

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

**Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування**

## **БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Ризики ринкового середовища та їх роль в стратегічному  
управлінні підприємством (на матеріалах ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»)»**

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

**Поліщук І. А.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., доцент, професор  
кафедри

**Іжевський П. Г.**

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** к.е.н., доцент, доцент  
кафедри

**Піхняк Т.А.**

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2023 рік**

## Анотація

**Поліщук Ігор Анатолійович. Ризики ринкового середовища та їх роль в стратегічному управлінні підприємством (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 68 с.

Тема ризиків ринкового середовища та їх ролі в стратегічному управлінні є безумовно актуальною, так як в сучасних умовах ринкової економіки та складних умовах сьогодення врахування ризиків ринкового середовища у стратегічному управлінні є необхідним для успішного функціонування підприємства. Оцінка та аналіз ризиків ринкового середовища дозволяє вчасно виявити, як перешкоди так і можливості подальшого розвитку підприємства.

Автором у першому розділі було вивчено та узагальнено теоретичні основи ризиків ринкового середовища в контексті стратегічного управління підприємством. А саме розглянуто сутність поняття «ринкові ризики» та їх роль в стратегічному управлінні підприємством. Було опрацьовано методичні підходи врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством.

У другому розділі здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та проведено оцінку ризиків ринкового середовища в системі стратегічного управління.

У заключному розділі наведено організаційно-економічні заходи мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління та запропонована стратегія ризик-орієнтованого управління

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства.

**Ключові слова:** *ринкові ризики, ринкове середовище, управління ризиками, стратегічне управління.*

## Abstract

**Polishchuk Ihor Anatoliyovych. Risks of the market environment and their role in the strategic management of the enterprise (based on the materials of TDV "Khmelnyskzalizoboton").** Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's work for the bachelor's degree in specialty 073 Management. Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2023.68 p.

The topic of risks of the market environment and their role in strategic management is definitely relevant, since in the modern conditions of the market economy and today's complex conditions, taking into account the risks of the market environment in strategic management is necessary for the successful functioning of the enterprise. Assessment and analysis of the risks of the market environment allows timely detection of both obstacles and opportunities for the further development of the enterprise.

In the first chapter, the author studied and summarized the theoretical foundations of market environment risks in the context of strategic enterprise management. Namely, the essence of the concept of "market risks" and their role in the strategic management of the enterprise are considered. Methodical approaches for taking into account market risks in the strategic management of the enterprise were developed.

In the second section, an analysis of the main technical and economic indicators of the activity of TDV "Khmelnyskzalizoboton" was carried out and an assessment of the risks of the market environment in the strategic management system was carried out.

The final section provides organizational and economic measures to minimize market risks in the formation of a management strategy and a proposed strategy of risk-oriented management

Practical recommendations and calculations can be used in the further activities of the enterprise.

**Keywords:** market risks, market environment, risk management, strategic management.

## ЗМІСТ

ВТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	
1.1 Поняття та роль ринкових ризиків стратегічному управлінні підприємством .....	9
1.2 Методичні підходи врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....</b>	
2.1 Аналіз показників діяльності та визначення основних ринкових ризиків впливу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	18
2.2 Оцінка ризиків ринкового середовища в системі стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	28
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» .....</b>	
3.1 Вдосконалення організаційно-економічних заходів мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» .....	36
3.2 Розробка стратегії ризик-орієнтованого управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	63

## ВТУП

**Актуальність теми.** В сучасних ринкових умовах, посилення конкуренції між суб'єктами господарювання на внутрішньому та міжнародному ринках, підприємства, які орієнтовані на довготривалий успіх і розвиток, мають адаптуватись до динамічних умов ринку, котре характеризується сукупністю невизначеностей, можливостей та загроз використовувати існуючі та ініціювати нові позитивні можливості, що у свою чергу вимагає від підприємств постійного аналізу та управління ризиками ринкового середовища.

Роль ризик-менеджменту у вітчизняних підприємствах щороку набуває все більшого значення. Процес управління ризиками стає невід'ємною складовою в процесі розвитку підприємства сучасності, оскільки інтегрується в стратегічне планування. Чинників, що утворюються в ринковому середовищі, завдають вагомих викликів підприємству, що в свою чергу можуть спричинити фатальні наслідки для нього. Із цього наростає необхідність впровадження на підприємстві ризик-орієнтованого управління. Іншими словами, щоб досягнути стабільного розвитку в конкурентному середовищі, керівництву підприємства потрібно розуміти сутність ринкових ризиків, як ефективно оцінити рівень їх загрози та уникнути втрат, що вони можуть нести за собою; якими способами управляти ризиками та як розробити процес захищеності від ризиків для підприємства.

