

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

Формування механізму управління ризиками на підприємстві

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент IV курсу, групи МР-21
спеціальності: 075 «Маркетинг» (ОП «Маркетинг»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Анастасія НАГЛА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Ігор ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____/ Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачці Анастасії НАГЛІЙ

1. Тема: «Формування механізму управління ризиками на підприємстві»
затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від
«11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р. _____.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України,
Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні
стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та
зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): Дослідити сутність
поняття «ризик», з'ясувати історію його виникнення та проаналізувати
наукові підходи до вивчення цього явища; Провести стратегічне дослідження
діяльності ФОП «БЛОНД» з використанням методів PEST- та SWOT-аналізу;
Надати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління
фінансовими ризиками на підприємствах промислового сектору;
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник:

_____ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Анастасія НАГЛА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувачка

_____ Анастасія НАГЛА
(підпис)

Перевірка на антиплагіат

_____ Сергій ГОДУНОВ
(підпис)

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, аналітичні підходи та практичні рекомендації щодо управління ризиками на підприємствах, зокрема на прикладі ФОП «БЛОНД». Метою дослідження є аналіз фінансових ризиків підприємства та розробка ефективного механізму їх ідентифікації, оцінювання й нейтралізації.

У першому розділі висвітлено історичний розвиток поняття ризику, здійснено класифікацію основних видів ризиків у діяльності підприємств, а також розглянуто функції, мету та методи оцінювання економічного ризику.

Другий розділ присвячений економічному аналізу діяльності ФОП «БЛОНД»: охарактеризовано основні показники фінансово-економічного стану, проведено аналіз фінансових результатів та стратегічний аналіз (PEST і SWOT), що дозволило виявити слабкі й сильні сторони підприємства, а також зовнішні виклики та можливості.

У третьому розділі досліджено рівень фінансових ризиків на основі прогнозування прибутку підприємства, обґрунтовано шляхи вдосконалення системи управління ризиками, запропоновано механізм оцінки та нейтралізації фінансових ризиків для забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління фінансовими ризиками в малому бізнесі, зокрема у сфері промислового виробництва.

Annotation

This qualification paper explores the theoretical foundations, analytical approaches, and practical recommendations for risk management in enterprises, with a particular focus on the case of the private entrepreneur “BLOND”. The aim of the study is to analyze the financial risks faced by the enterprise and to develop an effective mechanism for their identification, assessment, and mitigation.

The first chapter outlines the historical development of the risk concept, presents a classification of the main types of risks in enterprise activities, and discusses the goals, functions, and methods of economic risk assessment.

The second chapter is devoted to the economic analysis of the activities of PE “BLOND”. It includes the evaluation of key indicators of the enterprise’s financial and economic performance, financial results analysis, and a strategic analysis (PEST and SWOT), which helped identify the company’s strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

The third chapter focuses on assessing the level of financial risks based on profit forecasting. It substantiates ways to improve the financial risk management system and proposes a mechanism for assessing and neutralizing financial risks to ensure the enterprise's stability in a volatile environment.

The research results can be applied to improve financial risk management efficiency in small businesses, particularly in the industrial production sector.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Історичне підґрунтя поняття ризику.....	7
1.2 Види ризиків на підприємстві, та їх класифікація.....	15
1.3 Мета, функції та методи оцінювання економічного ризику.....	23
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД».....	37
2.1 Економічна характеристика підприємства ФОП «БЛОНД».....	37
2.2 Аналіз фінансових результатів підприємства ФОП «БЛОНД».....	47
2.3 Стратегічний (PEST та SWOT) аналіз діяльності ФОП «БЛОНД»...	55
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД».....	64
3.1 Прогнозування рівня прибутку ФОП «БЛОНД».....	64
3.2 Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на промислових підприємства.....	74
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Функціонування в умовах ринкової економіки об'єктивно передбачає наявність ризиків у всіх напрямках господарської діяльності. Ринкове середовище породжує нестабільність і невизначеність, що спричиняє розширення спектру ризикових ситуацій, які виникають під впливом конкретних факторів та обставин. Такі ситуації створюють передумови для виникнення й реалізації економічного ризику, з яким у тій чи іншій формі стикаються практично всі підприємства.

Недостатня поінформованість, наявність суперечливих тенденцій, випадкові чинники та інші особливості сучасного економічного середовища ускладнюють прогнозування управлінських процесів. У зв'язку з цим значна частина управлінських рішень ухвалюється в умовах невизначеності та ризику, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

У складній економічній ситуації підприємствам необхідно приймати нестандартні й рішучі рішення, що водночас посилює ступінь ризикованості. За таких умов важливо не уникати ризику, а навчитися його ідентифікувати, аналізувати та ефективно управляти ним, щоб мінімізувати потенційні втрати.

Для цього підприємствам потрібно своєчасно враховувати ризикові фактори при прийнятті управлінських рішень, а також грамотно організовувати процес управління ризиковими ситуаціями з метою адаптації до динамічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Обрана стратегія управління ризиком має ґрунтуватися на специфіці ризиків, які можуть виникати в межах діяльності підприємства, здатності об'єктивно оцінити рівень ризику, а також можливості обрати оптимальний варіант дій з урахуванням наявних ресурсів.

Метою управління ризиками є зниження рівня їх впливу з метою повного уникнення або часткової компенсації можливих фінансових втрат, що можуть виникнути внаслідок їх реалізації.

Головна ціль дипломного дослідження полягає у науковому обґрунтуванні методичних підходів до ефективного управління ризиками на підприємстві, а також у проведенні практичного аналізу ризиків на прикладі конкретного суб'єкта господарювання за допомогою відповідних показників.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

Дослідити сутність поняття «ризик», з'ясувати історію його виникнення та проаналізувати наукові підходи до вивчення цього явища;

Вивчити основні види ризиків та принципи їх класифікації;

Визначити призначення ризику в економічній діяльності, охарактеризувати його функції та розглянути методи оцінки ризиків на підприємствах;

Оцінити фінансовий стан підприємства на основі аналізу його фінансових результатів;

Провести стратегічне дослідження діяльності ФОП «БЛОНД» з використанням методів PEST- та SWOT-аналізу;

Надати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління фінансовими ризиками на підприємствах промислового сектору;

Об'єктом дослідження виступає система управління ризиками в діяльності підприємства.

Предмет дослідження – підходи до управління ризиками у господарській діяльності підприємства ФОП «БЛОНД».

Під час виконання дослідження були використані такі методи: загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), а також спеціальні – математичні методи, статистичні інструменти, методи моделювання та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Історичне підґрунтя формування поняття ризику

Термін «ризик» має грецьке походження: від слів *ridsikon*, *ridsa*, що означають «скеля» або «стрімчак». Деякі лінгвісти припускають, що витоки цього поняття можуть сягати Південної Америки, де воно вживалося для позначення морських небезпек [49].

В українській мові поняття «ризик» трактується як усвідомлена ймовірність небезпеки, смілива або ініціативна дія, яка здійснюється з розрахунком на позитивний результат, а також як можливість зазнати втрати чи невдачі у певній справі. Водночас не всі сучасні тлумачні словники української мови надають чітке визначення цього терміна. Наприклад, у деяких нових словниках відсутнє пояснення як самого слова «ризик», так і дієслова «ризикувати» [21].

Окремі дослідники зазначають, що феномен ризику виникає у контексті філософських категорій — таких як свобода й необхідність, визначеність і невизначеність, достовірність та діяльність. Проте навіть у філософських словниках це поняття часто не фіксується.

Більш розгорнуте тлумачення дієслова «ризикувати» представлено у словнику В. Даля, на який і досі орієнтуються дослідники. У ньому цей термін інтерпретується як дія, що виконується з надією на успіх, без повної впевненості, або як намагання досягти мети, попри можливі несприятливі наслідки. Зокрема, зазначається: «діяти на удачу, брати участь у непевній справі, наважуватись, робити щось без точного розрахунку, наражатися на випадковість» [21].

Останнє тлумачення («наражатися на випадковість») перегукується з філософською категорією випадковості, яка у поєднанні з необхідністю

передбачає, що певне явище може проявитися по-різному або навіть не виникнути зовсім.

Важливий внесок у розуміння ризику зробив економіст Френк Найт, який запропонував розмежовувати ризик і невизначеність. Згідно з його теорією, ризик — це такий результат діяльності, який можна оцінити за допомогою ймовірнісних методів та закону великих чисел. Якщо ж оцінити ймовірність події неможливо, тоді йдеться вже не про ризик, а про невизначеність [68]. Таким чином, за концепцією Найта, ризик — це контрольований і вимірюваний фактор, який тісно пов'язаний із невизначеністю, що, у свою чергу, слугує джерелом прибутку в умовах підприємницької діяльності.

Огляд наукових джерел свідчить про наявність двох основних підходів до трактування понять «ризик» і «невизначеність»:

1. розуміння цих термінів як синонімів;
2. чітке розмежування між ними.

З позиції автора даного дослідження, ці категорії не є ідентичними, хоча між ними існує тісний взаємозв'язок. Ризик виникає як наслідок невизначеності — саме в умовах, коли неможливо передбачити всі наслідки, з'являється ймовірність недосягнення запланованого результату. Таким чином, ризик доцільно розглядати як можливість втрат або недоотримання вигоди, яка виникає у процесі діяльності за наявності неповної або неоднозначної інформації щодо майбутніх подій.

До початку XVIII століття оцінювання ризику базувалося переважно на застосуванні методів теорії ймовірності. У період XVII–XIX століть було сформульовано закон великих чисел, що став основою для подальшого розвитку статистичних методів аналізу ризику. У цей час також формується теоретичне розуміння поняття «невизначеність», яке стає ключовим у дослідженнях ризику.

У першій третині XX століття (1900–1930 рр.) термін «ризик» поступово закріплюється в науковій і публіцистичній літературі, визнається

невід'ємним елементом підприємницької діяльності, що здійснюється в умовах невизначеності [11]. Уже в 1930-х роках з'являються перші наукові праці, присвячені методам прогнозування, аналізу та спостереження за ризиками, тобто виникає основа для формування підходів до управління ризиком.

Суттєвий внесок у формування сучасної економічної теорії ризику зробили Джон фон Нейман та Оскар Моргенштерн, які вперше наголосили на важливості врахування ризиків і невизначеності при побудові економічних моделей. У цей же період спостерігаються перші спроби практичного застосування наукових підходів до ризику. Так, у 1940 році британська державна авіакомпанія вперше системно розпочала збір статистичних даних про авіаційні інциденти за уніфікованим стандартом.

З другої половини 1940-х років почалося поєднання наукових досліджень у сфері техногенних ризиків із теорією страхування. Створюються численні спеціалізовані національні та міжнародні інституції, зростає кількість наукових публікацій та аналітичних матеріалів з проблем ризику.

У 1950-х роках Міністерство оборони США розробляє методи оцінки надійності електронних компонентів, які згодом застосовуються у військових діях, зокрема в Корейській війні. У 1955 році професор страхування з Темплського університету Уейн Снайдер уперше вводить термін «ризик-менеджмент». Через рік, у 1956-му, у 34-му випуску журналу *Harvard Business Review*, Рассел Галлахер надає перше визначення професії ризик-менеджера. Водночас починаються системні дослідження впливу людського фактора та помилок персоналу як окремого джерела ризику [69].

Наприкінці XX століття в країнах із розвиненою ринковою економікою активізувалися наукові дослідження, присвячені проблематиці економічного ризику, що призвело до формування нової наукової галузі — ризикології. В Україні розвиток цієї науки розпочався у середині 1990-х років завдяки роботам доктора економічних наук, професора В.В. Вітлінського, який у

1996 році представив свою концепцію у монографії *«Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику»* [6].

У своїй праці вчений запропонував авторське визначення економічного ризику, увів у науковий обіг поняття «ризикологія», окреслив її аксіоматичну основу в економічному контексті, запропонував кількісну систему оцінки рівня ризику, а також створив концептуальну модель управління ризиками. Крім того, ним було розроблено ігровий розпливчастий метод аналізу ієрархій, який розглядається як засіб інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень. Його доробок заклав фундамент для подальшого розвитку ризикології в Україні, а також здобув визнання за кордоном.

Наукові пошуки у сфері економічного ризику були продовжені іншими вітчизняними дослідниками, серед яких:

- доктор економічних наук, професор В.М. Гранатуров, який у праці *«Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження»* (1999) [19] поглибив підходи до вимірювання ризику;
- кандидат технічних наук Н.І. Машина, автор дослідження *«Економічний ризик і методи його вимірювання»* (2003) [49];
- кандидат фізико-математичних наук П.І. Верченко, який у 2006 році опублікував роботу *«Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи)»* [15];
- доктор економічних наук, професор В.В. Лук'янова (*«Економічний ризик»*, 2007) [40];
- І.Ю. Івченко (*«Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій»*, 2007) [30] та інші.

Слід зауважити, що ризик є складним, багатоаспектним феноменом, який охоплює не лише економічну сферу, але й інші галузі людської діяльності. Це пояснюється відсутністю уніфікованого трактування поняття ризику серед науковців, а також майже повною відсутністю його чіткого визначення в законодавстві України. Зокрема, чинна нормативно-правова база практично не містить універсального визначення цього терміна.

Винятком є стаття 1 Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001 № 2245-III, де зазначається, що ризик — це ступінь імовірності настання певної негативної події, що може виникнути за певних умов у межах або за межами об'єкта підвищеної небезпеки [1]. Однак таке визначення застосовується лише у вузькому контексті — стосовно діяльності суб'єктів господарювання, які експлуатують об'єкти підвищеного ризику [2].

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що досі відсутній уніфікований підхід до трактування поняття «ризик». Як видно з узагальнення у таблиці 1.1, більшість учених схильні розглядати ризик як імовірність виникнення негативного результату в процесі здійснення певної діяльності.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «Ризик»

Джерело	Визначення
1	2
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві [15]	Ризик - ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність, і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту)
Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання [20]	Ризик - діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети
Загородній А.Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник [28]	Ризик - усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [30]	Автор визначає “ризик” через призму його можливих сутнісних характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; імовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних з вибраною в умовах невизначеності, альтернативою
Ілляшенко С.М. Економічний ризик [31]	Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних

1	2
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [32]	Ризик - це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей
Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик [40]	Ризик - об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання [49]	Ризик - імовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства [54]	Ризик - об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому
Старостіна А. О., Кравченко А. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика [55]	Автори трактують ризик як комбінацію трьох елементів: подія, пов'язана з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, імовірність цієї події, наслідки, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства
Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління [63]	Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність котрих пов'язана з наявністю невизначеності (браку або недостовірністю інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям, пов'язаним з ризиком

У другому випадку, поступаючись частиною прибутку, підприємство досягає більшої фінансової стійкості та знижує ймовірність збитків.

Однак навіть це не виключає того, що внаслідок невдалих ризикованих дій суб'єкт господарювання може зазнати значних втрат. Тобто ризик справді може істотно впливати на фінансові результати підприємства.

Виникає логічне питання: чому підвищення рівня ризику іноді веде до зростання доходів? Відповідь полягає в активності: здійснюючи ризиковані дії, підприємець приймає рішення та діє, що відкриває шлях до потенційних прибутків. Якщо ж уникати ризику повністю — це означає взагалі не вступати в підприємницьку діяльність, а отже — втрачати можливість отримання прибутку.

Звідси випливає важливий висновок: чим частіше підприємець приймає виважені ризики, тим вища ймовірність досягнення високого доходу.

Водночас, щоб ризик не мав деструктивного впливу, слід створити ефективну систему управління ним. Це передбачає:

- ґрунтовний аналіз господарських процесів,
- прогнозування варіантів використання ресурсів,
- розробку заходів щодо запобігання потенційним втратам,
- моніторинг можливих наслідків.

Лише в такому випадку ризик є виправданим, а діяльність підприємства — більш передбачуваною та прибутковою.

Отже, між ризиком і прибутком можуть існувати різні співвідношення. Основні варіанти їх взаємозв'язку подано на рисунку 1.1.

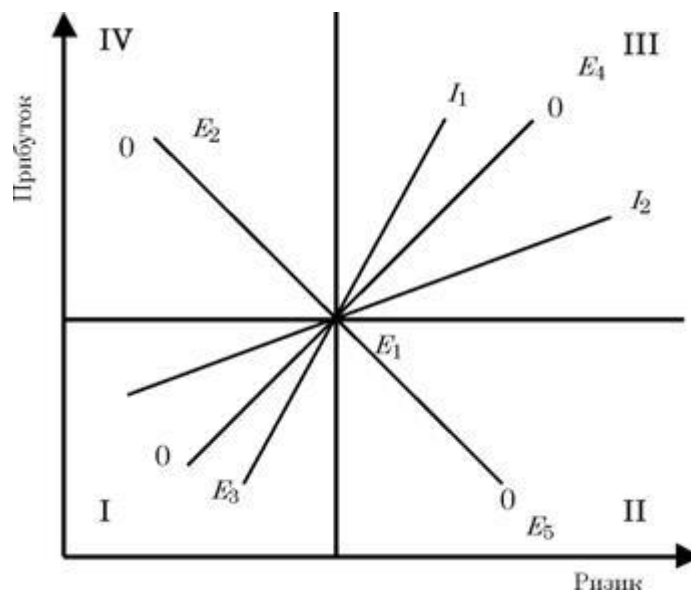


Рис. 1.1. Варіанти можливого співвідношення прибутку і ризику

Точка E_1 у графічній інтерпретації відображає потенційний прибуток за умови точного визначення рівня ризику. Вона виступає вихідною позицією для аналізу різних варіантів співвідношення рівня ризику та очікуваного прибутку у підприємницькій діяльності.

Зона IV характеризується поєднанням незначного ризику та високого прибутку. Такий результат можливий завдяки ефективній реалізації превентивних заходів щодо уникнення або мінімізації ризику. При цьому витрати на ці заходи є нижчими, ніж потенційні втрати. Унаслідок цього досягається максимальний прибуток E_2 , який перевищує базовий рівень: $E_2 > E_i$.

Для зони II типовою є ситуація, коли ризик високий, а прибуток низький. Це свідчить про неефективність вкладених ресурсів у ризик-менеджмент: витрати на зменшення ризику не дали очікуваного ефекту. Відповідно, прибуток E_5 буде нижчим за базовий: $E_5 < E_i$.

У зоні I спостерігається поєднання низького рівня ризику та незначного прибутку (E_3). Це пов'язано з тим, що на зниження навіть невисокого ризику було витрачено значні ресурси. Таким чином, $E_3 < E_i$, що робить цей сценарій економічно не вигідним для підприємства.

Натомість зона III відображає випадок, коли і ризик, і прибуток високі ($E_4 > E_i$). Таку ситуацію можна спостерігати, зокрема, в умовах активного впливу ринкових факторів або змін у зовнішньому середовищі, які підвищують загальний рівень невизначеності, але водночас відкривають можливості для значних прибутків.

На графіку прямі I1 та I3 ілюструють різні стратегії поведінки підприємця у контексті ризику. Лінія I1 відображає обережну (консервативну) модель прийняття рішень, що у зоні I призводить до зниження прибутковості. У свою чергу, пряма I3 демонструє агресивну (активну) позицію підприємця, яка дозволяє досягти вищого прибутку порівняно з E_3 .

Таким чином, залежно від обраної стратегії управління ризиками, можливі такі сценарії взаємозв'язку між ризиком і прибутком:

1. Невеликий ризик — високий прибуток.
2. Високий ризик — високий прибуток.
3. Високий ризик — низький прибуток.

