

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління ризикозахищеністю підприємства  
(на матеріалах ПП «Хелен-А»)»**

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент

**Гнідой В.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

д.е.н., доцент,

**Іжевський П.Г.**

(науковий ступінь, вчене звання,

прізвище та ініціали)

д.е.н., професор

**Рецензент:**

**Чмир О.С.**

(науковий ступінь, вчене звання,

прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## Анотація

**Гнідой В.В. Управління ризикозахищеністю підприємства (на матеріалах підприємства ПП «ХЕЛЕН-А») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 90 с.**

В роботі сформульовано визначення поняття «управління ризикозахищеністю швейного підприємства», проведено класифікацію ризиків в підприємницькій діяльності та ідентифіковано їх зміст. Систематизовано методи управління ризикозахищеністю, практики ризик-менеджменту.

Проведено аналіз управління ризикозахищеністю ПП «Хелен-А» та встановлено, що на підприємстві не всіма підрозділами здійснюється оцінка потенційних втрат від настання того чи іншого ризику, не затверджені відповідні аналітичні процедури такої оцінки; не здійснюється систематизація ризиків. Здійснено оцінку ризикозахищеності підприємства в двох основних напрямках – фінансової діяльності та операційної діяльності.

Запропоновано впровадження ризикоорієнтованого управління у ПП «Хелен-А», що передбачає здійснення систематичного моніторингу ризику та його оцінки за двома критеріями – ймовірність виникнення та ступенем впливу залежно від величини фінансових втрат. У роботі на прикладі типових ризиків діяльності підприємства здійснено таку оцінку, що дозволило виявити чотири сектора залежно від характеру наслідків та ймовірністю їх виникнення, залежності від ступеню ризикованості розробляється періодичність моніторингу та контролю з боку відповідних підрозділів.

З метою запобігання майбутніх втрат запропоновано застосування внутрішніх та зовнішніх інструментів управління ризиками в процесі здійснення експортно-імпортних операцій. Зокрема, запропоновано порядок

визначення валютної ефективності експортно-імпортних операцій та проведено аналіз ефективності використання валютних застережень як одного з внутрішніх методів управління валютними ризиками. Досліджено ефективність використання інструментів хеджування як одного з методів управління ціновими ризиками в діяльності суб'єктів економічних відносин.

**Ключові слова:** ризик, управління ризикозахищеністю, оцінка ризиків, моніторинг ризиків, хеджування.

### Annotation

**Нидой** **V.V. Riskmanagementoftheenterprise**  
**(onthematerialsoftheenterprise** **PE** **«HELEN-A»)** -

Qualificationscientificworkontherightsofthemanuscript.

Master'sworkforobtainingtheeducationaldegreeofmasterinthespecialty 073

Management. -

KhmelnytskyUniversityofManagementandLawnamedafterLeonidYuzkov,

Khmelnytsky, 2021. - 90 p.

The definition of the concept of «risk management of a garment enterprise» is formulated in the work,

the classification of risks in entrepreneurial activity is carried out and their content is identified. Systematized methods of risk management, risk management practices.

The analysis of risk management of PE «Helen-A» is carried out.

The assessment of risk protection of the enterprise in two main directions - financial activity and operational activity is carried out.

The introduction of risk-oriented management in PE «Helen-A» is proposed, the use of internal and external risk management tools in the process of export-import operations is proposed.

The effectiveness of using hedging instruments as one of the methods of price risk management in the activities of economic entities has been studied.

**Keywords:** risk, risk management, risk assessment, risk monitoring, hedging.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та зміст процесу управління ризикозахищеністю швейного підприємства .....	8
1.2. Сучасні методи управління ризикозахищеністю підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПП «ХЕЛЕН-А» .....	25
2.1. Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників підприємства .....	25
2.2. Дослідження та оцінка ризиків в діяльності швейного підприємства ..	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПП «ХЕЛЕН-А» .....	46
3.1 Мінімізація ризиків при впровадженні ризикоорієнтованого підходу ...	46
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконаленням управління ризикозахищеністю швейного підприємства .....	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність управління ризикозахищеністю в сучасній економіці сьогодні постійно зростає, що підтверджується не тільки помітним збільшенням наукових досліджень проблем ризику, інтенсивністю контактів господарюючих суб'єктів з консультантами і страховиками, а й зростанням замовлень на розробку систем управління ризиком з боку підприємств різних галузей. Ситуація, що складається може бути прямим наслідком фінансово-економічної кризи, викликаної пандемією COVID-19, в тому числі, через неврахування ризиків в різних сферах економічної діяльності та на різних рівнях управління. Сьогодні настає новий етап розвитку теорії та практики управління, орієнтований на вирішення проблем сталого функціонування і розвитку підприємств, у тому числі і легкої промисловості, в бізнес-середовищі з підвищеною ризиковою складовою.

Сучасний етап розвитку менеджменту відображає реальності глобалізації, ускладнилася і зросла динаміка господарських процесів, для управління якими необхідно створювати адекватні діагностичні процедури ризикових ситуацій, методи та інструменти управління, формувати нові вимоги до кваліфікації персоналу. При цьому поряд з функціональним управлінням, набуло поширення інтегративну управління ризиками з урахуванням їх взаємного впливу.

Разом з тим, сьогодні величезна кількість теоретичних і прикладних проблем управління ризиками, особливо важливих для швейних підприємств, що реалізують стратегію інноваційного розвитку, ще не знайшли свого вирішення.

У науковій літературі фрагментарно представлені теоретичні розробки, а тим більше висвітлена прикладна сторона управління ризикозахищеністю підприємств в умовах конкурентного середовища. Так, питанням управління ризиками присвячені праці таких науковців як: Балабанов И.Т. [2], Балдін К. В., Воробйов С. Н. [3], Бондарева Т. І. [7], Гончаренко Л.П., Філін С.А. [13], Занора В. О. [19], Зоїдзе Д. Р. [19], Кулікова Е. А. [26],

Лук'янова В. В. [28], Мазаракі А. А. [29], Масюк В. М. [32], Рафал Р. [39], Солодовник Г. В. [42], Ступаков В.С. [46], Тимошик М. М. [48], Хохлов Н.В. [61], Яковенко О. І. [67] та інші. Однак, серед вищезазначених комплексних досліджень, пов'язаних із управлінням ризикозахисністю швейних підприємств вкрай мало. Це зумовило актуальність обраної теми дослідження, визначило його мету та завдання.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо удосконалення процесів управління ризикозахисністю швейного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та зміст процесу управління ризикозахисністю швейного підприємства;
- систематизувати сучасні методи управління ризикозахисністю підприємства;
- провести аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників підприємства;
- дослідити та оцінити ризики в діяльності швейного підприємства;
- визначити концептуальні засади мінімізації ризиків при впровадженні ризикоорієнтованого підходу;
- здійснити економічне обґрунтування заходів, пов'язаних з удосконаленням управління ризикозахисністю підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління ризикозахисністю швейного підприємства ПП «Хелен-А».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу управління ризикозахисністю швейного підприємства ПП «Хелен-А».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних

методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та порівняння – для удосконалення та впорядкування термінології в понятійному апараті управління ризикозахищеністю підприємства; системно-структурний аналіз – для уточнення, впорядкування та систематизації методів управління ризикозахищеністю підприємства; методи порівняльного та статистичного аналізу - для аналізу діяльності підприємства, ідентифікації та оцінки ризиків; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів управління ризикозахищеністю підприємства.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність швейних підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління ризикозахищеністю підприємства, матеріали і статистичні та аналітичні дані ПП «Хелен-А».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Europeanscientificdiscussions» (м. Рим, Італія, 1-3 лютого 2020 р.) [12].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління ризикозахищеністю підприємства можуть використовуватись в практичній діяльності швейних підприємств.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та зміст процесу управління ризикозахищеністю швейного підприємства

Ведення господарської діяльності швейних підприємств в ринковій економіці пов'язане з виникненням ряду характерних обставин, здатних як спричинити негативні зміни в процесі самої діяльності, так і викликати негативні наслідки, що впливають на її результати. Йдеться про «ризики» господарської діяльності підприємства. В умовах посилення інтеграційних процесів, глобалізації економіки, підвищення динаміки розвитку економічного середовища все більшу значимість знаходить вміння менеджерів не тільки оперативно реагувати на нестандартні ситуації, але і заздалегідь передбачити їх, розробляючи відповідні плани дій підприємства – політику ризикозахищеності. У зв'язку з цим особливо актуальною є необхідність всебічного розгляду сутності поняття ризику і підходів до класифікації ризиків швейного підприємства а також визначення ризикозахищеності суб'єкта господарювання.

Розпочнемо із визначення категорії ризику у підприємницькій діяльності та його різновидів. У сучасній науковій і діловій літературі можна знайти безліч різних способів визначення ризику і його класифікації - від найбільш загальних до більш складних і спеціалізованих.

У загальноприйнятому розумінні ризик постає у вигляді можливої невдачі, небезпеки, матеріальних та інших втрат, які можуть настати в результаті втілення в життя обраного рішення [22]. Розглядаючи поняття ризику в сфері господарської або підприємницької діяльності, до матеріальних втрат, як правило, відносять втрату ресурсів, неотримання

доходів та упушену вигоду. Наприклад, фахівці рейтингового агентства «Експерт РА» під ризиком розуміють «потенційно супутню ймовірність втрати ресурсів або неотримання доходів» [50].

Авторами О. С. Шапкіним і В. О. Шапкіним в роботі «Теорія ризику і моделювання ризикових ситуацій» [64] пропонується визначати категорію ризику як «небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності». Іншими словами, на думку авторів, ризик - це загроза того, що підприємець понесе втрати у вигляді додаткових витрат або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував [64, с.33].

У роботі К. В. Балдіна та С. Н. Воробйова «Ризик-менеджмент» під ризиком розуміють «баланс можливих доходів і збитків, баланс схильності і унебезпечення від втрат, і цей баланс формується самим підприємцем» [3, с.21].

Таким чином, господарюючий суб'єкт або підприємець, націлений у своїй діяльності, в першу чергу, на отримання прибутку при максимально раціональному використанні наявних ресурсів, повинен брати до уваги всі обставини, які мають ймовірність появи і здатні відхилити його від заданої мети.

В свою чергу, Д. Марцинковський, визначає ризик як «співвідношення ймовірності виникнення ризикових ситуацій і їх можливих наслідків». На його думку, реалізація ризику призводить до відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих [30].

Складніше формулює поняття ризику В. Н. Уродовських, розглядаючи його як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети [51, с. 6].

У роботі Е. А. Уткіна і Д. А. Фролова зазначено, що ризик може бути

визначений як рівень фінансової втрати, що виражається в змозі не досягти поставленої мети, в невизначеності прогнозованого результату, в суб'єктивності оцінки прогнозованого результату [52, с. 25].

Характеристика ризику як можливої перешкоди на шляху до досягнення мети, поставленої перед господарюючим суб'єктом, простежується і в зарубіжних джерелах. При цьому ризик може бути визначений як будь-яка зовнішня чи внутрішня ситуація або подія, що мають потенціал вплинути на організацію, перешкоджаючи успішному досягненню її цілей, надання нею послуг, отримання вигоди від можливостей чи виконання проектів або заходів [70, с. 1].

Важливо відзначити, що крім негативного «забарвлення» у визначеннях ризику може бути присутнім і зворотна сторона, яка характеризує ризик як можливість отримання додаткової вигоди. Такий похід до визначення ризику зустрічається переважно у зарубіжних джерелах. Іншими словами, ризик характеризується як ймовірність несподівано поганої або ж несподівано позитивної, певної майбутньої події [69, с.11]. Для підприємницької діяльності доцільно вважати основним змістом слова «ризик» його творчий сенс як джерела додаткового прибутку [3, с.21]. Для розуміння природи підприємницького ризику фундаментальне значення має зв'язок ризику і прибутку. Підприємець проявляє готовність йти на ризик в умовах невизначеності, оскільки поряд з ризиком втрат існує можливість додаткових доходів.

Однак, в класичному розумінні поняття ризику пов'язано з можливими збитками. У зв'язку з цим нами пропонується розуміти під ризиком ймовірність виникнення у підприємства в ході господарської діяльності втрат і збитків (включаючи всі види шкоди, в тому числі, майнової, а також шкоди здоров'ю або життю людей), об'єднану з розмірами цих втрат і збитків, вираженими в економічних показниках.

В силу різноманітності видів господарської діяльності існує безліч різних ризиків, що, в свою чергу, вимагає відповідної систематизації та

породжує безліч підходів до їх класифікації за тими або іншими ознаками.

Залежно від сфери виникнення (сфери діяльності) ризику поділяють на:

- фінансові (виникають у зв'язку з неможливістю виконання фірмою своїх фінансових зобов'язань, їх причинами є зміна купівельної спроможності грошей, нездійснення платежів, зміна валютних курсів і т.д.) [30; 64, С.43-45];

- комерційні (ризик втрат в процесі фінансово-господарської діяльності зважаючи на зниження обсягів реалізації, непередбаченого зниження обсягу закупівель, підвищення закупівельної ціни товару, підвищення витрат обігу, втрати товару в процесі обігу та ін.);

- виробничі (пов'язані з невиконанням підприємством своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції, товарів, послуг, інших видів виробничої діяльності в результаті впливу як зовнішнього середовища, так і внутрішніх факторів).

Фінансові (спекулятивні) ризики виникають при здійсненні фінансових операцій, коли в ролі товару виступають валюта, цінні папери або грошові кошти [50]. Фінансові ризики поділяються на ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, і на інвестиційні ризики (пов'язані з вкладенням капіталу). До ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей, відносяться: інфляційні, дефляційні, валютні та ризики ліквідності.

При інфляційному ризику підприємець несе реальні втрати в силу того, що його доходи знецінюються швидше, ніж ростуть, інфляційний ризик обумовлюється можливістю знецінення реальної вартості капіталу, вираженого у формі грошових активів, а також очікуваних доходів і прибутку в зв'язку з ростом інфляції. При цьому дія даного ризику може бути виражена в такий спосіб: сировина і комплектуючі, що використовуються у виробництві, дорожчають швидше, ніж готова продукція; готова продукція підприємства дорожчає швидше, ніж ціни конкурентів на аналогічний вид продукції [30].

Дефляційний ризик заснований на тому, що при зростанні дефляції

падає рівень цін, а, отже, знижуються і доходи.

Валютний ризик можливий при проведенні валютних операцій (зовнішньоекономічних, кредитних та ін.), в межах яких при зміні курсу однієї валюти по відношенню до іншої можливі як втрати, так і додаткова вигода.

Ризик ліквідності пов'язаний з втратами при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості та споживчої вартості [30; 51, с.11; 64, с.46].

Інвестиційні ризики мають на увазі можливість втрат в ході інвестиційної діяльності. Серед них виділяють: ризики упущеної вигоди, ризики зниження прибутковості, ризики прямих фінансових втрат. У свою чергу, ризик зниження дохідності включає в себе процентні ризики і кредитний ризик, а ризик прямих фінансових втрат - біржовий, селективний і ризик банкрутства, але також може включати і кредитний ризик.

Комерційні ризики поділяють на майнові, торгові [51, с.9-10], соціально-екологічні та ризики інформаційної безпеки.

У статті Д. Марцинковського «Огляд основних аспектів ризик-менеджменту» [30] окреме місце займає класифікація ризиків виробничої діяльності підприємства: виробничі, кадрові, в сфері обігу, в сфері управління. У свою чергу, виробничі ризики складаються з ризиків основної, допоміжної забезпечувальної виробничої діяльності.

Крім розглянутих класифікацій існує поділ ризиків за ступенем допустимості (допустимий, критичний, катастрофічний), за ступенем правомірності (виправданий, невиправданий), заможливістю страхування (ті, які страхуються, і ті, що не страхуються) та за безліччю інших ознак.

Аналіз наведених класифікацій показує, що в діловому і науковому світі немає єдиного погляду на сутність ризику і немає єдиного підходу до його класифікації, проте є багато спільних поглядів і схожих суджень в цих питаннях. Різноманітність класифікацій і визначень ризику, багато в чому, виходить з того, в якій саме сфері господарської діяльності ризик

розглядається. Таким чином, при розробці політики управління ризиками підприємства необхідно комплексно підходити до визначення його можливих ризиків по кожному напрямку, застосовуючи вже існуючий, накопичений практичний досвід і наукові знання.

В результаті проведеного дослідження наявних класифікацій ризику нами пропонується комплексна класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності, з метою розробки системи управління ризикозахищеністю підприємства

Так за масштабом збитку ризики можуть бути: допустимим (втрата частини або повного прибутку); критичним (неотримання доходу, при відшкодованих витратах, або навіть неповерненість здійснених витрат); катастрофічним (втрати в розмірі, що дорівнює або перевищує розміри майна підприємства).

Також в якості класифікаційної ознаки використані джерела виникнення ризику: зовнішні і внутрішні. До внутрішніх ризиків віднесені три види ризиків підприємства: виробничі, кадрові та екологічні. Це ризики, які виникають в ході ведення господарської діяльності та пов'язані з виробничими процесами, управлінням персоналом і впливом діяльності підприємства на оточуюче середовище. Зовнішні ризики включають в себе політичні, природно-техногенні і репутаційні. Політичні ризики пов'язані з функціонуванням політичної системи держави в частині формування законодавчо-нормативних вимог до підприємства з регулювання їх діяльності. Реалізація природно-техногенних ризиків має на увазі збиток від дій сил природи, або через техногенні катастрофи і аварії. Також пропонується виділити такий вид ризиків, як репутаційні ризики, оскільки ризики втрати ділової репутації можуть бути безпосереднім джерелом збитків і втрат підприємства.

Вважаємо за доцільне фінансові та комерційні ризики діяльності підприємств віднести до змішаного типу, в зв'язку з тим, що джерела їх виникнення можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Фінансові ризики пов'язані з фінансовими операціями та інвестиційною діяльністю підприємства. Комерційні ризики включають в себе два види ризиків: торгові та транспортні. Торгові - пов'язані з діяльністю по закупівлі сировини, матеріалів і засобів виробництва, а також з реалізаційною діяльністю підприємства. Транспортні ризики мають на увазі можливі втрати продукції при транспортуванні різними видами транспорту. В цілому комерційні ризики також пов'язані з можливістю невиконання зобов'язань контрагентів за укладеними договорами.

Опрацьована класифікація дозволяє всебічно розглянути можливі ризики господарюючого суб'єкта, що є основою для їх ефективної систематизації та ідентифікації з метою подальшого вибору методів і розробки політики управління ризикозахищеністю підприємства.