Варто, відмітити, що проблематикою ризиків ринкового середовища займалися доволі не широке коло, як вітчизняних так і зарубіжних вчених, до яких можна віднести: М. М. Лещинський, О. В. Карпенко, Т. М. Ільїна, Дж. Б. Маверік тощо.

**Метою бакалаврської роботи** є поглиблення теоретичних основ сутності ризиків ринкового середовища, їх ролі в стратегічному управлінні підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів їх мінімізації.

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

- розкрити сутність поняття «ринкові ризи» та охарактеризувати їх роль в стратегічному управлінні підприємством;
- дослідити методичні підходи врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством;
- здійснити аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити ризики ринкового середовища в системі стратегічного управління підприємства;
- розробити напрями вдосконалення організаційно-економічних заходів мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління;
- обґрунтувати розробку стратегії ризик-орієнтованого управління на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є сучасний стан ризиків ринкового середовища в стратегічному управлінні підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління ризиками ринкового середовища в стратегічному управлінні ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Методи дослідження.** У процесі написання бакалаврської роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: аналіз і синтез – для дослідження сутності, видів, ознак, та ролі в стратегічному управлінні ризиків ринкового середовища; системний підхід – при визначенні методики врахування ризиків ринкового середовища та при виділенні методів їх оцінки; методи економічного аналізу – при аналізі техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінюванні його ринкового потенціалу; графічний та табличний – для наочного відображення важливості ринкових ризиків; математичного та логічного узагальнення – при обґрунтуванні напрямів мінімізації ризиків ринкового середовища в стратегічному управлінні.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення бакалаврської роботи були висвітлені на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Technologies, innovative and modern theories of scientists» (23-26 травня 2023 р., Грац, Австралія,) [43] та XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern theories and improvement of world methods» (06-09 червня 2023 р., Гельсінкі, Фінляндія)[44].

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення напрямів мінімізації ризиків ринкового середовища в системі стратегічного управління сприяє подальшому розвитку сприяють забезпеченню ефективного функціонування організації в цілому, та надає можливість вдосконалити стратегічне планування підприємств.

**Структура роботи:** бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, джерел із 65 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 68 сторінки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Поняття та роль ринкових ризиків стратегічному управлінні підприємством

Підприємство у сучасних умовах розвитку зустрічається із явищем під назвою ризик. Дане явище виникає під впливом різноманітних змін як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі усіх підприємств.

У просторах сучасної наукової літератури є чимало трактувань поняття «ризик», що спричиняє складності у його вивченні. Так, український економіст Василь Марченко, зазначає, що ризик – це вірогідність настання небажаної події, що призведе до втрати або збитків [33, с. 19].

Важливою групою ризиків, на які підприємства повинні звертати свою увагу у сучасній ринковій економіці є ринкові ризики. Дана група ризиків утворюється за допомогою факторів, на які підприємство вплинути не може і тому воно повинне аналізувати та враховувати їх вплив під час стратегічного управління підприємством.

Щодо трактування поняття «ринкові ризики», можна зауважити, що у сучасній літературі великої різноманітності його трактувань не спостерігається.

Так Лещинський М. М. та Карпенко О. В. вважають, що ринкові ризики – це негативний вплив зовнішнього середовища, зокрема зміни в ринковій конкуренції, зміни вимог споживачів, зміни технологій та регулювання, який може вплинути на фінансовий результат підприємства [31, с. 195].

На думку Ільїни Т. М. ринкові ризики – це небезпеки, пов'язані з можливими змінами на ринку, такими як зменшення попиту на продукцію, збільшення конкуренції, зміни у технологіях тощо, які можуть призвести до зменшення прибутковості підприємства. [27]

Маверік Дж. Б. вважає, що ринкові ризики передбачають ризик зміни умов на конкретному ринку, на якому компанія конкурує за бізнес.[59]

Отже, ринкові ризики – це негативні наслідки, що діють на підприємство іззовні, тобто на ринку та спричинені змінами в ринковій конкуренції, змінами вимог споживачів, змінами технологій та регулювання, тощо.

