

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз ризиків в діяльності бізнес-організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М20-2
спеціальності 073 «Менеджмент»

Проценко Д.Є.

(прізвище та ініціали, підпис студента)

Керівник доцент, к.е.н. Маляр Д.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Дніпро – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність, зміст та класифікація ризиків.....	6
1.2 Прийоми та методи оцінки ризиків.....	11
1.3 Побудова ефективної системи ризик-менеджменту в бізнес-організації.....	17
1.4 Особливості управління ризиками торговельного підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ОЦІНКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2021 –2023 рр.....	24
2.2 Аналіз ризику банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різними підходами.....	28
2.3 Управління фінансовими ризиками на базі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
2.4 Напрями вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Сучасним підприємствам потрібна розробка та застосування нових підходів та напрямків до організації їх діяльності, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Діяльність торговельних підприємств відбувається за умов невизначеності, які неможливо однозначно визначити. Це створює потребу в розробці та впровадженні системи управління ризиками підприємств, щоб забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації та переходу до інноваційної економіки значно посилюються ризики будь-яких підприємств, змінюється їхня структура, а також джерела виникнення. Тому, в сучасних умовах такою важливою є ідентифікація, оцінка та розробка способів управління ризиками.

Ринкове середовище, в якому функціонують сучасні торгові підприємства, носить імовірнісний характер і відрізняється високим ступенем невизначеності, тому діяльність будь-якого торговельного підприємства схильна до великої групи ризиків і стає все більш нестійкою, мінливою, складною і важко передбачуваною. Уникнути ризику у господарській діяльності складно, або практично неможливо. Отже, першорядними завданнями управлінської діяльності є оцінка можливого ризику, виявлення ризикоутворюючих факторів, а також вибір методів управління ризиками.

У сфері економіки тривалість втілення проектів, недостатні обсяги інвестицій, низька оборотність та окупність коштів, а також низький рівень економічної грамотності адміністративно-управлінського персоналу становлять перешкоду для об'єктивної оцінки переваг стратегій зниження ризиків на сучасних підприємствах. Це, у свою чергу, призводить до неефективного управління фінансовими потоками та відсутності прогнозів щодо результатів фінансово-господарської діяльності, помилок у стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Багато наукових досліджень присвячено вивченню механізму управління ризиками на підприємствах. Серед авторів, які працювали над цією темою, можна зазначити В. Вітлінського, В. Гранатурова, І. Литовченка, В. Лук'янова, А. Матвійчука, О. Мороза, С. Наконечного, Л. Ріщука, А. Старостіна, С. Харічкова, Є. Ходаківського та інших. Однак, незважаючи на обширну кількість публікацій щодо побудови ризик-менеджменту в бізнес-організації, у науковій літературі не існує однозначного та чітко сформульованого підходу до поліпшення механізму управління ризиками у системі фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення системи управління ризиками в бізнес-організації.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, зміст та класифікацію ризиків;
- вивчити прийоми та методи оцінки ризиків;
- дослідити побудову ефективної системи ризик-менеджменту в бізнес-організації;
- виявити особливості управління ризиками торговельного підприємства;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства за 2021–2023 рр.;
- провести діагностику стану системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити фінансовий ризик-менеджмент ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні стратегії для покращення управління ризиками у торговельній бізнес-організації.

При підготовці кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логічного та історичного аналізу – для визначення властивостей окремих елементів та групування і узагальнення їх в одне ціле; методи індукції та дедукції – для одержання певних висновків; причинно-наслідковий і функціональний аналіз при дослідженні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; метод факторного аналізу – для визначення основних факторів впливу на діяльність підприємства; метод підрахунку та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань ризик-менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління ризиками в бізнес-організації, методичних підходів до визначення основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності торговельного господарства при здійсненні економічної діяльності; фінансові дані підприємства, а також періодичні видання та джерела Internet.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки дослідження знайшли своє відображення в публікації «Щодо важливості організації системи управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі» у науковому журналі «Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри», 2023 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст та класифікація ризиків

У сфері підприємництва, включаючи створення та подальший розвиток бізнесу, наявність ризику є неодмінною характеристикою. Ризик, як економічна категорія, означає можливість зазнати збитків замість очікуваного прибутку, втрати доходу чи майна, а також втрати коштів через непередбачені обставини в економічній діяльності. Як категорія ймовірності, ризик визначає можливість того, що передбачена подія не настане [1, с. 89].

При визначенні сутності ризику виникають певні складнощі:

- по-перше, різноманіття явищ, що включаються в цей концепт;
- по-друге, відносно недостатня розробленість проблеми;
- по-третє, непередбачуваність впливу різних факторів на практичну діяльність людей.

Отже, ризик включає в себе різноманітні економічні, політичні, моральні та інші позитивні й негативні наслідки, що виникають внаслідок втілення обраних рішень [7, с. 112]. На нашу думку, під ризиком слід розуміти наслідок дії чи бездіяльності, у якого існує реальна можливість отримання результатів різного характеру, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства. З наведеного визначення можна виділити основні елементи, які є сутністю поняття «ризик» (рис. 1.1).

Основними рисами ризику є (рис. 1.2):

- Суперечливість у ризику призводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою. Разом з ініціативами, новаторськими ідеями та впровадженням перспективних напрямів, що сприяють технічному прогресу та впливають на громадську думку і духовну

сферу суспільства, виникають консервативність, догматичні погляди, суб'єктивізм та інші фактори.

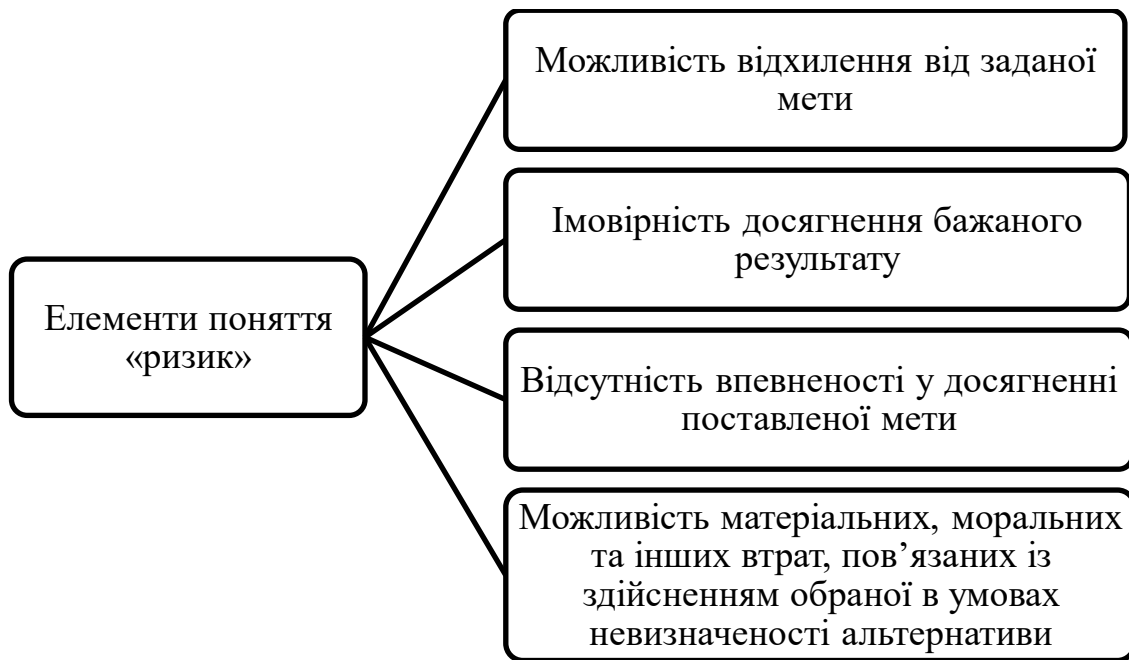


Рис. 1.1. Елементи поняття «ризик» (складено автором за [7])

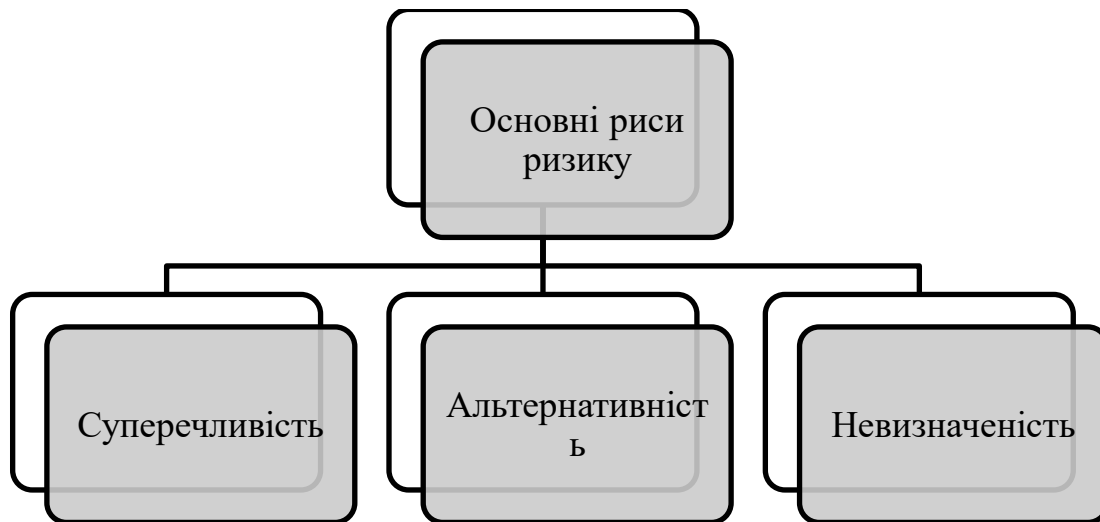


Рис. 1.2. Основні риси ризику (складено автором за [15])

- Альтернативність ризику передбачає необхідність вибору з двох чи більше існуючих варіантів рішень, дій чи напрямів, що незмінно призводить

до ризикової ситуації. Оскільки, якщо не існує варіантів вибору, то й ризику також не виникне.

- Невизначеність має на увазі неповноту інформації в умовах діяльності підприємства, внаслідок чого виникає невизначеність, яка є неоднорідною за своїм змістом та формою.

Діяльність підприємства здійснюється під впливом довкілля: економічних, політичних та соціальних факторів. Не можна з прийнятною точністю прогнозувати поведінку осіб, контрагентів, з якими організація веде свою підприємницьку діяльність. Виходячи з цього, можна виділити основні причини невизначеності [5, с. 14]:

- За джерелом виникнення ризик визначається як господарська діяльність, що пов'язана з особистістю людини та обумовлена природними факторами.

- За причиною виникнення ризик постає як наслідок, він викликаний невизначеністю майбутнього.

Отже, основними причинами невизначеності є (рис. 1.3):

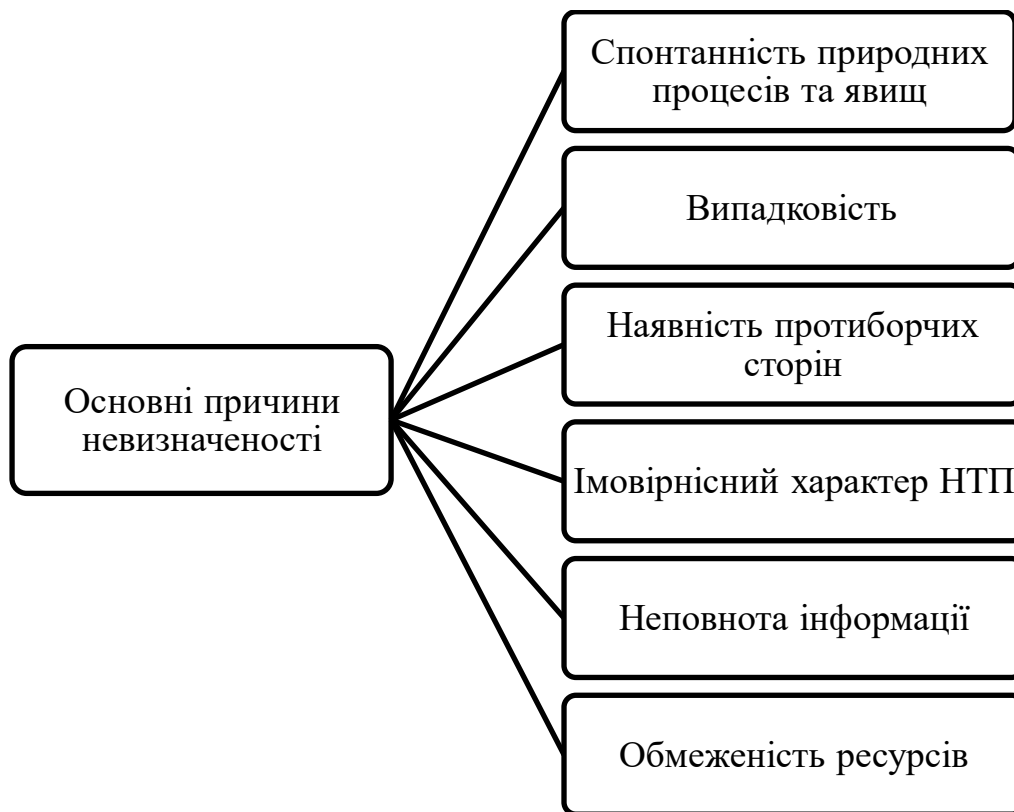


Рис. 1.3. Основні причини невизначеності (складено автором за [36])

1. Спонтанність природних процесів та явищ: урагани, стихійні лиха, землетруси.