Тепер звернемось до аналізу наукової категорії «ризикозахищеність». Так, у науковій літературі нині домінує підхід, відповідно до якого ризикозахищеність підприємства – це забезпеченість його життєво важливих інтересів і потреб та захист від негативного впливу всього спектра різних за своєю природою зовнішніх і внутрішніх загроз [1, с.56]. А в рамках концепції корисності та системного підходу її трактують у контексті ризикостійкості. Остання являє собою сукупність властивостей системи, що визначають характер реагування на зміни рівня ризиків, у тому числі ризиків кризової ситуації, що виникла з цих позицій ризикозахищеність – це сукупність управлінських впливів, спрямованих на створення ризикостійкості системи [36]. Тобто, це така якісна характеристика системи, що дає змогу звести до мінімуму, а ще краще - повністю позбутися негативних наслідків впливу ризиків різноманітної природи.

Тому ризикозахищеність передбачає можливість і здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адекватно й оперативно змінювати свою внутрішню структуру відповідно до їх перманентної варіації. Чим вищий рівень ризикозахищеності від негативних агресивних впливів ризиків, тим вищим ступенем життєздатності володіє

система підприємства [61, с. 16]. При цьому всю сукупність методологічних прийомів, що уможливають забезпечення ризикозахищеності підприємства, прийнято називати імунізацією ризиків.

Коли мова йде про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі його діяльність, яка характеризується підвищеними рівнями ризиковості. При розгляді ризикозахищеності підприємства акцентують увагу передусім на ефективності управління ризиками у процесі господарської діяльності. Управління ризиком забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям і викликам. Очевидно, що ще однією конститутивною характеристикою та результатом цього процесу є прийнятний рівень фінансової адаптивності підприємства.

Зазначене дає змогу констатувати, що управління ризикозахищеністю швейного підприємства – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати швейного виробництва, що виникають унаслідок одержання шкоди або негативного результату в ризикових ситуаціях. У практичному аспекті система ризикозахищеності швейного підприємства являє собою адаптовану до індивідуальної специфіки його діяльності технологію ризик-менеджменту. Узагальнюючи теоретичні положення та результати практичних досліджень можна стверджувати, що платформою управління ризикозахищеністю підприємства є цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, одержання й збільшення віддачі в невизначеній господарській ситуації, а мірою ризикозахищеності підприємства є ймовірність досягнення ним поставлених мети та завдань.

## **1.2. Сучасні методи управління ризикозахищеністю підприємства**

Стрімке підвищення турбулентності зовнішнього середовища висуває підвищені вимоги до пошуку найбільш адекватних і ефективних підходів,

інструментів, процедур та методів управління ризикозахищеністю підприємства. Завдання пошуку, використання і вдосконалення дієвих методів управління ризикозахищеністю входить в число найважливіших для комплексної системи ризик-менеджменту господарюючого суб'єкта, що сприяє забезпеченню його економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності, стабільності розвитку та ефективності функціонування. Отже, виникає раціональна необхідність в дослідженні, систематизації та конкретизації існуючих в теорії та практиці ризик-менеджменту методів управління ризикозахищеністю.

Під методами управління ризикозахищеністю в широкому сенсі слід розуміти сукупність способів, прийомів та заходів, які цілеспрямовано застосовуються відносно будь-яких потенційних або реальних ризиків у всіх їх проявах для досягнення певних результатів діяльності. Неоднозначність і багатоваріантність існуючих в економічній науці трактувань ризику, а також наявність величезної кількості критеріїв їх класифікації призводять до існування досить великого числа різноманітних методів управління ризикозахищеністю, відповідно, варіантів їх групування.

Згідно Чернової Г.В., Кудрявцева А.А., Іванова А.А., Олійникова С.Я. і Бочарова С.А. існуючі підходи до управління ризикозахищеністю можна згрупувати як методи мінімізації негативного впливу несприятливих подій і по співвідношенню часу здійснення керуючих заходів і настання ризикової ситуації (рис. А.1 додатку А) [63, с. 60; 21, с. 90]. До першої групи методів автори відносять:

- методи ухилення від ризику, що передбачають повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризикової ситуації;

- методи мінімізації ризику, що призводять до зменшення негативних наслідків ризикової ситуації. У зв'язку з тим, що в даному випадку суб'єкт господарювання залишає ризики на своїй відповідальності, в деяких джерелах їх називають методами прийняття ризику на себе, методами утримання ризику або методами поглинання ризику;

- методи передачі ризику, які передбачають можливість перекладання відповідальності і відшкодування негативних наслідків, що виникають внаслідок настання ризикової ситуації, на іншого суб'єкта.

У своїх працях Чернова Г.В. та Кудрявцев А. А. в якості основних і найбільш вживаних методів трансформації ризиків досить докладно розглядають такі [63, с. 91-95]:

1. Метод відмови від ризику – передбачає безпосередню відмову від будь-яких заходів або операцій, що містять в собі неприйнятний для суб'єкта господарювання ризик. Разом з тим слід розуміти, що в ряді ситуацій відмова від одного виду ризику може призвести до виникнення інших ризиків і відсутності можливості отримання прибутку.

2. Метод зниження частоти збитку або запобігання збитку передбачає здійснення запобіжних заходів, орієнтованих на мінімізацію ймовірності (частоти) отримання можливого збитку або втрат.

3. Метод зменшення розміру збитків полягає в проведенні превентивних заходів, зосереджених на мінімізації розміру можливих збитків або втрат.

4. Метод поділу ризику полягає в прийнятті необхідних заходів, при яких негативні прояви в разі будь-якого варіанту реалізації ризику не здатні привести до появи нових збитків, шкоди або втрат. При цьому Чернова Г.В. і Кудрявцев А. А. уточнюють, що практичне застосування даного методу на рівні підприємства можливе в двох формах [63, с. 94]:

- диференціація (відділення) ризиків - просторове розділення джерел утворення збитків або об'єктів, яким може бути завдано шкоди;

- дублювання (створення і зберігання копій) найбільш значущих об'єктів, схильних до ризику (документації або інформації, видів діяльності підприємства, функцій, обладнання, запасів напівфабрикатів та/або готової продукції, які є важливими і необхідними для нормального функціонування господарюючого суб'єкта).

5. Метод аутсорсингу ризику має на увазі перекладання

відповідальності за зниження ймовірності реалізації ризику на основі договору на сторонню організацію (інший суб'єкт).

Серед найбільш часто використовуваних методів фінансування ризику або покриття збитку Чернова Г.В. і Кудрявцев А.А. виділяють наступні [63, с. 95-102]:

1. Метод покриття збитку з поточного доходу передбачає самостійне здійснення відшкодування збитку по мірі його виникнення за рахунок поточних грошових потоків господарюючого суб'єкта.

2. Метод покриття збитку з резервів – відшкодування збитку з коштів спеціально створених для цього резервних фондів.

3. Метод покриття збитку за рахунок використання позики полягає в здійсненні відшкодування збитку за рахунок позикових коштів (кредиту).

4. Метод покриття збитку на основі самострахування - відшкодування збитку самим підприємством з власних спеціально формованих для цього страхових фондів або з коштів створеної для цієї мети кептивної страхової компанії.

5. Метод покриття збитку на основі страхування полягає в передачі відповідальності за відшкодування шкоди сторонній страховій компанії.

6. Метод покриття збитку на основі нестрахового пулу передбачає зниження участі підприємства у відшкодуванні збитку за рахунок співфінансування ризику добровільним об'єднанням страховиків, яке не є юридичною особою.

7. Метод покриття збитку за рахунок передачі відповідальності на основі договору має на увазі зниження участі самого господарюючого суб'єкта у відшкодуванні збитку за рахунок співфінансування ризику іншим суб'єктом відповідно до умов укладеного між ними договору (наприклад, хеджування).

8. Метод покриття збитку на основі підтримки державних та/або муніципальних органів полягає в повній або частковій передачі відповідальності за відшкодування шкоди державним та/або муніципальним

органам управління.

9. Метод покриття збитку на основі спонсорства - відшкодування збитку за рахунок спонсорської допомоги.

Таким чином, як видно, автори, дотримуються виключно негативної інтерпретації ризику, маючи на увазі під ним можливість випадкового виникнення небажаних збитків, втрат або шкоди. Досліджувані підходи до класифікації методів управління ризиками схематично можна представити у вигляді агрегованої структури (рис. А.2 додатку А).

Однак це не єдиний варіант групування методів. Існують і інші підходи до їх класифікації, які так чи інакше перетинаються з розглянутими вище. Так, Качалов Р.М. [23, с. 89-103], Іванов А.А., Бочаров С.А., Олейніков С.Я. [21, с. 92-100], Гончаренко Л.П., Філін С.О. [13, с. 81-92], Лузгіна О.А., Єжова Е.Д. [27, с. 94-98], Духаніна Є.В. [17, с. 49-57] та інші сходяться на думці, що в загальному випадку все різноманіття методів управління ризикозахищеністю, які застосовуються у діяльності підприємств можна розділити на чотири основні групи:

1. Методи ухилення від ризику (відмова від ризикових рішень і операцій; відмова від ненадійних партнерів; відмова від інноваційних проектів; відмова від використання в високих обсягах позикового капіталу; консервація майна, звільнення некомпетентних працівників і т. д.);

2. Методи локалізації ризику ґрунтуються на виявленні та виділенні ділянок діяльності підприємства з найбільш високою концентрацією джерел ризику та ризикоутворюючих факторів у відокремлену обліково-фінансову або організаційно-правову структуру з метою максимального контролю і більш ефективного управління ризиком (створення спеціальних відділів для виконання ризикованих проектів; утворення венчурного підприємства; створення дочірнього інвестиційного фонду; послідовне розукрупнення підприємства і т. д.);

3. Методи дисипації (розсіювання) ризику полягають в усуненні надмірної концентрації ризику за допомогою його розподілу шляхом

інтеграції підприємств (утворення фінансово-промислових груп, акціонерних товариств і т.д.) і диверсифікації видів діяльності та зон господарювання, ринків збуту, каналів поставок, інвестицій тощо.

4. Методи компенсації ризику пов'язані з формуванням механізмів попереджувальної дії, які передбачають розробку і реалізацію превентивних заходів щодо зниження рівня ризику (створення системи резервів на підприємстві; створення спілок, асоціацій, фондів взаємовиручки і взаємної підтримки і т.п.; впровадження стратегічного планування діяльності; активний цілеспрямований («агресивний») маркетинг; залучення зовнішніх ресурсів; лобіювання законопроектів, що нейтралізують або компенсують передбачувані чинники ризику і т.д.).

Ступаков В.С., Токаренко Г.С. [46, с. 256-277], Мандрикіна М.Б., Фокіна О.М., Шапошникова С.В.[53, с. 65-73] до позначених вище груп методів додають методи передачі ризику партнерам (передача ризиків шляхом страхування; передача ризиків шляхом укладення договорів факторингу; передача ризику шляхом укладення договору поручительства; передача ризиків постачальникам сировини і матеріалів; передача ризиків шляхом укладення біржових угод; хеджування і т.д.)

Представлені групи методів управління ризикозахищеністю ми б доповнили групою методів запобігання ризику, що межують з методами компенсації ризику. Основна суть виділеної нами групи методів полягає в завчасному прийнятті організаційно-профілактичних заходів та проведенні необхідних заходів з метою недопущення розвитку подій, що ведуть до негативної реалізації ризику (збитку, шкоди або втрат), а саме: підвищення ефективності інформаційного забезпечення; формування ризик-орієнтованої культури; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; оптимізація організаційної структури; організація ризик-менеджменту; фінансова інженерія; оптимізація оподаткування; контроль дотримання техніки безпеки; формування системи перевірки потенційних партнерів по

бізнесу; юридичний контроль дотримання договорів з постачальниками, підрядниками та кредитними організаціями і т. д.

Куликова Е.А., проводячи паралель з існуючими в теорії менеджменту методами управління, загальну сукупність методів управління ризикозахищеністю умовно поділяє на сім основних груп [26, с. 97] (рис. А.3 додаток А):

Юридичні методи управління ризиками спрямовані на профілактику ризиків і нейтралізацію їх негативних наслідків шляхом використання основних положень чинного законодавства. Серед них Куликова Е.А. виділяє кримінально і адміністративно-правові методи, які виконують переважно стримуючу роль в системі ризик-менеджменту, та які орієнтовані на залучення винних осіб до відповідальності за неправомірне заподіяння будь-якої шкоди суб'єкту господарювання, та цивільно-правові методи, спрямовані на відшкодування збитків, завданих підприємству в результаті вчинення протиправних дій [26, с. 98-99].

Адміністративні методи управління ризиками ґрунтуються на примусі і утворюються з [26, с. 100-101]:

- організаційних методів, які передбачають розробку належних організаційних рішень, що регламентують діяльність персоналу в різних ситуаціях;

- розпорядчих методів, що носять директивний характер, спрямовані на досягнення поставлених цілей через дотримання внутрішніх нормативних документів і забезпечення ефективної діяльності підприємства в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання;

- дисциплінарних методів, заснованих на залученні до внутрішньої дисциплінарної відповідальності працівників підприємства, винних у виникненні та негативній реалізації ризику.

До економічних методів управління ризиками Куликова Є. А. відносить методи, які спираються на принципи раціонального розподілу фінансових ресурсів підприємства з метою мінімізації потенційних втрат і

максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику [26, с. 102]. Серед таких методів вона виділяє [26, с. 102-105]:

- методи компенсації, що носять оборонний характер і передбачають страхування і резервування;

- методи спекулювання, що характеризуються виключно наступальною спрямованістю впливу на ризик. При цьому Куликова Е.А. підкреслює, що чим вище ступінь ризику, тим більший дохід може отримати суб'єкт господарювання;

- методи стимулювання, які спонукають працівників підприємства до певних дій через матеріальні компенсації за трудові зусилля в умовах ризику;

- методи стримування, що носять каральний характер, оскільки засновані на залученні до матеріальної відповідальності юридичних (наприклад, недобросовісних ділових партнерів) і фізичних осіб, винних у виникненні і негативній реалізації ризику.

Таким чином, Куликова Е.А. підкреслює позитивну складову економічного ризику, виражену в можливості отримання суб'єктом господарювання будь-якої вигоди або додаткового прибутку.

Основний сенс науково-прикладних методів полягає в можливості завчасного виявлення будь-яких ризиків з метою вжиття необхідних заходів щодо нейтралізації їх негативних наслідків і максимізації можливої вигоди [26, с. 116-117]. До числа основних методів, на думку Куликової Е.А., входять:

- методи дослідження, призначені для збору, узагальнення та систематизації інформації, необхідної для раціонального і ефективного управління ризиками;

- методи аналізу і синтезу, необхідні для обробки інформації, отриманої за допомогою дослідних методів;

- методи прогнозування (методи розрахунку і екстраполяції), необхідні для складання прогнозів на найближчу і далеку перспективу.

Виробничі методи управління ризиками зосереджені на мінімізації

втрат від браку, виробничих травм та інших форс-мажорних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності підприємства, і складаються

[26, с. 112-116]:

- технічних методів, заснованих на підвищенні надійності існуючої у підприємства виробничо-технічної бази;

- технологічних методів, орієнтованих на розробку (придбання) та впровадження у виробництво найбільш передових і ефективних технологій.

Під психологічними методами управління ризиками розуміється сукупність прийомів і методів психологічного впливу на особистість працівника з метою спрямування його внутрішнього потенціалу на вирішення конкретних завдань господарюючого суб'єкта [26, с. 110-111].

Соціальні методи управління ризиками спрямовані на формування єдиного згуртованого трудового колективу (соціуму), спрямованого на досягнення спільної мети підприємства [26, с. 105].

У висновку Куликова Е.А. зазначає, що подібне групування вищеописаних методів управління ризикозахищеністю є досить умовним, оскільки всі вони мають безліч спільних рис і схильні до взаємному впливу. Лише характерні відмінності в способах впливу на об'єкт управління дозволяють розглядати кожне з цих методів окремо.

На основі проведеного дослідження теоретичних розробок в сфері систематизації методів управління ризикозахищеністю, практики ризик-менеджменту та інтерпретації ризику «як можливості отримання позитивного результату у вигляді додаткового доходу, вигоди або виграшу при ухваленні рішення в умовах повної або часткової невизначеності, а також негативного результату у вигляді втрат, збитку або збитків у порівнянні з прогнозованим результатом з урахуванням конкретних ситуацій і впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища»[62], нами сформована узагальнена класифікація методів, що максимально враховує різні критерії та рівні управління (табл. А додатку А).

Як видно з наведеної класифікації, один і той же вид методу управління ризикозахищеністю може відповідати одночасно кільком критеріям. Кожен з методів відрізняється в першу чергу видом ризику, суб'єктивно-індивідуальним сприйняттям ризику, способом і ступенем впливу на нього в конкретній ситуації, а також сферою і специфікою підприємницької діяльності.

Таким чином, представлені вище класифікації методів управління ризикозахищеністю, незважаючи на схожість деяких позицій, з огляду на строго індивідуальний суб'єктивний підхід до даного питання та інтерпретацію самого поняття ризику, значно відрізняються один від одного. У сьогоденних нестабільних умовах функціонування підприємств, доцільне і раціональне застосування цілого комплексу методів управління ризикозахищеністю в різних їх поєднаннях здатне не тільки мінімізувати та/або нейтралізувати ризики, але і максимально використовувати можливості та шанси, сприяючи, тим самим, підвищенню ефективності їх життєдіяльності в цілому.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ

#### ПП «Хелен-А»

#### **2.1 Аналіз діяльності та основних техніко-економічних показників підприємства**

Одяг українського виробництва останнім часом особливо популярний не тільки серед споживачів вітчизняного ринку, а й зарубіжного. Якісний крій і пошиття, розмаїття модних тканин і фасонів, демократичні ціни – все це робить український продукт не тільки рентабельним, а й цілком конкурентним відносно одягу зарубіжних виробників.

В Україні працюють понад 2000 швейних підприємств, 1130 з яких — мікропідприємства. Лідерами за кількістю швейних підприємств, за даними Державної служби статистики України [43], є Харківська, Львівська, Хмельницька, Дніпропетровська та Київська. Партнери з ЄС уже понад 20 років купують продукцію українських швейних підприємств, цінуючи високу якість та прийнятну ціну. Потенціал подальшого експортного зростання галузі для економіки України має тенденцію до зростання. Виробничі потужності спроможні забезпечити експорт одягу більше на 1 млрд дол. США на рік. На внутрішньому ринку одягу України основні підприємства-виробники конкурують з імпортерами з Туреччини, Китаю, країн СНД, деяких країн ЄС та США.

ПП «Хелен-А» – це вітчизняний виробник жіночого та дитячого одягу, який забезпечує виробництво та продаж широкого асортименту власних виробів та виробів інших виробників і брендів, а також інтернет-магазин. На сьогоднішній день підприємство має 10 власних магазинів в різних містах України та 9 на умовах франчайзингу. Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво товарів народного споживання;

- матеріально-технічне постачання підприємств та організацій всіх форм власності;
- оптова та роздрібна торгівля товарами власного виробництва;
- посередницькі послуги при купівлі, продажі продукції господарської діяльності;
- інша діяльність [44].