Розглянемо класифікацію ринкових ризиків за групами на основі класифікації ризиків А. Дж. Сливоцького [47] але адаптовану під виробничі підприємства (рис.1.1).

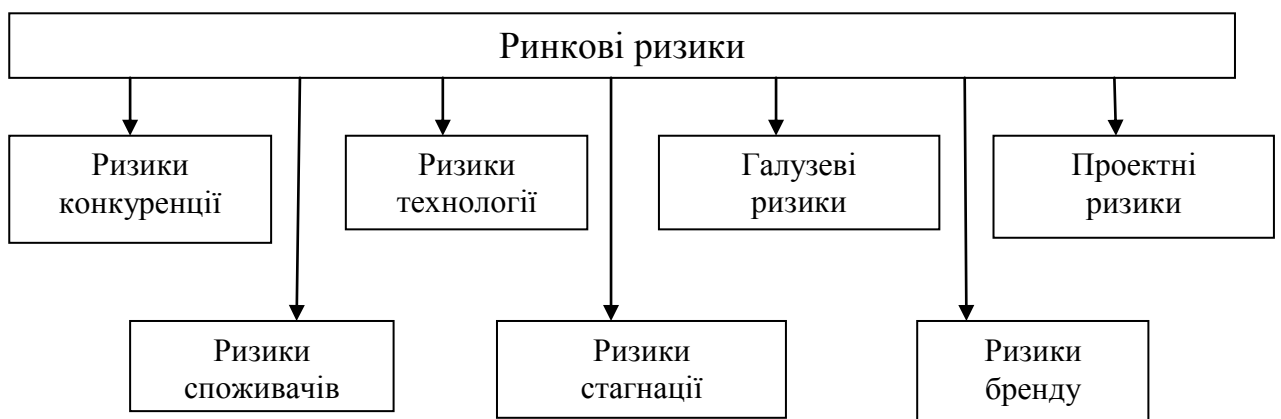


Рисунок 1.1 – Групи ринкових ризиків виробничих підприємств

Джерело [47]

Ризики конкуренції пов'язанні із зародженням нових виробників-конкурентів або проникнення експортних виробів закордонних виробників, або конкуренція з боку аналогів реалізованого підприємством виробу. Дані варіанти супроводжуються тим що конкуренти можуть швидше виявляти та задовольняти потреби споживачів, а також оптимізувати виробництво зменшивши його собівартість, що у свою чергу несе серйозну загрозу підприємству. [32, с. 180].

Ризики технології. В умовах ринкової конкуренції підприємницька діяльність потребує опанування нової техніки та технології, але їх впровадження несе ризик завдання шкоди не тільки виробництву, а й природі і людям [42].

Галузеві ризики притаманні певній галузі, у якій функціонує підприємство та обумовленні специфікою її діяльності. У разі визначення галузевих ризиків

слід зазначити, що галузь розглядається тут як об'єкт впливу ризику, а всі гравці галузі є взаємозалежними.

Проектні ризики. Зростання будь, якого підприємства пов'язане із створенням нових проєктів, продуктів, виходу на нові ринки та пошуку клієнтів. Удосконалення підприємства також залежить від нових проєктів, таких як модернізація ІТ систем, спрощення виробничих процесів тощо. Починаючи новий проєкт підприємство іде на ризик, оскільки в умовах невизначеності прогнози розрахунків є неточними і частково вірні, це може спричинити такі наслідки, як незацікавленість кінцевого споживача а витрачені кошти на проєкти не окупляться.

Ризики споживачів, пов'язанні із зміною їх потреб та уподобань. Підприємство, яке є вузько спеціалізованим ризикує втратити своїх споживачів внаслідок їх уподобань. Споживчі уподобання змінюються в залежності від якості, ціни, бренду. При змінні пріоритетів клієнтів, існуюча бізнес модель підприємства піддається ризику, і унікальна ціннісна пропозиція стає все більш розмитою. Але широке знання уподобань споживачів може призвести до зростання та подальшого розвитку підприємства [7, с. 95].

Ризики бренду. Бренд є найціннішим нематеріальним активом компанії, потужним засобом впливу на споживачів на ринку, а також частковим захистом від конкурентів. Сьогодні бізнес-модель продукт і позиціонування бренду є основними складовими успішного управління ризиком бренду [52, 110].