2. Випадковість: коли у подібних умовах одні й ті самі події відбуваються по-різному через велику кількість соціально-економічних і технологічних процесів.

3. Наявність протиборчих сторін, зіткнення різних інтересів: це можуть бути військові дії, міжнаціональні конфлікти тощо.

4. Характер науково-технічного прогресу полягає в його ймовірнісній природі. Фактично неможливо передбачити конкретні наслідки наукових відкриттів та інноваційних винаходів.

5. Неповнота, недостатня кількість інформації про об'єкт, явище або процес, що вивчається, призводять до того, що людина обмежена у зборі даних про досліджуване явище або процес. Мінливість інформації також змушує людину постійно аналізувати умови зовнішнього середовища, що швидко змінюються, щоб уникнути виникнення ризикової ситуації.

6. Обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при прийнятті та реалізації рішень, а також неможливість однозначного пізнання об'єкта при рівні і методах наукового пізнання, що склалися.

При аналізі діяльності будь-якої компанії важливу роль відіграє класифікація ризиків. Вимоги до класифікації ризиків можуть бути такі [18, с. 381]:

По-перше, у цій класифікації не має бути видів і підвидів ризику, тобто не можна групувати ризики у певні групи. Це може бути лише «віртуальним» об'єднанням. В іншому випадку може відбутися «розмивання» ризику, тобто зменшення його значущості, і, як наслідок, неправильне дослідження та оцінка.

По-друге, кожен ризик необхідно оцінювати окремо, і чим точніше визначається ризик, тим легше його оцінити.

Класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства представлена на рис. 1.4.

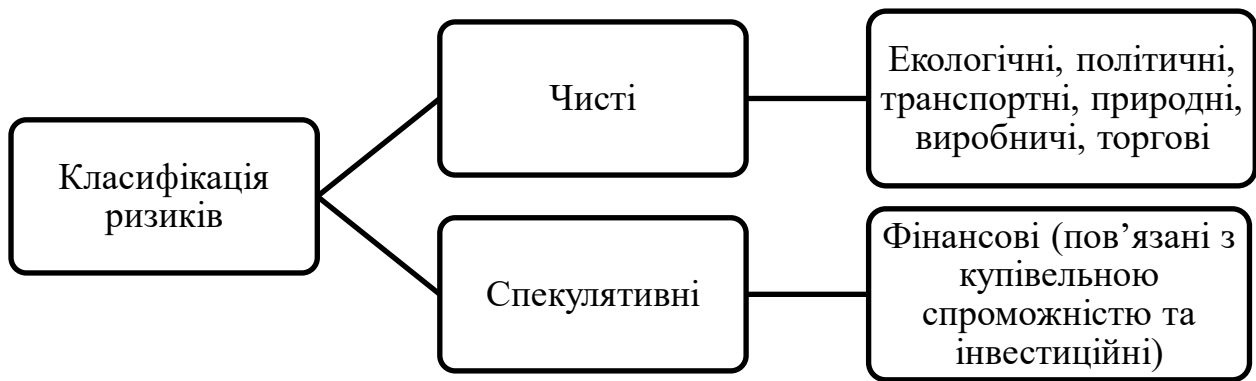


Рис. 1.4. Класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства (складено автором за [18])

Виходячи з даних рисунка, стає зрозуміло, що залежно від можливої ризикової події, ризики можна поділити на великі групи: чисті і спекулятивні.

Процес прийняття управлінських рішень може зазнати впливу певних факторів, вплинути на які неможливо. До цих факторів можна віднести податкове законодавство, природно-географічні умови або суспільну мораль. Такі фактори утворюють чисті ризики. Чисті ризики передбачають отримання нульового або негативного результату, і включають: екологічні, політичні, транспортні, природно-природні та частину комерційних ризиків [18, с. 382].

Спекулятивні ризики, на відміну від чистих, повністю залежать від грамотних управлінських рішень. Спекулятивним ризикам притаманний невизначений характер прояву, а їх аналітичні оцінки змінюються з часом. Дані ризики мають на увазі можливість отримання як негативного, так і позитивного результату. Спекулятивні ризики включають фінансові ризики, які, у свою чергу, є частиною кредитних ризиків.

Будь-яка угода, при якій відбуваються товарно-грошові відносини, може зазнати загрози комерційного ризику. Причина виникнення цього ризику полягає у різкій зміні кон'юнктури чи інших причин, внаслідок яких змінюється ціна товару чи послуги. Отже, продавці, які продали товар за меншою вартістю або покупці, які купили надто дорого, зазнають збитків.

Класифікація, наведена вище, визначає належність ризиків до конкретної групи, дозволяє уніфікувати оцінку ризику. Більш повно охоплює безліч ризиків, що дозволяє найбільш грамотно виявити різноманіття існуючих ризикоутворюючих факторів.

Отже, поняття «ризик» багатогранне, що обумовлене різноманітністю чинників, які характеризують особливості як конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, в умовах яких ця діяльність здійснюється. Виявити всі ризикоутворюючі фактори досить складно. По-перше, велика кількість ризиків має не лише загальні фактори, а й специфічні. По-друге, конкретний ризик може мати різні причини. Такі чинники залежить від виду діяльності організації.

1.2. Прийоми та методи оцінки ризиків

Першорядним завданням в оцінці ризиків є їх систематизація та алгоритм оцінки ризиків, що наведено на рис. 1.5.

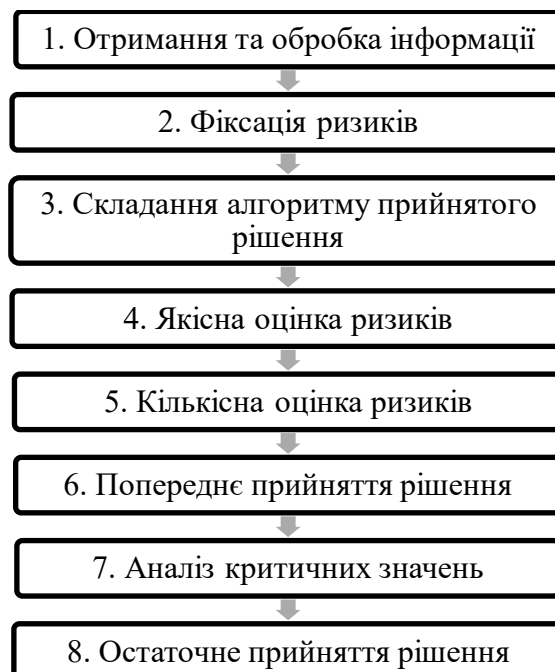


Рис. 1.5. Блок-схема комплексної оцінки ризиків (складено автором за [13; 23])

У рамках ринкової економіки виділяються п'ять основних областей ризику для будь-якого підприємства: безпечна область, область мінімального ризику, зона підвищеного ризику, критична область та сегмент неприйняттого ризику. Через наявність проблем, пов'язаних з недостатньою кількістю інформації, часу, відносна оцінка ризику на основі фінансового стану підприємства становить значний інтерес. Це найдоступніший метод оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів [45, с. 69].

Більшість вчених-економістів визначають 3 показники фінансової стійкості, що використовуються для оцінки рівня фінансового ризику (рис. 1.6):

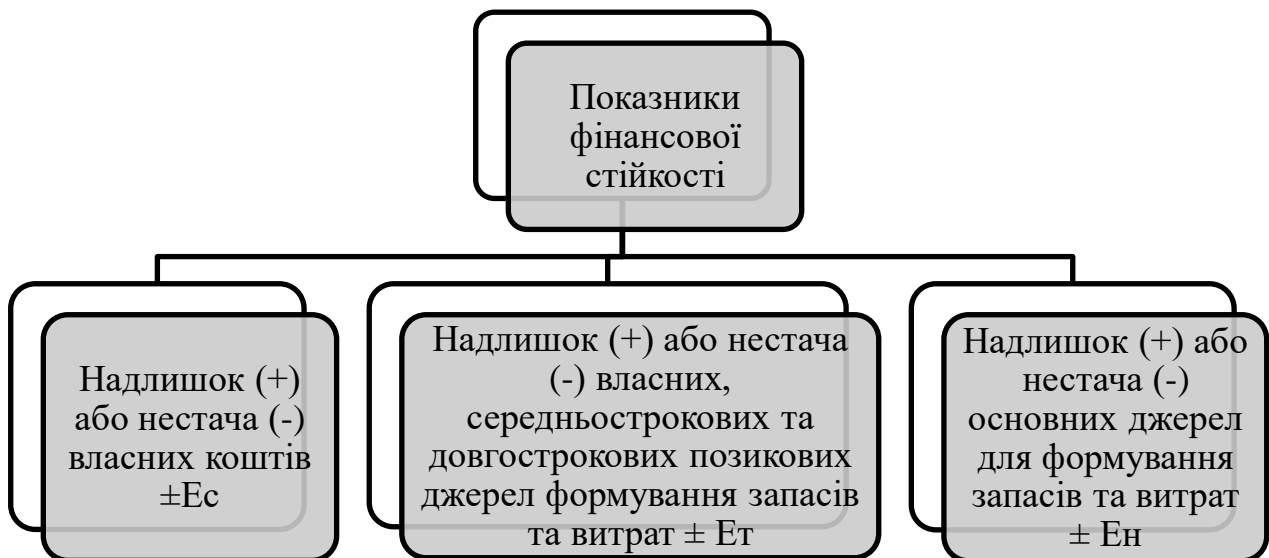


Рис. 1.6. Показники фінансової стійкості, що використовуються для оцінки рівня фінансового ризику (складено автором за [45])

Балансова модель стійкості фінансового стану має такий вигляд:

$$F + Z + Ra = Ic + Kt + Rp, \quad (1.1)$$

де: «F – основні засоби та вкладення;

Z – запаси та витрати;

Ra – грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові та ін. активи;

Ic – джерело власних коштів;

K_T – середньострокові, довгострокові кредити та позикові кошти;

K – короткострокові (до 1 року) кредити, позички, не погашені у строк;

R_p – кредиторська заборгованість та позикові кошти» [45, с. 69].

Абсолютна стійкість фінансового стану визначається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &\geq 0; \\ \pm E_T &\geq 0; S = (1, 1, 1) \\ \pm E_H &\geq 0, \end{aligned} \quad (1.2)$$

Нормальна стійкість фінансового стану визначається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &\approx 0; \\ \pm E_T &\approx 0; S = (1, 1, 1) \\ \pm E_H &\approx 0, \end{aligned} \quad (1.3)$$

Нестійкий фінансовий стан підприємства визначається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &\geq 0; S = (0, 1, 1) \\ \pm E_H &\geq 0, \end{aligned} \quad (1.4)$$

Критичний фінансовий стан визначається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &< 0; S = (0, 0, 1) \\ \pm E_H &\geq 0, \end{aligned} \quad (1.5)$$

Кризовий фінансовий стан визначається умовами:

$$\begin{aligned} \pm E_c &< 0; \\ \pm E_T &< 0; S = (0, 0, 0) \\ \pm E_H &< 0, \end{aligned} \quad (1.6)$$

Для прийняття обґрунтованих рішень необхідні конкретні кількісні показники щодо надійності та ризику. Ці показники мають бути чітко зрозумілими. Тільки ймовірності можуть служити такими характеристиками.

При прийнятті рішень можна використовувати як об'єктивну, так і суб'єктивну ймовірності. Першу можна розрахувати на основі показників бухгалтерської та статистичної звітності.

Суть леми Маркова говорить: якщо випадкова величина X не набуває негативних значень, то для будь-якого позитивного числа a справедлива наступна нерівність:

$$P(X > a) \leq M(x)/a, \quad (1.7)$$

де: $M(x)$ – математичне очікування, тобто середнє значення випадкової величини;

X – будь-яка випадкова величина.

Розглянуті вище способи кількісного аналізу рішень не задовольняють вимогам забезпечення необхідної точності та надійності оцінок ефективності, а також рівня ризику стратегій для виробничих систем. Найбільш повну та точну оцінку ефективності та ризику можна отримати при відомому розподілі ймовірності випадкових параметрів зовнішнього середовища та виробничої системи. Розподіл може бути отриманий на підставі статистичних даних про роботу виробничої системи та стан її довкілля у попередні відрізки часу. Якщо підприємство не веде таку статистику або вона є недостатньою для надійної оцінки параметрів розподілу досліджуваних показників, то доцільно використовувати метод Монте-Карло [51, с. 99].