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки, печатку із своєю назвою, штампи, бланки та інші реквізити. ПП «Хелен-А» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах належного йому майна згідно із законодавством. Підприємство має право у встановленому порядку:

- укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, перевезень, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді господарському чи третейському суді;
- самостійно розпоряджатися виготовленою продукцією та надавати послуги стороннім організаціям і населенню, у тому числі через свої фірмові магазини, по безготівковому рахунку та за готівку за цінами, що формуються згідно з умовами економічної діяльності та встановлюються підприємством самостійно;
- будувати, брати та здавати за згодою із засновником в найм різне рухоме та нерухоме майно;
- створювати філії та інші виокремленні підрозділи;
- за погодженням із Засновником створювати спільні підприємства з іншими юридичними особами на території України та за її межами.

Знаючи тенденції розвитку ринку одягу можемо перейти до пояснення причинно-наслідкових зв'язків між техніко-економічними показниками діяльності ПП «Хелен-А» (табл. Б.1 додаток Б).

Як свідчать дані таблиці 2.1 обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг на підприємстві збільшився у 1,83 рази у 2019 р. порівняно із 2015

р. Максимальне зростання показника відбулось у 2016 р. (темп росту майже 144%), що пов'язано із загальною тенденцією зростання цін за цей період. У подальші роки зростання відбувалось в межах 10%, що пов'язано із появою значної кількості конкурентів на місцевому ринку та зниженням платоспроможності споживачів.

Збільшення доходів є наслідком впливу двох факторів: ціни реалізації та обсягу реалізованої продукції. Визначити величину впливу кожного з названих чинників можна наступним чином [19 с.95].

Формула 2.1 дає змогу виявити вплив ціни на зміну виручки від реалізації:

$$\Delta B_y = B_1 - \frac{B_1}{I_y} = 48293,0 - \frac{48293,0}{1,137} = 5818,9 \text{ тис. грн. (2.1)}$$

де  $B_1$  - чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг за звітний період, тис. грн.;

$I_y$  - індекс цін, % (у 2019 році – 104,1% [5])

Формула 2.2 показує, як на зміну виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вплинув обсяг реалізованої продукції.

$$\Delta B_{opr} = \frac{B_1}{I_y} - B_0 = \frac{48293,0}{1,104} - 43665 = 78,6 \text{ тис. грн. (2.2)}$$

де  $B_1$  - чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг за звітний період, тис. грн.;

$B_0$  - чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг за базовий період, тис. грн.;

$I_y$  - індекс цін, %.

Отже, збільшення виручки від реалізації на ПП «Хелен-А» у 2019 році залежить від зростання цін на 5818,9 тис. грн., а при цьому обсяг випуску показує зменшення на 1190,9 тис. грн.

Собівартість продукції та виручка зростають приблизно однаковими темпами, що свідчить про те, що ціни на ресурси та продукцію підприємства зростають пропорційно. Це забезпечує підприємству стабільний приріст

прибутку. Так валовий прибуток у 2019 році збільшився на 25% порівняно з попереднім, а за п'ять років – на 73%. Цікаво, що чистий прибуток зростає ще більшими темпами, що пов'язано із надходження на підприємство інших доходів від операційної діяльності (зокрема оренди майна), тому зростання чистого прибутку за три роки становить 2,5 рази.

Слід зауважити, що чисельність працівників підприємства протягом усього досліджуваного періоду скорочувалась. Так середньооблікова чисельність працюючих у 2015 р. складала 80 працівників, із них 63 робітників; у наступні роки їх чисельність скорочується -у 2019 р. чисельність працюючих становить 49 осіб, що на 31 особу менше порівняно із 2015 роком. Продуктивність праці на підприємстві підвищилась на фоні зменшення чисельності працівників втричі, що є наслідком зростання цін на товари підприємства, а також зростання обсягів виробництва.

Слід відмітити, що підприємство характеризується невисокою заробітною платою (на рівні середньої по м. Хмельницькому). При чому темпи росту заробітної плати приблизно дорівнюють темпам росту інфляції за відповідні роки, що говорить про просту індексацію заробітної плати під впливом підвищення мінімального рівня оплати праці. Зменшення чисельності працівників при підвищенні рівня заробітної плати по підприємству майже не позначається на зростанні фонду оплати праці на підприємстві – у 2019 році витрати на оплати працю були навіть менше рівня 2015 року.

Оскільки витрати на виробництво та реалізації продукції зростають приблизно однаковими темпами, рентабельність витрат/продаж є відносно стабільною – приблизно 8-9% за останні два роки. Вважаємо, що такий рівень рентабельності є низьким, адже він є нижчим депозитного відсотка, що виступає у якості альтернативної вигоди.

Зазначений рівень рентабельності є наслідком достатньо високої витратомісткості виробництва: показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції становить 0,77-0,8 грн.

Залишкова вартість основних засобів на підприємстві за п'ять років зменшилась на 33%, зокрема лише за 2019 рік – на 25%, однак фондвіддача є достатньо високою -51,8 грн. у 2019 році проти 19 грн. у 2015 році.

Таким чином, попередній аналіз дає можливість говорити про обмежене зростання ПП «Хелен-А» на ринку одягу: підприємство є прибутковим, однак обсяги виручки зростають повільно, переважно під дією інфляційного фактора.

Здійснимо аналіз динаміки обсягу та структури продажу продукції підприємством (табл. Б.2 додатку Б). Слід відмітити, що асортимент продукції є відносно стабільним протягом досліджуваного періоду. У 2019 році найбільшу питому вагу (68%) в загальній структурі доходів становить жіночий одяг; на другому місці у структурі займає реалізація дитячого одягу (21%), домашній текстиль складає біля 10% в загальній структурі реалізованої продукції.

Також необхідно відмітити і загальні зміни в динаміці реалізації. Найбільшим приростом характеризується реалізація домашнього текстилю у 2,35 рази за п'ять років, жіночого одягу - у 2,27 рази. Однак як показали вище здійснені розрахунки факторного аналізу, переважно нарощування реалізації здійснюється за рахунок підвищення вартості продукції, що звичайно для підприємства є не зовсім позитивним.

Таким чином, аналіз основних показників економічної діяльності підприємства свідчить про наявні передумови щодо забезпечення його платоспроможності. Навіть в умовах значної чисельності конкурентів та зниження платоспроможності ПП «Хелен-А» підтримує зростання доходів та приріст валового та чистого прибутку, намагається утримувати ріст витрат. На нашу думку, підприємству варто звернути увагу на нарощування обсягів виробництва продукції, відслідковуючи сучасні тенденції розвитку ринку одягу.

Систему управління - сукупність двох взаємодіючих підсистем (тієї, яка керує — суб'єкт управління, та тієї, якою керують — об'єкт управління).

Зважаючи на вищезазначене, можна сказати, що механізм управління ризикозахищеністю— це взаємодія суб'єкта та об'єктауправління, які забезпечують даний процес.

Розглянемо більш детально процес управління ризикозахищеністю досліджуваного суб'єкта господарювання, а також визначимо розподіл функцій між окремими суб'єктами та рівень їх реалізації. Загальна організаційна структура підприємства зображена на рис. Б.1.

Загальне управління підприємством здійснює директор, що призначається власником. До основних функцій директора, що також стосуються ризик-менеджменту, є визначення загальних напрямів управління, формулювання цілей та оцінка поточної ситуації, прогнозування стану розвитку підприємства, ідентифікація ризиків зовнішнього середовища та аналіз їх впливу, контролю за виконанням рішень відповідно до обраних методів протидії ризикам, , контроль функціонування підприємства тощо.

Директор мережі забезпечує розвиток фірмових магазинів по Україні, оцінює ризики їх функціонування на відповідних ринках з урахуванням конкурентів та особливостей розвитку попиту; забезпечує просування торгівельної марки через залучення до франшизи та підтримку франчайзі, контроль їх діяльності на відповідність цінностям та баченню розвитку підприємства.

Важливим елементом у системі управління ризиками є наявність достовірної, своєчасної та достатньої інформації для прийняття рішень на кожному рівні управління. Значну частину такої інформації забезпечує бухгалтерський облік, який, перш за все, забезпечує реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності; збір та аналіз інформації для розрахунку фінансової складової забезпечення безпеки підприємства. Це є основою для розрахунку фінансовихпоказників; аналізу відхилень;розробки та прийнятті рішень поусуненню недоліків. Для зменшення загрози бухгалтерських ризиків бухгалтер підприємства своєчасно і якісно проводить періодичні інвентаризації майна підприємства

та його розрахунків, здійснює документальні ревізії, застосовує процедури внутрішнього і зовнішнього (незалежного) аудиту. В рамках мінімізації ризиків господарської діяльності бухгалтер підприємства здійснює функції оцінки фінансових ризиків та розробки заходів їх мінімізації: резервування частини фінансових ресурсів для забезпечення подолання негативних фінансових наслідків; забезпечення компенсації можливих фінансових збитків за рахунок формування відповідної системи отримання додаткового доходу.

Заступник директора з виробництва забезпечує управління ризиками, пов'язаними з основними виробничими процесами, забезпечує подання звітності з усіх аспектів ризику, включати роботу з управління ризиками у відповідних підрозділах, забезпечує перевірку проведення заходів з управління ризиками на рівні підрозділів; забезпечує виявлення ризику, оцінку значущості ризику, розробку стратегій реагування на ризик та контроль за виконанням рішень.

Таким чином, директор, заступник директора з виробництва, директор мережі та бухгалтер здійснюють управління ризиками на вищому рівні, переважно концентруючись на стратегічному рівні управління, дослідженням зовнішнього середовища та визначення пріоритетів розвитку підприємства. На оперативному рівні вирішуються питання оцінки ризиків конкретних бізнес-процесів: зрив поставок, брак продукції, відставання від графіків виробництва, вихід обладнання з ладу, ризики, пов'язані з недостатністю, або подорожчанням, чи неефективним використанням матеріальних, трудових ресурсів або основних засобів, що однаково негативно вплине на економічні показники (собівартість і прибуток), тощо.

Ідентифікація ризиків на рівні структурних підрозділів дозволяє виявити найбільш вагомні фактори, що провокують виникнення ризикових ситуацій, що перешкоджають досягненню цілей підприємства; а також визначити напрями вдосконалення процесів для зниження впливу можливих ризиків на реалізацію бізнес-процесів.

Таким чином, систематизація та оцінка ризиків господарської діяльності є основою розробки ефективних управлінських рішень в умовах ризику. Ідентифікація ризиків забезпечує виявлення властивостей невизначеності розвитку економічних процесів у майбутньому, а отже можливість формування альтернативних сценаріїв розвитку окремих господарських ситуацій та господарської діяльності в цілому, що відображає ймовірність отримання позитивних і негативних для підприємства наслідків прийняття управлінських рішень. Проаналізуємо більш детально яким чином розподілені функції з управління ризиками підприємства між його працівниками, при цьому виділивши зазначені вище рівні – стратегічний та оперативний, а також поділ ризиків на внутрішні на зовнішні (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Розподіл функцій з управління ризикозахиженістю ПП «Хелен-А» між його працівниками

№ з/п	Функція з управління ризикозахиженістю	структурні підрозділи/посади								
		директор	директор мережі	заступник директора з виробництва	бухгалтер	відділ МТЗ	відділ збуту	начальник розкрийного цеху	начальник швейного цеху	склад
1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11
	<b>Стратегічний рівень</b>									
	<i>управління зовнішніми ризиками</i>									
1.	Визначення перспективних сегментів	+	+	+						
2	Визначення напрямів ефективного використання капіталу підприємства	+	+		+					
3	Зміна вимог споживачів, відслідковування конкурентів	+	+	+						
4	Зміна кон'юнктури зарубіжних ринків	+	+	+						
	<i>управління внутрішніми ризиками</i>									
1	Розширення/скорочення мережі	+	+	+	+					

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11
2	Моніторинг довгострокової платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства	+			+					
	<i>Оперативний рівень управління зовнішніми ризиками</i>									
1.	Підвищення цін на матеріали, енергії тощо			+		+				
	Втрата зв'язків із контрагентами			+		+	+			
2.	Виконання договірних зобов'язань	+		+			+			+
	<i>управління внутрішніми ризиками</i>									
1	Аналіз оборотних активів підприємства				+					
2	Моніторинг дебіторської заборгованості				+		+			
3	Моніторинг кредиторської заборгованості				+					
4	Оптимізація наявної й простроченої заборгованості				+		+			
5	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції			+		+	+	+	+	
6	Аналіз збереження майна підприємства			+	+	+	+	+	+	+
	Забезпеченість персоналом	+		+				+	+	

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Основна мета такої класифікації - виявити основні види ризиків, що впливають на фінансово-господарську діяльність. Перевага такого підходу полягає в тому, що вже на початковому етапі аналізу керівник підприємства може наочно оцінити ступінь ризикованості за кількісним вкладом ризиків і вже на початковому етапі відмовитися від втілення в життя певного рішення. Перелік є невичерпним, нами наведено найбільш типові ризики в діяльності ПП «Хелен-А».

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що у ПП «Хелен-А» домінує аналіз фінансових ризиків (проводиться систематичний моніторинг активів і пасивів, забезпечується аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, визначаються напрями ефективного використання капіталу). Також значна увага приділяється операційним ризикам – ризик браку, несвоєчасного постачання тощо. Однак, на підприємстві не всіма підрозділами здійснюється оцінка потенційних втрат від настання того чи іншого ризику (не вимірюється кількісна та якісна оцінка виявлених ризиків, не затвержені відповідні аналітичні процедури такої оцінки). На підприємстві відсутній реєстр ризиків (чи інша форма представлення систематизації ризиків), що дозволив би вести облік ризиків за центрами виникнення чи управління, фіксувати частоту їх виникнення та прогнози/фактичні втрати під його впливом, рейтингувати ризики за ступенем впливу (високий, середній, низький). На нашу думку, це б дозволило удосканилити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Для створення такої інформаційної бази необхідно: визначити обсяг, зміст, види, періодичність аналізу; обґрунтувати методика аналітичних процедур; виявити впливові фактори; сформулювати систему показників і параметрів; визначити загальну потребу і характер інформації по локальним цілям; встановити джерела інформації; перевірити якість інформації тощо. Для цього необхідно провести комплексний аналіз ризиків господарської діяльності підприємства.

## **2.2. Дослідження та оцінка ризиків в діяльності швейного підприємства**

Діяльність підприємства, особливо в нестабільних економічних умовах, завжди містить в собі ризик втрат через негативні наслідки прийнятих рішень або здійснених заходів, що потребує використання інструментів аналізу

ризиків. Кожному підприємству є характерним свій набір комерційних, правових, виробничих, фінансових та організаційно-управлінських ризиків, для оцінки яких може використовуватись якісний та кількісний аналіз.

Для діагностики ризикозахищеності на підприємстві використовуються традиційні методи аналізу фінансово-економічного стану підприємства, інтегральні показники й моделі оцінки платоспроможності та ймовірності банкрутства, нормативно затверджені методики оцінки платоспроможності підприємства. Показники фінансово-економічного стану підприємства поряд із іншими інструментами виступають як індикатори, що відображають рівень ризикозахищеності підприємства та ступінь впливу чинників ризику на фінансово-господарську діяльність підприємства, у тому числі рівень його платоспроможності.

В науковій літературі з ризик-менеджменту представлено низку коефіцієнтів фінансового аналізу, які можна використовувати в якості індикаторів ризику. Враховуючи праці вітчизняних науковців у цій сфері, нормативні документи оцінки фінансового стану та рівня ризику здійснимо оцінку за допомогою показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності.

Платоспроможність означає спроможність підприємства у короткостроковий період погасити найбільш термінові зобов'язання наявними в активі ресурсами і не допустити порушення термінів розрахунку за поточними зобов'язаннями. Невиконання зобов'язань підприємства може мати такі наслідки, як його банкрутство або повна ліквідація. ліквідність є необхідною та обов'язковою умовою платоспроможності підприємства. Ризик ліквідності відображає труднощі суб'єкта господарювання в погашенні підприємством фінансових зобов'язань, щообумовлюютьнеобхідність повернення коштів чи інших фінансових активів. Ступінь ліквідності підприємства залежить від періоду, протягом якого його активи можуть бути конвертовані у кошти: чим меншим є період конвертації активів

у гроші, тимвищим буде ступінь ліквідності, а ризик ліквідності відповідно є меншим. Розглянемо ці показники для ПП «Хелен-А» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Основні показники статистичної платоспроможності ПП «Хелен-А»

Назва показника	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р.(+, -)	Нормативне значення
	2015	2016	2017	2018	2019		
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	4,62	2,52	3,51	1,68	2,12	-2,50	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,07	0,28	0,20	0,43	0,08	0,6 - 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,08	0,03	0,04	0,04	>0 збільшення
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	3860,0	4832,0	7398,0	4561,0	4365,0	505,0	>0 збільшення
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,65	0,56	0,68	0,45	0,54	-0,12	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності (фінансового ризику)	1,53	1,77	1,47	2,25	1,86	0,33	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,78	0,60	0,72	0,41	0,53	-0,26	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,68	0,73	0,86	0,85	0,72	0,04	>0 збільшення

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ПП «Хелен-А» [54-58]

Так, коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2015 – 2019 рр. на ПП «Хелен-А» був низький рівень ризику, показник знаходиться вище норми та свідчить про те, що оборотні активи 2,12 разів перевищують поточні зобов'язання.

Однак за три роки спостерігається зниження значення показника, хоча не нижче критичного значення, що говорить про зростання ризику

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, як бачимо грошові кошти забезпечують можливість погашення лише 4% зобов'язань, а продаж виробничих запасів дає можливість погасити 43% зобов'язань. Показник швидкої ліквідності дещо менший за рекомендоване значення, однак спостерігається тенденція до збільшення за рахунок зростання вартості виробничих запасів. Показник абсолютної ліквідності мав найкраще значення у 2017 році, у 2019 році зменшився у двічі.