Ризик стагнації. Наслідки ризику стагнації широкі. Складне становище галузі поставило її в збиткову позицію, яка не задовольняє жодного гравця ринку. Таким же ризиком зниження є ситуація, коли продажі, прибуток і вартість компанії в цілому досягають певної межі і перестають рости. Постійна боротьба за відновлення втраченої вартості компанії після ризику стагнації є основною перешкодою для подальшого зростання.

Ринкові ризики є доволі небезпечними за своїм характером, оскільки безпосередньо впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства. Багато вітчизняних підприємств часто недооцінюють спектр

небезпек, що несуть у собі дані ризики. Ринковий ризик може обрати за ціль одне або декілька ключових елементів у стратегічному розвитку підприємством, він розриває зв'язки між середовищами підприємства зовнішнім і внутрішнім, зменшує надходження та пошкоджує, а той і зовсім руйнує стратегічний контроль [53, с. 77].

Ринкові ризики завдають серйозної шкоди підприємствам. Вони можуть завдавати шкоди ланцюгам постачання, технології, персоналу, капіталу, репутації та цінностям підприємства.

Очевидно, що ринкові ризики неможливо повністю ліквідувати, але важливо їх усвідомлювати, уміти передбачати і наперед розробляти план їх відвернення і трансформування та вжити відповідних контрзаходів, це допоможе підприємствам зменшити можливості занепаду та покращити свої шанси розвитку на досить нестабільному ринку, що також може дати можливість виявлення потенціалу підприємства у майбутньому [30, с. 334].

Варто зауважити, що ринкові ризики не сприймаються лише як зона відповідальності підрозділу управління ризиками у підприємстві, а навпаки являється зоною відповідальності усього підприємства. Кожний функціональний підрозділ та працівники стають відповідальними та спроможними реагувати на ризики у межах своєї компетенції. В свою чергу це дає можливість підприємству ефективніше реалізовувати свою стратегію та досягати поставлених цілей, разом із тим вчасно реагувати на ринкові ризики.

Мінливість ринкового середовища, яка може загрожувати або створювати нові можливості для розвитку підприємств, загострення конкуренції, поява нових споживчих потреб, динамічний розвиток інформаційних технологій та мереж – усе це чинники, які зумовлюють необхідність використання стратегічного управління в практичній діяльності підприємств [39, с. 1].

Отже, ринкові ризики – це негативні наслідки, що діють на підприємство іззовні, тобто на ринку та спричинені змінами в ринковій конкуренції, змінами вимог споживачів, змінами технологій та регулювання, тощо. Дані ризики можна роз приділити за групами, а саме: ризики конкуренції, ризики технології,

галузеві ризики, проектні ризики, ризики споживачів, ризики стагнації, ризики бренду. Вагому роль ринкові ризики відіграють у стратегічному управлінні підприємством, оскільки при плануванні стратегічного розвитку підприємства не врахування загроз збоку даної категорії ризиків, може призвести до загрозливих наслідків для підприємства, що може проявитися у зменшенні надходження капіталу, у пошкодженні ланцюгів поставок, у зменшенні споживачів, у шкоді репутації, тощо.

## **1.2 Методичні підходи врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством**

Виробниче підприємство за своїм характером являється складною системою, що підпадає під дію різноманітних ринкових ризиків.

Під врахуванням ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством розуміється сукупність дій спрямованих на виявлення існуючих ризиків, що можуть призвести до негативних наслідків, їх оцінку для визначення ступеня ризику та прийняття його впливу на стратегію розвитку підприємства, що реалізується стратегічним управлінням. Отже, процес врахування ринкових ризиків має наступний вигляд (рис 1.2).

Розглянемо детально управлінські дії, що проводитимуться у даному процесі.

Ідентифікація ризику несе у собі мету пошуку, розпізнання та опису ризиків, які можуть створити, як позитивні так і негативні наслідки, для досягнення поставлених цілей підприємству [49, с. 81]. Ідентифікація ризику включає у себе послідовність дій, а саме: ідентифікація активів, ідентифікація джерел ризиків, ідентифікація ризикованих подій, ідентифікація наслідків.

Ідентифікація активів потрібна для отримання достатнього обсягу інформації, щоб оцінити ризик, цей процес проводиться з високим ступенем деталізації. Вихідними даними є бізнес-процеси пов'язані з активами, та їх важливість. Згідно ISO 55000:2014 [58] актив – це ідентифікований предмет, річ

або об'єкт, що має потенційну або дійсну цінність для організації. Цінність може по різному визначатися різними організаціями та їх зацікавленими сторонами, та може бути матеріальною, або не матеріальною, фінансовою або не фінансовою.