Підхід Монте-Карло для кількісного аналізу ефективності та ризиків передбачає створення математичної моделі, де вихідний показник роботи системи визначається як функція вхідних змінних та параметрів системи:

$$y = f(x, a), \quad (1.8)$$

де y – вихідний показник функціонування системи;

f – функція, яка встановлює взаємозв'язок між вихідними даними та вхідними змінними за допомогою параметрів системи;

$x = (x_1, \dots, x_n)$ – n -мірний вектор ризик-змінних,

$a = (a_1, \dots, a_m)$ – m -мірний вектор параметрів системи.

Одним з найпоширеніших методів оцінки ризиків у зарубіжній практиці фінансового менеджменту є «модель Альтмана» (або « Z - рахунок Альтмана»). Вона є моделлю п'ятичинника, в якій чинниками виступають показники діагностики загрози банкрутства. На основі обстеження підприємств-

банкрутів Е. Альтман розрахував коефіцієнти значущості окремих чинників в інтегральній оцінці вірогідності банкрутства. Модель Альтмана має наступний вигляд [48, с. 72]:

$$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3+0.6X_4+1.0X_5, \quad (1.9)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

X_1 – відношення робочого капіталу до суми всіх активів компанії (показник показує ступінь ліквідності активів);

X_2 – рівень рентабельності активів або всього капіталу, що використовується, що є відношенням чистого прибутку до середньої суми активів або всього капіталу, що використовуються (він показує рівень генерації прибутку підприємства);

X_3 – рівень прибутковості активів (або всього капіталу, що використовується). Цей показник відображає співвідношення між чистим доходом (валовий дохід за мінусом включених у ціну продукції податкових платежів) та сумою активів або загального капіталу, що використовуються. Він показує, наскільки доходи підприємства достатні для покриття поточних витрат та генерації прибутку;

X_4 – коефіцієнт співвідношення між власним капіталом та залученими позиками;

X_5 – оборотність активів, що є співвідношенням між обсягом продажу продукції та загальним капіталом, що використовується. У поєднанні з показником X_2 , він стає мультиплікатором, що відображає формування прибутку підприємства при використанні капіталу.

Згідно з моделлю Таффлера оцінка ймовірності банкрутства, здійснюється за такою формулою:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (1.10)$$

де X_1 – співвідношення між прибутком від реалізації й поточними зобов'язаннями;

X_2 – співвідношення між оборотними активами і сукупними зобов'язаннями;

X3 – співвідношення короткострокових зобов'язань до суми активів;

X4 – співвідношення між виручкою і сумою активів.

Модель Ліса передбачає оцінку ризику банкрутства з використанням наступних показників [47, с. 150]:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4, \quad (1.11)$$

де X1 – співвідношення між оборотним капіталом і сумою активів;

X2 – співвідношення прибутку від реалізації й суми активів;

X3 – співвідношення нерозподіленого прибутку і суми активів;

X4 – співвідношення між власним капіталом і запозиченим капіталом.

Модель Чессера має наступний вигляд:

$$Z = -2,0434 - 5,24X1 + 0,0053X2 - 6,650X3 + 4,4009X4 - 0,0791X5 - 0,102X6, \quad (1.12)$$

де X1 – співвідношення готівки і ліквідних цінних паперів до загальної суми активів;

X2 – співвідношення готівки і ліквідних цінних паперів до виручки;

X3 – співвідношення прибутку до загальної суми активів;

X4 – відношення заборгованості до активів;

X5 – відношення основного капіталу до загальної суми чистих активів;

X6 – відношення оборотного капіталу до виручки.

Модель Бівера для оцінки ймовірності банкрутства базується на визначенні наступного коефіцієнту:

$$k_B = (\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}), \quad (1.13)$$

Експерту в галузі ризику необхідно приділити увагу ряду окремих фінансових показників, які найбільш повно та якісно характеризують окремі сторони діяльності організації та при цьому утворюють певну сукупність, яка характеризує підприємство як ціле. Для того, щоб вибрати правильну систему показників для виявлення ризикоутворюючих факторів, необхідно мати багаторічний досвід аналізу. Перед експертом стоїть непросте завдання відбору та ранжування різних факторів аналізу. Показники, які класифікують

за групами: фінансова стійкість, рентабельність, ліквідність, утворюють певну ієрархію, але у найпростішому випадку вони становлять просто невпорядкований набір.

1.3. Побудова ефективної системи ризик-менеджменту в бізнес-організації

Система ризик-менеджменту полягає в забезпеченні необхідного балансу між отриманням прибутку та зменшенням збитків у підприємницькій діяльності. Ця система має стати складовою частиною управлінської стратегії організації та інтегруватися у загальну політику компанії, її бізнес-плани та діяльність. Тільки у випадку виконання цих умов застосування системи ризик-менеджменту вважається ефективним.

Ризик-менеджмент охоплює формування відповідної культури та інфраструктури підприємства з метою [3, с. 47]:

- визначення причин та ключових чинників виникнення ризиків;
- виявлення індикаторів ризику;
- ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків;
- складання профілів динаміки ризиків за бізнес-процесами та бізнес-одиницями;
- прийняття рішень з урахуванням проведеної оцінки;
- формування превентивних стратегій управління ризиками;
- зменшення ризику до прийняттого рівня;
- координації виконання запланованих програмних заходів;
- моніторингу виконання запланованих заходів;
- оцінки та аналізу результатів управління ризиками.

Головні напрями інтеграції ризик-менеджменту в систему управління організацією представлені на рис. 1.7.

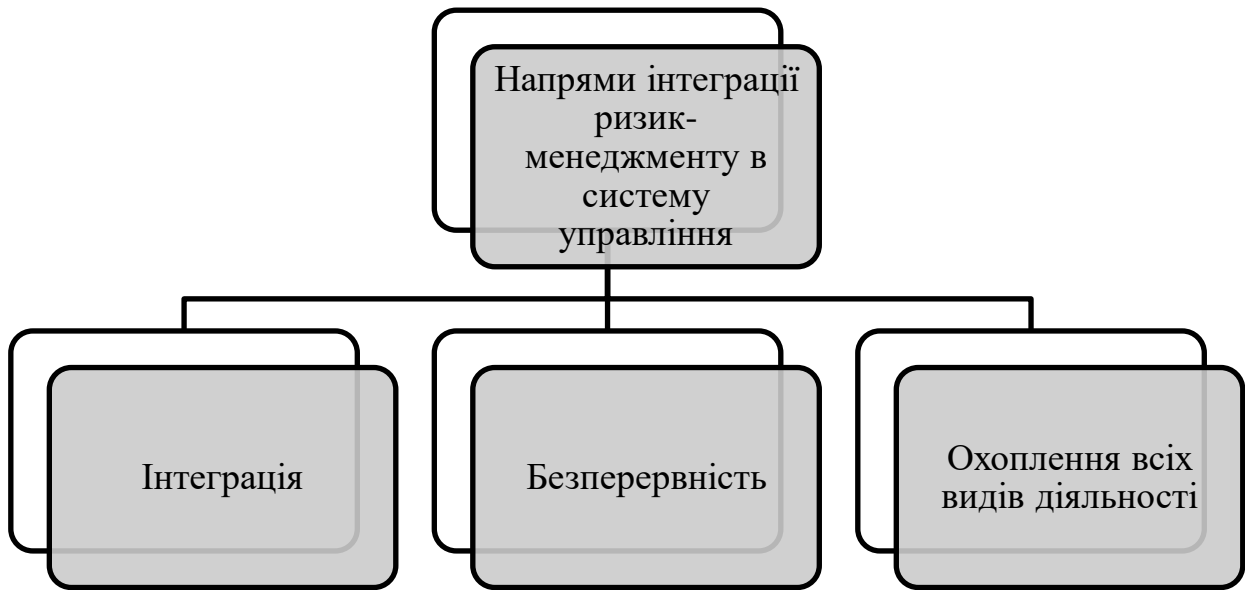


Рис. 1.7. Напрями інтеграції ризик-менеджменту в систему управління організацією (складено автором за [10])

Процес ризик-менеджменту повинен супроводжувати керуючі рішення на всіх рівнях менеджменту організації (наприклад, на вищому рівні, на рівні структурних підрозділів або проектної групи), тому управління ризиками необхідно інтегрувати в менеджмент бізнес-процесів або їх складових частин (етапів).

У прикладному аспекті у процесу ризик-менеджменту є низка практичних сфер застосування:

- Управління активами та планування розподілу ресурсів.
- Проектування та розробка нового виду продукту.
- Менеджмент якості.
- Інформаційна безпека.
- Управління професійною безпекою та охороною праці.
- Управління проектами.
- Управління контрактами, постачальниками та закупівлями.
- Управління персоналом.
- Корпоративне управління.

При формуванні стратегії управління ризиками підприємство, по суті, вибирає, як йому краще маневрувати, щоб найбільш ефективно вести свою підприємницьку діяльність в умовах ризику. Нижче наведено основні можливості маневрування при управлінні ризиками [29]:

1. запобігання ризику;
2. ухилення від ризику;
3. розподіл ризику;
4. розукрупнення ризику;
5. рознесення експозицій у просторі та в часі;
6. ізоляція небезпечних чинників синергії;
7. перенесення ризику на інших агентів;
8. скорочення величини ризику;
9. скорочення експозиції.

У практиці існує різноманітна кількість методів управління ризиками. Виходячи з досвіду зарубіжних та вітчизняних фахівців у галузі ризик-менеджменту, можна помітити цілком чіткі переваги в галузі управління ризиками. Такі переваги зумовлені, насамперед, особливістю економічного розвитку держави й, отже, групами досліджуваних ризиків.

Розмах процесу ризик-менеджменту залежить від значущості керуючих рішень, які повинні бути прийняті в ході підприємницької діяльності.

1.4. Особливості управління ризиками торговельного підприємства

Сучасним торговельним підприємствам слід не уникати ризикової ситуації, а вміти керувати нею. Основне правило фінансово-господарської діяльності говорить: «Не уникати ризику, а передбачати його, прагнучи знизити до більш низького рівня» [37].

Управління ризиками – це частина діяльності керівництва фірми, спрямована на ефективний економічний захист від непередбачених чи небажаних загроз, які у результаті можуть завдати матеріальних збитків

підприємству. Управління ризиками, як і будь-яка управлінська діяльність, має свій логічний аспект і свою процедуру або послідовність дій. Отже, управління ризиками можна характеризувати як комплекс вироблених рішень, спрямованих на мінімізацію широкого спектра впливу різних випадкових чи навмисних подій, які, в результаті, завдають істотних матеріальних збитків підприємству [39, с. 67].

Незважаючи на різницю у перевагах, процес розвитку економічних відносин в Україні у багатьох аспектах вимагає запровадження західного досвіду і, отже, процес зближення підходів до управління ризиками неминучий. Отже, засобами вирішення ризиків є такі (рис. 1.8):

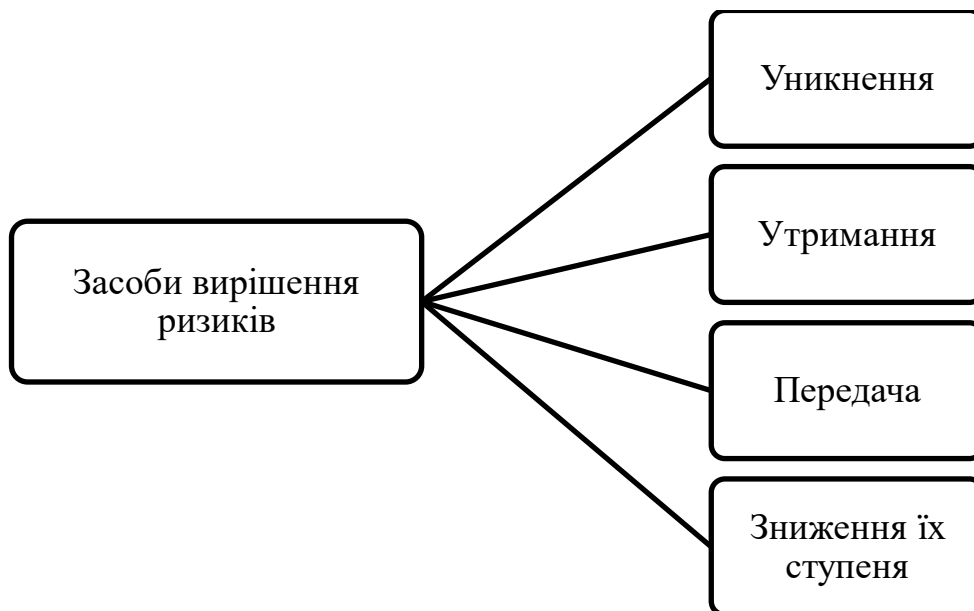


Рис. 1.8. Засоби вирішення ризиків (складено автором за [42])

1. Уникнення ризиків передбачає відмову підприємця від таких видів операцій, ризик яких значно перевищує допустимий рівень. Підприємець відмовляється від використання у повному обсязі оборотного капіталу, намагається не перевищувати норму позикового капіталу тощо. У процесі уникнення ризиків підприємство втрачає частину прибутку, тому керівник повинен дуже виважено підходити до цього засобу вирішення ризиків.

2. Утримання ризику – це процес, який залишає ризик за інвестором, тобто, на його відповідальності. Інвестор має бути впевнений, вкладаючи венчурний капітал, що у разі його втрати він зможе покрити цей капітал власними коштами.