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився на 13%, однак за 2019 рік порівняно із 2018 роком зменшився на 4%. Вцілому позитивне значення показника показує, що оборотні активи сумарно на багато перевищують поточні зобов'язання, тобто фінансування операційної діяльності здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

До безпосередніх показників платоспроможності, перш за все, відноситься коефіцієнт автономії, який протягом чотирьох років був вищим за рекомендоване значення 0,5: у 2019 році показник становить 0,54, що дещо менше рівня 2015 та 2017 років, коли його значення досягало 0,65 та 0,68 відповідно. Отже в структурі фінансових ресурсів переважає власний капітал, що обумовлює фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт фінансового ризику, також демонструє позитивну тенденцію, тому що з кожним роком є оптимальним співвідношення між залученими коштами і власними, тобто поступово знижується ризиковість діяльності.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Для ПП «Хелен-А» показник має значення 0,72, що означає власний капітал на 72% спрямований

на фінансування оборотних активів, а 28% - перебувають у вигляді необоротних активів. Аналогічну тенденцію показує коефіцієнт фінансової стійкості, який за досліджувані роки збільшився до 0,65.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2019 року є високим – 0,53, тобто більше 53%, однак найкращого значення показник набував у 2015 році – 0,78.

Ділова активність мінімізує ризик неуспіху в умовах економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Допоміжні показники статистичної платоспроможності ПП «Хелен-А»

Назва показника	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -)	Норма- тивне значення
	2015	2016	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	5,34	4,72	4,24	3,88	5,84	0,50	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,47	13,13	28,64	7,42	23,66	-12,81	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської за боргованості	70,31	297,74	75,93	58,61	37,76	-32,55	збільш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	9,87	27,42	12,57	48,49	15,21	5,34	зменш.
Строк погашення дебіторської за боргованості, дн.	5,12	1,21	4,74	6,14	9,53	4,41	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,78	4,85	4,61	4,40	7,34	1,56	збільш.
Строк оборотності матеріальних запасів	62,30	74,22	78,15	81,76	49,04	-13,26	зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,47	7,11	5,67	8,12	7,53	1,06	збільш.
Тривалість операційного циклу, днів	67,42	75,43	82,89	87,90	58,58	-8,84	зменш.
Тривалість фінансового циклу, днів	57,55	48,01	70,32	39,42	43,36	-14,19	>0

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ПП«Хелен-А»[54-58]

Як видно з розрахунків табл. 2.3, підприємство у звітному році оборотні активи використовувало ефективно. Про це свідчить збільшення їх віддачі у 2019 році як порівняно з 2015 роком, так і із 2018 роками: коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився до 5,84 обертів. Коефіцієнти оборотності власного капіталу, матеріальних запасів збільшуються, а періоди їх обертання відповідно зменшуються. Такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. В той же час, оскільки ПП «Хелен-А» виробляє продукцію тривалого використання, то термін обертання матеріальних запасів у 50 днів у 2019 році є високим – тобто готова продукція в середньому перебуває на складі біля 1,5 місяців, що звичайно відволікає кошти та знижує платоспроможність підприємства.

Щодо інших проблем, то слід відмітити зниження коефіцієнта оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, і відповідно зростання строку їх погашення, хоча значення цих показників не є критичними – 15 днів для кредиторської та 9 днів для дебіторської заборгованості у 2019 році. При цьому слід звертати увагу на синхронізацію дебіторської та кредиторської заборгованості: оскільки строк погашення дебіторської заборгованості є меншим за строк погашення кредиторської – підприємство не повинно відчувати брак коштів для виконання своїх зобов'язань. Про це свідчить і зниження тривалості операційного та фінансового циклу на майже 9 та 15 днів відповідно, тобто вкладені кошти швидше проходять усі стадії обігу та повертаються на підприємство у вигляді виручки, що і забезпечує його платоспроможність. Однак, враховуючи, що підприємство не здійснює власне виробництво, вважаємо, що ПП «Хелен-А» повинно знижувати ці показники до рівня хоча б 30 днів.

Отже, показники ліквідності та платоспроможності свідчать про відносну фінансову стійкість підприємства та його спроможність розраховуватись за своїми зобов'язаннями, тобто достатню ризикозахищеність ПП «Хелен-А». Враховуючи багатосторонність фінансово-господарських ризиків, які не завжди відображається в коефіцієнтах платоспроможності, багато вчених рекомендують здійснювати інтегральну оцінку фінансового стану підприємства на основі багатофакторних моделей.

Здійснимо інтегральну оцінку ймовірності банкрутства. З переліку методик, запропонованих у табл.В.1. додатку В, ми обрали ті, які найбільш розповсюджені у вітчизняній практиці. Результати проведеної оцінки представлено у табл.В.2. додатку В та табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Порівняльна оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПП «Хелен-А»

Назва моделі	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018р.	2019 р.	Характеристика фінансового стану
Модель Терещенко О.О.	34,35	27,02	21,00	20,23	4,08	фінансово стійке підприємство
Модель К. Беєрмана	18,31	16,51	14,67	15,35	0,67	підприємство знаходиться під загрозою банкрутства
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	45,58	32,78	23,87	22,05	2,47	загрози банкрутству немає
Модель Міністерства фінансів України	50,11	57,73	69,44	32,75	1,54	високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту

Примітка. Розраховано автором.

В цілому, слід відмітити, що результати порівняльної оцінки досліджуваних моделей у більшості випадків збігаються, однак наявні певні розбіжності. За моделями Терещенко О.О., Дж. Таффлера і Г. Тішоу та

методики Міністерства фінансів України підприємство ПП «Хелен-А» має стійкий фінансовий стан, є платоспроможним, відсутня загроза банкрутства. Однак, за п'ять років запас фінансової міцності зменшується і значення інтегральних показників, хоча і знаходять в межах норми, стрімко погіршуються. Слід зазначити, що модель Міністерства фінансів України віддзеркалює тенденції зміни динамічних показників платоспроможності: результати показують кращий стан за 2016-2017 рр. та їх погіршення у 2018-2019 рр. А результати, отримані за моделями Терещенко О.О., Дж. Таффлера і Г. Тішоу, більше відповідають тенденціям змін традиційних показників ліквідності та платоспроможності.

В свою чергу, за моделлю К. Беєрмана за аналізований період 2015-2018 роки інтегральний коефіцієнт є значно більшим за рекомендоване значення 0,32, що означає високу ймовірність банкрутства, а у 2019 році показник максимально наблизився до критичного значення та становить 0,67, що може означати зниження ймовірності банкрутства та стабілізацію його платоспроможності. Слід відмітити, що на відміну від попередніх моделей, в моделі К. Беєрмана використовуються показники майнового стану (ступінь оновлення основних засобів), за якими у ПП «Хелен-А» існують суттєві проблеми через повільне введення основних засобів та відсутність виробничих потужностей. Вважаємо, що саме ці складові суттєво погіршали інтегральне значення показника.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що протягом 2015-2019 рр. ПП «Хелен-А» характеризується відносно низьким фінансовим ризиком, однак може відчувати брак грошових коштів у випадку необхідності погашення термінових зобов'язань. Причина цієї ситуації – мала частка високоліквідних активів, переважання виробничих запасів у структурі оборотних активів. Це свідчить про необхідність опрацювання заходів з підвищення ділової активності.

Для підприємства, що займається експортною діяльністю суттєвим є валютний ризик, що найяскравіше проявляється у другому півріччі 2019

року. Валютний ризик проявляється у коливанні передбачених грошових потоків у результаті безпосереднього впливу зміни обмінного курсу іноземної валюти. Оскільки підприємство ПП «Хелен-А» більше половини своєї продукції спрямовує на експорт, цей ризик є для нього найсуттєвішим. Скористаємось даними щодо величини експорту за 2019 рік. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Оцінка валютного ризику на діяльність ПП «Хелен-А»

Місяць	Курс долара [20]	Величина експорту, тис.дол	Величина експорту (по фактичному курсу), тис.грн.	Величина експорту (по курсу, закладеному у бюджет 2019), тис.грн.	Недоотримана вигода, тис.грн.	Недоотримана вигода, у % до фактичного експорту
1	27,98	73,1	2045,34	2149,14	103,802	5,08
2	27,22	74,2	2019,72	2181,48	161,756	8,01
3	29,58	71,5	2114,97	2102,1	-12,87	-0,61
4	26,97	77,7	2095,57	2284,38	188,811	9,01
5	26,34	75,3	1983,4	2213,82	230,418	11,62
6	26,4	75,4	1990,56	2216,76	226,2	11,36
7	26,2	76,8	2012,16	2257,92	245,76	12,21
8	25,73	70,1	1803,67	2060,94	257,267	14,26
9	24,8	72,3	1793,04	2125,62	332,58	18,55
10	24,4	74,5	1817,8	2190,3	372,5	20,49
11	24,8	73,2	1815,36	2152,08	336,72	18,55
12	23,6	73,4	1732,24	2157,96	425,72	24,58
Разом		887,5	23223,8	26092,5	2868,66	12,35

Примітка. Пораховано автором за даними ПП «Хелен-А».

Валютний ризик полягає у недоотриманні доходів у результаті зміни обмінного курсу іноземної валюти. Для визначення втрат від валютного ризику ви визначимо різницю між вартістю експорту, розраховану за фактичним курсом долара у відповідний місяць, вартістю експорту, розраховану за курсом долара, передбаченим бюджетом на 2019 рік [13].

Як бачимо, у II півріччі підприємство суттєво недоотримує виручку через зниження валютного курсу (рис. 2.1).

В цілому за 12 місяців підприємство не доотримало 21062,24 тис.грн., що складає в середньому 12,35% від величини експорту, обрахованого за

фактичним курсом, та біля 5% від обсягу виручки за 2019 рік. Найбільша втрата за припадає на жовтень місяць, коли підприємство на різниці в курсах втратила майже 21% виручки.

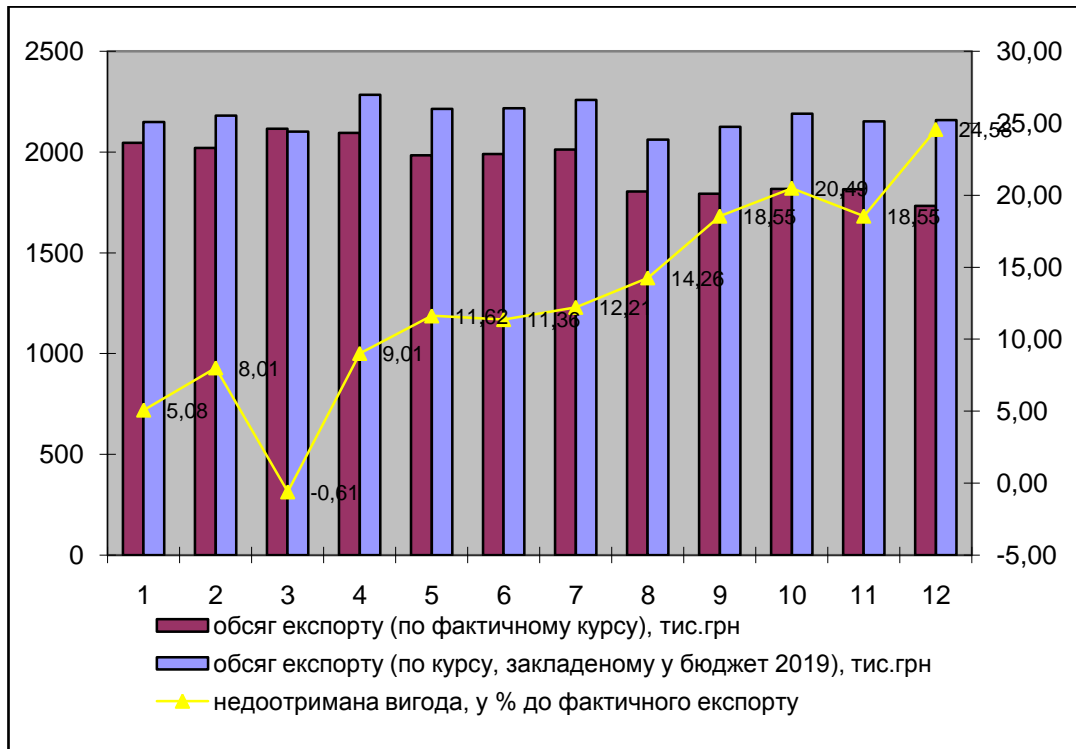


Рисунок 2.1– Динаміка втрат підприємства ПП «Хелен-А» від валютного ризику (2019 р.)

Примітка. Складено автором на основі табл. 2.7.

Слід відмітити, що у 2020 році ситуація щодо валютного ризику покращилась, однак через погіршення епідеміологічної ситуації суттєво скоротились обсяги реалізації продукції у 2020 р. Хоча ми не аналізували показники діяльності підприємства за цей період, але для наочності впливу ризику скористаємось даними щодо величини виручки за відповідні місяці 2019 та 2020 років (рис.2.2).

Отже, укрупнені розрахунки показують, що втрати підприємства через зниження попиту на продукцію підприємства як наслідок пандемії становить 5513,5 тис.грн., що становить 11% виручки за 2019 рік. Слід відмітити, що такий ризик знаходиться поза впливом діяльності підприємства, однак ПП «Хелен-А» може розширювати свій асортимент за рахунок, продукції першої необхідності, яка менше залежить від епідеміологічної ситуації.

У зв'язку із коливанням обсягів реалізації, для підприємства є характерним структурний ризик — він генерується неефективним фінансуванням поточних витрат підприємства, що обумовлює високу питому вагу постійних витрат в загальній їх сумі.

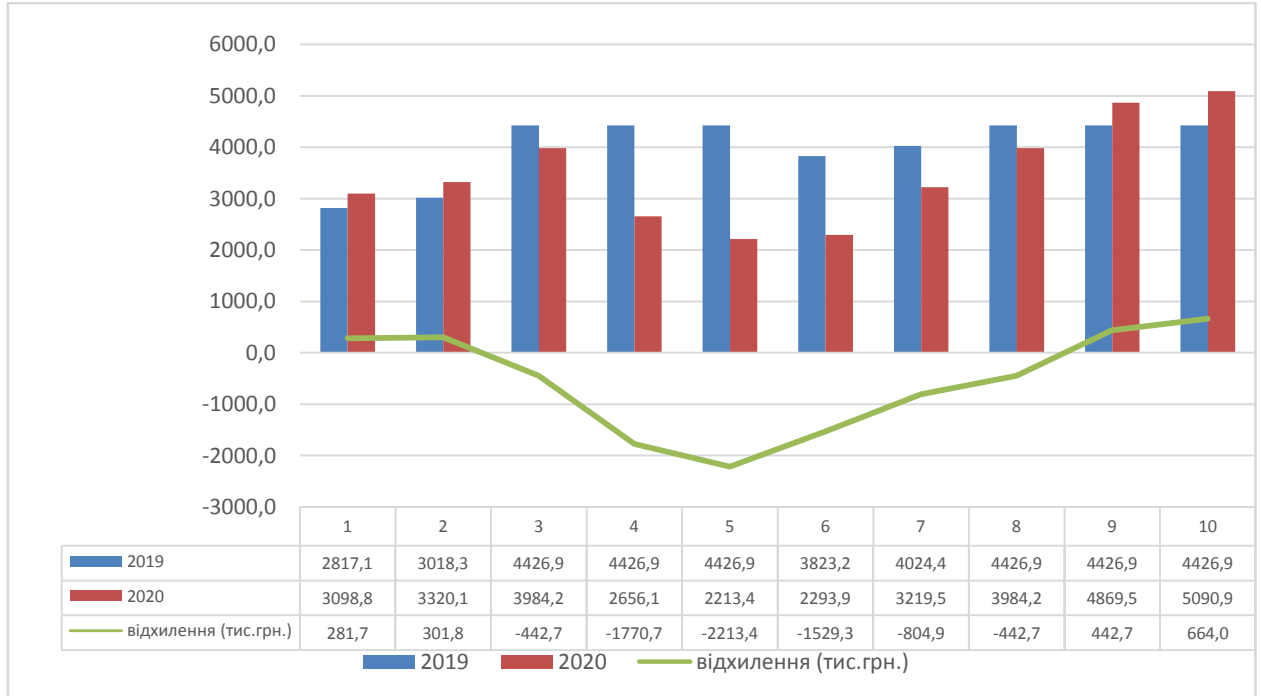


Рисунок 2.2. - Динаміка втрат підприємства ПП «Хелен-А» від зниження попиту через ризики пандемії

Примітка. Пораховано автором за даними ПП «Хелен-А».

Високий коефіцієнт операційного ліверіджу при несприятливих змінах кон'юнктури ринку і зниженні вхідного грошового потоку від операційної діяльності спричиняє значно вищі темпи зниження суми чистого грошового потоку в розрізі такої діяльності (табл. 2.6).

З цієї таблиці можна зробити висновок, що у 2015 році операційний ліверідж був найменшим, а запас коефіцієнт запасу міцності найбільшим, оскільки цей рік демонструє найбільший темп росту виручки та прибутку. У 2019 році ситуація на підприємстві погіршилась: запас міцності знизився до найменшого за досліджуваний період рівня, а тому можна сказати, що структурний ризик як різновид господарського ризику у 2019 році посилив свою негативну дію на досліджуване підприємство.

Таблиця 2.6. Оцінка структурного ризику через силу дії операційного ліверіджу для ПП «Хелен-А»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, 2019р. від 2015 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	26297	37813	43812	43665	48293	21996,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19907	28825	35042	34853	37265	17358,0
Змінні витрати	15926	21619	25230,2	24397,1	24222,2	8296,7
Маржинальний прибуток	10371	16194	18581,8	19267,9	24070,7	13699,4
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,39	0,43	0,42	0,44	0,50	0,1
Постійні витрати	3981	7206	9811,76	10455,9	13042,7	9061,4
Поріг рентабельності	10095	16826	23134,1	23695,2	26167,5	16072,6
запас міцності	9812	11999	11907,9	11157,7	11097,4	1285,4
коефіцієнт запасу міцності	0,49	0,42	0,34	0,32	0,30	-0,2
Прибуток до сплати відсотків та податків, тис.грн.	23667	34032	39430,8	39298,5	43463,7	19796,4
Сила дії операційного важеля	0,44	0,48	0,47	0,49	0,55	0,1

Примітка. Розраховано автором за даними ПП «Хелен-А» на основі методики [38].

Управління господарськими ризиками являє собою процес передбачення і нейтралізації їх негативних наслідків, пов'язаних з їх ідентифікацією, оцінкою, профілактикою і страхуванням з метою забезпечення ресурсами підприємства. При цьому кожний вид господарського ризику може бути породжений чинниками, що впливають на інші об'єкти управління підприємства, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Тому важливо комплексно підходити до розробки заходів зі зменшення впливу господарських ризиків на діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПП «ХЕЛЕН-А»

#### **3.1. Мінімізація ризиків при впровадженні ризикоорієнтованого підходу**

Протягом кількох останніх років в європейській практиці управління організаціями чітко відслідковується ризик-орієнтована тенденція. Зазначимо, що управління ризиками наразі є однією з вискооефективних методологій, що вже широко використовується і на вітчизняних підприємствах. З позиції ризик-менеджменту управління суб'єктом господарювання являє собою визначення ймовірності виникнення ризиків внаслідок різних факторів та прагнення максимізувати прибуток, балансує між ризиком і прибутком [16].

