окреслені заходи, які дозволять уникнути цим негативним процесам.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був спрямований на розробку та впровадження у практичну діяльність підприємства низки організаційно-управлінських заходів, які у комплексі дозволять значно посилити рівень ефективності існуючої системи управління ризиками, зокрема, ризиками підприємницької діяльності. Серед них – зміни в організаційній структурі підприємства через створення нової організаційно-управлінської ланки – підрозділу, який має відповідати за усіма процесами, які впливають на рівень ризиковості. Ще однією пропозицією автора було впровадження в управлінську практику щодо ризиковості сучасної автоматизованої системи управління ризиками KG Risk. Також серед авторських пропозицій – методика, яка дозволяє суттєво зменшити дебіторську заборгованість, що посилить якість оборотного капіталу і посилить анти-ризикову спроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А. А. Підвищення ефективності системи управління ризиками підприємницької діяльності господарських структур / А. А. Адаменко [та ін.]: Інноваційний вісник, 2020. - № 40 (5). С. 12-17.
2. Аліта, А. А. Аналіз методів та інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства // Вісник студентського наукового товариства ГОУ ВПО "Донецький національний університет", 2021. - № 13. С.23-27.
3. Аранчій В. І., Ігнатенко М. М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 39, С. 52-58.
4. Білий Ю. С. Сутність та необхідність управління ризиками. Матеріали Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 30-32.
5. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. - 65 с.
6. Бородін, А. Н. Інноваційні ризики та заходи їх управління у сучасній економіці / О. М. Бородін, В. І. Клименко, / Актуальні проблеми економічних наук. - 2021. - № 3, С. 35-41.
7. Бубенко П. Т., Глухарев С. М., Димченко О. В. Фінансова безпека інноваційного бізнесу як фактор економічного розвитку: Монографія / П.Т.Бубенко, С.М.Глухарев, О.В.Димченко: видавництво ХНУМГ, 2021. -225 с. <https://eprints.kname.edu.ua/60193/>
8. Бубенко П. Т., Бубенко О. П. Інноваційна складова реформування підприємств житлово-комунальної сфери. Бізнес Інформ. 2022. №1, С. 267–273. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-267-273>

9. Бубенко П.Т. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій : монографія / П. Т. Бубенко, О. В. Димченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 232 с. <https://eprints.kname.edu.ua/61946/>

10. Вишневська О.А., Войцешина Н.І. Причини виникнення та особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. *Вісник ХДУ. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23. Частина I. С. 142-145.

11. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 480 с.

12. Герасимчук Н.А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О.А. Економічні і фінансові ризики: навч. посіб. Київ : ЦП Компринт, 2015. 288 с.

13. Глушевський В. В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2019. №2 (85). С.139-148.

14. Говорушко Т. А., Стецюк К. М. Страхування: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2022. - 328 с.

15. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога [UR<https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayiniekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>](https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayiniekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148)

16. Господарський кодекс України № 436-IV редакція від 04.03.2015 р. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>

17. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2020. - 164 с.

18. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник К. : Центр навчальної літератури, 2021. 312 с.

19. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_11_75

20. Диба М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія

: *Облік та аудит*. 2019. № 1. С. 22–28.

21. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес-інформ*. 2021. №1. С. 314–319. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-1_0-pages-314_319.pdf

22. Донець Л.І., Шепеленко О. В., Баранцева С.М. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. - 472 с.

23. Євдокименко В.М., Дергалюк Б. В. Ризики підприємницької діяльності: розробка механізму управління. *Науковий вісник ХДУ. Сер. : Економічні науки*. 2020. Вип. 5(2). С. 74-77.

24. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 6. С. 66-79.

25. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». *Економічна правда*. 2023, 27 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/09/27/691914/>

26. Зеркалов Д. В., Луц Т. Є., Качинська Н. Ф., Ільчук О. С., Чикунова-Васильєва Н. П. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. За ред. Д. В. Зеркалова. К.: Основа, 2021. 364 с.

27. Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. К.: Основа, 2016. - 267 с.

28. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2022. №2(20). С. 221-229.

29. Ігнатенко М.М. Планування і прогнозування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. *Агросвіт: наук. жур.* 2021. № 17. С. 31-37.

30. Касич А.О. Роль внутрішнього аудиту в системі ризик-менеджменту підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3485>

31. Каюда В.О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2020. №3. С. 1–3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21319/1/>
32. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками. *Міжнародний електронний науковий журнал*. 2022. № 10. Т. 2. С. 11 – 16.
33. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. С. 287 – 297.
34. Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. С.96–103.
35. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. № 1(3). С. 63-70.
36. Куцик П.О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2023. - 318 с.
37. Логвінова О. П., Семененко І. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Харків : Вид-во «Лідер», 2019. - 370 с.
38. Лунякіна Н. Управління ризиками підприємства. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2023_2_17.pdf
39. Мармуль Л.О. Прогнозування сталого розвитку сільських регіонів на засадах конкурентоспроможності та впровадження інноваційних проектів. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. Вип. 9. Ч. 7. Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 48-51.

40. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2019. №4.

URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>

41. Мірошніченко Г.А. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №4. С. 77-81.

42. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 2017. - 207 с.

43. Оберемчук В. Ф. Підприємництво під час війни: особливості, сенс, пріоритети. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271581>

44. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова Пошта». *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(38). С. 68-80.

45. Остапчук О.В., Кравчик Ю.В. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами.

URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/101>