3. Процес передачі ризику відбувається, якщо інвестор вирішує передати відповідальність за ризик іншій фізичній чи юридичній особі, наприклад, страховій компанії.

4. З метою зниження рівня ризику використовуються різні прийоми. Найбільш популярними є такі (рис. 1.9):



Рис. 1.9. Прийоми зниження рівня ризику (складено автором за [10])

Диверсифікація представляє собою процес поділу інвестованих коштів серед різних об'єктів вкладення капіталу. За допомогою диверсифікації підприємець може уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності.

Лімітування – «встановлення ліміту, тобто, граничних сум видатків, продажу, кредиту тощо. Лімітування є найважливішим методом зниження

ступеня ризику» [42, с. 94]. Цей прийом використовується банками при видачі позичок, укладанні договорів тощо. Суб'єкти господарювання також застосовують цей метод при продажу товару в кредит, при наданні позики або визначенні суми вкладення капіталу.

Сутність самострахування полягає у рішенні підприємця підстрахуватися самому, а не купувати страховку у страхової компанії. Тим самим він заощаджує на витратах капіталу зі страхування. Самострахування передбачає створення натуральних та резервних фондів у тих господарюючих суб'єктах, чия діяльність схильна до ризику. Самострахування має сенс у тому випадку, якщо вартість майна, що страхується, відносно мала в порівнянні з майновими показниками всього бізнесу в цілому [42, с. 94].

У таблиці 1.1 наведено способи зменшення негативних наслідків від різних видів ризику, які доцільно страхувати за допомогою страхових компаній.

Таблиця 1.1

Різні види ризику, які доцільно страхувати за допомогою страхових компаній*

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
Пожежа та інше стихійне лихо	Страхування сум ймовірних збитків
Автомобільні аварії	Страхування автомобіля
Знищення або псування вантажу	Страхування вартості вантажа
Ризик від недбалості працівників фірми	Страхування вартості можливих збитків від недбалості працівників
Ризик від ймовірної нечесності персоналу	Придбання у страхової компанії бондів «чесності»
Ризик невиконання зобов'язань	Придбання бондів «гарантії»
Ризик припинення ділової активності фірми	Страхування суми можливих втрат за весь період зупинки бізнесу
Ризик від смерті чи захворювання	Страхування на суму можливих збитків

*Складено автором за [12]

Підприємство має керуватися такими принципами при виборі конкретного методу управління ризиками:

- «не ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал;
- не ризикувати багатом зарди невеликих можливостей;
- передбачати можливі наслідки ризику» [12, с. 24].

Використання на практиці таких принципів означає, що, перш за все, підприємство має розрахувати можливий збиток за цим видом ризику, після цього зіставити його з поточним капіталом організації, що наражається на відповідний ризик. І лише після завершення відповідних процедур можна провести зіставлення між усіма можливими збитками та загальним обсягом фінансових ресурсів. На підставі аналізу всіх етапів підприємець може визначити, чи не призведе цей ризик до банкрутства підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження теоретичних аспектів управління ризиками торговельного підприємства показують, що управління ризиками можна характеризувати як комплекс вироблених рішень, які спрямовані на мінімізацію широкого спектру впливу різних випадкових чи навмисних подій, які, в результаті, завдають істотних матеріальних збитків підприємству.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ОЦІНКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2021 – 2023 рр.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – торгова мережа українських продовольчо-промислових гіпермаркетів. Засновано в березні 2001 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group. Мережа супермаркетів «Сільпо» – лідер в структурі продажів Fozzy Group. Fozzy Group – це мережа супермаркетів, які працюють у форматі Cash and Carry та пропонують асортимент від 30000 до 50000 товарів, об'єднують в собі як продуктові, так і непродуктові напрями.

Торгово-промислова група Fozzy Group у зв'язку зі створенням в її складі нової торгової мережі «Траш!» зареєструвала ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Гіпермаркети Fozzy C&C успішно комбінують особливості оптової бази і роздрібного магазину. Ця мережа є складовою частиною корпорації Fozzy, що дозволяє їй приєднатися до найбільшого у країні закупівельного пула і отримувати оптимальні ціни від постачальників. Це, у свою чергу, дозволяє мережі пропонувати клієнтам конкурентоспроможні ціни.

Види діяльності за КВЕД наведена на рис. 2.1.

Супермаркет «Сільпо» – це самообслуговувальний магазин, який пропонує асортимент до 20000 товарів харчування і супутніх товарів, з більш ніж 80% продуктів харчування. Середня площа торгового приміщення становить 1426 квадратних метрів.

Діяльність супермаркету «Сільпо» здійснюється на підставі статуту ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», в якому зазначені мета та предмет діяльності, найменування та місцезнаходження компанії, порядок розподілу фінансових результатів та інші відомості, відповідно до вимог законодавства.

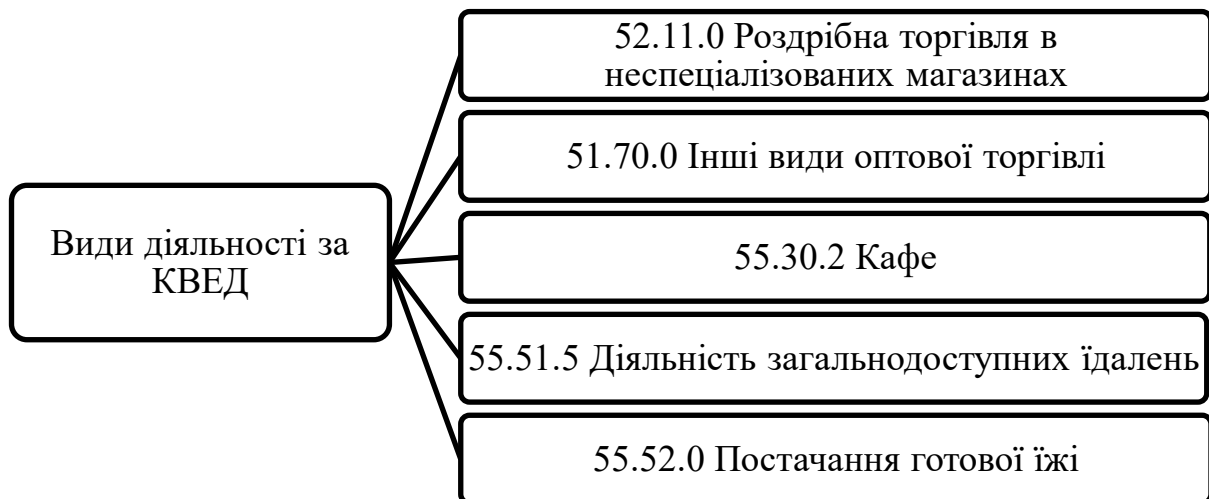


Рис. 2.1. Види діяльності за КВЕД ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (складено автором за [38])

Ліцензована діяльність супермаркету «Сільпо» здійснюється після отримання відповідної ліцензії у встановленому порядку. Загальні умови здійснення торгівлі, а також основні вимоги до торговельної мережі, визначаються «Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами обслуговування населення». Супермаркет «Сільпо» проводить торгівлю, маючи в наявності необхідний пакет дозвільних документів, включаючи свідоцтво про державну реєстрацію та ліцензії на торгівлю окремими видами товарів.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД» наведена у Додатку А.

На кінець 2021 року загальна мережа супермаркетів «Сільпо» складалась із 333 закладів. Проте у 2022 році, внаслідок російської агресії, 31 магазин зазнав часткового або повного руйнування (з них 17 було відновлено), а 18 супермаркетів залишилося на захопленій території. Тим не менш, упродовж 2022 року було відкрито 8 нових магазинів і загальна кількість супермаркетів «Сільпо» на кінець 2022 року склала 305 (з них 4 – Le Silpo). У 2023 році мережа продовжила свій розвиток (рис. 2.2).

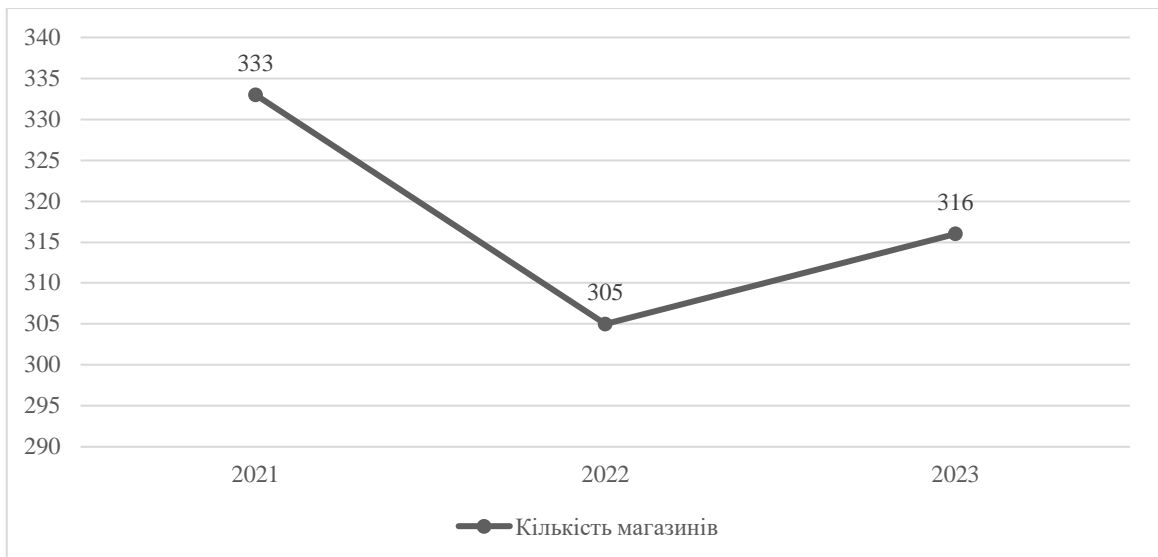


Рис. 2.2. Кількість магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

(складено автором за [38])

Проаналізуємо показники фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 - 2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», млн. грн. *

Показники	Період, роки			Відх. 2023 / 2021	Відх. 2023 / 2022
	2021	2022	2023		
Чистий дохід	64602,6	72784,2	69990,6	5387,9	-2793,6
Собівартість продукції	47249,9	52182,9	50815,4	3565,5	-1367,5
Валовий прибуток	17152,7	20601,3	19175,2	2022,5	-1426,1
Адміністративні витрати	1685,1	2775,8	3379,9	1694,8	604,1
Витрати на збут	15581,5	18533,9	17517,1	1935,6	-1016,8
Інші операційні витрати	56,2	121,3	160,3	104,1	39,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	153,5	-417,4	-1157,0	-1310,5	-739,6
Фінансові витрати	-2225,4	-2358,8	-2503,1	-277,7	-144,3
Чистий прибуток	-3114,2	-1846,2	-7632,3	-4518,1	-5786,1

*Складено автором за [38]

За даними, поданими у таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції у порівнянні з 2022 роком скоротився на 2793,6 млн грн. Головним чином це пов'язано з російською агресією, оскільки активи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також розташовані на непідконтрольній Україні території. Крім того, з 2022 по 2023 рік відбулося зниження собівартості на 1367,5 млн грн, хоча за аналізований період собівартість зросла на 3565,5 млн грн.

З даних таблиці видно, що у порівнянні з 2022 роком зменшилися витрати на збут – на 1016,8 млн. грн, проте адміністративні витрати виросли – на 604,1 млн. грн. Інші операційні витрати також збільшилися на 39,0 млн. грн. за рік (за два роки відбулося збільшення на 1694,8 млн. грн.

Щодо показників доходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то за аналізований період валовий прибуток збільшився на 2022,5 млн грн. Однак фінансові результати до оподаткування зменшилися на 4278,2 млн грн. за цей період, що вказує на негативний фінансовий результат діяльності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності свідчать про збиток, який збільшився на 739,6 млн грн у порівнянні з 2022 роком. Показник чистого прибутку вказує на те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – збиткове підприємство, і чистий збиток у 2023 році склав 7632,3 млн. грн. У порівнянні з 2022 роком прибуток впав на 5786,1 млн. грн., а за два роки спостерігалось зменшення на 4518,1 млн. грн. (рис. 2.3).

Отже, отримавши результати оцінки фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можемо зробити такі висновки. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 2793,6 млн грн у порівнянні з 2022 роком, що переважно пов'язано з російською агресією, оскільки активи компанії також розташовані на непідконтрольній території України. Крім того, у період з 2022 по 2023 роки спостерігалось зменшення собівартості на 1367,5 млн грн, хоча за цей період загальна собівартість зросла на 3565,5 млн грн. Щодо показників прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то валовий прибуток за досліджуваний період збільшився на 2022,5 млн грн.