Для забезпечення ефективності управління ризиками необхідно, щоб менеджмент підприємства охоплював якомога більший комплекс процесів, функцій, процедур, які здійснюються на підприємстві. Приорганізації управління ризиками на підприємстві на практиці можуть використовувати різні моделі:

- концентрована модель: всі питання управління ризиками концентруються в рамках одного структурного підрозділу, до складу якого входять юристи, економісти, технологи, страховики;

- управління ризиками в межах «розподільчої» системи: створюється відносно невеликий підрозділ моніторингу ризиків, а функції з безпосереднього управління ризиками передаються в інші підрозділи;

- матричний підхід передбачає групування завдань і функцій у поєднанні за основними сферами діяльності.

Для великих та середніх підприємств доцільним є використання концентрованої моделі, для малих підприємств- можна використовувати

матричний підхід, при якому управління ризиком здійснюється не за функціональною або предметною приналежністю до певного підрозділу підприємства, оскільки в кожній функціональній сфері господарської діяльності існують ризики, які можуть відноситись до кожного підрозділу, що своїм ризиком може негативно вплинути на ринкову позицію організації. Формуються центри управління ризиками, що дозволяє ефективно використовувати методи та інструменти процесу управління ризиками господарської діяльності, а саме: ідентифікувати ризики діяльності підприємства, оцінити їх, побудувати прогнози та сценарії розвитку підприємства з урахуванням оціненого ризику, процес управління ризиком, контроль і моніторинг.

Суть ризик-орієнтованого способу полягає в тому, що зацікавлений користувач інформації звертає увагу на ті сфери діяльності організації, які характеризуються найбільшим ризиком (рис. 3.1).

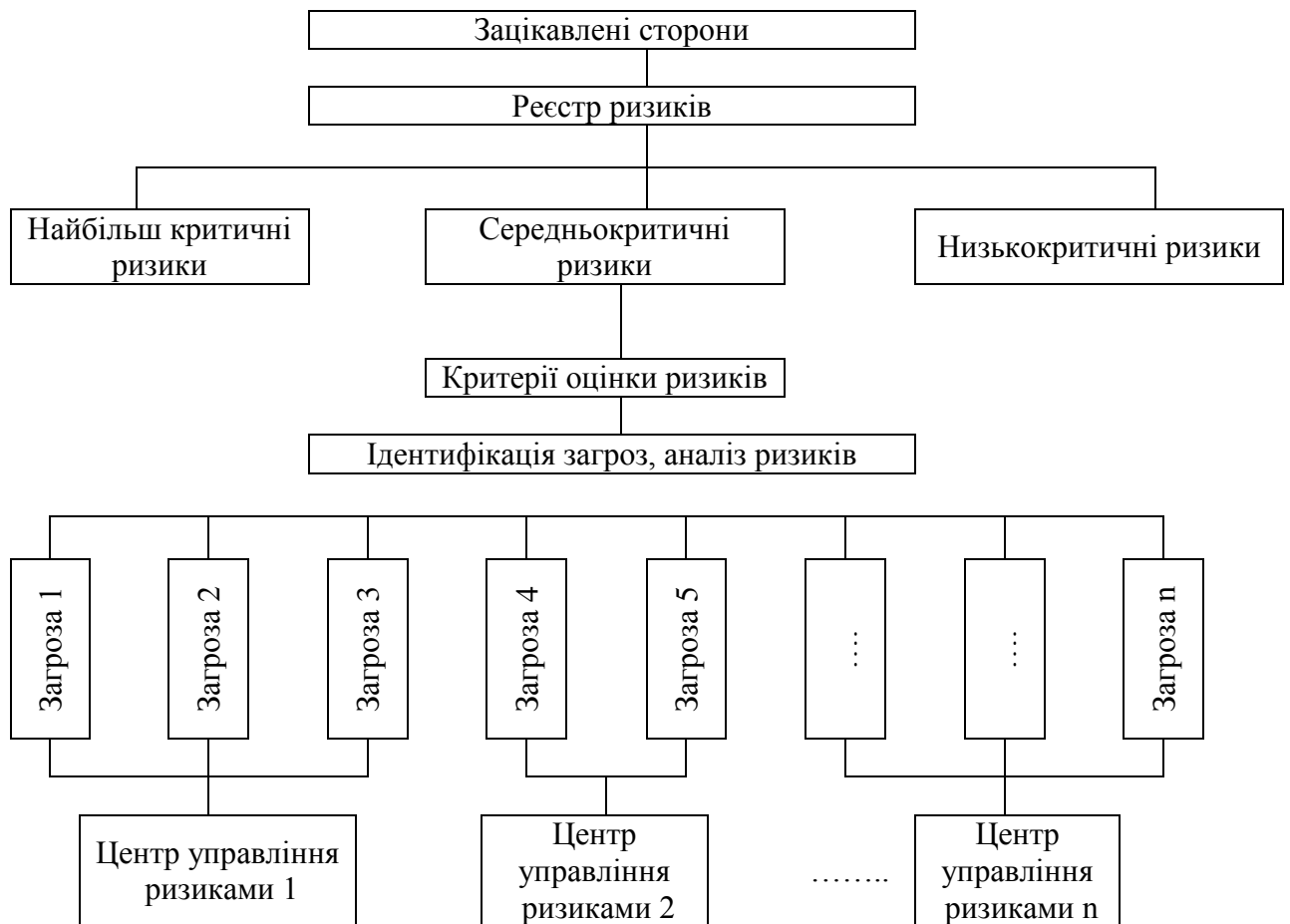


Рисунок 3.1. – Ризикорієнтований підхід до управління підприємством

Джерело: [68].

Такий підхід має універсальний характер та може бути спрямований на пошук ризиків у всіх сферах діяльності підприємства (надійності і достовірності інформації про фінансово-господарську діяльність; ефективності та економічності діяльності; збереження активів). Таки ризики можна класифікувати за ступенем впливу (низький, середній, високий) та за ймовірністю події (низька, середня, висока). Приклад систематизації таких ризиків для ПП «Хелен-А» відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Визначення впливу ризиків у системі управління ПП «Хелен-А»

№	Ризик	Ймовірність події	Вплив на фінансові втрати
1	Невідповідність обсягів реалізації очікуваному грошового потоку за період	Високий ризик	Високий ризик
2	Зниження обсягів реалізації нижче точки беззбитковості	Середній ризик	Високий ризик
3	Зростання залишків готової продукції вище оптимального рівня	Високий ризик	Середній ризик
4.	Порушення строків поставок сировини	Середній ризик	Середній ризик
5.	Розкрадання матеріальних цінностей	Середній ризик	Середній ризик
6.	Підвищення цін на сировину	Високий ризик	Високий ризик
7.	Зростання браку продукції	Середній ризик	Середній ризик
8.	Розірвання договорів з контрагентами	Високий ризик	Високий ризик
n	.....	.....	.....

Примітка. Запропоновано автором.

Визначення ступеню впливу (негативних наслідків) здійснюється за величиною фінансових втрат – недоотримання виручки внаслідок валютного ризику або через карантинні обмеження, знецінення дебіторської заборговності внаслідок інфляції та за відхиленням від графіку виробництва (штрафи за несвоєчасне постачання). Для цього на підприємстві необхідно затвердити кількісні критерії такої оцінки, такі дані будуть отримані в ході ідентифікації ризиків та оцінювання. У наступній таблиці ми пропонуємо форму для встановлення шкали оцінки рівня втрат ПП «Хелен-А» (таблиця 3.2). Нижня межа фінансових витрат нами взята на рівні помірного темпу

інфляції в країні – 10%. Верхня – встановлюється підприємством на основі дослідження минулих подій, які призвели до максимальних втрат внаслідок дії ризик-факторів.

Таблиця 3.2. Шкала оцінки рівня втрат ПП «Хелен-А»

№	Критичність	Ймовірність настання ризиків	Вплив на фінансові втрати
1	Низька	Два і більше разів на рік	Фінансові втрати менше 10% щорічної виручки
2	Середня	Один раз на рік	Фінансові втрати в межах 10- _____% щорічної виручки
3	Висока	Один раз на декілька років	Фінансові втрати вище _____% щорічної виручки

Примітка. Запропоновано автором.

Для аналізу ризиків в системі управління підприємством можна використовувати спеціальні таблиці (матрицю), в яких в першому стовпці задаються ймовірність події, а в другому рядку – ступінь впливу ризику на фінансові витрати. Клітинки матриці, розташовані на перетині відповідних рядків і стовпців, характеризують пріоритетність врахування (табл. 3.3).

Отже, нами запропоновано виділяти 4 сектора залежно від характеру наслідків та ймовірністю їх виникнення:

1– сектор підвищеної небезпеки – це ризики, які є найбільш ймовірним для ПП «Хелен-А», відповідно ризик-група повинна здійснювати посилені заходи щодо їх попередження, адже їх настання спровокує значні фінансові втрати для підприємства;

2 - сектор постійного контролю відображає загрози, що мають помірну ймовірність виникнення, однак наслідки у випадку настання також можуть бути суттєвими для підприємства. Тому ці загрози потребують постійного моніторингу та організації заходів попередження або невілювання;

3 - сектор періодичного контролю – вимагає здійснення заходів у штатному режимі, хоча ймовірність виникнення ризику є більша за середнє значення, однак такі загрози є добре відомими для фахівців відповідних

служб, для них є розроблений порядок протидії, що спрощує порядок нагляду та протидії джерелу ризику;

4сектор низької вразливості - мінімальна можливість фінансових втрат, ймовірність також низька. Заходи ризик-групи повинні бути спрямовані на періодичний контроль відповідності засобів протидії сучасним інструментам і у випадку необхідності оновлення алгоритмів захисту тощо.

Таблиця 3.3. Матриця ризиків в системі управління ПП «Хелен-А»

Ризик		Вплив на фінансові втрати		
		Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Ймовірність	Низький ризик			<b>1 68</b>
	Середній ризик		<b>45 7</b>	<b>2</b>
	Високий ризик		<b>3</b>	

	сектор підвищеної небезпеки – загрози, які є найбільш ймовірним, у випадку їх настання фінансові втрати для підприємства є найбільшими
	сектор постійного контролю характеризує загрози, які мають незначний ризик виникнення, однак наслідки у випадку реалізації також можуть бути значними для підприємства
	сектор періодичного контролю – ймовірність виникнення ризику є більша за середнє значення, однак загрози є керованими
	сектор низької вразливості - мінімальна ймовірність події, фінансові втрати не суттєві

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, можна здійснювати ідентифікацію найбільш небезпечних ризиків, які необхідно моніторити і тому відповідні центри управління ризиків повинні їх контролювати. Відповідно до прав та обов'язків працівників підрозділів в межах центру відповідальності, ними проводиться аналіз ризиків. Якщо рішення по управлінню або контролю ризиків виходить за межі можливостей або компетенції центру ризику, то такі ризики виносяться на розгляд наради за участю інших центрів та керівництва, у особливо критичних ситуаціях для вирішення проблеми управління ризиком

надається стороннім спеціалізованим організаціям. В подальшому, із зростанням масштабів діяльності на підприємстві доцільним є створення відділу ризик-контролю, що формуватиме інструментальну та методичну базу обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії розвитку, виявлятиме можливі ризики і розроблятиме механізми їх нейтралізації та здійснюватиме перспективне планування діяльності підприємства. У складі такого відділу може бути створено інформаційний підрозділ, діяльність якого буде спрямована на інформаційне забезпечення процесу управління ризиками шляхом розроблення систем автоматизованого збору інформації, їх обробки, складання звітності, налагодження комунікацій тощо.

Вище ми зазначали на доцільності формування реєстру ризиків на ПП «Хелен-А», визначимо ключові аспекти, що доцільно відображати в такому реєстрі (таблиця 3.4).

Впровадження ризикоорієнтованого управління дозволить ПП «Хелен-А» більш гнучко і своєчасно реагувати на динамічні зміни різних ризиків, повніше використовувати свій потенціал щодо виведення на ринок нових товарів та послуг, що забезпечить їх конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Формування ризикозахищеності підприємства є досить тривалим процесом, який потребує інтеграції усіх ланок управління та напрямів діяльності – виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової, маркетингової, збутової діяльності. Впровадження ризикоорієнтованого підходу вирішує проблем аналізу, оцінки та діагностики рівня безпеки підприємства, забезпечує оптимальне поєднання зусиль підприємства щодо зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків як бажаного результату надасть зміцнення рівня безпеки підприємства як у цілому, так і в розрізі окремих її складових.

Таблиця 3.4. Приклад заповнення форми реєстру ризиків для ПП «Хелен-А»

Ризик (фактор Загрози)	Наслідки, прояв ризику	Ймовірність настання	Ступінь впливу	Цілі та програми управління ризиком, попереджувальні заходи	Центр управління	Результат	Примітка.
Розірвання договору на постачання матеріалів	Не можливість своєчасного виконання замовлень на поставку продукцію	Високий	Високий	Формування та підтримання в актуальному стані бази постачальників. Передбачення штрафних санкцій у договорі.	Відділ МТЗ. Заступник директора з виробництва	Диференціація постачальників	На потребує додаткових витрат на впровадження заходів.
Ризик неплатоспроможності (ліквідності)	Дефіцит ліквідних активів для погашення термінових зобов'язань	Високий	Високий	Синхронізація дебіторської та кредиторської заборгованості. Використання системи знижок «сконто» - за оплату товару готівкою або за дострокове здійснення платежів	Бухгалтерський відділ. Відділ збуту	Покращення розрахунково-платіжної дисципліни.	Незначне зниження виручки, однак підвищення оборотності оборотних активів забезпечить зростання рентабельності
Зростання частки постійних витрат (структурний підрозділ)	Зменшення запасу фінансової міцності	Середній	Високий	Зростання виробництва продукції, що має постійний попит. Розрахунок точки беззбитковості, розширення асортименту інтернет-магазину	Директор. Заступник директора з виробництва. Відділ збуту	Зростання запасуміцності, зниження витрат на одиницю продукцію	Зростання попиту на товари інших виробників може привести до зниження попиту на товарну марку «Хелен-А».
Ризик появи нових конкурентів	Зниження обсягів реалізації, прибутку	Високий	Високий	Моніторинг лояльності споживачів та іміджу, підтримка та подальша популяризація торгівельної марки	Директор. Директор з мережі. Заступник директора з виробництва.	Посилення лояльності споживачів та іміджу	Потребує додаткових вкладень на підтримку торгівельної марки
.....							

Примітка. Запропоновано автором.

Програмою підвищення ризикозахищеності ПП «Хелен-А» повинно бути охоплено усі напрями – виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Для швейного виробництва, враховуючи кількість конкурентів та швидкість появи нових трендів, важливим напрямом ризикозахищеності є підтримка іміджу, що пов'язано із процесом підтримки торгівельної марки підприємства. Оскільки імідж підприємства постійно змінюється, актуальними стають питання постійного моніторингу змін даної категорії серед груп контактних аудиторій. Розглянемо більш детально заходи щодо покращення підтримки та подальшої популяризації торгівельної марки підприємства (табл. 3.5):

1. Розробка, освоєння випуску нових моделей одягу, в тому числі за індивідуальними замовленнями, удосконалення технологічних процесів. Відділ технології та конструювання повинен здійснювати розробку моделей одягу, опис технологічного процесу, нормування витрат виробництва, економісти оцінюють рентабельності нової моделі одягу, подальший її запуск для пошиття до розкрійного цеху та швацьких цехів, контроль якості на всіх етапах технологічного процесу здійснюють відповідні служби.

2. Подальша популяризації власної торгової марки. Вважаємо, що в якості пріоритетних засад підвищення ризикозахищеності є просування власної торгової марки, адже більшість вітчизняних швейних підприємств працюють або на засадах толінгу (давальницької сировини) або здійснюють випуск продукції, яку відносять до масового сегменту ринку, що нічим не відрізняється і не ідентифікуються споживачем на ринку. Орієнтування виробництва лише на виконання замовлень за давальницькими угодами призводить до втрати самостійності підприємств у прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень, гальмує розвиток українських підприємств та українських торгових марок. Для вітчизняних підприємств застосування давальницьких схем, поряд з можливістю нарощення обсягів виробництва та завантажування потужностей, має й інші позитивні риси, серед яких запозичення передового досвіду іноземних замовників, використання

новітніх розробок для подальшого власного виробництва.

Таблиця 3.5. Дерево цілей програми підвищення ризикозахисності ПП «Хелен-А»

Пріоритетні напрями	Необхідні заходи
1. Розширення асортиментного ряду одягу під власною торгівельною маркою	1. Нарощування випуску продукції з постійним попитом
	1.2. Забезпечення виробництва якісними матеріалами, переважно вітчизняного виробництва
	1.3. Пошук нових каналів збуту
	1.4. Маркетингова компанія для популяризації власної товарної марки
2. Освоєння випуску ексклюзивних моделей одягу, в тому числі за індивідуальними замовленнями	2.1. Пошук корпоративних клієнтів та розробки для них фірмового стилю
	2.2. Пошук та налагодження співпраці із відомими модельними агенціями, блогерами, ведучими та іншими інфлюенцерами
	2.3. Маркетингова компанія для просування ідеї
3. Створення лінії FamilyLook	1.3.1. Створення концепції та унікального дизайну FamilyLook
	1.3.2. Організація фотозони та професійної фотозйомки у стилі FamilyLook
	1.3.3. Маркетингова компанія для просування ідеї

Примітка. Запропоновано автором.

3. Створення лінії FamilyLook. а сьогоднішній день все більше набирає обертів популярності напрям «FamilyLook». Кожна молода мама зі своїми дітьми мріє виглядати стильно і привабливо, і єдиний стиль прекрасно з цим справляється, безсумнівно виділяючи з натовпу.«FamilyLook» - це унікальний сімейний стиль, який уособлює собою єдність і згуртованість сім'ї, об'єднуючи на психологічному рівні, зміцнює відносини, створюючи позитивну атмосферу в домі. Даний стиль має на увазі однаковий одяг або її елементи у кожного члена сім'ї. Саме тому, одним з дієвих антикризових явищ ми вважаємо впровадження такої лінії в модельний ряд ПП «Хелен-А».

Сучасні умови функціонування ПП «Хелен-А» обумовлені високим ступенем нестабільності та нестійкості, що пов'язано з ситуацією, яка склалася як в світі, так і в Україні. Це провокує загальне зниження рівня

економічної безпеки підприємств, а отже, і можливості забезпечення його ефективного розвитку. У зв'язку з цим, запропоновані напрями формування механізму зміцнення ризикозахищеності підприємства легкої промисловості, що передбачає удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління ризиками, на основі якого відбувається ідентифікація та оцінка ймовірних ризиків, розробляється комплекс заходів як оперативного, так і стратегічного характеру, спрямованих на протидію існуючим та виникаючим загрозам.