4. Низький ризик — низький прибуток.

Конкретний варіант розвитку подій залежить насамперед від ефективності заходів підприємства, спрямованих на попередження та нейтралізацію факторів, що здатні спричинити економічні втрати [42].

1.2 Види ризиків на підприємстві та їх класифікація

Суб'єкти господарювання, що у процесі своєї діяльності стикаються з різними видами ризиків, мають можливість здійснювати управління цими ризиками. Це передбачає застосування комплексу заходів, які дозволяють частково прогнозувати ймовірність настання ризикових подій та вживати відповідних заходів для зниження ступеня ризику. У наукових дослідженнях з теорії економічного ризику наведено різноманітні класифікації ризиків, які відрізняються за низкою ознак (див. рис. 1.2) [46].

Різновиди ризиків перебувають у тісному взаємозв'язку: вони можуть перетинатися, посилювати вплив один одного або бути складовими частинами більш комплексних ризиків. Кожен вид ризику потребує детального аналізу, моделювання та розкладання на складові, що дає змогу знизити ступінь невизначеності у конкретних ситуаціях.

На сучасному етапі розвитку економіки ризик має такі характерні риси:

- Глобальний і всеосяжний характер, що проявляється у взаємозв'язках і взаємозалежностях змін в економіці різних країн, регіонів і галузей, відомий як «ефект доміно»;
- Зростаюча роль особи, яка приймає рішення, у формуванні та управлінні ризиковими ситуаціями;
- Переважання ринкових умов діяльності, що призводить до підвищення рівня ризику;
- Трансформація ризику у товар внаслідок розвитку страхових систем.

Оскільки поняття ризику є багатогранним, у науковій літературі використовують різні його варіанти й терміни залежно від сфери застосування і етапів аналізу небезпеки. Виявити й описати всі можливі типи ризиків, які існують у природних і антропогенних процесах, є складним завданням. Проте можливо сформулювати загальну структуру ризиків, яка слугуватиме основою для розробки методів їхнього управління та прийняття рішень у конкретних ситуаціях.

З рисунка 1.2 видно, що класифікація видів ризику може здійснюватися за різними ознаками, а саме:

- за масштабами та рівнем виникнення;
- за сферою походження;
- за ступенем об'єктивності або суб'єктивності прийнятих рішень;
- за ступенем насиченості ризиком прийнятих рішень;
- за типом обґрунтованості ризику;
- за часом прийняття ризикованих рішень;
- за кількістю осіб, залучених до прийняття рішень;
- залежно від конкретної ситуації;
- за ступенем системності ризику;
- за країною походження господарюючого суб'єкта;
- за можливістю прогнозування ризику;
- за потенційним результатом ризикової події.

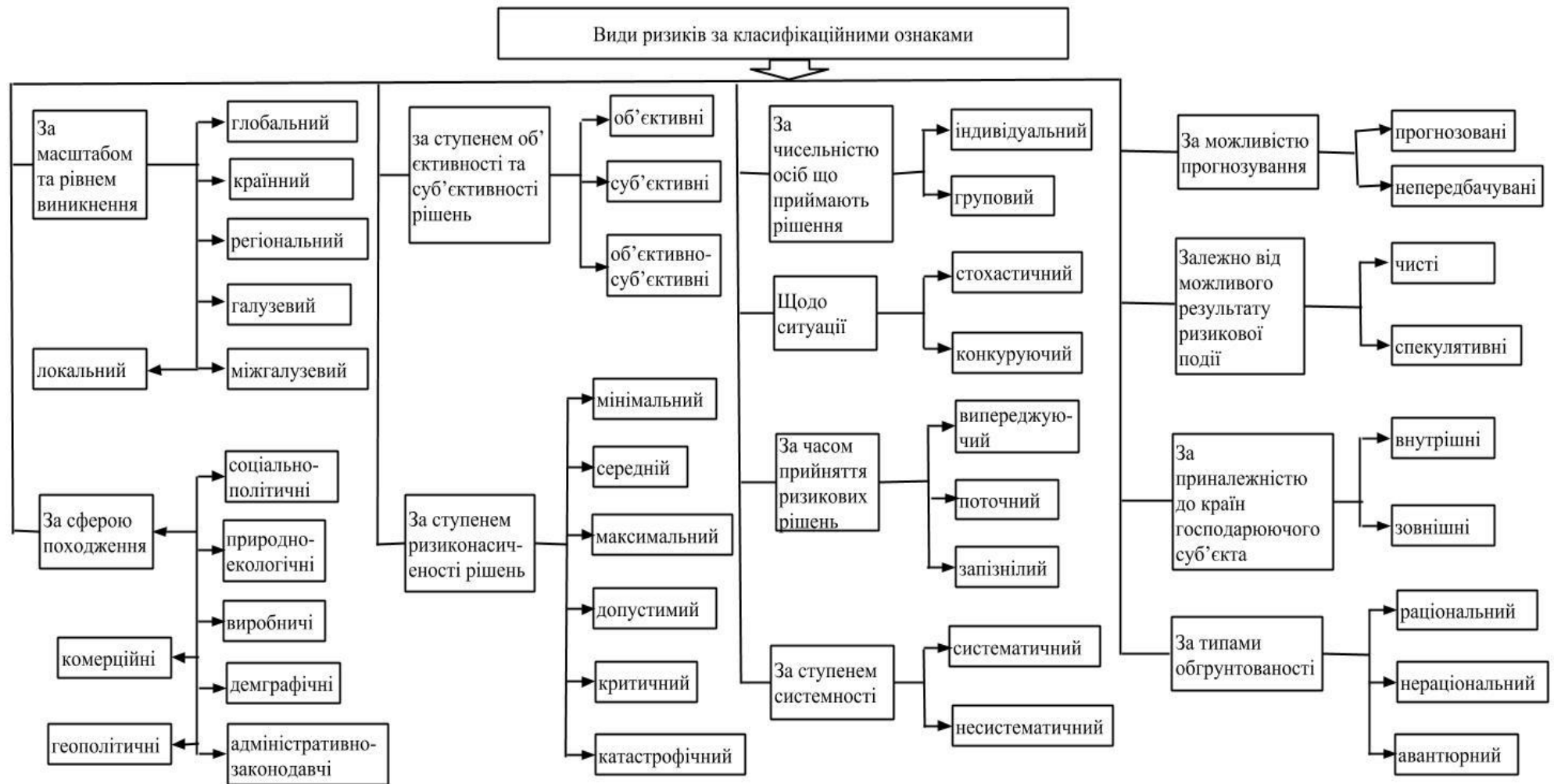


Рис. 1.2. Види ризиків за класифікаційними ознаками

За ознакою масштабів та рівня виникнення виділяють такі типи ризиків:

Глобальний (світовий) ризик — виникає в економіках кількох держав або усього світового співтовариства, впливаючи на діяльність суб'єктів господарювання цих країн. Часто цей тип ризику має форму геополітичного ризику, наприклад, зміни у світовій політичній рівновазі, глобальні екологічні та демографічні проблеми тощо.

Країнний ризик — характерний для макрорівня і охоплює всі господарські суб'єкти, що функціонують на території конкретної країни.

Регіональний ризик — зумовлений особливостями розвитку та управління окремими регіонами всередині держави.

Галузевий ризик — властивий певній групі підприємств, які належать до однієї галузі, та впливає на її загальний стан.

Міжгалузевий ризик — обумовлений взаємозалежністю та впливом різних галузей і сфер економічної діяльності одна на одну.

Локальний (мікрорівневий) ризик — виникає безпосередньо на рівні окремого підприємства або приватної особи.

За ознакою походження ризики поділяються на такі види:

Соціально-політичні ризики, які пов'язані з імовірністю виникнення непередбачуваних ситуацій у разі зміни політичного курсу держави, а також із впровадженням нових соціальних програм або інших заходів, що базуються на соціальній сфері (наприклад, страйки, зміна психологічного клімату в колективі тощо);

Адміністративно-законодавчі ризики, що виникають у випадку запровадження непередбачуваних адміністративних обмежень для суб'єктів ринкової діяльності або змін у законодавстві (наприклад, підвищення податкових ставок, заборона на здійснення певних видів діяльності тощо);

Виробничі ризики, які пов'язані із безпосереднім процесом виробництва продукції (товарів або послуг), зокрема зі скороченням

очікуваних обсягів виробництва або збільшенням витрат на виробничі процеси;

Комерційні ризики, що виникають у процесі реалізації продукції або послуг, які підприємство виробляє або закуповує (наприклад, зниження обсягів продажу, підвищення закупівельних цін);

Фінансові ризики, пов'язані з відносинами підприємства з банками та іншими фінансовими установами, а також із невиконанням фінансових зобов'язань суб'єктом господарювання (наприклад, прострочення платежів, порушення строків повернення кредитів). Ця група ризиків також може бути наслідком змін у загальній фінансовій системі, наприклад, інфляційних процесів;

Природно-екологічні ризики, що виникають через залежність діяльності людини і суспільного виробництва від природно-кліматичних умов, а також унаслідок взаємодії між виробництвом та навколишнім середовищем (наприклад, негативний вплив шкідливих виробництв на здоров'я населення);

Демографічні ризики, які пов'язані зі змінами демографічної ситуації. Особливість цих ризиків полягає у тому, що вони можуть виступати як самостійні фактори, так і провокувати появу інших видів ризиків (наприклад, скорочення тривалості життя населення може бути наслідком ризиків, пов'язаних із виробництвом товарів для старшого віку);

Геополітичні ризики, що мають глобальний характер, зокрема такі, як міжнародна міграція робочої сили, поширення небезпечних хвороб, які загрожують життю людства.

За ступенем об'єктивності чи суб'єктивності прийнятих рішень розрізняють:

Ризик з об'єктивною ймовірністю — коли певний вид економічної діяльності здійснюється протягом тривалого періоду, і на основі репрезентативної вибірки можна розрахувати статистичні ймовірності виникнення збитків;

Ризик з суб'єктивною ймовірністю — коли ризикова подія (проект) раніше не відбувалася, і ймовірність її настання оцінюється експертним шляхом;

Ризик з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю — поєднання двох попередніх способів оцінки, що застосовується для прийняття рішення у складних ситуаціях.

За ступенем насиченості ризикованих рішень виділяють дві основні класифікації:

мінімальний, середній, оптимальний та максимальний ризики;

допустимий, критичний і катастрофічний ризики.

За типом обґрунтованості ризику розрізняють:

раціональний (обґрунтований) ризик, який підприємство цілеспрямовано бере на себе, при цьому його вплив на діяльність буде мінімальним;

нераціональний (необґрунтований) ризик, що передбачає прийняття підприємством ситуації, коли результати та витрати рівнозначні, але ймовірність негативної події настільки висока, що у випадку її реалізації ефект може бути нульовим;

авантюрний (азартний) ризик, при якому ймовірність невдачі є значною, а суб'єкт господарювання приймає рішення без реального урахування можливостей, сподіваючись на випадковий успіх.

За часом прийняття ризикованих рішень розрізняють:

випереджуючий ризик, що враховується на етапі планування діяльності підприємства, коли розробляються стратегії реагування у разі його настання;

поточний ризик, який виникає без попереднього планування, на який підприємство реагує по мірі появи;

запізнілий ризик, коли заходи з компенсації втрат приймаються вже після прояву ризикової події.

За кількістю осіб, що приймають рішення, розрізняють:

індивідуальний ризик — коли відповідальність за прийняття ризикового рішення лежить на одній особі (наприклад, директор чи власник підприємства);

груповий ризик — коли ризикове рішення ухвалюється колегіально (наприклад, радою директорів, групою експертів).

За характером ситуації виділяють:

ризик в умовах невизначеності (стохастичний), що зумовлений варіабельністю певного економічного показника;

ризик у конфліктних умовах (конкуруючий), пов'язаний з можливістю протидії з боку конкурентів у відповідній галузі.

За ступенем системності ризику поділяються на:

систематичний ризик, який притаманний усім учасникам ринку і обумовлений макроекономічними факторами, такими як економічні цикли, податкове законодавство, на які підприємство не має впливу;

несистематичний (індивідуальний) ризик, специфічний для конкретного підприємства, пов'язаний, наприклад, із некомпетентним управлінням або конкуренцією у певному сегменті, на який підприємство може впливати, наприклад, через диверсифікацію.

За територіальною приналежністю розрізняють:

внутрішні ризики, які виникають у межах однієї країни та впливають на діяльність її суб'єктів господарювання;

зовнішні ризики, джерело яких знаходиться за межами країни, в якій функціонує підприємство.

За можливістю прогнозування виділяють:

прогнозовані ризики, які можна передбачити за допомогою відповідних методик (наприклад, ризики, пов'язані зі змінами цін на сировину, вимог споживачів або екологічними чинниками);

непередбачувані (форс-мажорні) ризики, які практично неможливо врахувати завчасно, та які можуть виникнути внаслідок політичних змін,

природних катастроф, злочинів, соціальних потрясінь, технічних збоїв чи інших несподіваних факторів.

Залежно від можливих наслідків ризикових подій розрізняють:

чисті ризики, які передбачають лише негативні або нульові результати (наприклад, ризики, пов'язані з пожежами чи крадіжками майна);

спекулятивні ризики, що можуть призводити як до позитивних, так і до негативних результатів прийнятих рішень (наприклад, запуск нового виду продукції у виробництво).

Крім того, ризики класифікують за такими ознаками:

за природою походження — суб'єктивні та об'єктивні;

за аспектами — психологічні, соціальні, економічні, юридичні, політичні, медико-біологічні та комбіновані;

за тривалістю дії — короткострокові та довгострокові;

за впливом на фінансовий стан підприємства — допустимі, критичні та катастрофічні;

за можливістю зниження — диверсифіковані та недиверсифіковані, або такі, що підлягають і не підлягають страхуванню;

за ступенем впливу на зміни реальних активів підприємства — динамічні та статичні;

за фазами реалізації проекту — передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна тощо [46].

Вказані види ризиків мають тісний взаємозв'язок між собою, можуть перетинатися, посилювати вплив один одного або виступати як складові частини більш складних ризикових явищ. Кожен тип ризику потребує ґрунтовного аналізу, моделювання та декомпозиції на складові елементи, що сприяє зменшенню рівня невизначеності в конкретній ситуації.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин ризики характеризуються такими особливостями [33]:

глобальним і всеохопним характером, який проявляється у взаємозв'язках та взаємозалежностях змін в економіці окремих держав, регіонів і галузей;

посиленням ролі суб'єкта прийняття рішень у ситуаціях, пов'язаних із ризиком;

тим, що середовище діяльності людини стає дедалі більш ринковим, що спричиняє зростання рівня ризику;

трансформацією ризику у товар завдяки розвитку страхових механізмів.

1.3 Мета, функції та методи оцінювання економічного ризику

Управління ризиками є складовою частиною діяльності керівника організації, яка спрямована на її економічний захист від небажаних як навмисних, так і випадкових подій, що можуть негативно вплинути на функціонування організації [10].

Головною метою управління ризиками є ідентифікація, аналіз та контроль усіх ризиків, з якими стикається організація, при цьому зосереджуючись на використанні можливостей для підвищення вартості її активів.

Підприємницький ризик — це ризик, що насамперед виникає внаслідок вибору і прийняття управлінських рішень на різних рівнях управлінської структури [70].

Підприємець, ухвалюючи рішення, повинен перш за все оцінити масштаб ризиків, які можуть вплинути на його підприємство у разі обрання конкретного напрямку дій. Обґрунтовано розглядати оцінку ризику як комплексний етап управлінського процесу, що передбачає як якісний, так і кількісний аналіз ризику (див. рис. 1.3), а також зіставлення об'єктивних показників ступеня ризику із суб'єктивним сприйняттям його особою, яка приймає рішення [43].

Завданням якісного аналізу ризику є ідентифікація потенційних типів ризиків, оцінка їхньої основної небезпеки та виявлення факторів, які впливають на рівень ризику [41].

Якісний аналіз є одним із найскладніших аспектів у сфері економічної ризикології. Для його проведення необхідні глибокі знання як у галузі економічної теорії, бізнесу та фінансів, так і з низки спеціалізованих дисциплін, що є важливими для підготовки конкурентоспроможного фахівця на ринку праці за певним напрямом.

До якісного аналізу доповненням служить кількісна оцінка підприємницького ризику. Під кількісним аналізом ризику розуміють числове визначення окремих видів ризиків, а також загального рівня ризику для обраного напрямку підприємницької діяльності [40]. Величина ризику, виражена кількісно, не має однозначного значення і може варіюватися залежно від застосованого методу оцінювання.