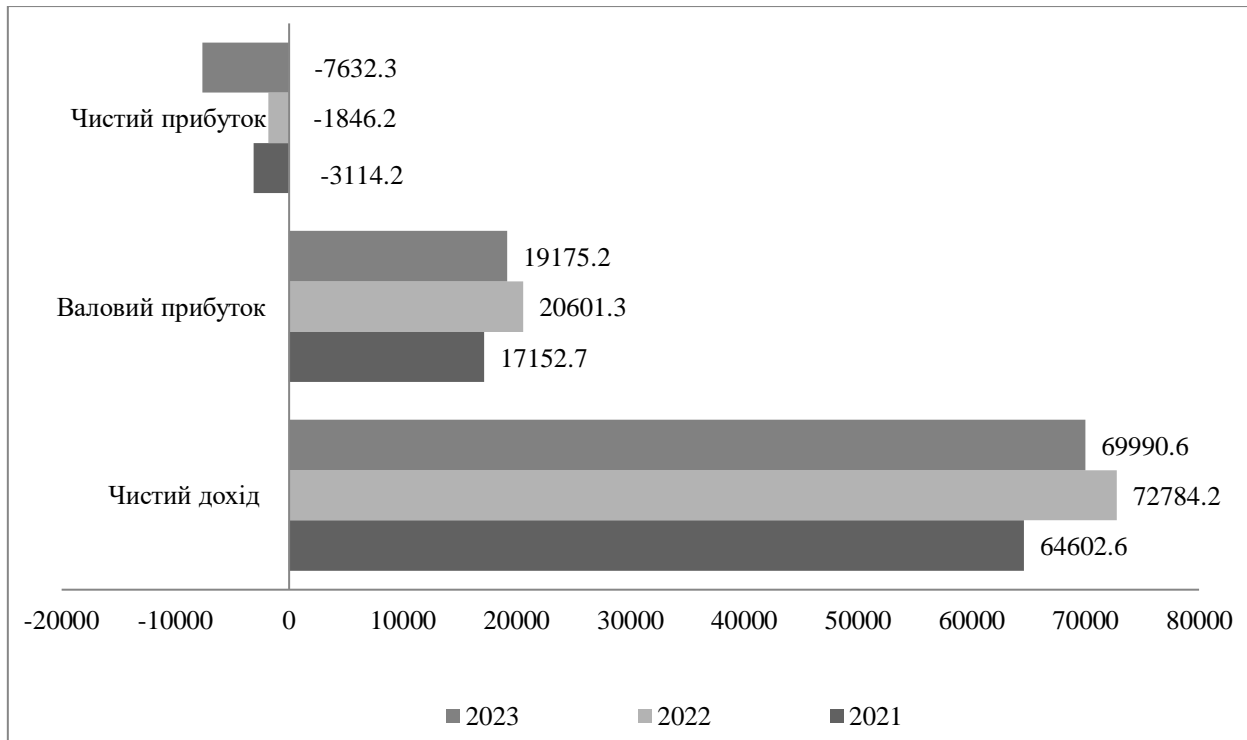


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. (складено автором за [38])

Показник чистого фінансового результату вказує на те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є збитковим підприємством, а чистий збиток у 2023 році склав 7632,3 млн. грн. Зазначимо, що прибуток зменшився на 5786,1 млн. у порівнянні з 2022 роком, а за два роки відбулося зменшення на 4518,1 млн. грн.

2.2. Аналіз ризику банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різними підходами

Механізм системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає своєчасну діагностику ймовірності банкрутства організації шляхом використання методів оцінки ймовірності банкрутства. Тому далі здійснено діагностику ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» шляхом використання методів оцінки ймовірності банкрутства.

Враховуючи аналізовані значення окремих факторів, модель Альтмана для безпосередніх розрахунків може бути викладена у наступній формі:

$$Z=1.2*PK/A+1.4*ЧП/A+3.3*ЧД/A+0.6*СКр/ЗК+1.0*ОП/A, \quad (2.1)$$

Рівень загрози банкрутства підприємств у моделі Альтмана оцінюється по наступній шкалі (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінна шкала для моделі Альтмана*

Значення показника «Z»	Вірогідність банкрутства
до 1.80	Дуже висока
1.81 - 2.70	Висока
2.71 - 2.99	Можлива
3.00 і вище	Дуже низька

*Складено автором за [38]

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показники наступні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники моделі Альтмана для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт Альтмана	6,724	5,695	5,796	-0,928

*Складено автором за [38]

Таким чином, $Z_{21} = 6,724$; $Z_{22} = 5,695$, а $Z_{23} = 5,796$. Отже, за результатами розрахунків за моделлю Альтмана ймовірність банкрутства на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є дуже низькою.

В моделі Таффлера при значенні $Z > 0,3$ фінансовий стан компанії буде

стійким, при $Z < 0,2$ – компанія є потенційним банкрутом. Результати розрахунків для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю Таффлера наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники моделі Таффлера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт Таффлера	2,311	1,851	1,826	-0,485

*Складено автором за [38]

Таким чином, $Z_{2021} = 2,311$, $Z_{2022} = 1,851$, $Z_{2023} = 1,826$. Тобто, за моделлю Таффлера у 2021-2023 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мало значення $Z > 0,3$, отже фінансовий стан підприємства є стійким.

У моделі Ліса фінансовий стан вважається стійким, коли значення Z перевищує 0,037, і нестійким при $Z < 0,037$. Результати розрахунків для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю Ліса наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники моделі Ліса для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт Ліса	0,161	0,128	0,119	-0,042

*Складено автором за [38]

За моделлю Ліса у 2021-2023 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має результат $Z > 0,037$, отже банкрутство малоймовірне.

Якщо значення показника Z в моделі Чессера становить менше 0,50, то

це свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства, але якщо Z перевищує 0,50, то це може вказувати на потенційну загрозу банкрутства. Результати розрахунків для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю Чессера наведені у табл. 2.6.

За результатами розрахунків показники в 2021-2023 рр. (Z більше 0,50) свідчать про наявність загрози банкрутства.

Таблиця 2.6

Показники моделі Чессера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт Чессера	3,272	3,150	5,351	2,079

*Складено автором за [38]

В моделі Бівера позитивним вважається значення коефіцієнту більше 0,2. У даному випадку структура балансу підприємства вважається задовільною.

Розрахуємо коефіцієнт Бівера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники моделі Бівера для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт Бівера	-0,099	-0,044	-0,172	-0,073

*Складено автором за [38]

Значення коефіцієнтів Бівера за 2021-2023 рр., що є нижчими за 0,2, свідчать про незадовільну структуру балансу, яка сформувалася на той момент

на підприємстві, та вказують на загрозу банкрутства.

Отже, за всіма моделями, крім моделі Чессера та Бівера, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно признати платоспроможним. Така оцінка відповідає результатам комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

2.3. Управління фінансовими ризиками на базі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінимо ризик-менеджмент ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою вивчення показників майнового стану (табл. 2.8), ділової активності (табл. 2.9), рентабельності (табл. 2.10), платоспроможності (табл. 2.11) та фінансової стійкості (табл. 2.12).

Таблиця 2.8

Показники майнового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр. +/-
		2021	2022	2023	
1.	Частка основних засобів в активах	0,276	0,371	0,457	0,181
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,289	0,174	0,119	-0,170
3.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,711	0,826	0,881	0,170
4.	Коефіцієнт мобільності активів	0,961	0,635	0,516	-0,446

*Складено автором за [38]

Як видно з табл. 2.8, відбулося збільшення частки основних засобів в активах на 0,181, що є негативною зміною (рис. 2.4). Коефіцієнт зносу зменшився на 0,170 за два роки, а оновлення зріс, що свідчить про тенденцію до зменшення рівня морального та фізичного зносу основних фондів.

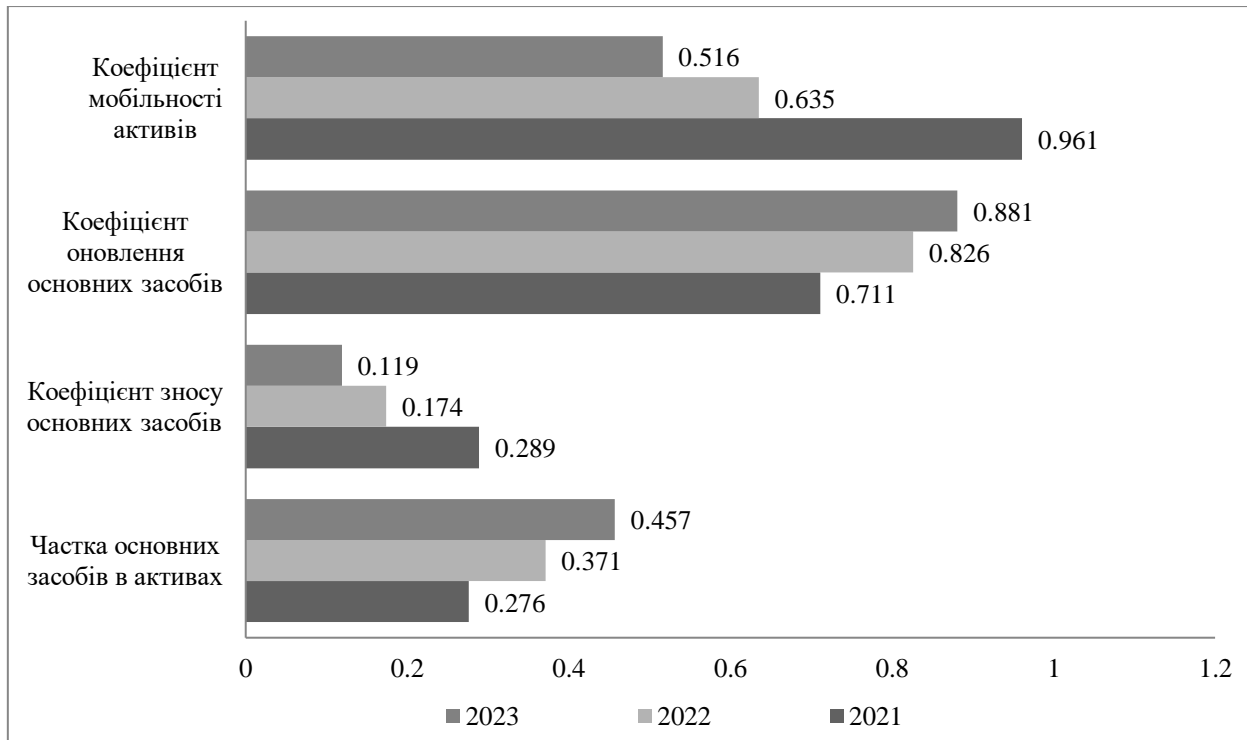


Рис. 2.4. Динаміка показників майнового стану підприємства (складено автором за [38])

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, +/-
1.	Оборотність активів, ресурсовіддача	2,138	1,883	2,079	-0,059
2.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,362	4,850	6,111	1,749
3.	Період одного обороту коштів	82,536	74,231	58,915	-23,621
4.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-56,248	-23,807	-6,548	49,700
5.	Коефіцієнт оборотності запасів	11,475	11,374	12,005	0,530
6.	Період одного обороту запасів	31,372	31,652	29,988	-1,385

*Складено автором за [38]

З табл. 2.9 зрозуміло, що за два роки зменшився показник ділової активності, такий як ресурсовіддача (на 0,059) (рисунок 2.5). Проте, інші коефіцієнти зросли: коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 49,700, коефіцієнт оборотності запасів – на 0,530, а коефіцієнт оборотності оборотних коштів – на 1,749, що можна вважати позитивним результатом. Також позитивним є зменшення періоду одного обороту коштів (на 23,621) та одного обороту запасів (на 1,385). Загалом, ситуація на підприємстві почала покращуватися.

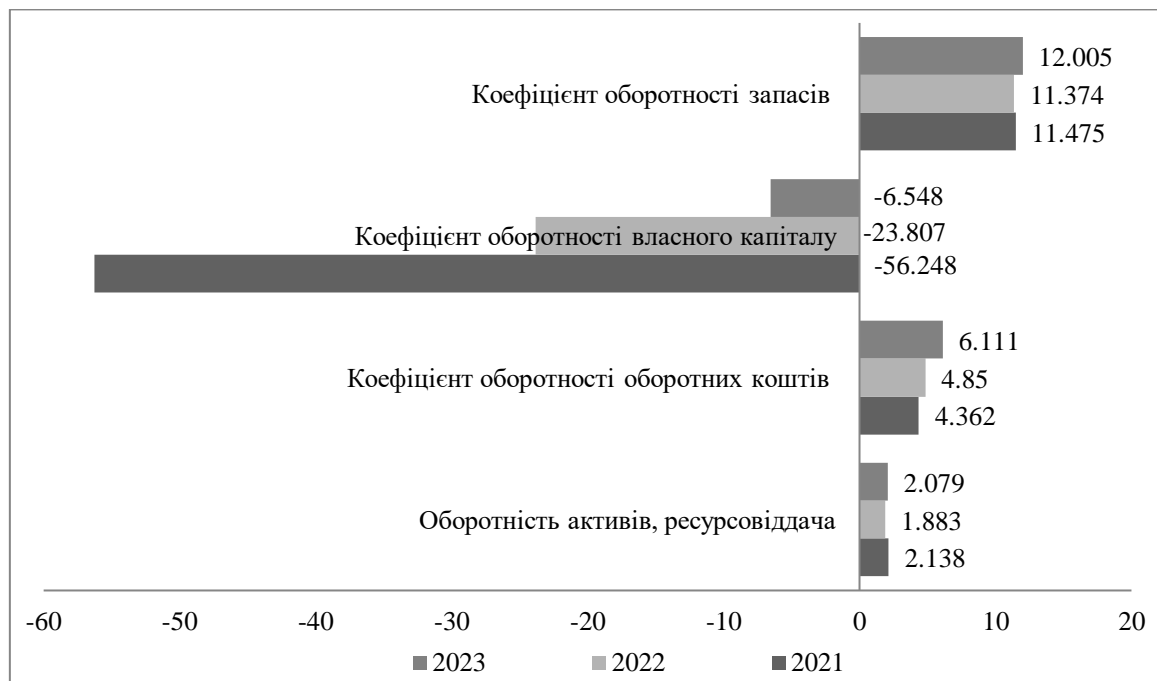


Рис. 2.5. Динаміка показників ділової активності підприємства
(складено автором за [38])

За даними з таблиці 2.10 можемо зробити висновок, що всі показники рентабельності показали зниження: рентабельність капіталу зменшилася на 12,364%, рентабельність власного капіталу на 9,716%, рентабельність продукції на 199,746%, а рентабельність виробничих фондів на 13,440%. Це свідчить про те, що прибуток від звичайної діяльності на одиницю вкладених у активи коштів, а також чистий прибуток на одиницю продукції, зменшилися, що є негативною тенденцією (рис. 2.6).