### **3.2 Економічне обґрунтування заходів, пов'язаних з удосконаленням управління ризикозахищеністю швейного підприємства**

У попередньому параграфі роботи нами опрацьовано пропозиції щодо запровадження ризикоорієнтованого підходу до управління підприємством. Одним із елементів захисту від ризиків є застосування інструментів управління ризиками таких як оцінка ефективності валютних операцій а також хеджування. У п.2.2 роботи нами становлено, що за 12 місяців підприємство не доотримало 21062,24 тис.грн. внаслідок валютних коливань, що складає в середньому 12,35% від величини експорту, обрахованого за фактичним курсом, та біля 5% від обсягу виручки за 2019 рік. Тому доцільним є застосування інструментів управління валютними ризиками підприємства, які поділяються на внутрішні і зовнішні.

Щоб зовнішньоекономічна операція була ефективною, то перш за все необхідно на етапі їх планування і попередньої підготовки зовнішньоекономічних контрактів здійснити оцінку шляхом застосування методів аналізу. Нами опрацьовано підхід щодо визначення валютної ефективності експортно-імпортних операцій ПП «Хелен-А» (табл. 3.6).

Розглянемо дві ситуації: ПП «Хелен-А» уклало договір на експорт товарів вартістю 1200 грн. за одиницю обсягом 1000 одиниць за валютним курсом 28,4 грн. за 1 долар США та 28,0 грн. за 1 долар США. Оскільки

отримані розрахункові значенні показників (графа 6) перевищують показники непрямого котирування (графа 8), то операції з експорту товарів за двома варіантами валютних курсів є ефективними/виправданими.

Таблиця 3.6. Порядок визначення валютної ефективності експортно-імпортних операцій

Характеристика операції	Валютна ціна		Обсяги, од.	Витрати на одиницю, грн.	Розрахунок	База порівняння		Прийняття рішення
	Ціна, грн.	Курс валют*				Пряме Котирування	Непряме Котирування	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Експорт товарів (контракт 12/2020)	1200	28,4	1000	850,00	$(1200/28,4 * 1000)/(850 * 1000) = 0,0497$	X	0,0352	операція ефективна
	1200	28,0	1000	850,00	$(1200,00/28 * 1000)/(85,00 * 1000) = 0,0504$	X	0,0357	операція ефективна

Примітки: 1. Розраховано автором. 2. Умовні позначення: \* - якщо підприємство визначає валютну ефективність на етапі укладання контракту, то доцільним є проаналізувати декілька варіантів, які передбачатимуть різні валютні умови контракту (курси валют), з метою врахування можливості зміни валютного курсу та досягнення позитивного результату від здійсненої зовнішньоекономічної операції; \*\* - ціна перепродажу на внутрішньому ринку.

Дана модель визначена на підставі аналізу попередніх досліджень науковців. Так, наприклад, Стрельникова М.С. досліджувала комплексний підхід до вибору показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та наголошувала, що «проведення аналізу зовнішньоекономічних операцій на стадії планування цього напрямку діяльності на промисловому підприємстві є запорукою зниження ризиків та максимізації доходної частини від експортно-імпортних операцій» [45].

Науковці зазначають, що «показник валютної ефективності експорту (Ев.е.) насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс. Він розраховується як відношення суми добутків валютної ціни і-го експортного товару (ЦВЕі) й обсягу експорту і-го товару (КЕі) до суми добутків витрат на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару (ВЕі) і обсягу експорту і-го

товару (KEi). Слід зазначити, що сам по собі показник не свідчить про ефективність чи неефективність експорту і потребує порівняння одержаних значень з певною базою. Такою базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності експорту перевищує значення зворотного курсу обміну валюти, то ця діяльність вважається ефективною» [8].

Натомість валютна ефективність імпортних операцій розраховується як співвідношення вартості одиниці імпортного товару до валютної ціни одиниці товару. «Якщо значення показника перевищує значення курсу національної валюти - ЗЕД є ефективною» [24].

Результатом визначення валютної ефективності є прийняття рішення щодо здійснення конкретного виду зовнішньоекономічної операції. Також підприємство за допомогою розрахунку таких показників може проаналізувати доцільність обговорення не лише валютних позицій в зовнішньоекономічних контрактах, а також встановити необхідність зміни іноземної валюти або відмови від реалізації операцій.

Аналіз показників ефективності застосування методів управління валютними ризиками варто виокремити в залежності від використовуваних методів - зовнішніх чи внутрішніх. Адже підходи до аналізу ефективності будуть відрізнятися. Тому в цілях дослідження вибрано два методи - узгодження валютних застережень в зовнішньоекономічних контрактах і хеджування за допомогою фінансових інструментів, на підставі яких проаналізовано ефективність використання методів управління валютними ризиками на практиці суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Застосування внутрішніх методів управління валютним ризиками вимагає здійснення якісного процесу переговорів, адже саме на етапі обговорення умов зовнішньоекономічних контрактів можна передбачити валютні застереження, які і будуть одним із інструментів зменшення негативного впливу валютного ризику на вартість операції.

Аналіз ефективності використання валютних застережень як

контрактного методу управління валютними ризиками є одним із завдань для прийняття рішень в сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тому в ході дослідження запропоновано порядок здійснення аналізу ефективності використання валютних застережень для ПП «Хелен-А» як одного з внутрішніх методів управління валютними ризиками при укладенні зовнішньоторгівельних контрактів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Аналіз ефективності використання валютних застережень як одного з внутрішніх методів управління валютними ризиками

Вид контракту	Експортна виручка, дол.	Валютний курс контракту	Експортна виручка, грн.	Ефективність укладання контракту
Валютні застереження не застосовуються				
Валюта ціни та валюта платежу контракту - українська гривня	12000,00	28,10	337200,00	100 %
Валютні застереження застосовуються				
Валюта ціни - долар США, валюта платежу - українська гривня (непряме валютне застереження)	12000,00	28,10	337200,00	ефективність залежить від зміни валютного курсу та може коливатися в межах від 0 до 100 %
	1 000,00	28,00	336000,00	
Валюта ціни - долар США, валюта платежу - долар США (у разі зміни курсу долара США на більше, ніж 2,5%, сума контракту в доларах збільшиться пропорційно зміні курсу)	12000,00	28,10	337200,00	100 %
	12000,00	28,00	336000 (зміна на 0.36 %)	
	12000,00	28,90	346800,00 (зміна на 2,85 %)	ефективність залежить від зміни валютного курсу та може коливатися в межах від 0 до 99 %
....	...	...	...	....

Примітка. Запропоновано автором

Таким чином, валютні застереження як внутрішній метод управління валютними ризиками може бути ефективним у тому випадку, якщо статті зовнішньоекономічного контракту «ціна товару» та «умови платежу» прописані таким чином, що зводять до мінімуму виникнення ймовірних витрат, пов'язаних зі зміною валютного курсу.

Хеджування як один з методів управління ціновими ризиками в діяльності суб'єктів економічних відносин впливає на фінансовий та майновий стан підприємства. Це призводить до необхідності оцінки

ефективності застосування даного методу з метою зниження, уникнення чи попередження виникнення ризиків. Адже, зважаючи на низький рівень розвитку та недосконалість законодавчого регулювання, хеджування потребує залучення значних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Тому ефективність здійснення операцій з інструментами хеджування повинна підтверджувати та обґрунтовувати вартість витрачених ресурсів підприємства. Також актуальність питання ефективності хеджування підвищується враховуючи вимоги міжнародного та вітчизняного законодавства щодо застосування виключно ефективних інструментів хеджування в діяльності суб'єктів господарювання.

Визначення ефективності є підставою для прийняття управлінських рішень щодо планування, бухгалтерського обліку, аналізу та контролю господарської діяльності. Одним з найважливіших завдань створення та функціонування підприємств є отримання позитивного результату діяльності. Тому показники ефективності мають важливе значення для отримання достовірної інформації про результативність здійснених операцій.

Як зазначають в своїх дослідженнях Дж. Ф. Маршалл і Випул К. Бансал [31], ефективним є таке хеджування, що на одиницю вартості дає максимальне зниження ризику. Тобто суб'єкт господарювання повинен враховувати вартість хеджування як фактор впливу на ефективність даного процесу.

Нормативні документи дають наступне визначення ефективності хеджування - це ступінь, до якого зміни справедливої вартості або грошових коштів від об'єкта хеджування, що їх можна віднести до хеджування ризику, згортаються внаслідок змін справедливої вартості або грошових потоків інструмента хеджування [33]. Тобто під час визначення ефективності хеджування відповідно до законодавства потрібно порівнювати зміну справедливої вартості або грошових коштів від об'єкта хеджування та зміну справедливої вартості або грошових потоків інструмента хеджування.

Поточна оцінка ефективності хеджування грошових потоків має

важливе значення, адже залежно від здійснених розрахунків формуються фінансові результати (фінансові доходи і витрати) та інший сукупний прибуток підприємства. Для даного виду оцінки можна застосовувати будь-який метод, крім регресійного аналізу, результати якого надають можливість лише прийняти рішення про здійснення чи припинення бухгалтерського обліку хеджування [25].

Найпростішим методом оцінки ефективності хеджування є метод порівняння істотних умов, що використовує дані про об'єкти та інструменти хеджування. На відміну від інших методів, не передбачає здійснення розрахунків, тому суб'єктивність та неможливість врахування кількісних показників операцій можуть призвести до отримання спотвореної інформації про ефективність хеджування [25].

Розрахункові методи, які використовуються для оцінки ефективності хеджування, характеризуються більш точними і достовірними результатами та мають практичне значення. Однак, враховуючи в окремих випадках відсутність інформації про об'єкти та інструменти хеджування, недоліком даних методів є складність здійснення розрахунків [25].

Здійснення оцінки ефективності хеджування залежить від багатьох факторів, які в ході дослідження запропоновано класифікувати в залежності від характеру їх впливу:

1) прямого (безпосередньо пов'язані з процесом хеджування та впливають на його ефективність не лише в частині якісних особливостей, а і на кількісне значення):

- вид об'єктів та інструментів хеджування, що використовуються;
- вид оцінки ефективності хеджування (перспективне чи поточне);
- стан підготовки документації про хеджування ризиків діяльності;
- вартість процесу хеджування, що складається з витрат, необхідних для організації та здійснення операцій з інструментами та об'єктами хеджування;
- особливості бухгалтерського обліку господарської діяльності,

передбачені в обліковій політиці підприємства;

2) опосередкованого (характеризують діяльність підприємства та впливають на особливості процесу хеджування через створення умов для його застосування з метою управління ризиками діяльності):

- обсяг, характер та умови діяльності підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- ризики здійснення господарських операцій.

В наукових дослідженнях Ю.Ю. Сидоренко звертає увагу на те, що хеджування з найбільшою ефективністю не завжди є найкращим, тому що кожне хеджування має свою вартість [40]. Тому для перспективної оцінки рекомендовано застосовувати розглянуті вище методи, зокрема порівняння істотних умов (criticaltermscomparison), регресійний аналіз (regressionanalysismethod), метод доларової компенсації (dollar-offsetmethod). Адже на момент організації процесу хеджування неможливо достовірно і в повному обсязі оцінити витрати, необхідні для забезпечення здійснення управління ціновими ризиками за допомогою досліджуваного методу.

Для поточної оцінки ефективності хеджування ми будемо використовувати метод доларової компенсації. Ефективність хеджування розраховується враховуючи показники справедливої вартості об'єктів та інструментів хеджування. Коефіцієнт ефективності хеджування розраховується за формулою:

$$K_{EX} = \Delta CB_{OX} / \Delta CB_{IX}, \quad (3.1)$$

де  $K_{EX}$  – коефіцієнт ефективності хеджування;

$\Delta CB_{IX}$  - справедлива вартість об'єкта хеджування;

$\Delta CB_{OX}$  - справедлива вартість інструмента хеджування

хеджування ефективне, якщо значення коефіцієнта ефективності хеджування в межах 0,8 - 1,25;

хеджування неефективне, якщо значення коефіцієнта ефективності хеджування не входить в межі 0,8 - 1,25

Переваги застосування методу оцінки ефективності хеджування є:

- забезпечення зіставності та порівнянності отриманих результатів;
- здійснення порівняння показників зміни справедливої вартості інструментів та об'єктів хеджування

ПП «Хелена-А» здійснює експортно-імпортні операції та може значним чином втрачати на коливаннях валютного курсу. Тому нами проаналізовано особливості розрахунку ефективності хеджування як методу управління валютними ризиками та розроблено форму документу, в якому відображається інформація про аналіз валютних ризиків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Аналіз ефективності використання зовнішніх методів управління ризиками ПП «Хелена-А»

Метод управління валютними ризиками			хеджування з використанням фінансових інструментів		
Об'єкт хеджування			запланована операція придбання товарів за зовнішньоекономічним контрактом 012/2020 від 01.12.20 р.		
Вихідні дані про об'єкти хеджування					
Період	Вартість контракту, до л. США	Валютний курс, грн./дол.	Зміна валютного курсу, грн.	Вартість контракту, грн.	ΔСВ <sub>ОХ</sub> , грн.
01.12.2020	10000	28,49	0	284900	0
15.12.2020	10000	27,86	0,63	278600	-6300
30.12.2020	10000	28,26	-0,4	282600	4000
Інструмент хеджування			форвардний контракт на купівлю долара США		
Вихідні дані про інструменти хеджування					
Період	Вартість контракту, ДОЛ.	Валютний курс, грн./дол.	Зміна валютного курсу, грн.	Вартість контракту, грн.	ΔСВ <sub>ІХ</sub> , грн.
01.12.2020	10000,00	28,2	0	282000	0
15.12.2020	10000,00	27,6	-0,6	276000	-6000
30.12.2020	10000,00	28	0,4	280000	4000
Розрахунок ефективності застосування методу управління валютними ризиками					
Період	СВ <sub>ІХ</sub> , грн.	ΔСВ <sub>ІХ</sub> грн.	СВ <sub>ОХ</sub> , грн.	ΔСВ <sub>ОХ</sub> грн.	Коефіцієнт ефективності
01.12.2020	282000	0	284900	0	-
15.12.2020	276000	-6000	278600	-6300	1,05
30.12.2020	280000	4000	282600	4000	1

Примітка: . Розроблено автором. 2. Умовні позначення: ІХ - інструмент хеджування; ОХ - об'єкт хеджування; СВ - справедлива вартість.

Отримані результати за проаналізованою операцією імпорту товарів свідчать про ефективність застосування хеджування за допомогою

форвардного контракту, адже коефіцієнт ефективності складає 1,00 та 1,05 і є в межах 0,8 - 1,25.

Таким чином, забезпечується отримання достовірної та повної інформації про ефективність хеджування, що впливає на формування даних необхідних для відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності операцій з інструментами та об'єктами хеджування. Успішність використання інструментів хеджування обумовлюється досконалістю застосовуваного аналітичного забезпечення. Адже оцінка ефективності хеджування передбачає використання методів та прийомів економічного аналізу. Тому вибір методики визначає достовірність та надійність показників бухгалтерської звітності, що, в свою чергу, впливає на ефективність прийнятих на її основі рішень як внутрішніх, так і зовнішніх груп заінтересованих осіб.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти управління ризикозахищеністю підприємства легкої промисловості ПП «Хелен-А». Основні висновки та результати, що отримані в ході проведеного дослідження, полягають у такому.

1. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що управління ризикозахищеністю швейного підприємства – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати швейного виробництва, що виникають унаслідок одержання шкоди або негативного результату в ризикових ситуаціях. Ризикозахищеність передбачає можливість і здатність системи ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адекватно й оперативно змінювати свою внутрішню структуру відповідно до їх перманентної варіації. Чим вищий рівень ризикозахищеності від негативних агресивних впливів ризиків, тим вищим ступенем життєздатності володіє система підприємства.

2. На основі проведеного дослідження теоретичних розробок в сфері систематизації методів управління ризикозахищеністю, практики ризик-менеджменту та інтерпретації ризику «як можливості отримання позитивного результату у вигляді додаткового доходу, вигоди або виграшу при ухваленні рішення в умовах повної або часткової невизначеності, а також негативного результату у вигляді втрат, збитку або збитків у порівнянні з прогнозованим результатом з урахуванням конкретних ситуацій і впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища», нами сформована узагальнена класифікація методів, що максимально враховує різні критерії та рівні управління. представлені класифікації методів управління ризикозахищеністю, незважаючи на схожість деяких позицій, з огляду на строго індивідуальний суб'єктивний підхід до даного питання та інтерпретацію самого поняття ризику, значно відрізняються один від одного. У сьогоденних нестабільних умовах функціонування підприємств, доцільне і

раціональне застосування цілого комплексу методів управління ризикозахищеністю в різних їх поєднаннях здатне не тільки мінімізувати та/або нейтралізувати ризики, але і максимально використовувати можливості та шанси, сприяючи, тим самим, підвищенню ефективності їх життєдіяльності в цілому.

3. Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр. засвідчив, що обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг на підприємстві збільшився у 1,83 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р; чистий прибуток за цей період збільшився у 2,5 рази; однак рентабельність витрат/продаж є відносно низькою 8-9% за останні два роки. Отже, можемо стверджувати про обмежене зростання ПП «Хелен-А» на ринку жіночого та дитячого: підприємство є прибутковим, однак обсяги виручки зростають повільно, переважно під дією інфляційного фактора.

4. Встановлено, що управління ризикозахищеністю як окремий напрямок управлінської діяльності на ПП «Хелен-А» не здійснюється, однак окремі функції забезпечуються в рамках виконання поточних завдань працівниками різних підрозділів. Проведений аналіз засвідчив, що у ПП «Хелен-А» домінує аналіз фінансових ризиків, значна увага приділяється операційним ризикам – ризик браку, несвоєчасного постачання тощо. Однак, на підприємстві не всіма підрозділами здійснюється оцінка потенційних втрат від настання того чи іншого ризику, не затверджені відповідні аналітичні процедури такої оцінки; не здійснюється систематизація ризиків, що дозволило б би вести облік ризиків за центрами виникнення чи управління, фіксувати частоту їх виникнення та прогностичні/фактичні втрати під його впливом, рейтингувати ризики за ступенем впливу тощо.