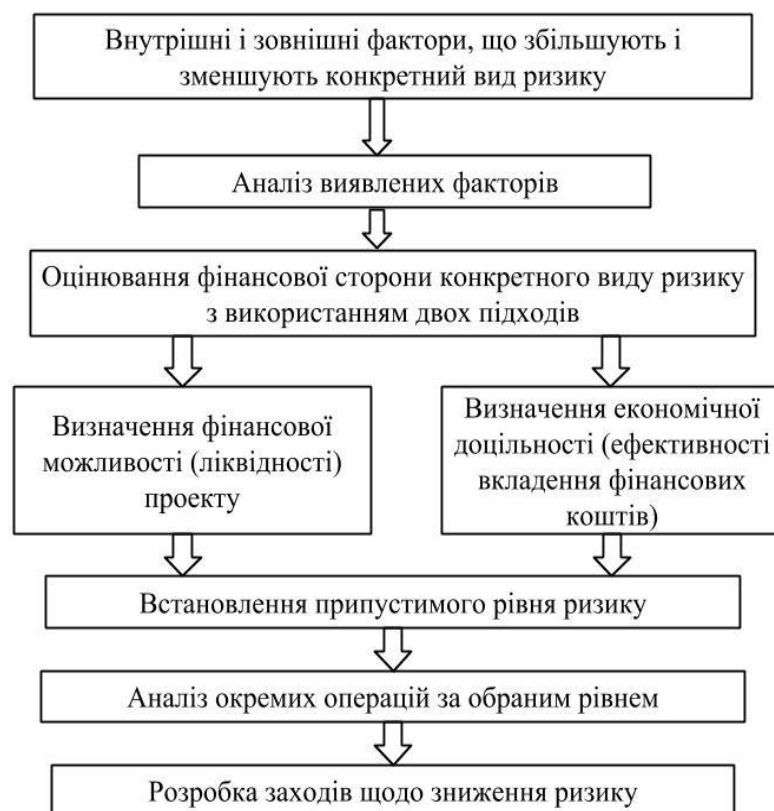


Рис. 1.3. Послідовність аналізу ризику

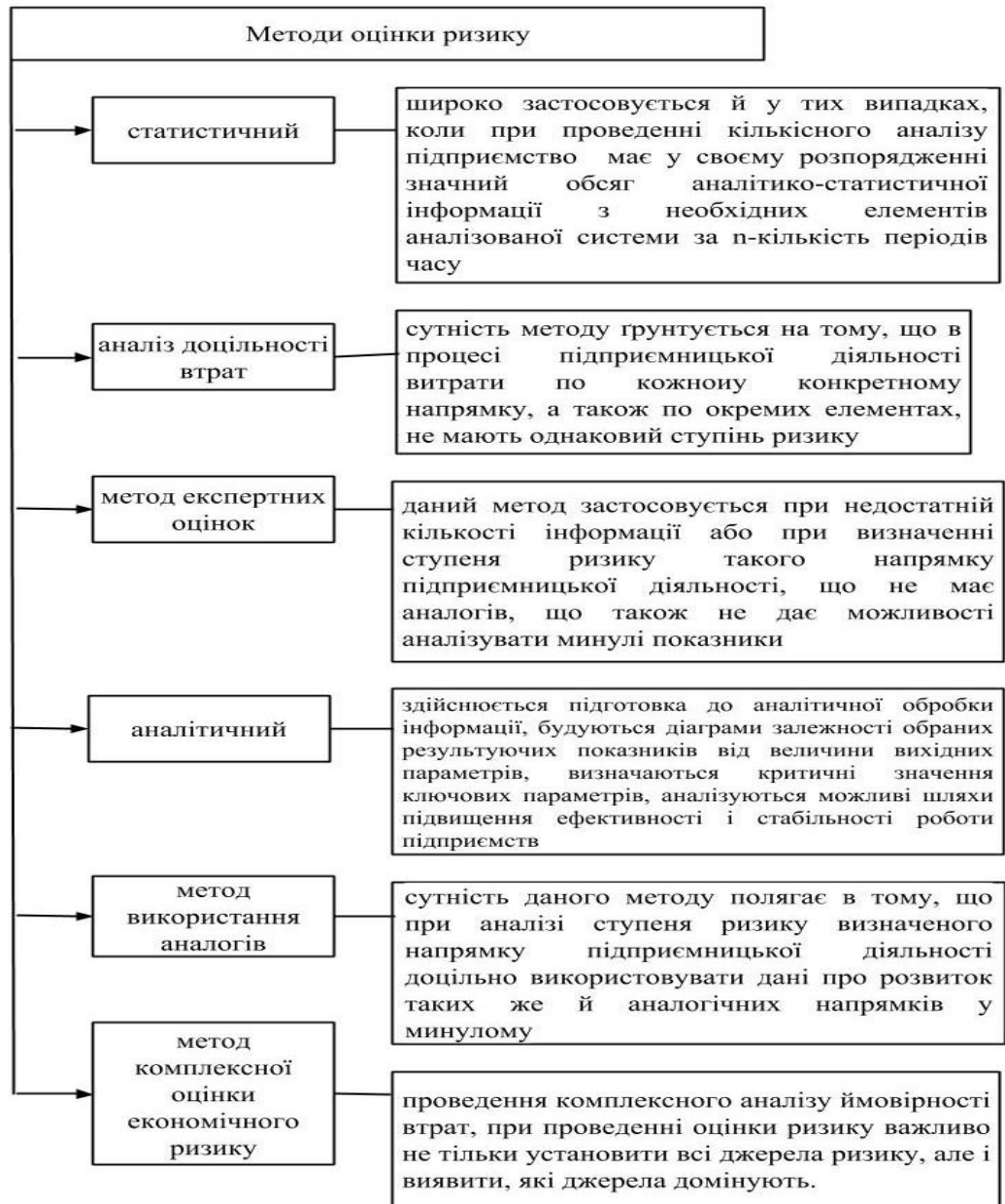


Рис. 1.4. Методи оцінювання ризику

Для кількісної оцінки рівня ризику на підприємстві у наукових та спеціалізованих джерелах запропоновано багато методів [16], проте найбільш поширеними у практичній діяльності є ті, що наведені на рис. 1.4.

Статистичний метод широко використовується, зокрема, у випадках, коли підприємство володіє достатнім обсягом аналітико-статистичних даних щодо ключових показників досліджуваної системи за певну кількість

періодів часу [71]. Для аналізу застосовуються показники, що відображають результати діяльності підприємства у розглянутих аспектах. При цьому ступінь ризику визначається через середньоквадратичне відхилення від очікуваних значень.

Ступінь ризику визначається як ймовірність настання випадкових втрат (ймовірність реалізації ризику) та розмір потенційного збитку, що може виникнути внаслідок цього.

Невизначеність у господарських ситуаціях часто зумовлена випадковістю. Випадковою величиною називають таку, що в процесі спостереження набуває одного з можливих значень, яке наперед невідоме і залежить від випадкових факторів, які неможливо передбачити.

Згідно з теорією ймовірностей, зокрема теорією розподілу Пуассона, при великій кількості спостережень випадкові події повторюються з певною частотою. Частота події – це відношення кількості її появ до загальної кількості спостережень.

Статистична стабільність випадкової величини означає, що при багаторазових спостереженнях її значення майже не змінюються. Це пояснює, чому частоти випадкових подій концентруються навколо певного числа. Така стабільність відображає об'єктивну характеристику випадкової події, яка певною мірою визначає її можливість виникнення. Цю можливість виражає ймовірність події. Частоти конкретної події зосереджуються навколо її ймовірності.

Ця властивість випадкових величин є особливо важливою для теорії ризику, оскільки дозволяє прогнозувати ймовірність настання певних видів ризиків, надаючи їм кількісну оцінку.

Суть статистичного методу оцінки ступеня ризику базується на теорії ймовірностей розподілу випадкових величин. Це означає, що маючи достатній обсяг даних про реалізацію певних ризиків у минулому для конкретних видів підприємницької діяльності, суб'єкт господарювання може

оцінити ймовірність їх виникнення у майбутньому. Ця ймовірність і визначає ступінь ризику.

Статистичний метод визначення ризику проекту використовується для розрахунку очікуваної тривалості окремих завдань та проекту в цілому. Його суть полягає в аналізі статистичних даних про результати виконання розглянутих операцій для визначення ймовірності виникнення втрат. Частоту появи певного рівня втрат розраховують за формулою:

$$\Phi = K / K_{\text{общ}} \quad (1.1)$$

де Φ - частота виникнення деякого рівня втрат;

K - число випадків настання визначеного рівня втрат;

$K_{\text{общ}}$ - загальне число випадків у статистичній вибірці.

Для розрахунку ступеня визначеного виду ризику необхідно знати закон його розподілу, тобто володіти інформацією про тім:

при наявності яких умов він може бути реалізований;

як його реалізація буде відбита на діяльності господарського суб'єкта.

Перевагою цього методу є відносна простота математичних обчислень, натомість його основним недоліком є потреба у великому обсязі вихідної інформації — адже чим більше даних, тим точнішим буде розрахунок.

Статистичний метод дозволяє отримати найбільш повну кількісну характеристику рівня ризику, проте не передбачає аналіз причин його виникнення, через що деякі складові ризику залишаються поза увагою.

Метод аналізу доцільності витрат базується на припущенні, що в ході підприємницької діяльності витрати за різними напрямками та окремими складовими мають різний рівень ризику. Інакше кажучи, ступінь ризику для двох різних напрямків діяльності одного підприємства може істотно відрізнятися; також ризик за окремими елементами витрат у межах одного напрямку неоднаковий.

Перевищення витрат може виникати через вплив різних видів ризиків, які були розглянуті раніше в класифікації.

Проаналізувавши світовий і вітчизняний досвід застосування методу аналізу доцільності витрат для оцінки ступеня ризику, можна зробити висновок про необхідність поділу витрат на зони ризику.

Для проведення такого аналізу стан кожного елемента витрат поділяють на області ризику (табл. 1.2), які є зонами можливих втрат, де конкретні втрати не перевищують встановленого граничного рівня ризику. До таких областей належать:

1. Область абсолютної стійкості;
2. Область нормальної стійкості;
3. Область нестійкого стану;
4. Область критичного стану;
5. Область кризового стану.

Таблиця 1.2.

Ризикові області діяльності підприємств

Область діяльності підприємств	абсолютної стійкості	нормальної стійкості	нестійкого стану	критичного стану	кризового стану
Області ризику	безризикова область	область мінімального ризику	область підвищеного ризику	область критичного ризику	область недопустимого ризику
Максимальні витрати	повна відсутність втрат	чистий прибуток	розрахунковий прибуток	валовий прибуток	виручка від реалізації та майно підприємств и
Ступінь ризику	0	0-25	25-50	50-75	75-100

В області абсолютної стійкості ступінь ризику за розглянутим елементом витрат дорівнює нулю. Ця зона характеризується відсутністю будь-яких втрат під час здійснення підприємницької діяльності та гарантує отримання планового прибутку, розмір якого теоретично необмежений. Елемент витрат, що належить до області нормальної стійкості, має

мінімальний рівень ризику. У цій зоні максимальні можливі втрати підприємця не перевищують межі планового чистого прибутку — тобто тієї частини прибутку, що залишається після сплати податків і всіх інших обов'язкових виплат, наприклад, дивідендів.

Отже, мінімальний рівень ризику дозволяє підприємству покривати всі свої витрати та отримувати прибуток, достатній для сплати податків. Як правило, у ринкових умовах мінімальний ризик характерний для напрямків діяльності, у яких основним контрагентом є держава. Це може виявлятися у різних формах, серед яких найпоширеніші — операції з цінними паперами державних або муніципальних органів, участь у роботах, фінансованих із державних чи місцевих бюджетів тощо.

Область нестійкого стану відзначається підвищеним рівнем ризику, при цьому розмір можливих втрат не перевищує величину розрахункового прибутку — тобто тієї частини прибутку, що залишається після сплати податків, відсотків за кредитами, штрафів і пені. В такому випадку підприємець ризикує отримати прибуток, який може бути нижчим за розрахунковий рівень, але при цьому матиме змогу покрити всі свої витрати.

В області критичного стану, що відповідає критичному рівню ризику, можливі втрати сягають величини валового прибутку — загальної суми прибутку підприємства до вирахування всіх відрахувань. Такий рівень ризику є небажаним, адже в разі його реалізації підприємство може не лише втратити прибуток, а й не покрити свої витрати повністю.

Неприпустимий ризик, що відповідає кризовому стану, означає, що підприємець приймає ризик такої величини, за якої існує реальна загроза не покрити всі витрати, пов'язані з відповідним напрямком діяльності.

Перевагою цього методу є те, що визначивши статті витрат з найбільшим ризиком, можна розробити заходи для його зменшення. Наприклад, якщо найбільший ризик пов'язаний з орендою приміщень, підприємство може відмовитися від оренди на користь придбання власного приміщення.

Основний недолік цього підходу, подібно до статистичного методу, полягає в тому, що підприємство не досліджує джерела ризику, а сприймає його як цілісну величину, ігноруючи його багатокомпонентний характер.

Метод експертних оцінок — це спосіб визначення рівня ризику, що базується на суб'єктивних судженнях експертної групи, і тому має більш суб'єктивний характер порівняно з іншими методами [71]. Ця суб'єктивність пов'язана з тим, що експерти висловлюють власні думки не лише про минулі події, а й про можливі перспективи їх розвитку.

Найчастіше цей метод застосовують у випадках, коли інформації недостатньо або для оцінки ризиків нових, унікальних напрямів підприємницької діяльності, які не мають історичних аналогів для порівняння.

У загальному вигляді суть методу полягає в тому, що підприємство визначає певний набір ризиків і досліджує, як вони можуть позначитися на його діяльності. Це передбачає присвоєння бальних оцінок ймовірності виникнення кожного ризику та сили його впливу на діяльність організації.

Огляд спеціалізованої літератури з цієї теми виявив декілька найвідоміших і найпоширеніших методик оцінки ризику за допомогою експертних оцінок:

- методика Швейцарської банківської корпорації;
- методика BERI.

Варто відзначити, що ці методики в основному оцінюють ризики на рівні всієї економіки країни, не враховуючи особливостей різних напрямків підприємницької діяльності.

Методика Швейцарської банківської корпорації включає чотири ключові етапи:

- визначення основних напрямків для аналізу;
- збір початкових даних, їх групування та обробка;
- безпосереднє прогнозування і визначення рівня ризику для окремих напрямів діяльності;

- підсумовування для отримання загального рівня ризику.

Головним недоліком цієї методики є ігнорування специфіки окремих видів діяльності, через що вона більш ефективна для аналізу ризиків у зовнішньоекономічній діяльності та оцінки ризиків на державному рівні. Завдяки цій методиці можна зробити висновки про фінансову стійкість економіки в цілому та рівень ділової активності підприємств.

Інша відома методика для оцінки загального рівня ризику в економіці країни була розроблена німецькою компанією VIK. Вона базується на опитуванні 100 незалежних експертів, за результатами якого розраховується спеціальний індекс, що відображає ступінь ризику економіки.

Об'єктивним недоліком цієї методики, як і методики Швейцарської банківської корпорації, є те, що вона не враховує ризики, які можуть виникати безпосередньо в процесі діяльності окремих підприємств. Обидві методики мають більш загальний, глобальний характер і дозволяють оцінити рівень ризику для всієї національної економіки, а не конкретних напрямів бізнесу, які планує розвивати підприємство в цій країні. Тому їх доцільно застосовувати, насамперед, у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо спеціалізованих методик експертної оцінки ризиків для конкретних напрямів діяльності підприємства, то вони мають бути розроблені з урахуванням загального економічного ризику (на базі методик Швейцарської банківської корпорації, BERI тощо) та особливостей конкретного суб'єкта господарювання і тимчасового періоду, який охоплює аналіз [71].

Аналітичний метод – аналіз фахової літератури з оцінки ступеня ризику свідчить, що доцільно поділити цей метод на кілька взаємопов'язаних етапів (рис. 1.5).

Головною перевагою аналітичного методу є те, що він поєднує можливість пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ризик, з ідентифікацією шляхів його зниження за рахунок впливу на ці параметри [71].



Рис. 1.5. Етапи оцінювання ризику аналітичним методом

Метод використання аналогій полягає в тому, що при оцінці рівня ризику певного напрямку підприємницької діяльності доцільно звертатися до досвіду розвитку подібних напрямків у минулому.

Аналіз факторів ризику минулих періодів здійснюється на основі інформації, отриманої з різноманітних джерел: звітів компаній про їхню попередню діяльність, даних, які надають державні установи, інформації від страхових компаній тощо. Отримані таким чином дані обробляються для виявлення зв'язків між очікуваними результатами діяльності підприємств і врахуванням потенційних ризиків.

На нашу думку, основною складністю при застосуванні методу аналогій для оцінки ризику є те, що історичні дані використовуються для аналізу в теперішній час без урахування постійних змін і розвитку самого напрямку діяльності.

Цей ризик особливо помітний у виробничій сфері підприємництва. Кожен продукт проходить кілька стадій життєвого циклу – від розробки до зняття з виробництва. Відповідно, найбільш коректним є порівнювати минулі й сучасні показники в межах однієї й тієї ж стадії. Інакше ймовірність помилки при оцінці значно зростає.

Доцільність методу полягає в тому, що для визначення рівня ризику у нових інноваційних напрямках діяльності підприємства, де немає достатньої бази для порівняння, краще спиратися на історичний досвід, навіть якщо він не повністю відповідає сучасним умовам, ніж зовсім не мати інформації [71].

Комплексна оцінка економічного ризику передбачає всебічний аналіз імовірності можливих втрат. При проведенні такої оцінки важливо не лише виявити всі джерела ризику, а й визначити, які з них є провідними. Для цього доцільно класифікувати потенційні втрати за ознакою їхнього впливу на діяльність підприємства на дві категорії: визначальні (прямі) та побічні (непрямі).

До категорії визначальних втрат належать ті, які безпосередньо позначаються на роботі підприємства, тоді як побічні втрати чинять опосередкований вплив. Наприклад, підвищення рівня життя населення може змінити споживчі пріоритети, що, в свою чергу, спричинить зниження попиту на дешевші товари.

Крім того, логічним є виділення випадкових складових втрат — тих, які важко точно оцінити через значну невизначеність — та відокремлення їх від систематичних втрат, що мають тенденцію до повторення. Прикладом систематичних втрат може бути поступове зростання цін за умов стабільної, але низької інфляції.

Як уже згадувалося, ризик може вимірюватися як у абсолютному, так і у відносному виразі. В абсолютних величинах він характеризується прогнозованим розміром можливих збитків, а у відносних — як відношення цих збитків до визначеної бази. Обрана база може відрізнятися залежно від специфіки підприємства та характеру оцінюваного ризику. До таких баз можуть належати: витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу, вартість окремих ресурсів тощо [71].

Функція — це явище, що залежить від іншого явища, виступає формою його прояву та змінюється відповідно до змін цього явища; відповідно, функції підприємницького ризику відображають його значення і роль у господарських процесах на підприємстві [72].

Виділяють такі основні функції ризику: інноваційну, регулятивну, захисну, компенсаційну, соціально-економічну та аналітичну.

Інноваційна функція полягає в стимулюванні пошуку нестандартних рішень проблем, що виникають у суб'єкта господарювання. Багато підприємств досягають успіху та підвищують свою конкурентоспроможність саме завдяки впровадженню інновацій, що пов'язані з прийняттям ризику.

Регулятивна функція має дві сторони: конструктивну, коли ризик виступає каталізатором для проведення господарських операцій, сприяючи новаторству та активності підприємців; і деструктивну, яка проявляється за умови недостатньої інформації та нехтування закономірностями розвитку, коли ризик може перетворитися на прояв авантюризму або суб'єктивізму.

Захисна функція розглядається з історико-генетичної точки зору, адже юридичні та фізичні особи змушені шукати способи захисту від небажаних

наслідків ризику. Соціально-правовий аспект цієї функції полягає в необхідності законодавчого закріплення поняття «правомірність ризику» та правового регулювання страхової діяльності.

Компенсаційна функція забезпечує можливість отримання додаткового прибутку (позитивної компенсації) у разі успішної реалізації ризикової можливості.

Соціально-економічна функція проявляється у процесі ринкової діяльності, де завдяки конкуренції та ризику формуються соціальні групи ефективних власників.

Аналітична функція означає, що наявність ризику вимагає вибору серед альтернативних варіантів найбільш вигідного з найнижчим рівнем ризику.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що навіть на сьогоднішній день немає єдиного, чіткого розуміння сутності поняття «ризик». Це зумовлено як багатогранністю самого поняття, так і недостатньою увагою, що приділялась йому в економічній практиці та управлінні протягом тривалого часу. Виходячи з проведеного аналізу, ризик можна визначити як невід’ємну умову здійснення дії чи події, яка супроводжується імовірністю несприятливих наслідків, що виражаються в можливості отримання негативного або небажаного результату.

Суб’єкти господарювання, які у процесі своєї діяльності стикаються з різними видами ризиків, мають можливість ними керувати. Це передбачає використання комплексу заходів, що дозволяють у певній мірі прогнозувати настання ризикових подій та впроваджувати дії для зменшення рівня ризику. Наукові праці в галузі теорії економічного ризику пропонують різноманітні класифікації ризиків за такими ознаками: за масштабами та рівнем виникнення; за джерелом походження; за об’єктивністю чи суб’єктивністю прийнятих рішень; за ступенем ризиконасиченості рішень; за типами обґрунтованості ризику; за часом прийняття ризикових рішень; за кількістю осіб, що приймають рішення; відповідно до ситуації; за рівнем системності; за належністю до країни суб’єкта господарювання; за можливістю прогнозування; а також залежно від можливих результатів ризикової події.

Для мінімізації впливу різних ризиків на діяльність підприємства фахівці здійснюють їхню оцінку за допомогою різних методів, на основі чого формують висновки та приймають управлінські рішення щодо уникнення або зниження певних видів ризику.

Відповідно, функції підприємницького ризику відображають його значення та роль у господарських відносинах на об’єкті підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД»

2.1. Економічна характеристика підприємства ФОП «БЛОНД» та аналіз їх фінансових результатів

ФОП «БЛОНД» спрямовує свою діяльність на задоволення потреб мешканців Харкова у різноманітних товарах через роздрібну торгівлю з лотків і на ринках. На початковому етапі компанія приділяла особливу увагу вивченню ринку та аналізу запитів потенційних клієнтів. Вибір майданчиків для розміщення торгових лотків здійснювався з урахуванням інтенсивного пішохідного трафіку та доступності транспортної інфраструктури.