Таблиця 2.10

Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	-10,305	-4,775	-22,669	-12,364
2.	Рентабельність власного капіталу, %	271,149	60,385	71,403	-199,746
3.	Рентабельність виробничих фондів, %	-22,285	-8,881	-35,725	-13,440
4.	Рентабельність продукції підприємства, %	0,133	-0,973	-2,460	-2,593

*Складено автором за [38]

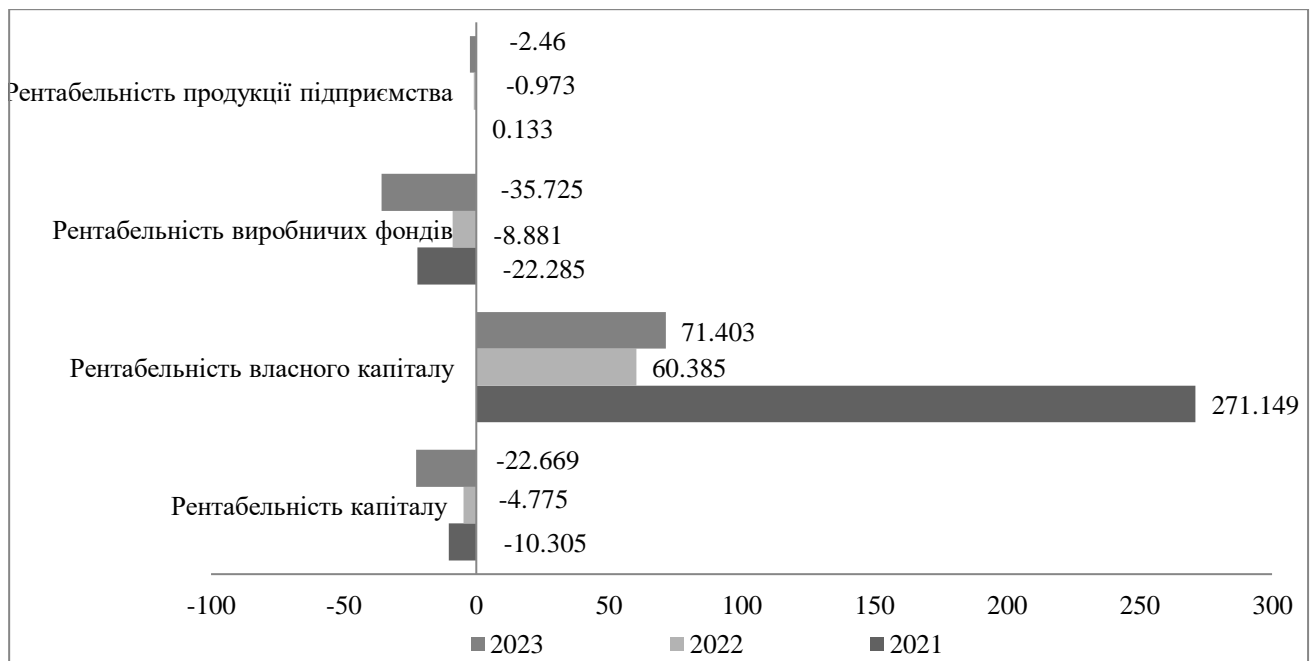


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності підприємства (складено автором за [38])

Таблиця 2.11

Показники платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,776	0,534	0,404	-0,372
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,482	0,304	0,193	-0,288
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,057	0,041	0,038	-0,020

*Складено автором за [38]

Коефіцієнти платоспроможності характеризують недостатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року та неготовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і вони показують погіршення результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.7).

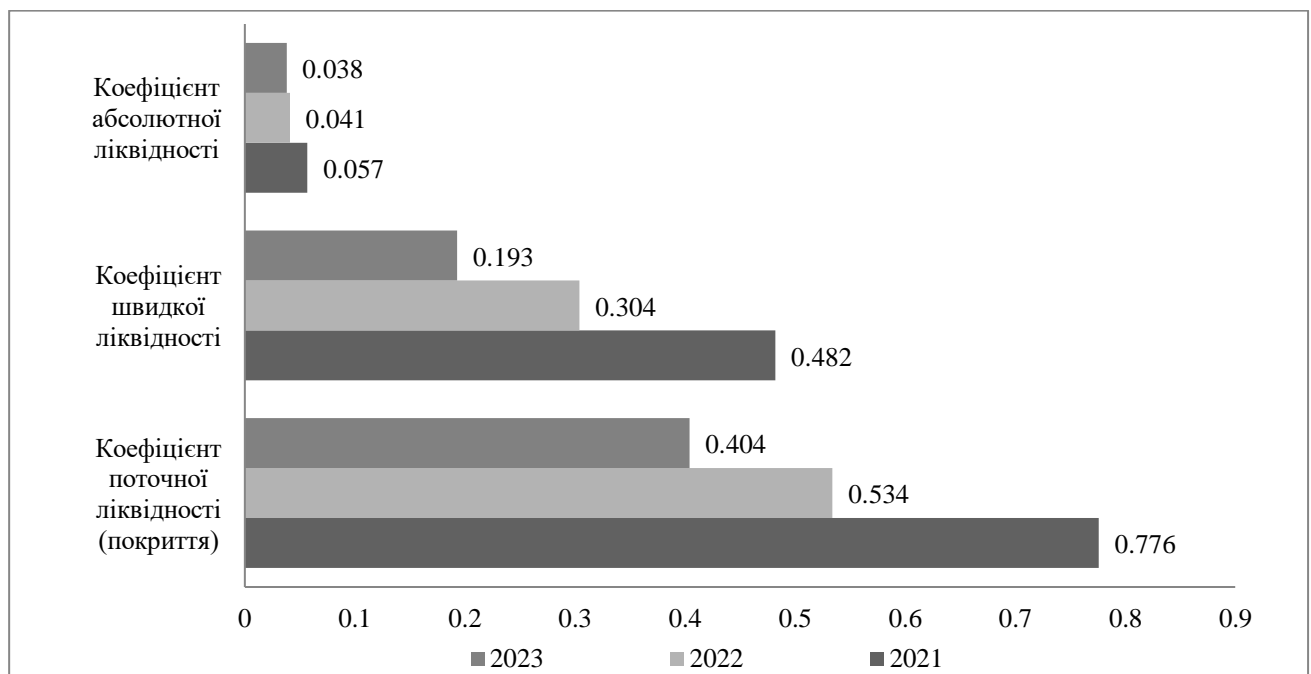


Рис. 2.7. Динаміка показників платоспроможності підприємства(складено автором за [38])

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
		2021	2022	2023	
1.	Коефіцієнт автономії	-0,038	-0,079	-0,317	-0,279
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,038	1,079	1,317	0,279
3.	Показник фінансового левериджу	-10,697	-4,452	-1,497	9,200
4.	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,037	-0,073	-0,241	-0,204

*Складено автором за [38]

Результати аналізу даних у таблиці 2.12 свідчать, що показники фінансової стійкості вказують на те, що підприємство має ознаки фінансової нестійкості. Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився на 0,204, а коефіцієнт автономії – на 0,279. Хоча коефіцієнт фінансового левериджу збільшився на 9,200, проте він є від’ємним, що є негативним явищем (рис. 2.8).

На основі проведеного аналізу можемо зробити такі висновки. Протягом аналізованого періоду, частка основних засобів у загальній вартості активів підприємства систематично зростала, що свідчить про збільшення інвестицій у придбання та утримання основних засобів. Однак інші показники вказують на необхідність застосування антикризової програми для запобігання кризі.

Збільшення показників ділової активності протягом цього часу вказує на покращення роботи підприємства.

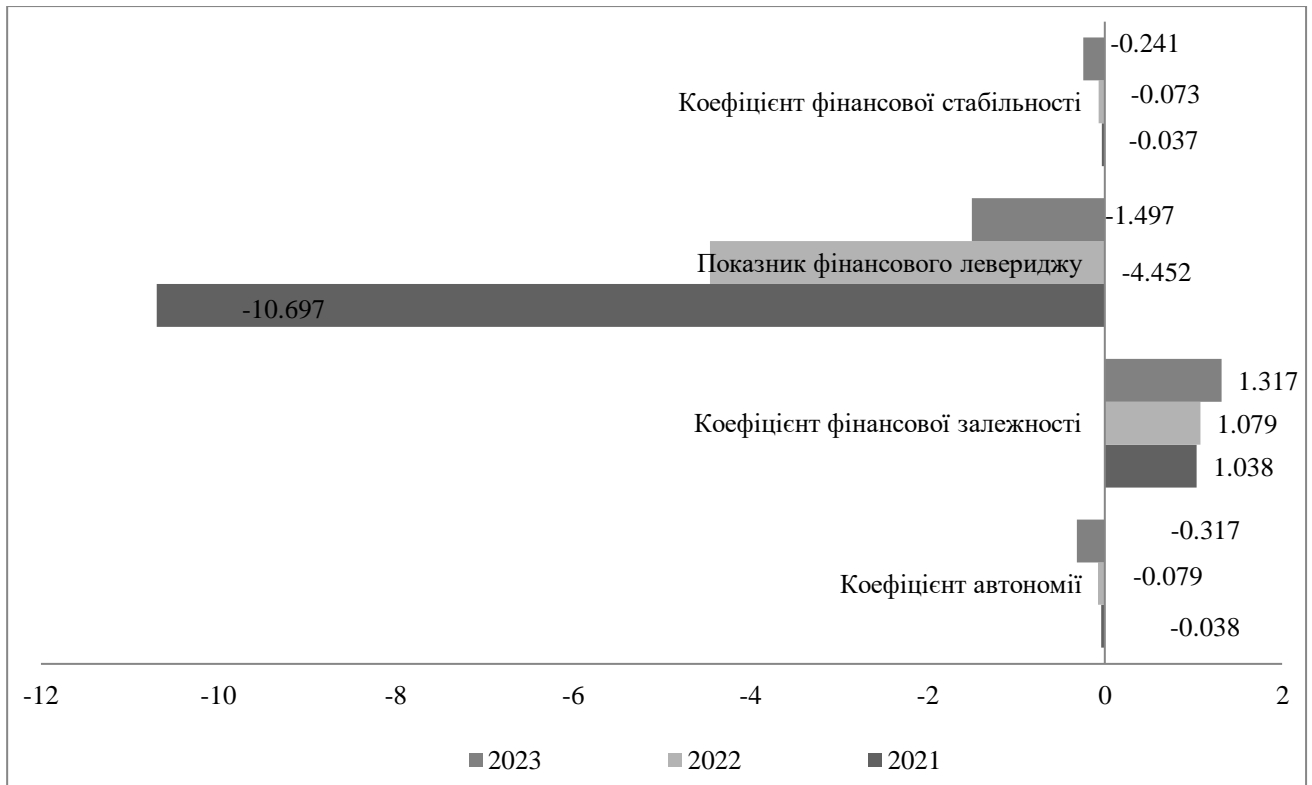


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства
(складено автором за [38])

Значення абсолютної ліквідності протягом усього аналізованого періоду виявилось нижчим за нормативні вимоги, що свідчить про недостатню готовність підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання при настанні термінів платежів. Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності за цей період показує наявність недостатньої кількості ліквідних активів для своєчасного виконання зобов'язань. Отримані значення коефіцієнту покриття за 2021-2023 роки вказують на недостатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Значення коефіцієнтів рентабельності протягом аналізованого періоду показали негативну тенденцію до зменшення, що свідчить про неефективне використання підприємством активів для генерації прибутку, неоптимальну структуру активів тощо. Ці тенденції негативно впливають на фінансову стійкість та рентабельність підприємства.