5. Здійснено оцінку ризикозахищеності підприємства в двох основних напрямках – фінансової діяльності та операційної діяльності. Оцінка фінансового стану засвідчує відносну фінансову стійкість підприємства та його спроможність розраховуватись за своїми зобов'язаннями. В той же час, для ПП «Хелен-А» характерною є низька платоспроможність у

короткостроковому періоді – тобто у випадку необхідності термінового погашення боргових зобов'язань підприємство не зможе це зробити за рахунок власних коштів. В роботі проведено інтегральну оцінку ризику банкрутства за моделями Терещенко О.О., Дж. Таффлера і Г. Тішоу та методики Міністерства фінансів України. Так, розрахунки засвідчують, що підприємство ПП «Хелен-А» має стійкий фінансовий стан, є платоспроможним, відсутня загроза банкрутства. Однак, за п'ять років запас фінансової міцності зменшується і значення інтегральних показників, хоча і знаходяться в межах норми, стрімко погіршуються. Визначено, вплив валютного ризику на діяльність підприємства, зокрема оцінено недоотриману величину коштів через зниження валютного курсу, який протягом 2019 року розглядається як критичний. Також встановлено істотний вплив структурного ризику, що проявляється у зниженні оптимального розподілу постійних витрат внаслідок зниження обсягів реалізації. Визначено, що обсяги реалізації останні півроку стрімко скорочується під впливом негативної епідеміологічної ситуації та зниження платоспроможного попиту населення.

6.3 метою усунення виявлених у процесі аналізу недоліків нами запропоновано впровадження ризикоорієнтованого управління ПП «Хелен-А», що передбачає здійснення систематичного моніторингу ризику та його оцінки за двома критеріями – ймовірність виникнення та ступенем впливу залежно від величини фінансових втрат. У роботі на прикладі типових ризиків діяльності підприємства здійснено таку оцінку, що дозволило виявити чотири сектора залежно від характеру наслідків та ймовірністю їх виникнення, залежності від ступеню ризикованості розробляється періодичність моніторингу та контролю з боку відповідних підрозділів. Запропоновано макет форми реєстру ризиків, що дозволяє ранжувати ризики за ступенем впливу, фіксувати особливості його прояву та можливі наслідки, розроблені заходи управління чи попередження на основі закріплення за відповідним центром.

Обґрунтовано, що системою заходів підвищення

ризикозахищеності ПП «Хелен-А» повинно бути охоплено усі напрями – виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Однак, враховуючи кількість конкурентів та поступову втрату своїх позицій на ринку, пріоритетним напрямом ризикозахищеності є підтримка іміджу та торгівельної марки підприємства. У роботі представлено заходи щодо покращення підтримки та подальшої популяризації торгівельної марки підприємства, що спрямовані на управління ризиком зниження конкурентоздатності та прибутковості.

7. З метою запобігання майбутніх втрат запропоновано застосування внутрішніх та зовнішніх інструментів управління ризиками в процесі здійснення експортно-імпортних операцій. Зокрема, запропоновано порядок визначення валютної ефективності експортно-імпортних операцій та проведено аналіз ефективності використання валютних застережень як одного з внутрішніх методів управління валютними ризиками. Досліджено ефективність використання інструментів хеджування як одного з методів управління ціновими ризиками в діяльності суб'єктів економічних відносин.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні основи та практичні пропозиції можуть бути використані в діяльності швейних підприємств для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, у тому числі при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисноеуправление: учеб. пособ. В 2-х т. Т. 2: Экономическиеосновы; отв. ред. Г.К. Таль. М.: Изд-во «Инфра-М», 2004. 432 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
3. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Риск-менеджмент: Учебноепособие. М.: Гардарики. 2005. 285 с.
4. Балдин К.В. Управление рисками: учеб. пособие для студ. Вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 511 с.
5. Березовська К. І. Управління ресурсами та середовищем за допомогою надзвичайної логістики при компенсації ризикових подій : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 20 с.
6. Бойченко М. В. Розвиток економічного механізму управління професійними ризиками підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 051; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2017. 42 с.
7. Бондарєва Т. І. Розроблення плану управління ризиками : навч. посіб. до виконання практ. робіт; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2018. 55 с.
8. Вакульчик О.М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2012. №. 2. С. 75-82.
9. Вигівська І. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками факторингового бізнесу : монографія ; Держ. ун-т "Житомир. політехніка". Житомир : Житомирська політехніка, 2019. 138 с.
10. Від ринку Петрівка до Amazon: історія українського виробника одягу Vilonna. Історії компаній. UkrainianRetailAssosiation. URL: <https://rau.ua/uk/madeinukraineuk/vilonna>

11. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю. Ю., Иванушко П.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2006. 400 с.
12. Гнідой В.В. Сутність та зміст процесу управління ризикозахищеністю підприємства. *Собрание тезисов III Международной научно-практической конференции: «EUROPEAN SCIENTIFIC DISCUSSIONS»* (1-3 февраля 2021 года), г. Рим, Италия. С. 600-609.
13. Гончаренко Л.П., Филин С.А. Риск-менеджмент: учеб. Пособие. М.: КноРус, 2010. 216 с.
14. Грабовецький Б. Економічний аналіз. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с
15. Домбровська С. О. Управління структурою капіталу підприємства в умовах невизначеності та ризику : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса, 2019. 19 с.
16. Дроботя Я.А. Управління матеріальними запасами з використанням теорії управління фінансовими ризиками [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/81.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/81.pdf)
17. Духанина Е.В. Научные аспекты формирования системы управления рисками предприятий инвестиционно-строительного комплекса. Пенза: ПГУАС, 2014. 161 с.
18. Жук Є. О. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ризику : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2017. 20 с.
19. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.

20. Зоїдзе Д. Р. Ризик-менеджмент як невід'ємна складова управління ризикозахищеністю сучасних підприємств URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20795/1/56-58.pdf>
21. Иванов А.А. Риск-менеджмент: учеб.-метод. Комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. 193 с.
22. Иода Е. В., Иода Ю. В., Мешкова Л. Л., Болотина Е. Н.. Управлениепредпринимательскими рисками. 2-е изд. испр. и перераб. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. унта. 2002. 212 с.
23. Качалов Р.М. Управлениехозяйственным риском. М.: Наука, 2002. 192 с.
24. Круш П. В., Хоменко Т. Ю. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №. 11. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22596/1/2017-11\\_4-08.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22596/1/2017-11_4-08.pdf)
25. Ксендзук В. В. Методи оцінки ефективності хеджування грошових потоків. *NaukowaprzestrzenEuropy-* 2015: materialy XI Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (07-15 kwietnia 2015). Volume 4. *Ekonomicznenauki. - Przemysl: Nauka i studia*, 2015. S. 3-5.
26. Куликова Е. А. Риск-менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. 259 с.
27. Лузгина О.А., Ежова Э.Д. Управлениепредпринимательскими рисками: учеб. Пособие. Пенза: Изд-во ПГУ, 2005. 141 с.
28. Лук'янова В. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : монографія Хмельницький : ХНУ, 2017. 239 с.
29. Мазаракі А. А. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності : підручник; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 311 с.
30. Марцынковский Д. Обзоросновныхаспектов риск-менеджмента. URL: [http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main\\_meths.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml).

31. Маршалл Джон. Ф. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям: учеб.; пер. с англ. М. : Инфра-М, 1998. 784 с.
32. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. ун-т "Львівська політехніка". Львів, 2017. 25 с.
33. МСФЗ 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_015/conv/print1394633191799573](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_015/conv/print1394633191799573).
34. Нестеренко О. В. Залучення інвестицій інноваційно-активним підприємством на засадах управління ризиками : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2019. 24 с.
35. Нестеренко С. А. Інструментарій управління ризиками діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу : монографія ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Сєверодонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2019. 187 с.
36. Останкова Л.А., Попова А.Ю., Шевченко Н.Ю. Повышение устойчивости системы планирования. *Skolabiznisa.Broj*; 2011. №1. С. 32-36.
37. П'ять українських мас-маркет брендів. TheVilage Україна. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/service-shopping/style-things/261403-ukrayinski-mas-market-brendi> (
38. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства фінансів України 14.07.2016 № 616 URL:

[http://zakon.rada.gov.](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16)

[ua/laws/show/z1095-16](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16)

39. Рафал Р. Управління фінансовими ризиками в інвестиційній діяльності підприємств в умовах польського фінансового ринку : монографія; пер. з пол. Гута О. О. Полтава : Говоров С. В. [вид.], 2016. 191 с.
40. Сидоренко Ю. Ю. Методика хеджирования финансовых рисков организаций потребительской кооперации. *Потребительская кооперация*. № 4 (47). 2014. С. 24-28
41. Силенко С. А. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах невизначеності та ризику : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; ДВНЗ "Криворізь. нац. ун-т". Кривий Ріг, 2018. 20 с.
42. Солодовник Г. В. Управління економічним та інформаційним ризиками : навч. посіб. для студентів екон. та техн. спец. ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : ДІСА ПЛЮС, 2018. 151 с.
43. Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
44. Статут ПП «Хелен-А», затверджений зборами учасників 10.04.2016 р., протокол №1. Хмельницький, 2016., 6 с.
45. Стрельнікова М.С. Значення аналізу зовнішньоекономічних операцій в в прогнозуванні ефективності діяльності промислових підприємств. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2012. № 2. С. 314-318. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2012\\_2\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2012_2_46)
46. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. 288 с.
47. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
48. Тимошик М. М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с.

49. Ткаченко М. А. Методи та моделі управління ризиками проектів у сфері інформаційних технологій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2018. 20 с.
50. Управление рисками в России. URL: <http://www.risk-manage.ru/likbez>.
51. Уродовских В. Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М. 2011. 168 с.
52. Уткин Э. А., Фролов Д. А. Управление рисками предприятия: Учебно-практическое пособие. М.: ТЕИС. 2003. 247 с.
53. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учеб. пособие; М.Б. Мандрыкина [и др.]; под ред. О.М. Фокиной. Воронеж: ИММиФ, 2006. 180 с.
54. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Хелен-А» за 2015 р. Хмельницький, 2016. 2 с.
55. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Хелен-А» за 2016 р. Хмельницький, 2017. 2 с.
56. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Хелен-А» за 2017 р. Хмельницький, 2018. 2 с.
57. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Хелен-А» за 2018 р. Хмельницький, 2019. 2 с.
58. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ПП «Хелен-А» за 2019 р. Хмельницький, 2020. 2 с.
59. Халіль В. В. Удосконалення системи управління ризиками небезпек на машинобудівному виробництві : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.26.01; НАН України, Держ. установа "Нац. НДІ пром. безпеки та охорони праці". Харків, 2018. 28 с.
60. Хеблов І. А. Розвиток SCRUM-технологій проактивного управління проектами з критичними ризиками : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2017. 20 с. : рис.
61. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособ. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001. 240 с.

62. Хрусталёв Б.Б., Вяцкова Н.А. Анализ современного состояния строительного комплекса Пензенской области и проблем управления рисками. *Управление экономическими системами*. 2014. № 5. URL: <http://www.uecs.ru/uecs65-652014/item/2908-2014-05-20-11-25-18>.
63. Чернова Г.В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учеб. Пособие. М.: Проспект, 2003. 160 с
64. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. М.: Дашков и Ко, 2005. 880 с.
65. Шереметьева О. Ю. Регулювання та управління валютними ризиками: правовий аспект : монографія; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2017. 213 с.
66. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 318 с.
67. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М. [вид.], 2019. 194 с.
68. Яневич П.В. Управление рисками и использование рискориентированного подхода во внутреннем аудите. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2019. № 1. С. 46–47.
69. George L. Head. Risk Management - Why And How: an illustrative introduction to risk management for business executives.: INTERNATIONAL RISK MANAGEMENT INSTITUTE, INC. 2009.
70. WA Government Risk management guidelines: second edition. : Insurance Commission of Western Australia - Risk Cover Division, August 2011.

**Виконав:** студент магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2021 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
В.В. Гнідой  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**  
професор кафедри  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » лютого 2021 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
П.Г. Іжевський  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » лютого 2021 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
В.П. Синчак  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А - Узагальнена класифікація методів управління ризиками за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Методи управління ризиками	Коротка характеристика методів
1	2	3
Історія існування методу	Традиційні	Методи управління ризиком, що характеризуються повною теоретичною і практичною вивченістю і дослідженістю
	Нетрадиційні	Нетривіальні, слабо вивчені або взагалі невивчені методи управління ризиком, що розробляються і які застосовуються вперше
Сфера управління ризиком	Методи зовнішнього управління	Методи управління ризиком, які виходять від суб'єктів зовнішнього відносно до підприємства середовища
	Методи внутрішнього управління	Методи, що ініціюються внутрішніми стейкхолдерами самого підприємства з власної волі
Сфера механізму управління ризиком	Зовнішні	Методи, які здійснюються суб'єктом господарювання за допомогою зовнішніх механізмів управління ризиком на основі договірних форм передачі відповідальності за управління ризиком (наприклад, методи передачі ризику)
	Внутрішні	Методи, які здійснюються суб'єктом господарювання самостійно за допомогою внутрішніх механізмів управління ризиком (наприклад, методи прийняття ризиків)
Масштаб управління ризиком	Всезагальні	Методи, що поширюються на всю галузь (або регіон) в якій функціонує підприємство
	Загальні	Методи, що охоплюють всю діяльність підприємства
	Приватні	Методи, що поширюються на конкретний окремий вид діяльності підприємства
	Специфічні	Методи, що застосовуються до певної окремо здійснюваної операції
Охоплення впливу	Поодинокі	Методи, що поширюються тільки на конкретний обраний ризик
	Спектральні	Методи, що поширюються на всю сукупність ризиків
Ступінь опосередкованості впливу	Прямі	Методи, які здійснюють цілеспрямований вплив на конкретний обраний ризик
	Непрямі	Методи, які здійснюють опосередкований вплив на ряд супутніх ризиків
Характер застосування	Директивні	Методи управління ризиком, що здійснюються в обов'язковому і встановленому порядку
	Умовно директивні	Методи, застосування яких обов'язкове тільки при обумовлених умовах
	Добровільні	Методи управління ризиком, що розробляються і що застосовуються економічним суб'єктом самостійно з власної волі
Здійснення фінансових витрат	Нефінансові	Методи управління ризиком, що мають на увазі проведення відповідних заходів, здійснюваних без фінансових затрат
	Фінансові	Методи управління ризиком, що вимагають фінансових витрат

1	2	3
Відносно часу виникнення ризику	Доподієві	Методи, які передбачають проведення заздалегідь запланованих заходів завчасно до реалізації конкретного виду ризику
	Поточні	Методи оперативного характеру, що впливають на реалізований в даний момент часу ризик
	Постподієві	Методи, які передбачають проведення певних заходів, здійснюваних після реалізації ризику
Характер впливу на ризик	Превентивні	Попереджувальні методи, націлені на створення необхідних умов і механізмів, здатних частково або повністю запобігти негативному впливу та/або посилити позитивну реалізацію ризику
	Репресивні	Методи, зосереджені на забезпеченні своєчасного та адекватного покриття збитків, шкоди або втрат, викликаних ризиком, який вже реалізувався
Залежність від ступеня адаптивності	Статичні	Методи пасивного характеру, що базуються на первинно проаналізованій та оціненій інформації
	Динамічні	Методи активного характеру, що базуються на принципах негайного реагування на зміни результуючих показників і зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Аналогія застосування	Ординарні	Методи управління ризиком, що реалізуються на основі попереднього досвіду
	Неординарні	Методи управління ризиком, що здійснюються економічним суб'єктом вперше
Плановість застосування	Планові	Методи, які здійснюються в плановому порядку в рамках цільової програми ризик-менеджменту
	Екстрені	Методи, які реалізуються в екстреному порядку щодо непередбачених на момент розробки плану ризик-менеджменту ризиків або змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Частота застосування	Постійні	Методи, які реалізуються підприємством на постійній основі протягом усього часу здійснення своєї діяльності
	Періодичні	Методи, що застосовуються час від часу або з певною періодичністю
	Спорадичні	Методи, що застосовуються суб'єктом господарювання одноразово в разі випадкового виникнення непередбаченого ризику
Черговість застосування щодо конкретного ризику	Першорядні	Основні методи управління конкретним певним ризиком, які застосовуються в першу чергу
	Другорядні	Методи управління конкретним певним ризиком, які застосовуються в другу і наступну чергу
Ступінь раціональності	Раціональні	Логічно обгрунтовані методи, підкріплені результатами всебічного аналізу і комплексної оцінки ризику, які продукуються суб'єкта, перш за все, з точки зору сумісності цілей і засобів
	Ірраціональні	Методи інтуїтивного характеру, що не мають логічного обгрунтування їх застосування в конкретній ситуації ризику
Рівень управління ризиками	Централізовані	Методи впливу на ризик, що розробляються і реалізуються безпосередньо основним топ-менеджером або вищим керівництвом підприємства
	Децентралізовані	Методи впливу на ризик, що розробляються і реалізуються менеджерами різних рівнів управління

1	2	3
Можливість отримання додаткового прибутку	Прибуткові	Методи управління ризиком, від здійснення яких можливе отримання додаткового прибутку
	Прибутково нейтральні	Методи, які не надають можливості отримання додаткового прибутку при будь-якому результаті реалізації ризику
Спрямованість впливу на параметри ризику	Ті, що впливають на передбачуваність ризику	Методи, зосереджені на уточненні та отриманні додаткової інформації, що сприяє передбаченню можливого ризику
	Ті, що впливають на ймовірність виникнення і реалізації ризику	Методи, спрямовані на ймовірність виникнення ризику і можливість його здійснення
	Ті, що впливають на величину ризику	Методи, орієнтовані на максимальне зниження ступеня негативного прояву ризику і мінімізації можливих втрат, викликаних його реалізацією, або на збільшення ступеня позитивного прояву ризику і максимізацію можливих вигод, обумовлених його здійсненням
Вплив на профіль ризику	Методи нейтрального впливу	Впливають лише на певну складову ризику, важливу з точки зору конкретного суб'єкта
	Методи активного впливу	Впливають на всю сукупність складових ризику
Варіант впливу на ризик	Методи трансформації ризиків	Впливають безпосередньо на параметри конкретного ризику
	Методи фінансування ризиків	Спрямовані на покриття можливого збитку, шкоди або втрат в разі негативної реалізації ризику
Радикальність впливу на ризик	Радикальні	Методи, які кардинально змінюють ситуацію ризику і, як правило, спрямовані на усунення причини виникнення ризику
	Нерадикальні	Методи, які реалізуються відносно ризику без усунення причини його виникнення
Ставлення до часу реалізації ефекту від застосування	Методи відстроченим ефектом	Відрізняються наявністю тимчасового розриву між часом настання ризику та отриманням ефекту від застосування конкретного методу
	Методи без затримки ефекту	Характеризуються відсутністю тимчасового розриву між часом настання ризику та отриманням ефекту від застосування методу
Тривалість дії ефекту від застосування	Одномоментні	Методи, реалізація яких дає миттєвий одноразовий ефект
	Короткочасні	Методи, ефект від реалізації яких діє протягом відомого певного проміжку часу
	Довготривалі	Методи, ефект від застосування яких не має конкретних часових обмежень
Ступінь покриття наслідків негативної реалізації ризику	Методи повного покриття	Характеризуються гарантією повного покриття можливих наслідків негативної реалізації ризику (збиток, втрати і т.д.)
	Методи часткового покриття	Забезпечують часткове покриття можливих наслідків негативної реалізації ризику

Примітка. Систематизовано автором.