У перший рік роботи ФОП «БЛОНД» сконцентрувався на реалізації товарів першої необхідності — побутової хімії, посуду, дрібної побутової техніки, текстилю та інших дрібних товарів. Конкурентоспроможні ціни та високий рівень обслуговування сприяли швидкому здобуттю популярності серед місцевих мешканців.

Вдалий старт дозволив підприємству налагодити міцні зв'язки з постачальниками та сформувати надійну партнерську мережу, що забезпечувала стабільне оновлення асортименту. Плануючи подальший розвиток, компанія розглядає варіанти відкриття додаткових торгових точок і виходу на онлайн-ринок, що дасть змогу збільшити обсяги продажів та розширити географію клієнтської бази.

Окрім того, власники активно працювали над розширенням асортименту, орієнтуючись на потреби споживачів. У пропозиції з'явилися сезонні товари, дитячі іграшки, канцтовари та інші товари широкого вжитку, які задовольняють різноманітні запити покупців. Протягом першого року

магазин також провів кілька акцій і впровадив програми лояльності, що допомогло залучити нових клієнтів та підвищити довіру постійних покупців.

Як було зазначено раніше, ФОП «БЛОНД» спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами з лотків та на ринках. Підприємство пропонує широкий вибір продукції, яка відповідає потребам різних груп споживачів.

До основних категорій товарів, що пропонуються підприємством, належать:

Побутова хімія — ця категорія охоплює засоби для прибирання, миття посуду, прання, очищення сантехніки та інші. Асортимент регулярно оновлюється та доповнюється новими ефективнішими продуктами.

Товари для дому — у цю групу входять різноманітні предмети для облаштування та декору житла: текстиль, посуд, декоративні аксесуари тощо. Компанія пропонує як повсякденні, так і святкові товари.

Невеликі побутові прилади — асортимент включає блендери, міксери, соковижималки, кухонні ваги та інші пристрої, які допомагають спрощувати щоденні домашні справи.

Сезонні товари — ця категорія охоплює продукцію, попит на яку залежить від пори року. Наприклад, влітку це пляжні рушники та надувні матраци, а взимку — новорічні прикраси.

Дитячі іграшки — асортимент постійно поповнюється і включає іграшки для різних вікових груп: конструктори, ляльки, машинки, розвиваючі іграшки тощо.

Канцелярські товари — ця група включає все необхідне для навчання та творчості: зошити, ручки, олівці, фарби, альбоми для малювання тощо.

На рис.2.1 наведена детальна структура асортименту продукції ФОП «БЛОНД».

ФОП «БЛОНД» займає стабільну позицію на ринку роздрібної торгівлі в Харкові. Вдалий вибір локацій для торгових лотків і високий рівень обслуговування забезпечують підприємству популярність серед місцевого

населення. Конкурентні ціни та широкий асортимент дозволяють задовольняти потреби різноманітної аудиторії споживачів.

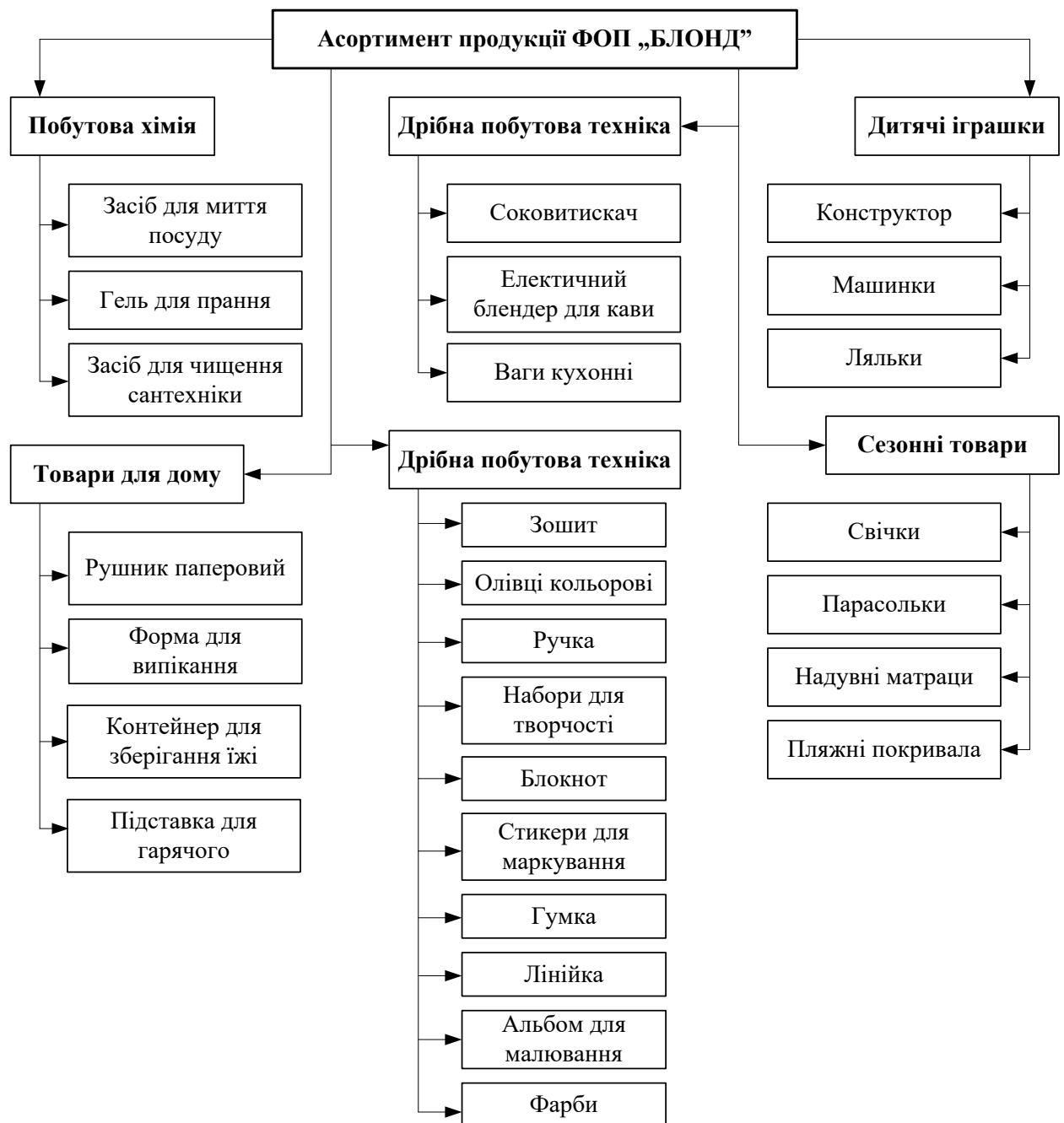


Рис. 2.1 Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Магазин ФОП «БЛОНД», на базі якого здійснювалося дослідження, функціонує у кількох локаціях міста Харкова. Контейнер (лоток) являє собою невеликий мобільний магазин, що пропонує широкий вибір товарів — від побутової хімії та господарчих товарів до дрібної побутової техніки,

сезонних товарів, дитячих іграшок і канцелярських виробів. Такий формат роздрібної торгівлі популярний завдяки своїй доступності, мобільності та здатності оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті. Графік роботи магазинів ФОП «БЛОНД» — з 8:00 до 21:00. Основними покупцями є сім'ї з дітьми, студенти та домогосподарки.

ФОП «БЛОНД» працює без посередників — товари надходять безпосередньо від виробника до магазину, що гарантує їх низьку ціну, свіжість та високу якість. У 2024 році середній денний оборот магазину становив 15 700 гривень, а середній чек — близько 360 гривень.

У таблиці 2.1 наведено інформацію про зміни у товарному асортименті, яку надали у фінансовому відділі ФОП «БЛОНД». Варто враховувати, що ці дані актуальні станом на вересень 2024 року.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Продукція	Роки		
	2022, грн.	2023, грн.	2024, грн.
1	2	3	4
Побутова хімія, з них:	304 420	421 010	420 700
— Засіб для миття посуду	98 500	102 000	13 900
— Гель для прання	108 000	174 000	230 000
— Засіб для чищення сантехніки	97 920	145 010	176 800
Товари для дому, з них:	470 020	519 100	580 700
— Рушник паперовий	95 000	98 000	104 500
— Контейнер для зберігання їжі	154 000	167 050	198 700
— Підставка для гарячого	134 020	158 300	186 000
— Форма для випікання	87 000	95 750	91 500
Дрібна побутова техніка, з них:	378 650	442 400	396 950
— Соковитискач	67 000	75 400	61 350
— Електричний блендер для кави	101 650	132 000	145 600
— Ваги кухонні	210 000	235 000	190 000

Продовження табл.2.1

1	2	3	4
Сезонні товари, з них:	267 900	326 955	337 370
– Свічка	75 000	85 600	91 200
– Парасолька	72 000	71 500	69 800
– Надувний матрац	56 400	98 550	106 570
– Пляжне покривало	64 500	71 305	69 800
Дитячі іграшки, з них:	429 200	612 040	451 100
– Конструктор	133 000	197 850	150 600
– Машинка	152 000	203 740	198 000
– Лялька	144 200	210 450	102 500
Канцелярські товари, з них:	450 310	452 060	431 190
– Зошит	55 000	59 020	51 300
– Олівці кольорові	67 800	73 200	69 840
– Ручка синя, чорна, червона	34 000	35 600	34 200
– Набори для творчості	77 050	75 600	69 500
– Блокноти	85 200	91 700	93 000
– Стикери для маркування	45 200	41 230	38 500
– Гумка	14 000	10 600	9 560
– Лінійка	17 500	13 570	12 600
– Альбом для малювання	23 000	21 540	22 100
– Фарби	31 560	30 000	30 590
Всього	2 300 500	2 773 565	2 918 010

Попит на побутову хімію демонструє зростання, що пояснюється її статусом базових товарів першої необхідності, попит на які залишається стабільним навіть у періоди кризових явищ. У 2023 році обсяг продажів товарів для дому сягнув 519 100 грн, а в 2024 році зріс до 580 700 грн. Збільшення попиту на ці товари можна пов'язати з потребою у відновленні та покращенні житлових умов, які могли постраждати внаслідок війни. Попри інфляційні процеси у 2024 році, загальний обсяг продажів продовжив зростати, що свідчить про сталу необхідність таких товарів. Продажі сезонних товарів збільшилися у 2023 році, ймовірно, через поступове

відновлення після воєнних дій і відповідні потреби населення. Однак у 2024 році спостерігається різке зниження попиту, що, ймовірно, пов'язано зі зміною пріоритетів споживачів на фоні економічної кризи та підвищення інфляції. Попит на канцелярські товари залишається відносно стабільним, хоча у 2024 році помітне незначне зниження, яке може відображати вплив війни на освітній сектор.

Економічна нестабільність і зростання інфляції значною мірою вплинули на купівельну спроможність населення, що спричинило зниження попиту на окремі категорії товарів. Водночас ФОП «БЛОНД» вдалося зберегти стабільну позицію на ринку, особливо у сегменті товарів першої необхідності, таких як побутова хімія та дрібна побутова техніка. На рис.2.2 наведено графічне відображення змін загальних витрат на товари у період 2022–2024 років.

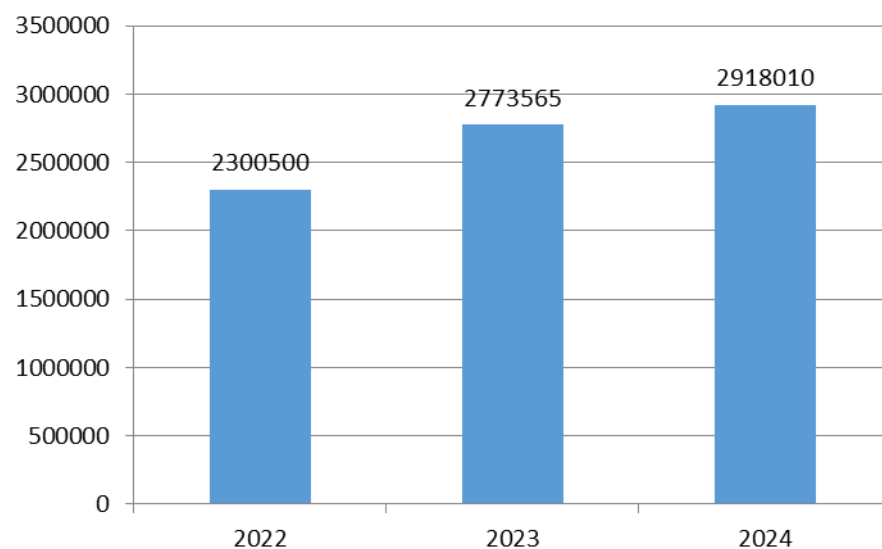


Рис. 2.2 Загальні витрати на товари в період 2022-2023 рр.

Проведемо дослідження необоротних активів підприємства. Мета такого аналізу — вивчити динаміку загального обсягу необоротних активів та їх структури, оцінити рівень використання, інтенсивність оновлення, а також ефективність застосування цих ресурсів [34]. Розглянемо стан необоротних активів підприємства з урахуванням ступеня їх зношення (амортизації). Для оцінки використовуються такі ключові

показники: коефіцієнт зносу основних засобів. Він розраховується за формулою:

$$KЗ_{OЗ} = \frac{З_{OЗ}}{ПВ_{OЗ}} = \frac{\text{ф.1 р.1012}}{\text{ф.1 р.1011}} \quad (2.1)$$

де $KЗ_{OЗ}$ – коефіцієнт зносу основних засобів;

$З_{OЗ}$ – сума зносу основних засобів підприємства на певну дату;

$ПВ_{OЗ}$ – первісна вартість основних засобів підприємства на певну дату.

Коефіцієнта зносу повинен знижуватися, але у нашому випадку значення показника з 2022 по 2024 роки зростає, це означає, що частка зношених основних запасів збільшується у загальній їх вартості.

1) коефіцієнт строку використання основних засобів. Для його розрахунку використовується формула:

$$KС_{OЗ} = \frac{ЗВ_{OЗ}}{ПВ_{OЗ}} = \frac{\text{ф.1 р.1010}}{\text{ф.1 р.1011}} \quad (2.2)$$

де $ЗВ_{OЗ}$ – залишкова вартість основних засобів підприємства на певну дату.

У нашому випадку коефіцієнт строку використання в 2022 році є оптимальним, та складає 0,93, а у останніх двох роках він знизився, але до прийнятного рівня (0,73 та 0,6).

3) коефіцієнт амортизації нематеріальних активів. Його розрахунок проводиться за формулою:

$$KА_{HMA} = \frac{A_{HMA}}{ПВ_{HMA}} = \frac{\text{ф.1 р.1002}}{\text{ф.1 р.1001}} \quad (2.3)$$

де KA_{HMA} – коефіцієнт амортизації нематеріальних активів;

A_{HMA} – сума амортизації нематеріальних активів підприємства на певну дату;

PB_{HMA} – первісна вартість нематеріальних активів підприємства на певну дату.

За період 2022-2024 рр. відбулося зменшення коефіцієнта амортизації нематеріальних активів, це свідчить про зменшення амортизаційних відрахувань.

Важливим показником характеристики майнового стану підприємства є коефіцієнт реальної вартості майна, який показує, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва:

$$KBМ = \frac{3B_{O3} + B3 + HB + MШП}{A} = \frac{\text{ф.1р.1010} + \text{ф.1р.1100}}{\text{ф.1р.1300}} \quad (2.4)$$

де $3B_{O3}$ – основні засоби за залишковою вартістю;

$B3$ – виробничі запаси;

HB – незавершене виробництво;

$MШП$ – малоцінні та швидкозношувані предмети;

A – вартість активів підприємства.

Даний коефіцієнт характеризує рівень виробничого потенціалу підприємства та забезпеченість виробничого процесу засобами виробництва. Загальновизнано, що якщо його значення менше 0,5, це вважається негативним сигналом як для самого підприємства, так і для його партнерів. У нашому випадку за період 2022–2024 років цей показник знижений і становить 0,3. Проте слід врахувати, що частина вартості основних засобів може бути занижена, тому іноді значення коефіцієнта нижче 0,5 вважають прийнятним. Крім того, низьке значення може бути спричинене великими довгостроковими фінансовими або капітальними інвестиціями, значними запасами готової продукції чи високою дебіторською заборгованістю. Усі ці

фактори свідчать про несприятливий майновий та фінансовий стан підприємства.

Далі визначимо період обороту операційних необоротних активів, які використовуються підприємством. Він обчислюється за формулою:

$$ПО_{ОНА} = \frac{ОНА}{3}, \quad (2,5)$$

де $ПО_{ОНА}$ – період обороту операційних необоротних активів, які використовує підприємство;

$ОНА$ – середньорічна сума всіх операційних необоротних активів підприємства за первісною вартістю;

$З$ – середньорічна сума зносу всіх операційних необоротних активів, які використовує підприємство.

1) Аналіз періоду обороту операційних необоротних активів підприємства здійснюється з метою вивчення змін у їх загальному обсязі та структурі, ступеня зношення, інтенсивності оновлення і ефективності використання. Протягом періоду з 2022 по 2024 роки спостерігалось зростання показника оборотності з 4,2 до 5,9 оборотів. Втім, у 2024 році цей показник знизився до 2,2 оборотів, що свідчить про негативну тенденцію.

2) Далі здійснимо оцінку рівня ефективності використання операційних необоротних активів у звітному періоді. Для цього застосовуються такі основні показники:

3) коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів. Його розрахунок відбувається за формулою:

$$КР_{ОНА} = \frac{ЧП_{од}}{ОНА_{сер}} \times 100\% = \frac{\text{ф.2 р.2350 графа3}}{(\text{ф.1 р.1010 графа3} + \text{ф.1 р.1010 графа4})/2} \times 100 \quad (2.6)$$

де $КР_{ОНА}$ – коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів;

$\text{ЧП}_{\text{од}}$ – сума чистого прибутку, отримана підприємством від його операційної діяльності у звітному періоді;

$\text{ОНА}_{\text{сер}}$ – середня вартість операційних необоротних активів підприємства у звітному періоді.

За аналізований період з кінця 2024 року спостерігається відсутність чистого прибутку, а отже на підприємстві відсутня рентабельність операційних необоротних активів, що є негативним результатом.

1) коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів. Розрахунок цього показника відбувається за формулою:

$$\text{КВВ}_{\text{ОНА}} = \frac{\text{ОР}}{\text{ОНА}_{\text{сер}}} = \frac{\text{ф.2 р.2000 графа3}}{(\text{ф.1 р.1010 графа3} + \text{ф.1 р.1010 графа4})/2} \times 100\% \quad (2.7)$$

де $\text{КВВ}_{\text{ОНА}}$ – коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів;

ОР – обсяг реалізації продукції у звітному періоді;

$\text{ОНА}_{\text{сер}}$ – середня вартість операційних необоротних активів у звітному періоді.

За період з 2022 по 2024 роки спостерігається майже дворазове зростання коефіцієнта виробничої віддачі операційних необоротних активів. Це свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції на одиницю необоротних активів, що використовуються підприємством.

Покращення ефективності використання операційних необоротних активів дає змогу зменшити потребу у їхньому обсязі. Відповідно, заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання цих активів, можуть розглядатися як кроки до зниження обсягу необхідного фінансування та прискорення економічного розвитку підприємства за рахунок більш раціонального використання власних фінансових ресурсів.