2.4. Напрями вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Однією з основних стратегій покращення системи управління ризиками є активізація внутрішніх резервів підприємства, як явних, так і прихованих. Для виявлення потенційних резервів, які можна використати для підвищення економічної стійкості компанії, необхідна детальна оцінка всіх аспектів її діяльності.

Однією з ключових стратегій для виявлення таких резервів є зменшення вихідних грошових потоків, включаючи наступні аспекти (рис. 2.9):

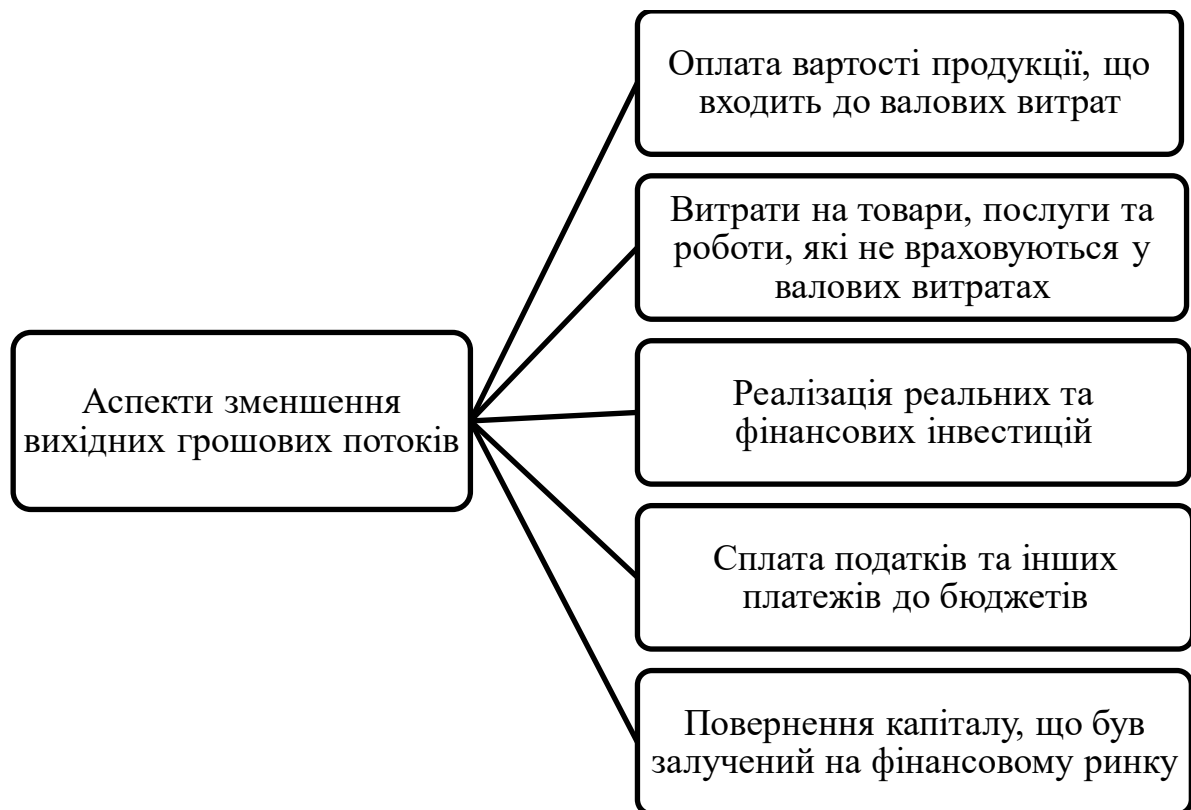


Рис. 2.9. Аспекти зменшення вихідних грошових потоків (складено автором за власними дослідженнями)

Отже, однією з ключових стратегій для збільшення економічної стійкості та зниження ризиків у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є активізація внутрішніх резервів, що включає (рис. 2.10):



Рис. 2.10. Аспекти активізації внутрішніх резервів (складено автором за власними дослідженнями)

У процесі реструктуризації активів використовуються такі заходи (рис. 2.11):



Рис. 2.11. Аспекти реструктуризації активів (складено автором за власними дослідженнями)

Ще одним способом поліпшення системи управління ризиками є проведення прогнозування та моніторингу. Для ефективного керування діяльністю та впливу на показники господарської та фінансової діяльності важливо постійно використовувати інформацію про стан підприємства та зміни, що відбуваються в ньому.

До сфер функціонального антикризового управління входять такі (рис. 2.12).

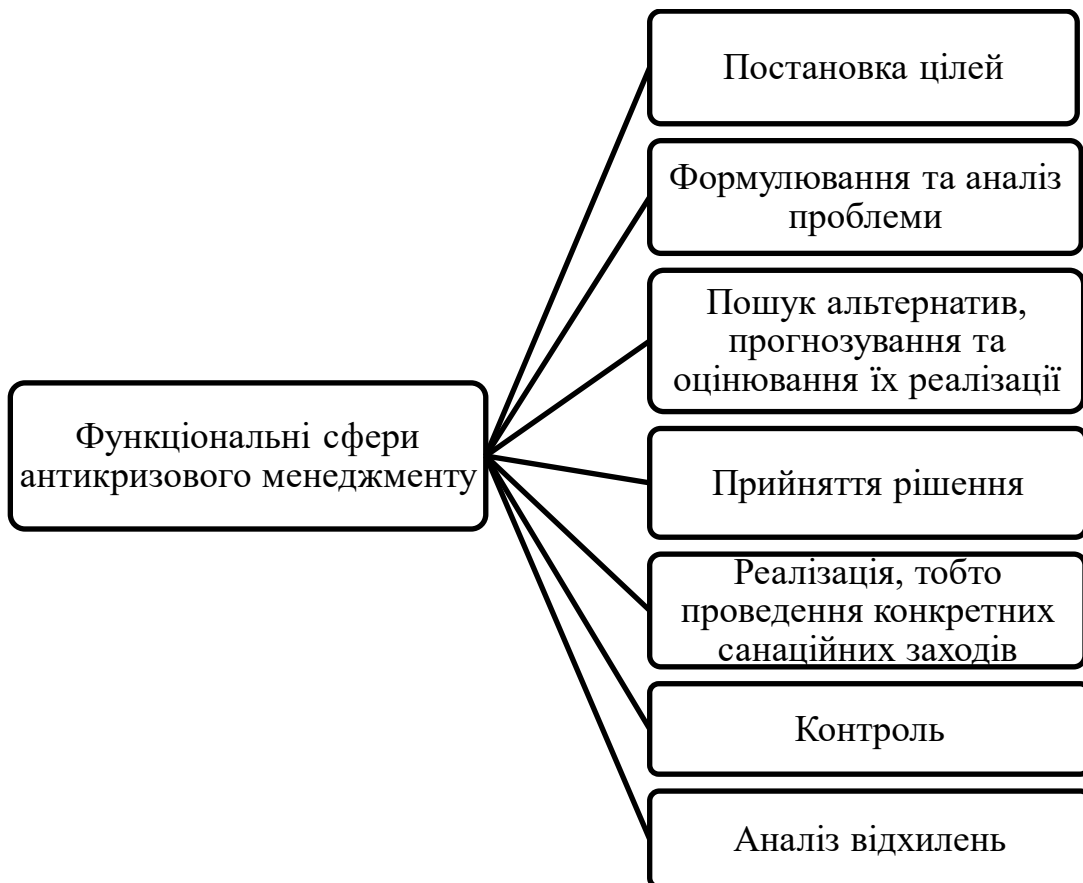


Рис. 2.12. Функціональні сфери антикризового менеджменту (складено автором за власними дослідженнями)

Під час розробки та ухвалення антикризової стратегії для керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендується спрямувати увагу на пошук оптимального варіанту, який би забезпечив мінімальні початкові витрати, при цьому максимізуючи віддачу від інвестицій у майбутньому. На сьогоднішній день для поліпшення фінансової ситуації на досліджуваному підприємстві

важливо звернути увагу на кілька напрямків: спрощення реалізації активів, які мають високу ліквідність та можуть швидко бути конвертовані у грошові кошти, а також зменшення поточних зобов'язань є ключовими. Отже, для покращення фінансової ситуації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендується застосувати такі заходи: оптимізувати витрати шляхом раціонального та ефективного використання ресурсів, таких як електроенергія, тепло та вода; підвищити конкурентоспроможність та привабливість послуг, які надає підприємство; покращити умови приміщень, які здаються в оренду.

В табл. 2.13 представимо антикризову програму для підприємства.

Таблиця 2.13

Антикризова програма ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» *

Антикризові заходи	Обрані стратегії	Термін реалізації	Відповідальні особи
Удосконалення організаційної структури	Запровадити нову посаду – «координатора замовлень» та передати частину обов'язків, що раніше належали помічнику директора, цьому координатору	2 тижні	Начальник відділу кадрів
Удосконалення контролю над менеджерами	Координатору замовлень доручено нагляд за менеджерами з продажу, які повинні представляти звіт про всі виконані замовлення	постійно	Координатор замовлень
Поліпшення фінансового стану підприємства	Проводити моніторинг цін конкурентів, використовувати можливості, що мають потенційний вплив, та збільшувати обсяги передоплати за продукцію	постійно	Головний бухгалтер
Контроль за дебіторською заборгованістю	Обмеження заборгованості покупців на прийнятному рівні, вибір умов продажу, що забезпечують стійкість грошових потоків – наприклад, передоплата; встановлення знижок та націнок для різних груп клієнтів з огляду на їхню платіжну дисципліну	1 місяць	Головний бухгалтер

*Складено автором за власними розрахунками

Враховуючи зазначені принципи та теоретичні засади стратегічного управління, а також практику підприємств у здійсненні заходів щодо виходу з кризи, було розроблено модель формування та впровадження системи ризик-менеджменту підприємства (Додаток Б).

Зазначена модель охоплює комплекс стратегічних та оперативних заходів, кожен з яких має спільну мету, цілі та завдання, пов'язані з реалізацією антикризової політики підприємства. Її використання надасть підприємству можливість не лише вирішити проблему виживання у кризових умовах, а й здійснити перспективи подальшого розвитку.

Далі в роботі було проведено прогноз прибутку на наступні три роки – з 2024 по 2026 рік на основі табл. 2.1. З використанням статистичного пакету обробки даних у програмі Excel були виявлені наступні тенденції у фінансово-господарському розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис. 2.13).

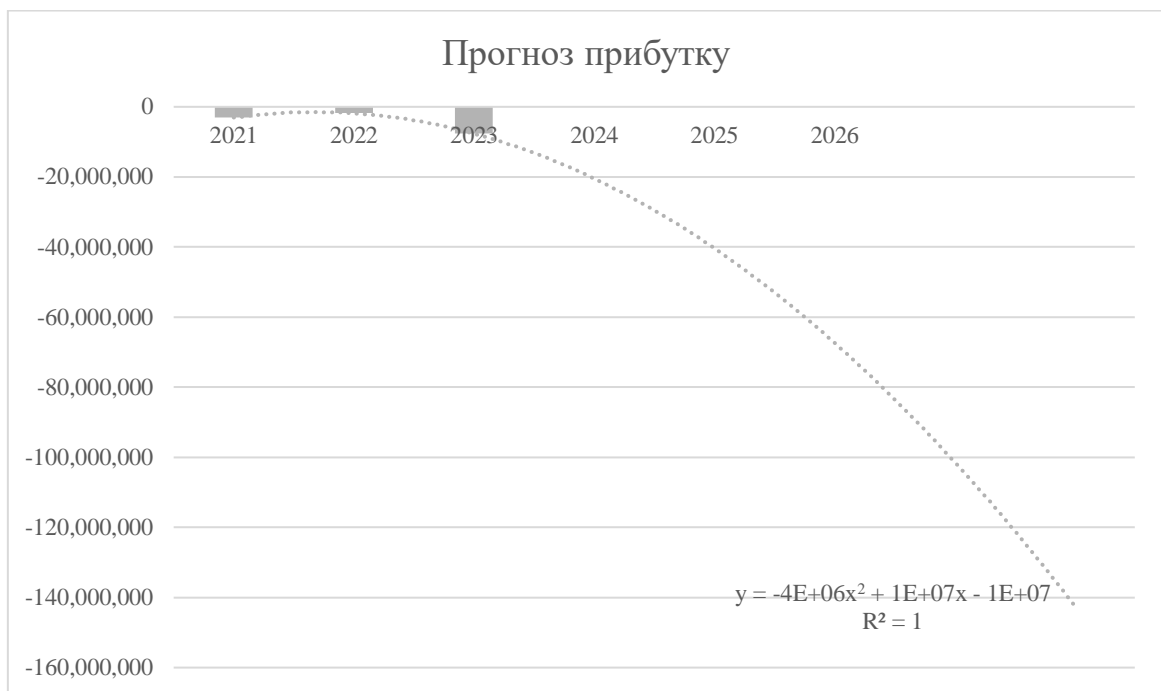


Рис. 2.13. Прогнозні дані чистого прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2024-2026 рр. (складено автором за власними дослідженнями)

Графіки демонструють від’ємну тенденцію у чистому прибутку з 2024 по 2026 рік. Тому, запропоновані заходи стають необхідними для покращення діяльності підприємства.