Рисунок А.1 - Класифікація методів управління ризикозахищеністю за

Івановим А. А., Олійниковим С.Я. та Бочаровим С. А.

Джерело: [21, с. 90]



Рисунок А.2 – Сукупна структура трехкритеріальної класифікації методів управління ризикозахищеністю

Примітка. Систематизовано автором.



Рисунок А.3 – Класифікація методів управління ризикозахищеністю за Куликовою Е.А.

Джерело: [26, с. 97-117]

## Додаток Б

Таблиця Б.1 Аналіз основних техніко-економічних показників роботи ПП «Хелен-А» за 2015-2019 р.

Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
		2015	2016	2017	2018	2019	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	26297,0	37813,0	43812,0	43665,0	48293,0	183,6
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19907,0	28825	35042	34853	37265,0	187,2
3. Валовий прибуток	тис. грн.	6390,0	8988,0	8770,0	8812,0	11028,0	172,6
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1428,0	2568	2838	2970	3583,0	250,9
5. Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,76	0,76	0,80	0,80	0,77	101,9
6. Рентабельність витрат	%	7,2	8,9	8,1	8,5	9,6	134,0
продаж		5,7	7,3	6,9	7,3	8,0	139,6
7. Чисельність	осіб						
- працівників		80	69	56	46	49	61,3
- робітників		63	54	43	33	35	55,2
8. Виробіток:	грн./ особу						
- 1 працівника		328,7	552,0	789,4	959,7	985,6	299,8
- 1 робітника		420,8	706,8	1018,9	1323,2	1399,8	332,7
9. Фонд заробітної плати	тис. грн.	6304,5	5651,7	4896,7	4299,3	4798,1	76,1
10. Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	6567,2	6875,5	7352,4	7874,2	8160,1	124,3
11. Вартість основних засобів	тис. грн.	1384,5	1292,0	1357,5	1235,5	931,5	67,3
12. Фондовіддача	грн./ грн.	19,0	29,3	32,3	35,3	51,8	273,0

Примітка. Складено автором на основі даних ПП «Хелен-А» [54-58].

Таблиця Б.2. Динаміка обсягу реалізації послуг ПП «Хелен-А» за 2017-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відх. 2019 р до 2015 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	
1. Жіночий одяг	14515,9	55,2	22082,8	58,4	26944,4	61,5	28513,2	65,3	32935,8	68,2	226,9
2. Дитячий одяг	9624,7	36,6	12251,4	32,4	12574,0	28,7	10741,6	24,6	10286,4	21,3	106,9
3. Домашній текстиль	2156,4	8,2	3478,8	9,2	4293,6	9,8	4410,2	10,1	5070,8	10,5	235,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	26297,0	100,0	37813,0	100,0	43812,0	100,0	43665,0	100,0	48293,0	89,5	183,6

Примітка. Складено автором на основі даних ПП «Хелен-А» [54-58].

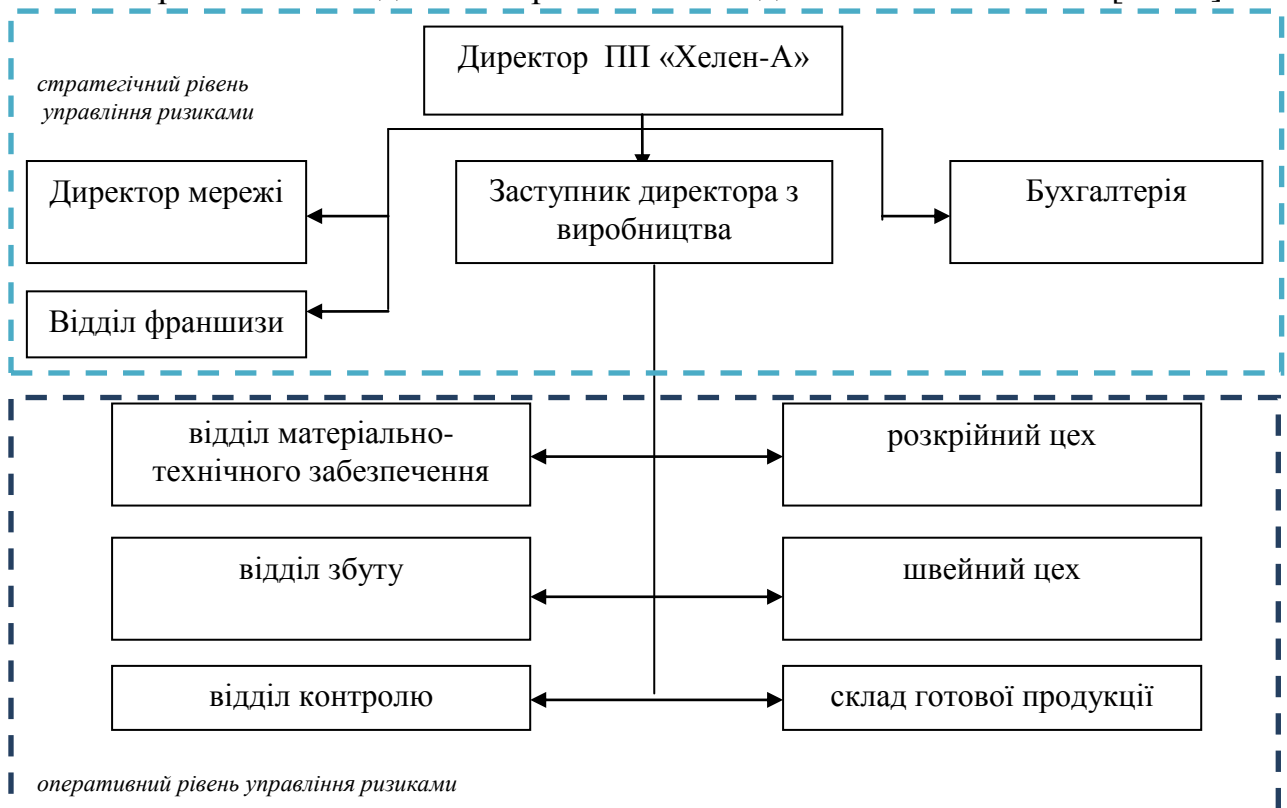


Рисунок Б.1 - Загальна організаційна структура ПП «Хелен-А»

Примітка. Складено автором

## Додаток В

Таблиця В.1. Методики діагностики ймовірності банкрутства

Назва методу	Форма моделі	Критерій оцінки	Ймовірність банкрутства
1	2	3	4
<b>Двофакторна модель Е.Альтмана</b>	$Z = -0,3877 + (-1,0756)K_1 + 0,579K_2$ де: $K_1$ - поточний коефіцієнт покриття $K_2$ - відношенні позикових коштів до валюти балансу	$Z = 0$	50%
		$Z > 0$	більше 50%
		$Z < 0$	ймовірність банкрутства мала
<b>П'ятифакторна модель Е.Альтмана</b>	$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5$ де: $K_1$ = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів; $K_2$ = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів; $K_3$ = Прибуток до виплати відсотків / Загальна вартість активів $K_4$ = Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал; $K_5$ = Виторг від продажу / Загальна вартість активів.	$Z \leq 1,8$	ймовірність банкрутства дуже висока
		$1,8 < Z \leq 2,7$	висока
		$2,7 < Z \leq 2,9$	банкрутство можливе
		$Z > 2,9$	банкрутство малоймовірне
<b>Модель Р. Ліса</b>	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$ Де: $A$ = Оборотні активи / Загальна вартість активів; $B$ = Операційний прибуток / Загальна вартість активів; $C$ = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів; $D$ = Власний капітал / Позиковий капітал.	$Z < 0,037$	ймовірність банкрутства
<b>Модель Г. Спрінгейта</b>	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$ Де: $A$ = Робочий капітал / Загальна вартість активів; $B$ = Прибуток до сплати податків та процентів / Загальна вартість активів; $C$ = Прибуток до сплати податків / Короткострокові зобов'язання; $D$ = Обсяг продажу / Загальна вартість активів.	$Z < 0,862$	ймовірність банкрутства
<b>Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу</b>	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$ Де: $A$ = Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання; $B$ = Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань; $C$ = Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів; $D$ = Виручка від реалізації / Загальна вартість активів.	$Z < 0,25$	ймовірність банкрутства
<b>Показник платоспроможності Конана і Гольдера</b>	$Z = 0,16K_1 - 0,22K_2 + 0,87K_3 + 0,10K_4 - 0,24K_5$ Де: $K_1$ = дебіторська заборгованість + грошові кошти та їх еквіваленти / валюта балансу; $K_2$ = постійний капітал / валюта балансу; $K_3$ = фінансові витрати / виручка від реалізації; $K_4$ = витрати на персонал / додана вартість; $K_5$ = валовий прибуток / позиковий капітал.	$Z < 0,037$	висока ймовірність банкрутства

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
<b>Модель Фулмера</b>	$H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,27V_4 + 0,120V_5 + 2,33V_6 + 0,575V_7 + 1,08V_8 + 0,894V_9 - 6,075$ де: $V_1$ – нерозподілений прибуток минулих років / сукупні активи $V_2$ – обсяг реалізації / сукупні активи $V_3$ – прибуток до сплати податків / сукупні активи $V_4$ – грошовий потік / сума зобов'язань $V_5$ – борг / сукупні активи $V_6$ – пасиви / сукупні активи $V_7$ – log (матеріальні активи) $V_8$ – оборотний капітал / сукупні зобов'язання $V_9$ – прибуток до сплати процентів та податків / сплачений процент	H<0	втрата платоспроможності немінуча
		H >	компанія функціонує нормально
<b>R-модель</b>	$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054 K_3 + 0,63 K_4$ де: $K_1$ – оборотний капітал (актив); $K_2$ – чистий прибуток (власний капітал); $K_3$ – виручка від реалізації (активи); $K_4$ – чистий прибуток (інтегральні витрати)	менше 0	ймовірність банкрутства 90-100%
		0 – 0,18	висока 60-100%
		0,18-0,32	середня 35-50%
		0,32-0,42	низька 15-20%
<b>Модель Сайфулліна - Кадикова</b>	$R = 2K_3 + 0,1K_{пл} + 0,08K_{оа} + 0,45R_{п} + R_{вк}$ де: $K_3$ – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{оа}$ – коефіцієнт оборотності активів; $R_{п}$ – рентабельність продажів (комерційна маржа); $R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу.	R=1	Відповідність мінімальним нормативним ризикам
		R<1	Фінансовий стан незадовільний
<b>Комплексний коефіцієнт О.П. Зайцевої</b>	$K_{компл} = 0,25K_{уп} + 0,1K_3 + 0,2K_с + 0,25K_{ур} + 0,1K_{фр} + 0,1K_{заг}$ де: $K_{уп}$ – коефіцієнт збитковості підприємства, який характеризує відношення чистого збитку до власного капіталу; $K_3$ – відношення кредиторської і дебіторської заборгованості; $K_с$ – показник відношення короткострокових зобов'язань і найбільш ліквідних активів, цей коефіцієнт є оберненою величиною показника абсолютної ліквідності; $K_{ур}$ – збитковість реалізації продукції, яка характеризується відношенням чистого збитку до обсягу реалізації цієї продукції; $K_{фр}$ – відношення позичкового і власного капіталу; $K_{заг}$ – коефіцієнт завантаження активів як величина, обернена коефіцієнту оборотності активів	Kфакт>Kп	ймовірність банкрутства висока

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
<b>Універсальна дискримінаційна модель О.О. Терещенка</b>	$Z = 1,03 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$	$Z > 2$	фінансово стійке підприємство
	де: $X_1$ – відношення грошових надходжень до зобов'язань; $X_2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань; $X_3$ – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; $X_4$ – відношення прибутку до виручки; $X_5$ – відношення виробничих запасів до виручки; $X_6$ – відношення виручки до основного капіталу.	$1 < Z < 2$	фінансова рівновага підприємства порушена, необхідні заходи антикризового управління
		$0 < Z < 1$	загроза банкрутства, необхідні санаційні заходи
		$Z < 0$	напівбанкрут
<b>Модель К. Беермана</b>	$Z = 0,077X_1 + 0,813X_2 + 0,124X_3 - 0,105X_4 - 0,063X_5 + 0,061X_6 + 0,268X_7 + 0,217X_8 + 0,012X_9 + 0,165X_{10}$ , де: $X_1$ – позичковий капітал / валюта балансу; $X_2$ – чистий прибуток / валюта балансу; $X_3$ – чистий прибуток / позиковий капітал; $X_4$ – чистий прибуток / чиста виручка від реалізації; $X_5$ – грошовий потік / позичковий капітал; $X_6$ – чиста виручка від реалізації / валюта балансу; $X_7$ – запаси / чиста виручка від реалізації; $X_8$ – сума амортизації / вартість основних засобів на кінець періоду; $X_9$ – введені основні засоби / сума амортизації; $X_{10}$ – заборгованість за банківськими позиками / позичковий капітал	$Z > 0,32$	підприємство знаходиться під загрозою банкрутства;
		$0,32 > Z > 0,236$	неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу $Z$
		$Z < 0,236$	не загрожує банкрутство
<b>Модель Міністерства фінансів України</b>	$Z = 0,95 X_1 + 0,03 X_2 + 1,1 X_3 + 1,4 X_4 + 3,1 X_5 + 0,04 X_6 + 0,03 X_7 - 0,45$ (переробна промисловість), де: $X_1$ – коефіцієнт фінансової незалежності; $X_2$ – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом; $X_3$ – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності; $X_4$ – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності з фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування фінансових витрат та нарахування амортизації; $X_5$ – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком;	більше ніж + 0,81	високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту
		від + 0,8 до + 0,17	достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
	$X_6$ коефіцієнт оборотності оборотних активів; $X_7$ - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації	від + 0,16 до - 0,5	нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання
від - 0,51 до - 3,6		фінансовий стан є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності	
менше ніж - 3,7		високий рівень ймовірності дефолту.	

Примітка. Систематизовано автором за даними [14;47].

Таблиця В.2. Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства ПП «Хелен-А»

Назва моделі	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018р.	2019 р.	Вага коефіцієнта
1	2	3	4	5	6	7
Модель Терещенко О.О. $Z = 1,03 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$						
$X_1$ – відношення грошових надходжень до зобов'язань;	-0,0750	0,0258	0,0469	-0,0043	-0,0107	1,03
$X_2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань;	5,8285	2,9682	3,8679	1,8025	3,0573	0,08
$X_3$ – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;	0,2296	0,2722	0,2491	0,2460	0,2997	10
$X_4$ – відношення прибутку до виручки;	0,0574	0,0729	0,0693	0,0730	0,0801	5
$X_5$ – відношення виробничих запасів до виручки;	0,1731	0,2062	0,2171	0,2271	0,1362	0,3
$X_6$ – відношення виручки до основного капіталу.	4,2285	4,0086	3,8462	3,6161	4,0389	0,1
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>34,35</b>	<b>27,02</b>	<b>21,00</b>	<b>20,23</b>	<b>4,08</b>	-
Модель К. Беермана $Z = 0,077X_1 + 0,813X_2 + 0,124X_3 - 0,105X_4 - 0,063X_5 + 0,061X_6 + 0,268X_7 + 0,217X_8 + 0,012X_9 + 0,165X_{10}$ ,						
$X_1$ – відношення позичкового капіталу до валюти балансу;	0,1716	0,3369	0,2585	0,5548	0,3271	0,077
$X_2$ – відношення чистого прибутку до валюти балансу;	0,2296	0,2722	0,2491	0,2460	0,2997	0,813
$X_3$ – відношення чистого прибутку до позикового капіталу;	1,3383	0,8081	0,9637	0,4433	0,9161	0,124
$X_4$ – відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації;	0,0574	0,0729	0,0693	0,0730	0,0801	-0,105

Продовж.табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7
X <sub>5</sub> – відношення грошового потоку до позичкового капіталу;	-0,0750	0,0258	0,0469	-0,0043	-0,0107	-0,063
X <sub>6</sub> – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу;	4,2285	4,0086	3,8462	3,6161	4,0389	0,061
X <sub>7</sub> – відношення запасів до чистої виручки від реалізації;	0,1731	0,2062	0,2171	0,2271	0,1362	0,268
X <sub>8</sub> – відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду;	0,0681	0,0838	0,0856	0,0587	0,0515	0,217
X <sub>9</sub> – відношення введених основних засобів до суми амортизації;	0,3393	1,7423	0,0000	0,1434	0,1053	0,012
X <sub>10</sub> – відношення заборгованості за банківськими позиками до позичкового капіталу.	0,7657	0,4947	0,4676	0,2245	1,4137	0,165
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>34,35</b>	<b>27,02</b>	<b>21,00</b>	<b>20,23</b>	<b>4,08</b>	-
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу $Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$						
A - відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань;	5,9888	2,8282	2,9779	1,3154	2,8197	0,53
B - відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;	4,6176	2,5205	3,5121	1,6808	2,1161	0,13
C - відношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів;	0,1716	0,3369	0,2585	0,5548	0,3271	0,18
D - відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів.	4,2285	4,0086	3,8462	3,6161	4,0389	0,16

Продовж. табл. В.2

1	2	3	4	5	6	7
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>45,58</b>	<b>32,78</b>	<b>23,87</b>	<b>22,05</b>	<b>2,47</b>	-
Модель Міністерства фінансів України $Z=0,95 X_1+0,03X_2+1,1X_3+1,4 X_4+3,1 X_5+$ $+0,04 X_6+0,03 X_7-0,45$ (переробна промисловість)						
X <sub>1</sub> – коефіцієнт фінансової незалежності;	0,65	0,56	0,68	0,45	0,54	0,95
X <sub>2</sub> – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом;	3,15	3,74	7,38	6,60	1,74	0,03
X <sub>3</sub> – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності ;	0,24	0,24	0,20	0,20	0,23	1,1
X <sub>4</sub> – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності з фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування фінансових витрат та нарахування амортизації;	0,25	0,24	0,19	0,26	0,01	1,4
X <sub>5</sub> – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком;	0,2296	0,2722	0,2491	0,2460	0,2997	3,1
X <sub>6</sub> – коефіцієнт оборотності оборотних активів;	6,02	5,85	4,77	4,04	4,94	0,04
X <sub>7</sub> - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації.	2,15	1,20	1,40	0,73	1,25	0,03
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>50,11</b>	<b>57,73</b>	<b>69,44</b>	<b>32,75</b>	<b>1,54</b>	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних ПП «Хелен-А».