2.2. Аналіз фінансових результатів підприємства ФОП «БЛОНД

Фінансовий стан підприємства у короткостроковій перспективі оцінюється за допомогою показників ліквідності та платоспроможності, які відображають здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед контрагентами.

За ступенем ліквідності активи умовно поділяються на чотири групи:

- Перша група (A1) — абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення);
- Друга група (A2) — активи, що швидко реалізуються (готова продукція, відвантажені товари, дебіторська заборгованість);
- Третя група (A3) — активи, що повільно реалізуються (виробничі запаси, незавершене виробництво);
- Четверта група (A4) — активи, що важко реалізуються (основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові вкладення, незавершене будівництво).

Зобов'язання підприємства за строками погашення класифікуються таким чином:

- Перша група (П1) — найбільш строкові зобов'язання (кредиторська заборгованість, кредити банку зі строком повернення, що настав);
- Друга група (П2) — середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);
- Третя група (П3) — довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити та позики);
- Четверта група (П4) — власний (акціонерний) капітал, який постійно перебуває у розпорядженні підприємства.

Тож баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 \geq \Pi_1$$

$$A_2 \geq P_2$$

$$A_3 \geq P_3$$

$$A_4 \leq P_4$$

Показники для визначення ліквідності балансу по статтях активу та пасиву подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності балансу підприємства по статтях активу та пасиву

Стаття активу	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
1.Найбільш ліквідні активи, А1	494	964	307
2.Активи, що швидко реалізуються, А2	931145	1078979	1071316
3.Активи, що повільно реалізуються, А3	189486	216424	231255
4.Активи, що важко реалізуються А4	1117467	1295870	1302908
Стаття пасиву			
1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	371897	458356	765555
2.Короткострокові пасиви, П2	160356	246010	0
3.Довгострокові пасиви, П3	838932	801773	739312
4.Постійні пасиви, П4	838932	801773	739312

За даними розрахунками з таблиці бачимо, що на ФОП «БЛОНД» зіставлення показників ліквідності по активу та пасиву балансів, має рівняння наступного вигляду:

$$A_1 \leq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \leq P_3; A_4 \geq P_4$$

Аналізуючи наведене рівняння, можна зробити висновок, що підприємство наразі не є ліквідним. Це підтверджується тим, що зіставлення першої нерівності свідчить про неможливість організації в найближчий до розглянутого моменту строк розрахуватися за терміновими зобов'язаннями.

Причиною зниження ліквідності стало те, що короткострокова заборгованість зростала швидшими темпами, ніж грошові кошти підприємства. Водночас варто відзначити, що перспективна ліквідність, яку ілюструють друга та четверта нерівності, свідчить про наявність певного платіжного надлишку. Це означає, що підприємство матиме змогу протягом року виконати свої зобов'язання.

Перейдемо до аналізу платоспроможності підприємства.

Платоспроможність характеризує здатність і можливість підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою [56].

Основними ознаками платоспроможності є:

1. Наявність достатнього обсягу коштів на поточному рахунку;
2. Відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Для оцінки платоспроможності підприємства використаємо французьку методику, результати якої наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Алгоритм оцінки платоспроможності за французькою методикою

Складові французької моделі оцінки платоспроможності	2022 рік	2023 рік	2024 рік
$Y_1 = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{ДЗ}}{\text{Валюта балансу}}$	0,62	1,07	1,13
$Y_2 = \frac{\text{БК} + \text{Довгострокові пасиви}}{\text{Валюта балансу}}$	0,62	0,54	0,50
$Y_3 = \frac{\text{Фінансові витрати}}{\text{Виручка від реалізації}}$	-0,06	-0,004	-0,003
$Y_4 = \frac{\text{Витрати на персонал}}{\text{Чистий прибуток}}$	0	0	0
$Y_5 = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Позиковий капітал}}$	0,19	0,12	0,13

На основі дослідження малого та середнього бізнесу була розроблена модель, що дозволяє оцінити ймовірність затримки платежів підприємством залежно від значення дискримінантного показника, який розраховується за формулою:

$$Q = -0,16Y_1 - 0,22Y_2 + 0,87Y_3 + 0,1Y_4 - 0,245Y_5, \quad (2.8)$$

Оцінка платоспроможності є важливою не лише для самого підприємства з метою аналізу та прогнозування його подальшої фінансової діяльності, а й для зовнішніх партнерів і потенційних інвесторів. На відміну від ліквідності, фінансовий стан підприємства з погляду платоспроможності

може бути досить мінливим: навіть якщо на певну дату підприємство вважається платоспроможним, вже наступного дня ситуація може змінитися через настання строків розрахунків або через відсутність коштів, наприклад, унаслідок несвоечасного надходження платежів за раніше відвантажену продукцію.

Ймовірність затримки платежів при різних значеннях показника Q наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення ймовірності затримки платежів підприємства в 2022-2024 роках

Роки	2022	2021	2022
Значення показника Q	-0,332	-0,322	-0,326

Ймовірність затримки платежів, що мають різне значення показника Q, наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Ймовірність затримки платежів

Значення Q	+0,21	+0,48	+0,002	-0,026	-0,068	-0,087	-0,107	-0,131	-0,164	
Ймовірність затримки платежів, %	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

Отже, зіставивши дані з таблиці 2.3 з результатами таблиці 2.5, можна зробити такі висновки: підприємство за період дослідження 2022–2024 років має низький рівень ймовірності затримки платежів — показник складає -326, що відповідає ймовірності менше 10%. Це свідчить про те, що платоспроможність підприємства розвинена досить ефективно.

Перейдемо до аналізу прибутковості та рентабельності підприємства. Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства визначають фінансові результати, отримані внаслідок його діяльності, а саме прибуток або збитки. Позитивний фінансовий результат характеризується як

абсолютними показниками (розміром отриманого прибутку), так і відносними (рівнем рентабельності) [56].

Важливим елементом аналізу фінансових результатів є проведення факторного аналізу прибутку підприємства. Його суть полягає у визначенні впливу основних факторів на зміну чистого прибутку (табл. 2.6), шляхом розрахунку відхилень значень факторних показників.

Таблиця 2.6.

Вихідні данні для факторного аналізу прибутку

Показники	Джерело інформації	2022 рік	2023рік	2024 рік
1. Виручка від реалізації продукції без урахування пдв, акцизного збору та інших вирахувань із доходів (В)	2000	400215	695268	872153
2. Собівартість реалізованої продукції (С)	2050	-289922	-609185	-765724
3. Адміністративні витрати (АВ)	2130	-59216	-54495	-62756
4. Витрати на збут (ЗВ)	2150	-9860	-5329	-16033
5. Інші операційні витрати (ІОВ)	2180	-307652	-181931	-87181
6. Фінансові доходи (ФД)	2220	148	4616	1622
7. Фінансові витрати (ФВ)	2250	-22873	-2640	-2641
8. Податок на прибуток (ПНП)*	2300	2564	3910	-1442
9. Чистий прибуток (ЧП)	2350	0	0	0

З таблиці 2.6 видно, що у 2023 році порівняно з 2022 роком дохід від реалізації зріс на 295 053 грн, що становить приблизно 25% зростання відносно 2022 року. Це свідчить про позитивну динаміку доходів підприємства.

Водночас собівартість продукції щороку зростає. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство закуповує більш якісну сировину для виготовлення якісної готової продукції. Проте, збільшення собівартості негативно впливає на фінансовий стан підприємства, адже в результаті воно не отримує чистого прибутку. Витрати на збут і адміністративні витрати у період 2022–2024 років коливалися, але позитивним є те, що інші операційні витрати з кожним роком зменшуються.

Отже, кінцевий результат у вигляді чистого прибутку залишається незмінним і дорівнює нулю. Це означає, що ФОП «БЛОНД» не є

прибутковим підприємством і має ризик отримати збитки в майбутньому. Методика розрахунку впливу окремих чинників на операційний прибуток полягає у послідовному аналізі кожного з них, при цьому припускається, що інші чинники в цей час на прибуток не впливають.

Ще одним важливим напрямком аналізу ефективності фінансових результатів діяльності підприємства є розрахунок показників рентабельності. Основними джерелами інформації для цього аналізу є бухгалтерський баланс (форма 1) та звіт про фінансові результати (форма 2).

Аналіз рентабельності здійснюється за системою показників (табл. 2.7), які використовуються залежно від характеру оцінки ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності підприємства

Показник	Розрахунки за 2022 - 2022 роки
1.Коефіцієнт рентабельності продаж (КРП)	
2022 рік	$KP_{\Pi} = \frac{110260}{400215} * 100 = 27,55$
2022 рік	$KP_{\Pi} = \frac{106429}{872153} * 100 = 12,20$
2.Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (КРОд)	
2022 рік	$KP_{\text{Од}} = \frac{-17787}{-289922 - 9860} * 100 = 5,93$
2023 рік	$KP_{\text{Од}} = \frac{-43140}{-609185 - 5329} * 100 = 7,02$
2024 рік	$KP_{\text{Од}} = \frac{-11136}{-765724 - 16033} * 100 = 1,42$
3.Коефіцієнт рентабельності капіталу (КРк)	
2022 рік	$KP_{\text{к}} = \frac{-37948 * 2}{1088731 + 1405265} * 100 = -3,04$
2023 рік	$KP_{\text{к}} = \frac{-37254 * 2}{1405265 + 1534247} * 100 = -2,53$
2024 рік	$KP_{\text{к}} = \frac{-62460 * 2}{1534247 + 1530073} * 100 = -4,08$
4.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (КРвк)	
2022 рік	$KP_{\text{вк}} = \frac{-37948 * 2}{779506 + 10 + 838932 + 433} * 100 = -4,69$
2023 рік	$KP_{\text{вк}} = \frac{-37254 * 2}{838932 + 433 + 801773 + 270} * 100 = -4,54$
2024 рік	$KP_{\text{вк}} = \frac{-62460 * 2}{801773 + 270 + 739312 + 123} * 100 = -8,10$

5.Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу (КРпк)	
2022 рік	$\text{КРпк} = \frac{-37948 \cdot 2}{(1088731 - 779506) + (1405265 - 838932)} * 100 = -8,67$
2023 рік	$\text{КРпк} = \frac{-37254 \cdot 2}{(1405265 - 838932) + (1534247 - 801773)} * 100 = -5,74$
2024 рік	$\text{КРпк} = \frac{-62460 \cdot 2}{(1534247 - 801773) + (1530073 - 739312)} * 100 = -8,20$
6.Коефіцієнт рентабельності необоротних активів (КРна)	
2022 рік	$\text{КРна} = \frac{-37948 \cdot 2}{220546 + 285653} * 100 = -14,99$
2023 рік	$\text{КРна} = \frac{-37254 \cdot 2}{285653 + 236653} * 100 = -14,27$
2024 рік	$\text{КРна} = \frac{-62460 \cdot 2}{236653 + 225988} * 100 = -27,00$
7.Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (КРоа)	
2022 рік	$\text{КРоа} = \frac{-37948 \cdot 2}{(866277 - 0) + (1117461 - 6)} * 100 = 3,83$
2023 рік	$\text{КРоа} = \frac{-37254 \cdot 2}{(1117461 - 6) + (1295857 - 13)} * 100 = 3,09$
2024 рік	$\text{КРоа} = \frac{-62460 \cdot 2}{(1295857 - 13) + (1302893 - 15)} * 100 = 4,81$

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації демонструє, скільки прибутку припадає на кожну гривню виручки від продажів. Він показує суму коштів, що залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат, які покривають інші витрати, такі як операційні витрати, відсотки за кредитами та податок на прибуток.

У 2022 році значення цього показника становило 27,55%, що свідчить про те, що підприємство мало достатньо коштів для покриття інших витрат. Проте в період 2021–2024 років рентабельність продажів за прибутком від реалізації знизилась до 12,20%, що вказує на зниження ефективності операційної діяльності.

Щодо рентабельності власного капіталу, у 2022 році кожна вкладена гривня приносила власникам 4,69 копійок чистого збитку, що є низьким показником і свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. У 2023 році цей показник становив 4,54 копійок чистого збитку, що свідчить про незначне покращення, але все ж негативний результат. У 2024 році

рентабельність власного капіталу погіршилась, і власники отримували 8,10 копійок чистого збитку на кожную вкладену гривню, що є негативною тенденцією.

Рентабельність активів у 2024 році склала 11,75%, тобто підприємство отримало 3,83 копійок чистого прибутку на кожную гривню активів. У 2023 році цей показник був нижчим — 3,09 копійок чистого прибутку на гривню активів. Проте в 2024 році рентабельність активів знизилася до 4,81%.

Аналіз фінансових результатів за елементами здійснюється відповідно до алгоритму їх формування у фінансовій звітності. Детальні розрахунки фінансових результатів підприємства наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові результати підприємства

Показники	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1. Валовий прибуток (збиток)	ф.2 р.2090	110260	86083	106429
2. Фінансовий результат від операційної діяльності	ф.2 р.2190 (2195)	-17787	-43140	-11136
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Статтю виключено			
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності після оподаткування	Статтю виключено			
5. Фінансовий результат від надзвичайних подій	Статтю виключено			
6. Чистий прибуток (збиток)	ф.2 р.2350	-37948	-37254	-62460

За період з 2022 по 2023 роки спостерігається зменшення валового прибутку на 24 177 тис. грн. Водночас у 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник зріс на 20 346 тис. грн. Зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробництва та покращення операційної діяльності підприємства.

Проте аналіз структурних складових прибутку (збитку) показує негативну тенденцію: чистий збиток від реалізації у звітному році становив 62 460 тис. грн., тоді як у минулому році — 37 254 тис. грн. Порівняно з 2022

роком, чистий збиток у 2024 році збільшився на 24 512 тис. грн., що є суттєвим негативним показником і свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

2.3 Стратегічний (PEST та SWOT) аналіз діяльності ФОП «БЛОНД»

Оцінка значення діяльності ФОП «БЛОНД» у сфері роздрібної торгівлі важлива для розуміння його ролі на ринку споживчих товарів. Основним завданням підприємства є задоволення потреб населення Харкова в різноманітних товарах першої необхідності, сезонних та побутових товарах, а також забезпечення комфортного та доступного сервісу для покупців через мобільні точки продажу — лотки і контейнери.

Для успішного розвитку ФОП «БЛОНД» існують сприятливі умови: наявність стабільного попиту на товари, широка клієнтська база (сім'ї, домогосподарки, студенти), а також ефективна мережа розташування торгових точок із зручною транспортною інфраструктурою. Однак, як і у випадку багатьох малих і середніх підприємств, перед компанією стоять виклики, пов'язані з нестабільністю ринку, зростанням собівартості продукції та впливом зовнішніх економічних факторів, зокрема інфляції та коливань купівельної спроможності населення.

Недостатня адаптація до швидкозмінних умов ринку часто пов'язана з відсутністю стратегічного планування та комплексного підходу до управління розвитком підприємства. У ФОП «БЛОНД» на сьогодні відсутні чіткі програми довгострокового розвитку, а управлінські рішення частіше приймаються в межах внутрішніх ресурсів без достатнього урахування зовнішніх ринкових тенденцій і конкурентного середовища.

Тому для подальшого зміцнення позицій на ринку ФОП «БЛОНД» необхідно впроваджувати інструменти стратегічного управління та маркетингу. Це включає комплексний аналіз економічної ситуації в країні, вивчення конкурентів і вибір оптимальних напрямків розвитку, зокрема

розширення каналів збуту, зокрема вихід на онлайн-продажі та відкриття нових торгових точок.

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що ефективне стратегічне управління є ключовим фактором успішної діяльності в конкурентному середовищі. Стратегічне управління для ФОП «БЛОНД» – це безперервний процес визначення довгострокових цілей, розробки гнучких планів їх досягнення з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також забезпечення їх реалізації з можливістю адаптації до змін ринкових умов.

Для успішного функціонування ФОП «БЛОНД» необхідно розробити чітку стратегію розвитку та управління. Зміни на макрорівні, а також коливання на фінансових ринках потребують своєчасного коригування як фінансової, так і загальної стратегії підприємства. Правильно сформована стратегічна політика у фінансовому аспекті допоможе не лише зміцнити позиції ФОП «БЛОНД» на роздрібному ринку Харкова, а й сприятиме сталому розвитку підприємства загалом.

Під час розробки фінансової стратегії для ФОП «БЛОНД» першочергово необхідно врахувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства. Адже ефективна стратегія – це така, що організовує діяльність підприємства відповідно до тенденцій зовнішніх змін та внутрішніх ресурсів, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні можливості.

Питання стратегічного аналізу діяльності малого бізнесу, подібного до ФОП «БЛОНД», досліджували багато вчених, проте більшість підходів поки що не мають повної системності, що проявляється у відсутності чітких рекомендацій і послідовності етапів аналізу з урахуванням як кількісних, так і якісних аспектів використання фінансових ресурсів.

У рамках фундаментальної діагностики ФОП «БЛОНД» доцільно проводити оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів SWOT- та PEST-аналізу.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів комплексної оцінки діяльності підприємства, що дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, які існують у зовнішньому середовищі. PEST-аналіз, у свою чергу, допомагає детально проаналізувати макросередовище підприємства — політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на бізнес ФОП «БЛОНД». Цей аналіз дозволяє сформулювати фінансову стратегію, адекватну сучасним зовнішнім умовам.

Для проведення SWOT-аналізу на ФОП «БЛОНД» за допомогою експертного методу були визначені основні фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства, зокрема:

- наявність або відсутність фінансової стратегії підприємства;
- відсутність короткострокових і довгострокових кредитів;
- відсутність довгострокового планування фінансових показників;
- систематичний аналіз фінансово-господарської діяльності;
- доступ до актуальних нормативно-правових актів та можливість моніторингу їх змін;
- вплив державного регулювання на діяльність підприємства;
- отримання дотацій із державного бюджету;
- недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії;
- низька рентабельність продажів;
- висока собівартість товарів;
- труднощі з укладанням договорів із постачальниками та клієнтами;
- відсутність системи контролінгу.

Оскільки думки експертів були узгоджені, наступним кроком стане формування матриці SWOT, що дозволить виокремити пріоритетні напрямки для покращення фінансової діяльності ФОП «БЛОНД».

У таблиці 2.9 наведено узагальнену матрицю результатів SWOT-аналізу з урахуванням пріоритетів, отриманих шляхом ранжування факторів

десятьма експертами, що безпосередньо впливають на фінансовий стан ФОП «БЛОНД».

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ФОП «БЛОНД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Мобільність Широкий асортимент Низькі ціни Доступність Гнучкість Висока швидкість обороту товарів	Обмежена площа Залежність від постачальників Відсутність власної логістики Обмежені маркетингові можливості Сезонність попиту
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Розвиток онлайн-продажів Партнерство з іншими компаніями Участь у місцевих заходах Впровадження програм лояльності	Збільшення конкуренції Зміна споживчих пріоритетів Економічна нестабільність Зміни в законодавстві

ФОП «БЛОНД», як і будь-яке торговельне підприємство, має свої переваги та слабкі сторони, які впливають на ефективність його діяльності. Однією з ключових переваг є контейнерний формат торгових точок, що дозволяє оперативно змінювати місце розташування магазинів залежно від сезонного попиту, купівельної активності в певних районах Харкова та інших зовнішніх факторів. Така мобільність дає змогу швидко реагувати на зміни у споживчій поведінці та оптимізувати логістику.