Отже, доцільно вважати, що впровадження запропонованих заходів в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» допоможе підприємству протистояти конкурентам і виправити негативні тенденції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити сутність, зміст та класифікацію ризиків. На мою думку, під ризиком слід розуміти наслідок дії чи бездіяльності, у якого існує реальна можливість отримання результатів різного характеру, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства. При аналізі діяльності будь-якої компанії важливу роль відіграє класифікація ризиків: залежно від можливої ризикової події, ризики можна поділити на великі групи: чисті і спекулятивні. Отже, поняття «ризик» багатогранне, що обумовлене різноманітністю чинників, які характеризують особливості як конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, в умовах яких ця діяльність здійснюється. Виявити всі ризикоутворюючі фактори досить складно. По-перше, велика кількість ризиків має не лише загальні фактори, а й специфічні. По-друге, конкретний ризик може мати різні причини. Такі чинники залежить від виду діяльності організації.

На основі вивчення спеціальної літератури було вивчено прийоми та методи оцінки ризиків. У рамках ринкової економіки виділяються п'ять основних областей ризику для будь-якого підприємства: безпечна область, область мінімального ризику, зона підвищеного ризику, критична область та сегмент неприйняттого ризику. Через наявність проблем, пов'язаних з недостатньою кількістю інформації, часу, відносна оцінка ризику на основі фінансового стану підприємства становить значний інтерес. Це найдоступніший метод оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів. Також одними з найпоширеніших методів оцінки ризиків у зарубіжній практиці фінансового менеджменту є моделі ймовірності банкрутства. Перед експертом стоїть непросте завдання відбору та ранжування різних факторів аналізу.

В роботі було досліджено особливості побудови ефективної системи ризик-менеджменту в бізнес-організації. Процес ризик-менеджменту повинен супроводжувати керуючі рішення на всіх рівнях менеджменту організації (наприклад, на вищому рівні, на рівні структурних підрозділів або проектної групи), тому управління ризиками необхідно інтегрувати в менеджмент бізнес-процесів або їх складових частин (етапів). При формуванні стратегії управління ризиками підприємство, по суті, вибирає, як йому краще маневрувати, щоб найбільш ефективно вести свою підприємницьку діяльність в умовах ризику. Розмах процесу ризик-менеджменту залежить від значущості керуючих рішень, які повинні бути прийняті в ході підприємницької діяльності.

На основі дослідження було виявлено особливості управління ризиками торговельного підприємства. Сучасним торговельним підприємствам слід не уникати ризикової ситуації, а вміти керувати нею. Управління ризиками – це частина діяльності керівництва фірми, спрямована на ефективний економічний захист від непередбачених чи небажаних загроз, які у результаті можуть завдати матеріальних збитків підприємству. Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів управління ризиками торговельного підприємства показують, що управління ризиками можна характеризувати як комплекс вироблених рішень, які спрямовані на мінімізацію широкого спектру впливу різних випадкових чи навмисних подій, які, в результаті, завдають істотних матеріальних збитків підприємству.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021–2023 рр. показав, що чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 2793,6 млн грн у порівнянні з 2022 роком, що переважно пов'язано з російською агресією, оскільки активи компанії також розташовані на непідконтрольній території України. Крім того, у період з 2022 по 2023 роки спостерігалось зменшення собівартості на 1367,5 млн грн, хоча за цей період загальна собівартість зросла на 3565,5 млн грн. Щодо показників прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то валовий прибуток за досліджуваний період

збільшився на 2022,5 млн грн. Показник чистого фінансового результату вказує на те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є збитковим підприємством, а чистий збиток у 2023 році склав 7632,3 млн. грн. Зазначимо, що прибуток зменшився на 5786,1 млн. у порівнянні з 2022 роком, а за два роки відбулося зменшення на 4518,1 млн. грн.

Механізм системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає своєчасну діагностику ймовірності банкрутства організації шляхом використання методів оцінки ймовірності банкрутства. Тому було проведено діагностику стану системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». За результатами розрахунків за моделлю Альтмана ймовірність банкрутства на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є дуже низькою. За моделлю Таффлера у 2021-2023 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мало значення $Z > 0,3$, отже фінансовий стан підприємства є стійким. За моделлю Ліса у 2021-2023 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має результат $Z > 0,037$, отже банкрутство мало ймовірне. За результатами розрахунків за моделлю Чессера показники в 2021-2023 рр. (Z більше 0,50) свідчать про наявність загрози банкрутства. Значення коефіцієнтів Бівера за 2021-2023 рр., що є нижчими за 0,2, свідчать про незадовільну структуру балансу, яка сформувалася на той момент на підприємстві, та вказують на загрозу банкрутства.

Оцінка ризик-менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відбулася за допомогою вивчення показників майнового стану, ділової активності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості. Протягом розглянутого періоду частка основних засобів у загальній вартості активів підприємства систематично збільшувалася, що свідчить про зростання інвестицій у придбання та утримання основних засобів. Однак інші показники вказують на необхідність застосування антикризової програми для запобігання кризі. Підвищення значень показників ділової активності протягом цього періоду свідчить про поліпшення функціонування підприємства. Значення показників ліквідності протягом усього аналізованого періоду виявилися нижчим за нормативні вимоги, що свідчить про недостатню

готовність підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання при настанні термінів платежів. Значення коефіцієнтів рентабельності протягом аналізованого періоду показали негативну тенденцію до зменшення. Ці тенденції негативно впливають на фінансову стійкість та рентабельність підприємства.

На основі проведеного дослідження було обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Однією з основних стратегій покращення системи управління ризиками є активізація внутрішніх резервів підприємства, як явних, так і прихованих. Одними з ключових стратегій для виявлення таких резервів є зменшення вихідних грошових потоків, впровадження процесу реструктуризації активів компанії, комплекс заходів, спрямованих на зміну структури та складу активів у балансі; перетворення матеріальних та фінансових активів підприємства у грошову форму, проведення прогнозування та моніторингу. На мою думку, впровадження запропонованих заходів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» допоможе підприємству протистояти конкурентам та негативним тенденціям.

СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник. Львів : Новий світ-2000, 2011. 240 с.
2. Бондарчук Н. В., Фесенко А. В. Управління системою фінансової безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 9(61). С. 237–240.
3. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
4. Бугай В. З., Бурдило О. В. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 42–46.
5. Вдовіченко О. В. Готовність до ризику у різних сферах діяльності. *Методика дослідження*. Одеса : Фенікс, 2007. 34 с.
6. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.
7. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
8. Данько Н. І. Обґрунтування економічних рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : НУА Публ., 2010. – 192 с.
9. Дем'янчук М. А. Методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації стратегії фінансової безпеки підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 71–81.
10. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
11. Іващенко О. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>.

12. Каленюк І., Куклін О. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 5 (170). С. 23–28.
13. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для здобувачів спец. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
14. Кокнаєва М. О. Концептульні основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств торгівлі URL: www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/319.pdf .
15. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 212 с.
16. Левковець Н. П. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08lnpese.pdf.
17. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. 262 с.
18. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
19. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
20. Мельник С. І. Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1(2). С. 7–12.
21. Мишина С. В., Мишин А. Ю. Система експрес-мониторинга фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1(163). С. 162-172.
22. Моделі і методи соціально–економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 396 с.

23. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 72–79.

24. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки*. 2014. Т. 2. С. 176–182.

25. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232.

26. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7-16.

27. Патарідзе-Вишинська М. Економічне моделювання оцінки рівня фінансової безпеки підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2019. № 1. С. 75–80.

28. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 268с.

29. Полторак А. С. Антикризова стратегія та її місце в системі антикризового управління промисловим підприємством. *Економіка і управління*. 2017. № 3.

30. Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризикменеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 164–172.

31. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text>.

32. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств. Рівне: Волинські обереги, 2015. 351с.

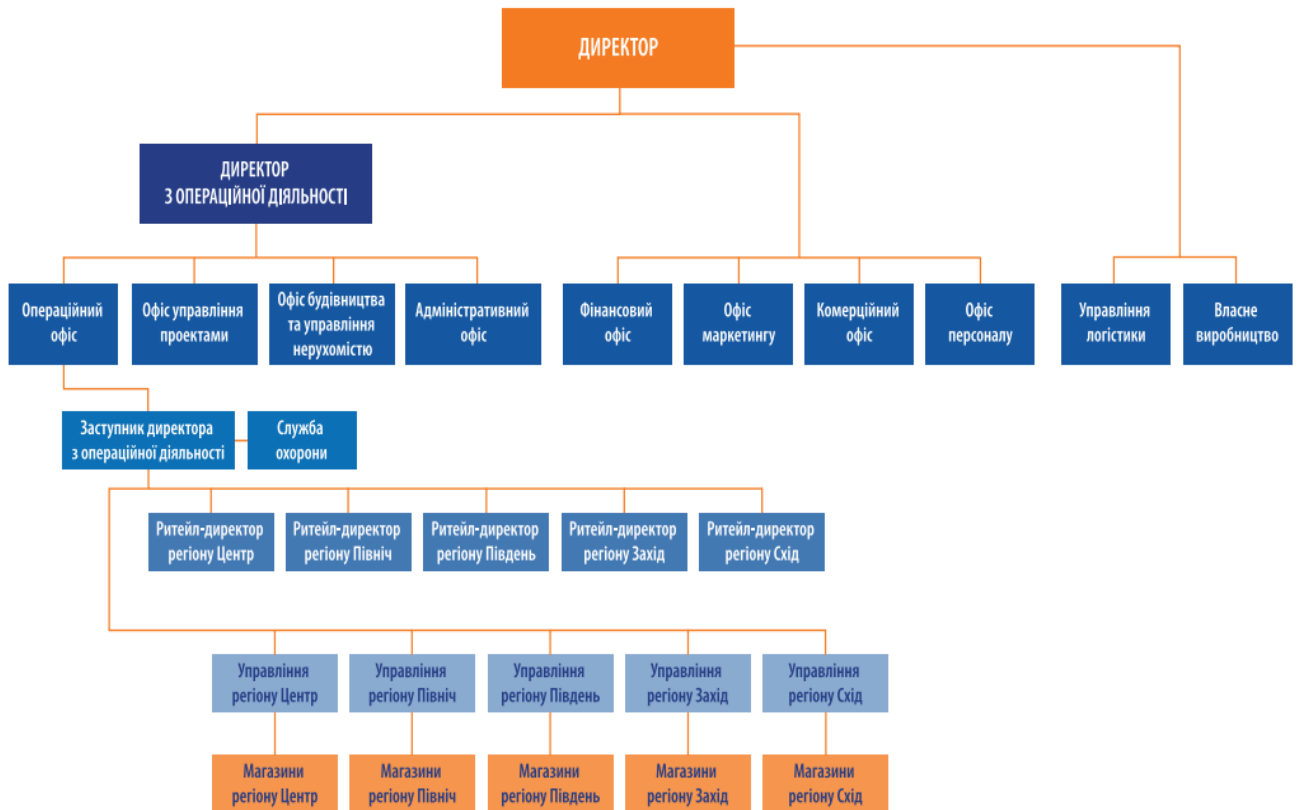
33. Семенов А. Ю., Хомутенко А. В., Барвінок В. Ю. Сутність та значення фінансової безпеки держави *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 29. Ч. 2. С. 117-120.
34. Сердюков К. Г., Головченко Ю. В. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 627–631.
35. Січиокно Г. Б. Механізм управління фінансовою безпекою промислових підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 2. С. 81–90.
36. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник. Київ : Політехніка, 2004. 200 с.
37. Сутність управління фінансовою санацією підприємства. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3145/1/Розділ_1.pdf.
38. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/>.
39. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 1. С. 65-74.
40. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / ред.: Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.
41. Химич І. Г., Винник Т. М., Константюк Н. І., Тимошик Н. С., Юрик Н. Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153–159.
42. Черненко Н.М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Одеса: Університет Ушинського, 2020. 116 с.
43. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. Львів : Магнолія-2006, 2010. 260 с.
44. Швець Ю. О., Цикало К. С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 25(1). С. 162–168.

45. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 271 с.
46. Шуміло О. С., Савченко К. В. Взаємозв'язок категорій фінансова безпека підприємства і фінансова стійкість підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 2(2). С. 38–42.
47. Blakuya G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. P. 248-256.
48. Fedulova I.V. The balanced indicators system in the risk management. *Herald of KNUTE*. 2018. № 6. P. 67-78.
49. Gladkov I. V. Finansovaya ustoichivost' na osnove diagnostiki bankrotstva predpriyatii. М.: АР «Наука і образование». 2015. 208 с.
50. Khalatur S., Masiuk Y., Kachula S., Brovko L., Karamushka O., Shramko I. Entrepreneurship development management in the context of economic security. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. № 9 (1). Pp. 558—573.
51. Metelenko N. Identification of risks of loss of financial security at Ukrainian industry enterprises. *Соціально-економічні проблеми і держава*: 2019. Вип. 2(21). С. 97-111.
52. Rushchyshyn N., Nikonenko U., Kostak Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 4. P. 231-237.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД» [38]



Модель формування і реалізації стратегії з управління ризик-менеджментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