Проте компактність контейнерів має і свої обмеження — це невелика торгова площа, що ускладнює розміщення широкого асортименту товарів і зменшує кількість клієнтів, які можуть одночасно перебувати в магазині. Крім того, обсяг зберігання обмежений, що потребує ретельного управління товарними запасами.

Широкий асортимент товарів (від побутової хімії та господарських товарів до іграшок і канцтоварів) дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів, особливо сімей з дітьми, домогосподарок і студентів.

Водночас якість і своєчасна наявність продукції залежать від надійності постачальників. Тому підприємству доцільно продовжувати диверсифікацію джерел постачання та створювати резервні запаси найбільш популярних товарів.

Використання прямого каналу «виробник – магазин» забезпечує низькі закупівельні ціни та конкурентну роздрібну вартість товарів. Це робить ФОП «БЛОНД» привабливим для покупців у нинішніх умовах економічної нестабільності. Розгалужена мережа торгових точок у різних районах Харкова та тривалий режим роботи (з 8:00 до 21:00) створюють додаткові зручності для клієнтів.

Водночас підприємство має обмежені ресурси для реалізації масштабних маркетингових кампаній, що ускладнює залучення нових клієнтів у порівнянні з великими торговельними мережами. Крім того, окремі товарні групи мають сезонний характер попиту, що впливає на стабільність обсягів виручки.

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності ФОП «БЛОНД» є основою для формування стратегічного плану розвитку. Серед перспективних напрямів, які можуть бути реалізовані підприємством:

- розширення товарного асортименту за рахунок включення свіжих продуктів, органічної продукції або виробів місцевих виробників;
- запуск інтернет-магазину або продаж товарів через популярні маркетплейси для розширення клієнтської бази;
- налагодження співпраці з новими виробниками й постачальниками з метою отримання кращих умов;
- проведення рекламних акцій, дегустацій, презентацій новинок для підвищення впізнаваності бренду;
- впровадження бонусних програм, знижок, акцій для формування лояльності клієнтів.

Однак зростання бізнесу неминуче пов'язане і зі зростанням конкуренції: як з боку традиційних магазинів, так і з боку онлайн-торгівлі.

Останні тенденції демонструють також зміщення попиту у бік більш здорових та екологічно чистих товарів.

У 2024 році високий рівень інфляції суттєво вплинув на купівельну спроможність населення, що позначилося на загальному рівні споживання. Зміни в податковому та регуляторному законодавстві також можуть спричинити збільшення операційних витрат підприємства.

Отже, попри наявність загроз і обмежень, ФОП «БЛОНД» має значний потенціал для розвитку за умови впровадження стратегічних змін. Основними напрямками стратегічного управління можуть стати:

- розширення онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації;
- зміцнення партнерських зв'язків у сфері постачання;
- адаптація товарного асортименту до актуальних потреб ринку;
- гнучка цінова політика;
- підвищення внутрішньої операційної ефективності.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно використовувати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє проаналізувати макросередовище діяльності підприємства за такими напрямками:

- P (Political) – вплив державної політики, змін у податковому законодавстві, регуляторних обмежень;
- E (Economic) – рівень інфляції, купівельна спроможність населення, вартість логістики та постачання;
- S (Social) – зміна споживчих звичок, орієнтація на здоровий спосіб життя, демографічні особливості цільової аудиторії;
- T (Technological) – можливість впровадження онлайн-торгівлі, використання CRM-систем, мобільних додатків і технологій обліку товарів.

У таблиці 2.10 подано результати PEST-аналізу діяльності ФОП «БЛОНД» за період 2022–2024 років, що дозволяє врахувати ключові тенденції зовнішнього середовища при формуванні стратегії підприємства.

PEST-аналіз ФОП «БЛОНД»

Політика	Економіка
Регулювання роздрібної торгівлі Податкова політика Стабільність політичної ситуації	Курс валют Стан економіки Інфляція
Соціум	Технології
Демографічні зміни Культурні особливості Соціальні тренди	Розвиток електронної комерції Нові технології в маркетингу Автоматизація процесів

Отже, для підвищення ефективності діяльності ФОП «БЛОНД» доцільно впроваджувати сучасні інструменти стратегічного управління. Одним із ключових таких інструментів є **стратегічний аналіз**, що передбачає всебічне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на економічне становище підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз дає змогу виявити потенційні загрози та можливості, сильні й слабкі сторони підприємства, а також окреслити реалістичні шляхи досягнення його довгострокових цілей. На основі результатів такого аналізу формується стратегічний план розвитку, що містить конкретні дії, спрямовані на посилення конкурентоспроможності, підвищення стійкості до змін ринкового середовища та ефективніше використання наявних ресурсів.

Застосування стратегічного аналізу у ФОП «БЛОНД» сприятиме науково обґрунтованому, своєчасному та всебічному прийняттю управлінських рішень, а також створить передумови для стабільного розвитку підприємства навіть в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, для визначення реального фінансового стану підприємства ФОП «БЛОНД» було проведено низку аналітичних розрахунків.

1 Аналіз майнового стану підприємства
Дослідження показало, що загальний майновий стан ФОП «БЛОНД» упродовж 2022–2024 років не погіршився. Навпаки, у 2024 році відбулося зростання майна підприємства на 128 982 грн. порівняно з 2022 роком, що є позитивною динамікою. Незначне зниження у 2023 році на 4174 грн. свідчить про короткострокові коливання, викликані змінами в структурі необоротних і оборотних активів, однак це не вплинуло критично на загальну тенденцію розвитку.

Аналіз ліквідності та платоспроможності
Результати аналізу за 2022–2024 роки показали, що підприємство наразі не є ліквідним. Основною причиною зниження рівня ліквідності стало стрімке зростання короткострокової заборгованості порівняно з темпами приросту грошових коштів. Однак, попри низький рівень ліквідності, платоспроможність підприємства оцінюється позитивно. За розрахунками, рівень ймовірності затримки платежів становив -326, що відповідає менш як 10%. Це свідчить про достатню стабільність підприємства у виконанні своїх фінансових зобов'язань перед контрагентами.

Необхідність стратегічного підходу до управління
Для подальшого ефективного розвитку ФОП «БЛОНД» важливо застосовувати інструменти стратегічного прогнозування. Це включає раціональну організацію закупівлі та реалізації товарів, розширення ринків збуту, а також адаптацію до економічних умов. Важливу роль тут відіграє стратегічний маркетинг, що має починатися з оцінки макроекономічної ситуації в країні, вивчення конкурентного середовища і пошуку потенційних ніш для розширення діяльності.

Результати стратегічного аналізу (SWOT та PEST)

З метою визначення стратегічного вектора розвитку підприємства було проведено SWOT- і PEST-аналізи.

- До сильних сторін ФОП «БЛОНД» належать:
 - наявність чіткої фінансової стратегії;
 - регулярне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни та ефективно управляти фінансовими потоками.
- До слабких сторін варто віднести:
 - недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії;
 - відсутність системи контролінгу;
 - низька рентабельність окремих товарних груп.
- Можливості, які відкриваються перед підприємством:
 - розширення товарного асортименту, зокрема за рахунок товарів місцевих виробників або органічної продукції;
 - запуск онлайн-продажів і використання маркетплейсів;
 - впровадження програм лояльності для клієнтів.
- Загрози:
 - посилення конкуренції з боку великих торгових мереж та онлайн-магазинів;
 - інфляційний тиск і зниження купівельної спроможності населення;
 - можливі зміни у податковому та регуляторному полі.

Таким чином, ФОП «БЛОНД» має достатній внутрішній потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку. Водночас, важливо системно підходити до реалізації стратегічного планування, з урахуванням як внутрішніх резервів, так і зовнішніх ризиків, що дозволить досягти сталого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД»

3.1 Прогнозування рівня прибутку ФОП «БЛОНД»

У сучасних умовах розвитку української економіки, коли посилюється конкуренція, а загальноекономічна ситуація залишається нестабільною, підприємства роздрібної торгівлі, зокрема ФОП «БЛОНД», потребують впровадження системного стратегічного управління. Успішне функціонування таких суб'єктів господарювання залежить від здатності враховувати вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також від правильної оцінки власного потенціалу.

Формування конкурентної стратегії для підприємства у сфері торгівлі вимагає врахування цілого ряду чинників: кон'юнктури ринку, споживчих уподобань, рівня цін, доступності товарів, поведінки конкурентів, інфляційного тиску тощо. У цьому контексті ключове значення має процес прогнозування як інструмент стратегічного планування.

Прогнозування — це один із базових елементів управлінського процесу, який дозволяє визначити перспективи розвитку підприємства, оцінити можливі сценарії змін у зовнішньому середовищі та розробити ефективні управлінські рішення. Для ФОП «БЛОНД», яке працює в умовах високої конкуренції та нестабільного споживчого попиту, вчасне прогнозування є запорукою адаптації до ринкових змін.

На практиці багато малих підприємств, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, ігнорують або недооцінюють значення прогнозування, що часто призводить до неочікуваних труднощів: змін у попиті, порушення постачання, фінансових втрат. Щоб уникнути таких наслідків, важливо заздалегідь передбачати потенційні ризики та готуватися до них.

Прогнозування полягає у створенні науково обґрунтованих рекомендацій щодо можливих змін у політичній, соціально-економічній, ринковій та технологічній сферах, які можуть впливати на діяльність підприємства. У його основі лежать різноманітні методи — від логіко-аналітичних до математичних, які дозволяють змодельовати сценарії розвитку подій.

Метод прогнозування — це структурована сукупність дій і прийомів, які використовуються для формування обґрунтованих припущень щодо майбутнього. У ширшому сенсі — це система інструментів, що поєднує логіку аналізу, оцінку тенденцій, математичні розрахунки та експертні підходи.

Будь-яке управлінське рішення, що приймається у ФОП «БЛОНД», передбачає вибір із кількох альтернатив. Щоб знайти найефективніше рішення, необхідно порівнювати очікувані результати на основі прогнозів, враховуючи при цьому ризики, невизначеність і можливі обмеження ресурсів. Оптимізація управлінських рішень передбачає зіставлення витрат і вигод, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни.

Таким чином, для ФОП «БЛОНД» як для малого підприємства у сфері торгівлі, застосування методів прогнозування не просто бажане, а критично необхідне. Це дасть змогу не лише стабілізувати фінансову ситуацію, а й побудувати стійку траєкторію розвитку в умовах динамічного ринку.

Проблеми у роботі ФОП «БЛОНД» виникають тоді, коли фактична ситуація відрізняється від очікуваної або запланованої. Такі відхилення, як правило, спричиняються як внутрішніми (неоптимальне планування асортименту, перебої в постачанні, сезонність попиту), так і зовнішніми (інфляція, зміни в законодавстві, поведінка конкурентів) чинниками.

Однією з причин появи непередбачених труднощів є недосконалість методів прогнозування. Вирішення цієї проблеми для ФОП «БЛОНД» можливе шляхом постійного вдосконалення підходів до аналізу ринку, формування обґрунтованих класифікацій методів прогнозування, що

дозволить легше обирати оптимальний інструмент для оцінки подальшого розвитку підприємства.

Методи прогнозування, які можуть бути корисними у діяльності підприємства ФОП «БЛОНД», умовно можна розділити на три групи:

1. Фактографічні (формалізовані) — ґрунтуються на реальних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства за попередні періоди. Наприклад, аналіз динаміки виручки, собівартості, обсягів продажу за кілька останніх років.
2. Експертні (інтуїтивні) — базуються на досвіді та інтуїції керівників або фахівців, які можуть оцінити потенційні зміни на основі знання ринку.
3. Комбіновані — поєднують елементи обох підходів для досягнення більш точного результату.

Серед формалізованих методів найчастіше використовуються методи екстраполяції — прості або складні — залежно від характеру змін у часових рядах.

Прості методи екстраполяції базуються на припущенні, що минулі тенденції збережуться й у майбутньому. Це можуть бути:

- збереження абсолютного рівня продажів;
- використання середніх значень;
- аналіз середнього приросту або темпів зростання виручки.

Складні методи екстраполяції враховують тренди і закономірності, які простежуються в даних. Вони поділяються на:

- адаптивні методи (ковзні середні, експоненційне згладжування, авторегресія), які оперативно реагують на зміни в попиті;
- аналітичні методи, що використовують математичні моделі для опису поведінки показників у часі.

Крім того, для більш глибокого аналізу в діяльності ФОП «БЛОНД» можуть бути застосовані методи багатofакторного моделювання:

- Логічне моделювання — наприклад, побудова сценаріїв розвитку продажів у разі зміни закупівельних цін або поведінки конкурентів.

- Інформаційне моделювання — базується на аналізі ринкових новин, статистики, маркетингових оглядів.
- Статистичне моделювання — включає регресійні моделі, які дозволяють виявити залежність між виручкою і, наприклад, кількістю робочих днів у місяці, змінами цін чи числом покупців.

Порівняння прогнозованих і фактичних результатів дозволяє ФОП «БЛОНД» не лише оцінити точність обраної методики, а й вдосконалити майбутні прогнози. Це, своєю чергою, допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування асортименту, управління запасами, планування закупівель і розробки маркетингових заходів.

Таким чином, ефективність прогнозування для ФОП «БЛОНД» тісно пов'язана з якістю управлінських рішень. Прогнозні дані використовуються як основа для прийняття рішень щодо асортименту, обсягів закупівель, цінової політики та логістики. У свою чергу, реалізовані управлінські рішення впливають на результативність і точність майбутніх прогнозів. Щоб уникнути розриву між запланованими прогнозами та реальними управлінськими діями, важливо регулярно оновлювати прогнози та зіставляти їх із цілями розвитку підприємства.

Практика діяльності малих торговельних підприємств, подібних до ФОП «БЛОНД», свідчить про те, що використання лише екстраполяційних або інтуїтивних методів прогнозування є обмеженим. Минулі тенденції, отримані на основі аналізу попередніх періодів, не завжди можуть адекватно відображати майбутню ситуацію, особливо з урахуванням нестабільного ринку, сезонності попиту та зміни поведінки споживачів.

До основних методів, що можуть використовуватись у системі прогнозування розвитку та конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД», належать:

- Метод екстраполяції тренду — передбачає продовження виявленої у минулому тенденції (наприклад, зростання продажів певної категорії товарів у весняно-літній сезон) у майбутнє. Основною умовою

застосування цього методу є стабільність чинників, які впливали на попередню динаміку.

- Кількісні методи прогнозування, що включають:
 - *аналіз ринку*, тобто збір думок та побажань існуючих і потенційних клієнтів щодо товарів, сервісу, цін тощо;
 - *оцінку споживчих переваг* (які товари є найбільш затребуваними, які характеристики важливі для покупців);
 - *визначення недоліків*, наприклад, складність у проведенні опитувань, необхідність значних витрат на дослідження.
- Екстраполяція статистичних трендів — використання часових рядів продажів та інших показників для виявлення закономірностей. При цьому застосовуються:
 - *ковзні середні*, які дозволяють згладити сезонні коливання та коливання попиту;
 - *лінійна екстраполяція* — коли тенденція розвивається стабільно;
 - *криволінійна екстраполяція* — якщо спостерігається нелінійне зростання або спад показників.

Застосування методу ковзної середньої, наприклад, дає змогу передбачити обсяг продажів на основі усереднення попередніх періодів, що особливо корисно для усунення короткострокових коливань попиту. Це допомагає сформувати більш точні плани закупівель і логістики.

Сьогодні існує велика кількість програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процес екстраполяції й побудову прогнозів на основі статистичних даних. Для ФОП «БЛОНД» впровадження подібних цифрових інструментів стане запорукою підвищення точності планування, адаптації до сезонних змін та ефективного управління запасами.

Таким чином, прогнозування на основі вивчення динаміки показників діяльності підприємства дозволяє ФОП «БЛОНД» підвищити

якість управлінських рішень, зменшити ризики, пов'язані з коливанням попиту, та краще планувати майбутній розвиток.

У процесі прогнозування обсягів продажів та інших фінансово-економічних показників ФОП «БЛОНД» доцільно використовувати метод експоненціального згладжування, який дозволяє враховувати як поточні, так і попередні дані, поступово зменшуючи вплив застарілої інформації.

Розрізняють експоненціальне згладжування першого та вищого порядків. Найчастіше в практиці малого бізнесу застосовують експоненціальне згладжування першого порядку, оскільки воно є простим в реалізації та забезпечує прийнятну точність прогнозу при стабільних тенденціях.

Суть методу полягає в тому, що прогноз на наступний період формується як зважене середнє між фактичним значенням останнього звітного періоду та попереднім прогнозом. При цьому більш "свіжі" дані мають більшу вагу.

Алгоритм експоненціального згладжування першого порядку має вигляд:

$$P_{t+1} = P_t + a(F_t - P_t), \quad (3.1)$$

Або

$$P_{t+1} = aF_t + (1 - a)P_t, \quad (3.2)$$

де P_{t+1} — прогнозне значення показника в плановому періоді $t + 1$;

P_t — прогнозне значення показника на період t (розраховане в періоді $t-1$);

F_t — фактичне значення прогнозованого показника в періоді t ; a — фактор згладжування.

У процесі прогнозування обсягів реалізації та фінансових показників у ФОП «БЛОНД» суттєве значення має коефіцієнт згладжування (α), який визначає, наскільки сильно впливають на майбутнє значення дані попередніх періодів.

Значення цього коефіцієнта коливається в межах від 0 до 1:

- При менших значеннях α (наприклад, 0,1 або 0,2) прогноз більше орієнтований на історичні дані, що дозволяє краще враховувати довгострокові тенденції та мінімізувати вплив короткострокових коливань.
- При вищих значеннях α (наприклад, 0,7 або 0,9) прогноз оперативно реагує на останні зміни, але при цьому може стати менш стійким до випадкових коливань у даних.

У практиці європейських компаній, які застосовують експоненціальне згладжування в управлінні запасами, фінансами чи продажами, найчастіше використовуються значення α у межах 0,1–0,3, оскільки це дозволяє забезпечити баланс між точністю прогнозу та стабільністю.

Для ФОП «БЛОНД» застосування цього коефіцієнта доцільне, наприклад, при прогнозуванні попиту на сезонні товари (овочі, побутові дрібниці, канцелярія тощо), де важливо враховувати як середні показники минулих періодів, так і останні коливання попиту.

Рекомендована формула для визначення коефіцієнта α залежить від обраного методу розрахунку точності прогнозу. Один із підходів — мінімізувати середню квадратичну помилку прогнозу (MSE) або середнє абсолютне відхилення (MAD), підставляючи різні значення α і обираючи те, що дає найменшу помилку. Алгоритм виглядає так:

$$\alpha = \frac{1}{1+k}, \quad (3.3)$$

де k — кількість попередніх періодів, дані яких враховуються при визначенні прогнозного значення.

Для того щоб здійснити достовірне прогнозування обсягів реалізації, прибутку або зміни витрат у ФОП «БЛОНД», необхідно спиратися на стабільність чинників, що впливають на діяльність підприємства. Це означає, що попередні тенденції мають зберігатися і в майбутньому — хоча б у короткостроковій перспективі.

У таких умовах доцільним є використання методу трендового аналізу, зокрема — лінійної регресії, яка дозволяє побудувати пряму лінію, що найкраще описує зміну фінансового показника з плином часу. Такий підхід особливо актуальний для малого бізнесу, зокрема для ФОП «БЛОНД», оскільки дає змогу оцінити закономірності у продажах, витратах чи прибутковості.

Одним із найбільш поширених способів побудови трендової лінії є метод найменших квадратів. Він ґрунтується на мінімізації сум квадратів відхилень фактичних значень показника від розрахункових (прогнозних).

Лінійна форма тренду задається формулою:

$$x_t = a + bt. \quad (3.4)$$

Параметри a та b трендового рівняння підбираються таким чином, що фактична сума квадратів відхилень показника x_t від теоретичних значень, що описуються прямою, повинна бути мінімальною:

$$f(a, b) : \sum_{t=1}^m (x_t - (a + bt))^2 \rightarrow \min, \quad (3.5)$$

де m — сукупність періодів аналізованого ряду динаміки.

На основі математичних перетворень отримаємо алгоритми розрахунку параметрів a та b :

$$b = \frac{12 \sum_{t=1}^m tx_t - 6(m+1) \sum_{t=1}^m x_t}{m(m^2 - 1)}; \quad (3.6)$$

$$a = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m x_t - b \frac{m+1}{2}. \quad (3.7)$$

Для оцінювання перспектив розвитку ФОП «БЛОНД» було здійснено прогноз інтегрального показника фінансово-економічного стану підприємства із застосуванням методу експоненціального згладжування. Даний метод дозволив врахувати попередні коливання показників, згладити випадкові відхилення та передбачити подальшу динаміку розвитку.

Розрахунки проведено із використанням аналітичного інструментарію програмного середовища STATISTICA 6.0, яке забезпечує широкі можливості для статистичного аналізу та моделювання часових рядів. У ході розрахунків було визначено прогнозовані значення інтегрального індексу на основі ретроспективних даних за попередні роки.

Отримані результати подано у таблиці 3.1, що містить фактичні, згладжені та прогнозовані значення інтегрального показника, який відображає загальний стан і динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Ці результати можуть бути використані для прийняття управлінських рішень, стратегічного планування та визначення подальших напрямів розвитку ФОП «БЛОНД».

Таблиця 3.1

Прогноз прибутку за допомогою методу експоненціального згладжування
для ФОП «БЛОНД»

Роки	Періоди	Заявки	Прогноз
2022		104382,1	2022
2023		101873,4	2023
2024		102542,3	2024

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника фінансово-економічного розвитку машинобудівного підприємства ФОП «БЛОНД» наведено на рис. 3.1.

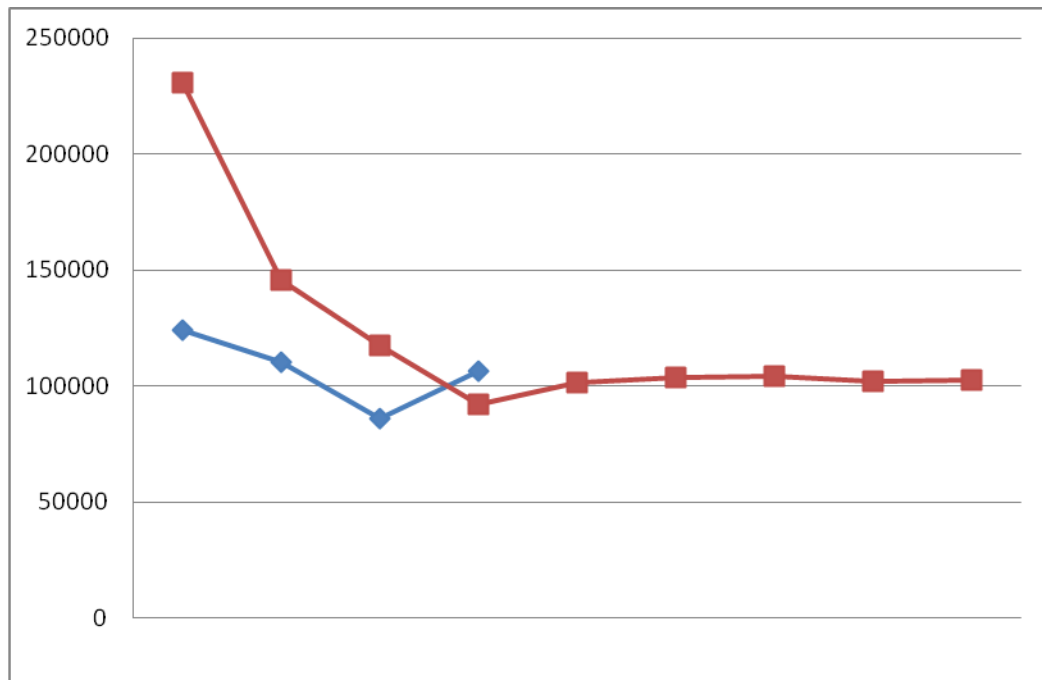


Рис. 3.1. Прогноз на 2022-2024 р.р. ФОП «БЛОНД»

Аналіз динаміки змін інтегрального показника за 2022–2024 роки разом із прогнозними даними на 2024 рік дає підстави стверджувати, що розрахункові значення близькі до фактичних, що підтверджує достовірність і адекватність застосування методу експоненціального згладжування для оцінки фінансово-економічного стану ФОП «БЛОНД».

3.2 Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві ФОП «БЛОНД»

В сучасних умовах ведення бізнесу будь-яке підприємство, у тому числі ФОП «БЛОНД», стикається з різноманітними ризиками, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Керівництво «БЛОНД» має передбачати, оцінювати і максимально знижувати вплив цих ризиків на ефективність роботи підприємства. Одним із ключових ризиків у діяльності є фінансові ризики, які пов'язані з можливістю втрати доходів, капіталу або погіршення платоспроможності. Для уникнення негативних наслідків необхідно постійно вдосконалювати систему управління фінансовими ризиками на підприємстві.

У більшості наукових досліджень недостатньо уваги приділяється особливостям удосконалення такої системи саме для підприємств малого та середнього бізнесу, подібних до ФОП «БЛОНД». Розробка ефективних заходів із управління фінансовими ризиками вимагає подальшого глибокого наукового аналізу та практичної адаптації.

Враховуючи, що багато вітчизняних підприємств перебувають у складних фінансових умовах, часто виникає потреба у процедурах санації або реструктуризації. Перед їх впровадженням необхідно об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та виявити основні фактори, що призводять до кризових явищ.

Визначення фінансового ризику, за словами відомого українського науковця І. О. Бланка, полягає в ймовірності появи негативних фінансових наслідків у вигляді втрати доходу чи капіталу в умовах невизначеності фінансової діяльності. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві «БЛОНД» передбачає створення комплексного механізму виявлення, ідентифікації, оцінювання та мінімізації потенційних загроз у фінансово-господарській діяльності.

Серед інструментів оцінки та нейтралізації фінансових ризиків на підприємстві «БЛОНД» застосовуються різні механізми, зокрема диверсифікація, яка базується на розподілі ризиків між різними напрямками діяльності, та самострахування, що передбачає формування резервних фондів для покриття можливих втрат.

Для ефективного управління фінансовими ризиками на підприємстві ФОП «БЛОНД» важливо мати відповідального менеджера з ризик-менеджменту, який застосовуватиме комплекс заходів зі зменшення ризиків, таких як [57]:

Для ефективного управління фінансовими ризиками на підприємстві ФОП «БЛОНД» застосовуються такі основні методи зниження ризиків:

- прогнозування змін ринкової кон'юнктури з залученням компетентних фахівців, які володіють необхідними знаннями та досвідом;
- розподіл фінансових ризиків між учасниками бізнес-проектів задля мінімізації індивідуальних втрат;
- створення резервного фонду для покриття можливих непередбачених фінансових витрат;
- страхування ризиків шляхом передачі відповідальності страховій компанії.

Для оцінки рівня фінансових ризиків на підприємстві «БЛОНД» використовують кількісні показники. В абсолютному вимірі ризик визначається як сума потенційних втрат у матеріальному чи грошовому виразі. Втрати при цьому розглядаються як різниця між очікуваним і фактичним доходом. У відносному вимірі ризик виражається у відсотках, що розраховуються шляхом співвідношення величини можливих втрат до фінансових показників підприємства — вартості майна, поточних витрат, капіталовкладень або прогнозованого прибутку [36].

Оскільки фінансовий ризик — це імовірнісна категорія, його характеристика включає не лише розмір можливих втрат, а й ймовірність їх

настання. Для оцінювання рівня ризику застосовуються методи теорії ймовірності та статистичного аналізу.

Важливу роль у прийнятті рішень відіграє психологічний фактор. Управлінці можуть мати різний рівень схильності до ризику: одні — схильні, інші — обережні або байдужі. Цей аспект впливає на вибір стратегії розвитку підприємства. Наприклад, рішення, яке здається привабливим для керівника, схильного до ризику, може бути неприпустимим для того, хто уникає ризиків.

Оптимальний рівень фінансового ризику та ефективні механізми його контролю можна визначити на основі системного вивчення теоретичних і практичних аспектів управління ризиками, адаптованих до специфіки діяльності ФОП «БЛОНД».

Фінансові ризики мають об'єктивну природу, що зумовлена мінливістю сучасного економічного, соціального та політичного середовища, в якому функціонує підприємство. Для того, щоб зберегти стабільність, ФОП «БЛОНД» змушений оперативно адаптуватися до цих змін.

Ці ризики належать до категорії спекулятивних, адже можуть як призвести до втрат (наприклад, через неможливість своєчасного погашення зобов'язань або навіть банкрутство), так і стати джерелом додаткового прибутку.

Зростання впливу фінансових ризиків на результати роботи «БЛОНД» пов'язане зі стрімкими змінами економічної ситуації, нестабільністю фінансового ринку, розширенням фінансових відносин та появою нових технологій і інструментів у фінансовій сфері [64].

В системі управління фінансовими ризиками на підприємстві ФОП «БЛОНД» ключове значення має не лише їх оцінка, але й застосування внутрішніх механізмів нейтралізації. Ці механізми являють собою сукупність заходів і методів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ризиків, які реалізуються безпосередньо в межах підприємства. Основна перевага таких внутрішніх заходів полягає у високому рівні гнучкості та незалежності

управлінських рішень, що приймаються, адже вони не залежать від зовнішніх факторів чи третіх сторін. Внутрішні механізми враховують конкретні умови фінансової діяльності ФОП «БЛОНД», а також його фінансові ресурси, що дозволяє більш ефективно управляти впливом внутрішніх факторів на рівень фінансових ризиків і зменшувати їх негативний вплив [65].

Формування таких механізмів нейтралізації ризиків є фундаментальною складовою системи управління ризиками на підприємстві. Вони включають комплекс заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризиків та пом'якшення їхніх наслідків у процесі господарської діяльності.

На ФОП «БЛОНД» механізм оцінки і нейтралізації фінансових ризиків (рис. 3.1) повинен обов'язково враховувати детальний аналіз причин, що зумовлюють появу цих ризиків. Серед основних факторів слід виділити [66]:

- слабкість та нестабільність економіки України;
- високий рівень інфляції;
- коливання валютних курсів;
- державне регулювання облікової ставки НБУ;
- політичну нестабільність;
- загальну економічну невизначеність;
- загострення конкуренції на ринку;
- нестабільність цін на міжнародних товарних ринках.

Фінансові ризики є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності, і ФОП «БЛОНД» не є винятком. Варто пам'ятати, що ризиковані операції можуть приносити суттєвий прибуток, проте керівництво повинно чітко усвідомлювати рівень допустимого ризику, щоб формувати адекватні і ефективні управлінські рішення.

Тому керівництву ФОП «БЛОНД» слід не уникати ризиків, а передбачати їх можливу появу, а також вживати заходів щодо їх зниження. Для цього важливо визначити найімовірніші типи втрат, оцінити їхню

очікувану величину та частоту виникнення, щоб забезпечити стабільність фінансової діяльності підприємства.

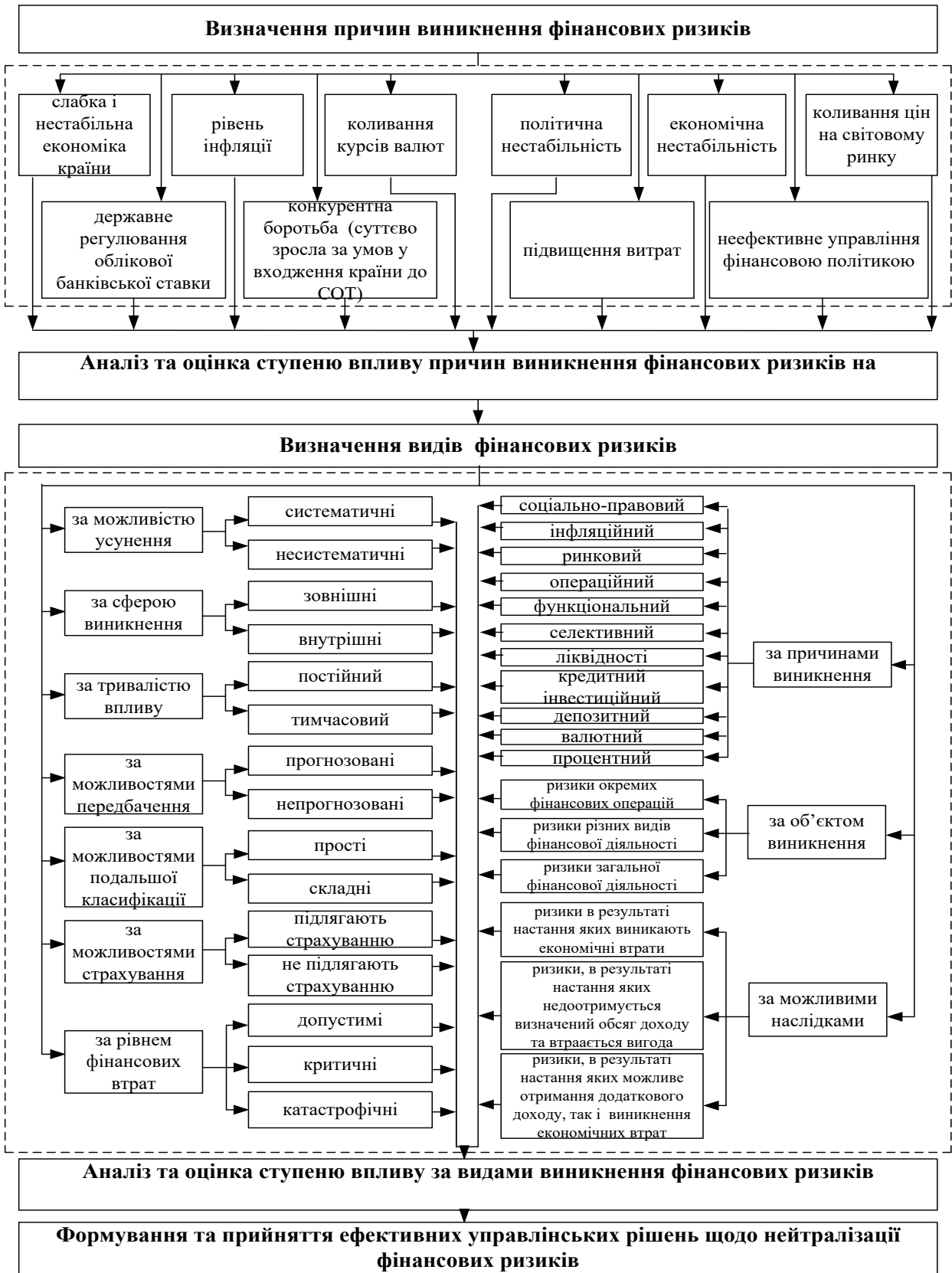


Рис. 3.1. Механізм оцінки та нейтралізації фінансових ризиків на підприємстві ФОП «БЛОНД»

У таких ситуаціях важливо прораховувати ступінь фінансового ризику, аби він не перевищував допустимий рівень. Якщо виникає ризикова подія, ФОП «БЛОНД» може частково або повністю передати цей фінансовий ризик іншим учасникам економічних відносин, забезпечивши тим самим свою фінансову безпеку через оплату страхових внесків [67].

Ефективне управління ризиками на підприємстві можливе лише за умови детального аналізу потенційних ризиків. У наукових дослідженнях підкреслюється важливість застосування системного підходу до аналізу ризиків на підприємствах. Цей підхід передбачає всебічне вивчення діяльності підприємства, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують ризик, дослідження розвитку подій під впливом цих факторів, а також визначення ключових показників оцінки рівня ризику й встановлення моделей взаємодії між цими показниками і факторами ризику [23].

Управління фінансовими ризиками на ФОП «БЛОНД» включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та мінімізацію можливих збитків під час здійснення господарської діяльності (рис. 3.2).

Однією з умов успішної роботи підприємства, яке діє в умовах підвищеної ризикованості, є створення та постійне вдосконалення систем управління фінансовими ризиками. Ці системи мають забезпечувати своєчасне виявлення, точну оцінку, локалізацію та контроль ризиків.

Процес прийняття управлінських рішень повинен не лише ідентифікувати наявні фінансові ризики, а й оцінювати, які з них і в якому обсязі може взяти на себе ФОП «БЛОНД». Крім того, важливо визначити, чи відповідає очікувана прибутковість рівню прийнятого фінансового ризику.

Визначення виправданого або допустимого рівня фінансового ризику є ключовою складовою стратегії та тактики ефективної системи управління на підприємстві [29].

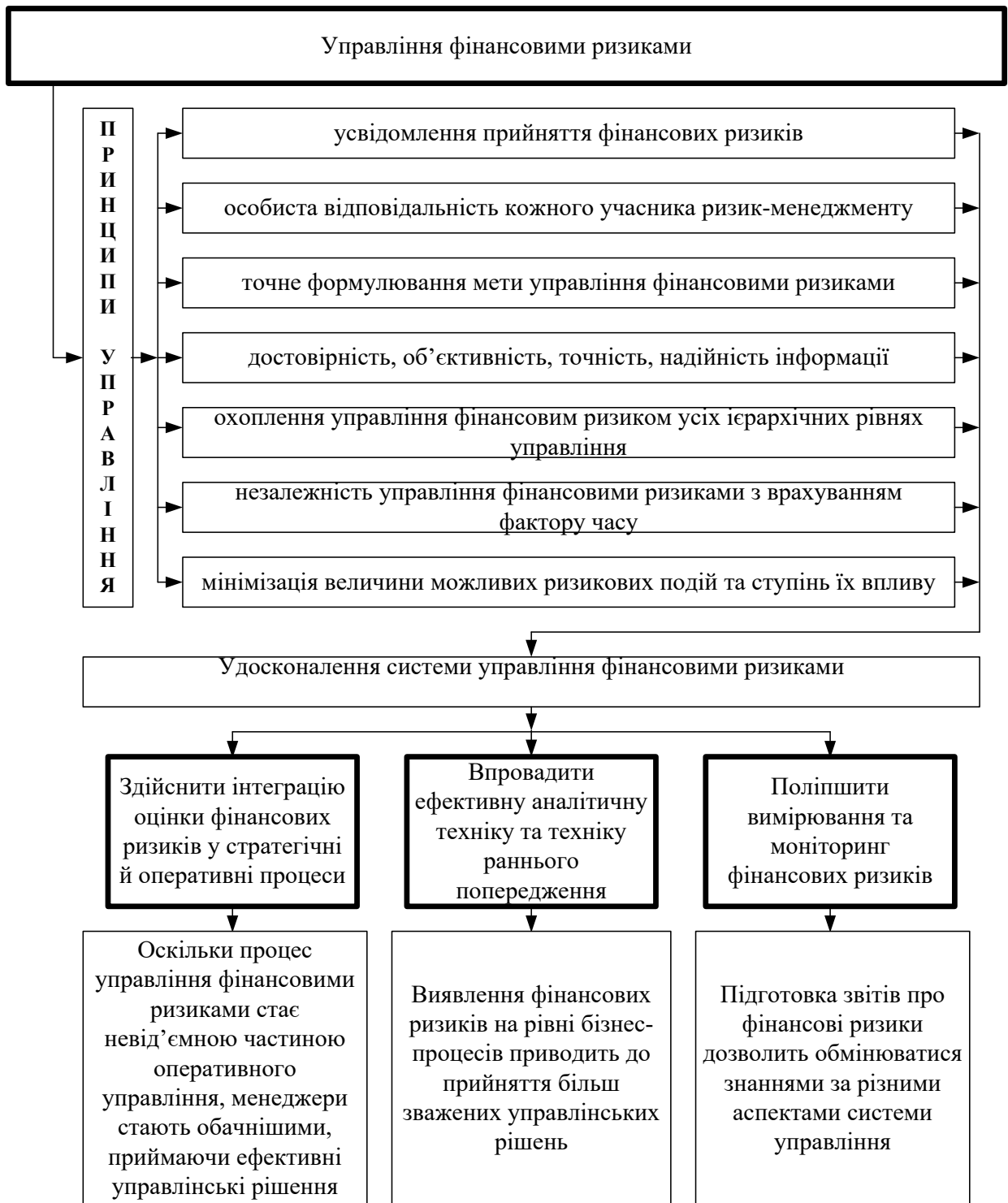


Рис. 3.2. Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві ФОП «БЛОНД»

Уникнення ризиків полягає у розробці та впровадженні заходів, які повністю усувають певний вид фінансового ризику. До таких заходів належить, перш за все, відмова від проведення фінансових операцій з

надмірно високим рівнем ризику. Однак такий підхід може призвести до втрати запланованого доходу та прибутку, що породжує ризик упущеної вигоди. Тому рішення про уникнення ризику має прийматися з урахуванням можливих втрат і повинно бути добре збалансованим.

Розроблений механізм оцінки та нейтралізації фінансових ризиків на ФОП «БЛОНД» передбачає визначення основних причин виникнення ризиків та їх класифікацію. Це дає змогу здійснювати постійний моніторинг, оцінку й аналіз фінансових ризиків, а також формувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на їх максимальне зниження. Варто зазначити, що фінансові ризики для підприємства можуть бути як потенційним джерелом додаткового прибутку, так і причиною фінансових втрат.

Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на ФОП «БЛОНД» має базуватися на принципах ефективного менеджменту, включати інтеграцію оцінки ризиків у стратегічні та оперативні процеси, впровадження сучасних аналітичних інструментів і механізмів раннього виявлення загроз. Поліпшення методів вимірювання та моніторингу конкретних ризиків дозволить підприємству своєчасно реагувати на фінансові виклики й мінімізувати можливі збитки [60].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Запропонований на ФОП «БЛОНД» механізм оцінки та мінімізації фінансових ризиків передбачає визначення джерел їх виникнення та класифікацію видів ризиків. Це дає змогу здійснювати безперервний моніторинг, комплексну оцінку і детальний аналіз, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень для максимального зниження негативного впливу ризиків. Варто враховувати, що фінансові ризики можуть виступати не лише як фактори потенційних втрат, а й як джерела додаткових доходів для підприємства.

Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на ФОП «БЛОНД» має базуватися на дотриманні основних управлінських принципів, зокрема на інтеграції оцінки ризиків у стратегічні та оперативні процеси діяльності. Важливим є впровадження сучасних аналітичних інструментів та методик раннього виявлення загроз, а також вдосконалення методів вимірювання та моніторингу конкретних ризиків. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на потенційні загрози і зменшувати можливі збитки.

Оцінка рівня ризику на ФОП «БЛОНД» ґрунтується на процесі ідентифікації потенційних небезпек, оцінці ймовірності настання негативних наслідків та постійному контролю за ризиковими ситуаціями з метою їх уникнення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз свідчить, що на сьогодні відсутнє єдине, чітке розуміння сутності ризику. Це зумовлено як багатогранністю цього поняття, так і недостатньою увагою до нього у практиці управління та економічній діяльності протягом тривалого часу. На підставі аналізу можна сформулювати власне визначення ризику як невід’ємної умови здійснення дії чи події, що супроводжується ймовірністю настання несприятливих наслідків, тобто можливістю отримання негативного або небажаного результату.

Суб’єкти господарювання, включно з ФОП «БЛОНД», що функціонують під впливом різних видів ризиків, мають можливість управляти ними. Це передбачає застосування комплексу заходів, які дозволяють прогнозувати потенційні ризикові ситуації та своєчасно вживати заходів для зменшення їхнього впливу. Наукові дослідження в галузі теорії економічного ризику пропонують різні класифікації ризиків за такими ознаками, як масштаби й рівень виникнення, сфера походження, ступінь суб’єктивності рішень, час прийняття рішень, кількість учасників процесу, системність та інші критерії.

Щоб мінімізувати вплив різноманітних ризиків на діяльність підприємства, спеціалісти ФОП «БЛОНД» застосовують різні методи оцінки ризику, на основі яких формуються обґрунтовані висновки та приймаються рішення щодо запобігання або зниження впливу конкретних видів ризику.

Для оцінки фінансового стану ФОП «БЛОНД» було проведено низку аналітичних досліджень. Зокрема, проаналізовано майновий стан підприємства за період 2022–2024 роки. Виявлено, що майно підприємства не зазнало суттєвого погіршення: у 2023 році показник майнового стану знизився на 4174 грн порівняно з 2022 роком, а в 2024 році він зріс на 128982 грн, що позитивно позначилося на діяльності підприємства. Зміни в

майновому стані пов'язані з коливаннями показників необоротних і оборотних активів.

Далі було проведено аналіз ліквідності та платоспроможності ФОП «БЛОНД» за 2022–2024 роки. Виявлено, що підприємство не є ліквідним, що зумовлено зростанням короткострокової заборгованості швидшими темпами, ніж грошових коштів. Водночас платоспроможність підприємства залишається достатньо високою, адже рівень ймовірності затримки платежів за цей період становив -326, що нижче за 10%, свідчаючи про ефективність управління платоспроможністю.

Для подальшого розвитку ФОП «БЛОНД» важливо застосовувати сучасні інструменти прогнозування майбутніх показників функціонування підприємства, що охоплюють організацію виробництва та збуту продукції. Це передбачає впровадження стратегічного маркетингу, починаючи з аналізу економічної ситуації в країні, оцінки конкурентів та закріплення на доступних ринках збуту.

Запропонований механізм оцінки та нейтралізації фінансових ризиків на ФОП «БЛОНД» включає визначення причин виникнення ризиків, їх класифікацію, постійний моніторинг, оцінку та аналіз із подальшим формуванням управлінських рішень для їх максимальної нейтралізації. Важливо розуміти, що фінансові ризики можуть бути як джерелом додаткового прибутку, так і причиною можливих втрат.

Удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві повинно базуватися на принципах інтеграції оцінки ризиків у стратегічні й оперативні процеси, впровадженні ефективних аналітичних методик та технологій раннього виявлення загроз, а також вдосконаленні методів вимірювання і моніторингу конкретних ризиків. Завдяки цим заходам ФОП «БЛОНД» зможе своєчасно реагувати на ризики та зменшувати потенційні втрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арєф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / Арєф'єва О.В. // – Економіка та управління - №3, 2012 р. С. 107-111
2. Арєф'єва О. В., Дякон Л. Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №8(62). - С. 165-171.
3. Арєф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку [Текст] / О.В. Арєф'єва // Экономика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики .- 2014. - № 2 - с. 36 - 43
4. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // [Економіка України](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf) . - 2012. - № 11. - С. 29-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf
5. Бабій І.В. Моделі і методи реструктуризації та стабілізації підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2010.–№6.–с. 84-89.
6. Бакаєв О. О. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії : монографія / О. О. Бакаєв, Л. І. Бажан, Л. І. Кайдан, Т. Г. Кравченко, В. В. Кулик ; НАН України ; Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем ; О. О. Бакаєв (ред.). — К. : Логос, 2008. — 127 с.
7. Берест М.М. Формування показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві / М.М Берест // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х.: УкрДАЗТ-2014.- № 45- с.54-59
8. Біологічна хімія: / Л.М. Вороніна, В.Ф. Десенко, Н.М. Мадієвська та ін.; За ред. проф. Л.М. Вороніної. — Х.: Основа; Видавництво НФАУ, 2000. — 608 с

9. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия.— Киев: Ника-Центр, 2003.
10. Бобирь О.І. Прогнозування фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. — режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/27132.doc.htm
11. Божанова О.В. Структурно – функціональне моделювання процесу управління економічним потенціалом підприємства / О.В. Божанова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Збірник наукових праць. Тематичний випуск: технічний прогрес і ефективність виробництва. - Харків, – 2010. - № 35. – С. 92-101
12. Божанова О.В. Управління фінансово-господарською діяльністю промислових підприємств в умовах кризи / О.В. Божанова // «Економіка і управління». Науково-практичний журнал. – 2013. -№6. – С. 90-94
13. Бондар Н.М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н.М Бондар // Електронний ресурс] – Режим доступу: / <http://www.trn.ua/articles/2771>
14. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету.. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101-103.
15. Бошенко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств
http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm
16. Бутакова М.М., Соколова О.Н. Структурні перетворення в промисловості регіону: аналіз, оцінка, прогноз // Успіхи сучасного природознавства. – 2004. – № 3 – стр. 105-107

17. Бутинець Т. А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: монографія / Т. А. Бутинець. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 772 с.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net/>
19. Воронков Д.К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації. Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харків: АдвАтм, 2009. – 436 с.
20. Воронкова А.Е. Модернізація організаційної структури як чинник удосконалення управлінського потенціалу підприємств машинобудівного комплексу України / А.Е.Воронкова, Н.Г.Калюжна // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – № 7. – С. 21-24.
21. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / [Воронкова А. Е., Вечерковські Р. З., Воронков Д. К., Калюжна Н. Г., Коренєв Е. Н., Мажура І. В.] ; Харківський національний економічний ун-т ; [А. Е. Воронкова (заг. ред.)]. — 2-е вид., переробл. і доп. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 520 с. : рис., табл. — (Наукове видання).
22. Воропаєва О.О. Реструктуризація підприємства як економічна категорія. / О.О. Воропаєва // [Електронний ресурс] – Режим доступу: // www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54584.doc.htm
23. Гавкалова Н. Л. Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств / Н. Л. Гавкалова // Економіка і управління. – 2012. – № 6. – С. 65-70.
24. Гавкалова Н.Л. Формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств / Н. Л. Гавкалова // Економічний простір. – 2012. – № 11 (67). – С. 21–28.
25. Гавриш О. А. Механізм реструктуризації промислових підприємств / О. А. Гавриш, Т. В. Іванова // Економічний вісник

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. – К.: ВД ЕКМО, 2011. – № 8. – с. 192–196.

26. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянсь-кого університету менеджменту і бізнесу. – 2012.–№ 3 (19). –71 с.

27. Гадей О.О. Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянсь-кого університету менеджменту і бізнесу. – 2012.–№ 3 (19). –71 с.

28. Глосарій термінів з хімії. Й.Опейда, О.Швайка. Ін-т фізико-органічної хімії та вуглехімії ім. Л. М. Литвиненка НАН України, Донецький національний університет — Донецьк: «Вебер», 2008. — 758 с. ISBN 978-966-335-206-0

29. Глухов В. Багаторівневі структури і проблема одночасного проектування апаратних і програмних засобів - Національний університет "Львівська політехніка"-2012

30. Гонський Я.І., Максимчук Т.П. Біохімія людини. — Тернопіль, 2001

31. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні / Л. О Гончарова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – Т.9, № 1. – С. 41 – 46

32. Горбатовська Н.В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві [Текст] / Н.В.Горбатовська, О.О.Удалих // Бизнес–Информ. – 2011. –№ 3. – С. 135-137.

33. Григор'єва Л.В. Реструктуризація як комплексна інновація, спрямована на покращення адаптації підприємства до ринкових умов господарювання [Текст] // Вісник Хмельницького національного університету . Економічні науки. — 2005. — № 6. — Т . 2. — С. 227

34. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством/ А.Б. Гур'янов, О.А Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, 2011. - с. 274 – 277

35. Данилишин О. Кластерні об'єднання підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу:// http://www.rusnauka.com/11._NPRT_2007/Economics/22231.doc.htm

36. Кабаченко Д.В. Використання системного підходу при формуванні комплексної оцінки фінансового стану підприємства / Д.В. Кабаченко // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 58-62.

37. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М Кашуба.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – с.16-22

38. Кашеева І. Сутність та цілі реорганізації підприємства / І. Кашеева // Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції "Інноваційні і правові засади розвитку економіки і підвищення добробуту в Україні" [Електронний ресурс] – Режим доступу: // <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/56-conferencia-29-12-2012.html>

39. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О.С Колесов., А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. - №2 (64).— с.43-49

40. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств [Текст] // Держава та регіони. – 2008. – №2. – С. 74-80

41. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999.

42. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / [Коюда Віра Олексіївна, Лепейко Тетяна Іванівна, Потьомкін Сергій Костянтинович, Тімонін Олександр Михайлович, Бормотова Марина Валентинівна] ; Віра Олексіївна Коюда (заг. ред.). — Х. : ХНЕУ, 2007. — 415 с.

43. Крет І.З. Оцінка ефективності реструктуризації підприємства / І.З. Крет // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць] - Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. - № 507 – с. 106-113.
44. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж.Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: Збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 28, Ч. 2. – с.71–76.
45. Кузьмін О. Є. Класифікація видів реструктуризації підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. В. Смиковчук // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2012. - № 727. - С. 181-188. - Бібліогр.: 11 назв.
46. Кузьмін О. Є. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : монографія / [Кузьмін Олег Євгенович, Алексєєв Ігор Валентинович, Колісник Марія Костянтинівна, Мороз Анатолій Степанович, Хома Ірина Борисівна] ; Національний ун-т "Львівська політехніка" ; [Олег Євгенович Кузьмін (заг. ред.), Ігор Валентинович Алексєєв (заг. ред.)]. — Л. : НУ "Львівська політехніка", 2007. - 152 с.
47. Кукоба О.В. Особливості оцінювання ефективності реорганізації інфраструктури виробництва на підприємствах України / О.В. Кукоба // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р – К. : КНЕУ, 2010. — с. 160-162.
48. Кучерявий В.П. Екологія. – Львів: Світ, 2001 – 500 с: іл.
49. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2022. - № 1. - С. 161-170.
50. Лепьохіна І.О. Реструктуризація підприємства як чинник поліпшення управління діяльністю підприємства / І.О. Лепьохіна //

Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 176-179.

51. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Досвід Європейського Союзу у формуванні інноваційної стратегії сталого розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 1. - С. 190-200

52. Модернізація України – наш стратегічний вибір: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. — К., 2011. - 416 с.

53. Мороз О. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем : [монографія] / Мороз Олег Васильович, Свентух Андрій Олегович ; [Вінницький національний технічний ун-т]. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 168 с.

54. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А.Москаленко, О.С.Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-117.

55. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст]: монографія А.П Наливайко.–К.: КНЕУ, 2001.–227 с.

56. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів [Текст]/ Д.В. Нізалов; Наукові праці. Том 9. – К., 2001. – стр. 56-58.

57. Ортіна Г. В. Антикризовий потенціал реального сектора економіки [Текст] / Г. В. Ортіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 18. – С. 81-84.

58. Павлова І. В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства [Текст] / І. В. Павлова // Збірка наукових праць «Логістика». – 2010. – №690"-С.752-755.

59. Пархоменко О.С. Оценка производственного потенциала как основа формирования стратегии развития предприятия / О.С.Пархоменко,

Л.Ф. Чумак // Науковий журнал «БІЗНЕС-ІНФОРМ». – ВД «ІНЖЕК», Харків, 2012. – №1 (408). – С.107-109.

60. Петрищева А. Реорганізація підприємства: нюанси проведення та оподаткування / А Петрищева.// Експрес Аналіз – 2012. - № 43-44

61. Петрова І. Управління змінами: навч. посібник[Текст] /І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький.// – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.

62. Побурко Я. О. Тенденції економічного поглинання господарських суб'єктів у промислових територіальних системах : монографія / [Я. О. Побурко, Я. Я. Пушак, Ю. Є. Ковний] ; НАН України ; Інститут регіональних досліджень. — Л., 2008. — 97 с.

63. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень / Н. Подвірна // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку : [збірник наукових праць] / НАН України, Інституту народознавства, Інститут українознавства імені І. Крип'якевича, Національний університет "Львівська політехніка" ; [редколегія: Я. Ісаєвич (голова) та інші]. - Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2011. - Випуск 23. - С.118-122

64. Подолянчук О. А. Проблеми функціонування служб внутрішньогосподарського контролю / О. А. Подолянчук, І. С. Захарчук // Облік, контроль та аналіз на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 жовт. 2013 р. – Вінниця : РВВ ВНАУ, 2013. – Ч. 3. – 344 с.

65. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень електронний ресурс режим доступу

http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm

66. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. - 278 с.

67. Райковська І.Т. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2009. – № 3 (49). – С. 154-158. 12

68. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 1998. - № 2. – С. 262 – 271.

69. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / [О.В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В.Г. Савченко та ін.] : під ред. Я. А. Жаліло — К. : НІСД, 2011. — 54 с.

70. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf

71. Русановська О. А. Формування інформаційної бази стратегічного логістичного контролінгу машинобудівних підприємств / О. А. Русановська // Молодий вчений. - 2014. - № 12(2). - С. 77-81

72. Садеков А.А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва / А.А. Садеков, Г.І. Пруднікова [Текст] // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 2012р., 12-15 лютого, м. Донецьк. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – С. 3-5.

73. Селезньова К.В. Аналіз використання експортного потенціалу машинобудівного комплексу України в контексті світових інтеграційних процесів/ К.В. Селезньова// Економічний часопис – XXI. Економіка та управління підприємством. – 2010. – №11-12. – С. 68 – 73.

74. Семенченко Н.В. Стратегія реструктуризації українських підприємств / Н. В. Семенченко // Економіка та держава. - 2010. - №12. - С. 25-28.

75. Сидорук І. І. Реструктуризація підприємства як основа його економічного зростання / І. І. Сидорук, Т. І. Якимчук // Форум

Днепропетровської фінансової академії. – Режим доступу: <http://dsfa.mybb3.net/>.

76. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства/ О. М. Синіговець // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2010. - № 58 - С. 8-13 Бібліогр.: с. 13 (5 назв.)

77. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством [Текст]: Моногр. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

78. Скудар Р.В. Основні напрями й особливості реструктуризації підприємства і виробництва / Р.В. Скудар // Регіональна економіка. – 2004. – №1. – С. 85-90.

79. Твердомед О. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності [Текст] / О. Твердомед // Вісник Київського національного університету ім.Т.Шевченка:сер.:Економіка . – 01/2011 . – Вип.121/122 . – с. 113-116.

80. Фединець Н.І. Управління змінами в організації [Текст] / Н.І. Фединець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 292-298.

81. Чобіток В.І. Інтегрований підхід щодо моделювання процесу управління потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. / В.І. Чобіток. - Ефективна економіка: електронне наукове видання. – 2011. - № 4 – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/index.html

82. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. - К. : Знання, 2007. - 336 с.

ДОДАТКИ