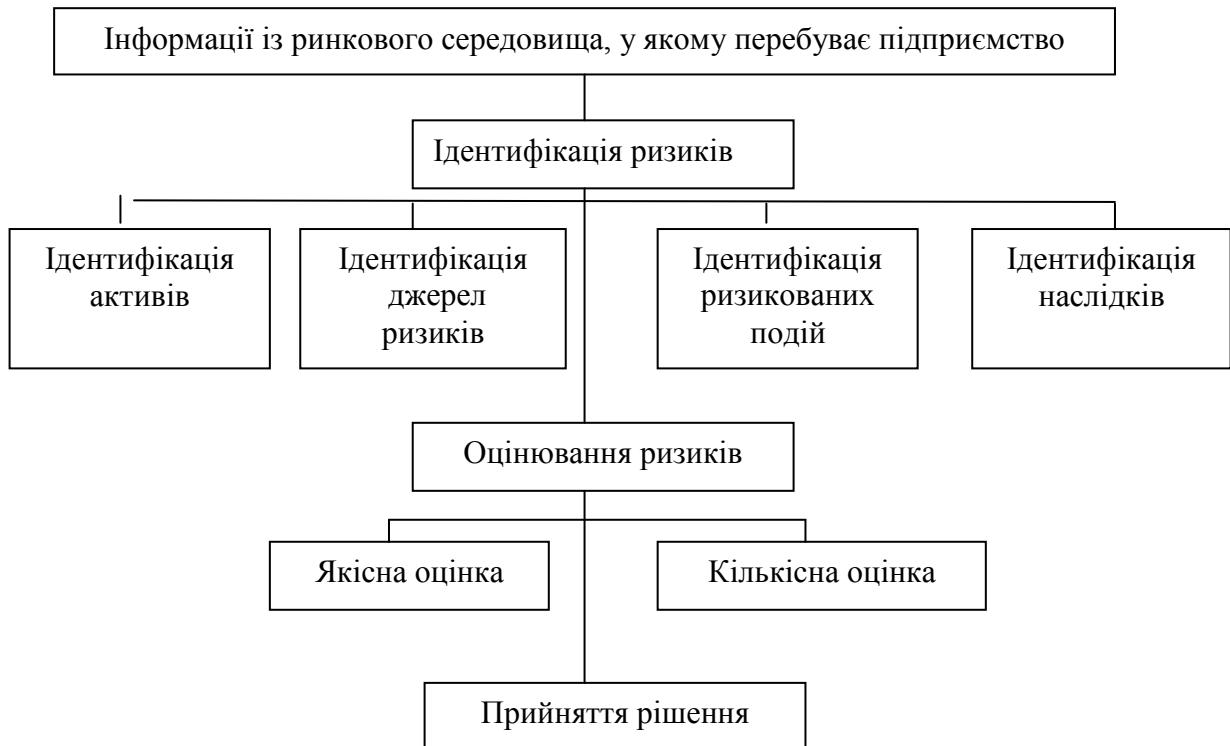


Рисунок 1.2 – Процес врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні підприємством

Примітка. Складено автором

Ідентифікація джерел ризиків проводиться за допомогою різних методів для визначення джерел, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Джерелом ризику є певний фактор, як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства, що самостійно або у групі із іншими факторами призводить до утворення ризику. Джерела ризиків повинні постійно досліджуватися підприємством, щоб ефективно реагувати на них, оскільки вони можуть спричинити не досягнення цілей підприємства. У процесі ідентифікації джерел ризику необхідно враховувати такі фактори та їх взаємозв'язки: матеріальні та нематеріальні джерела ризику, причини та події, загрози та можливості, слабкі сторони та небезпеки, зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, індикатори виникнення ризиків, характер і цінність активів і

ресурсів, наслідки та їх вплив на цілі, обмеженість знань і достовірності інформації, вплив фактору часу, часові рамки, упередження, припущення та точки зору зацікавлених сторін [50, с. 24].

Ідентифікація ризикових подій полягає у виявленні подій, що можуть з певною імовірністю виникнути як у перший раз так і повторно, з різних причин, що можуть бути очікуваними або неочікуваними. Ризикові події виникають і у результаті діяльності підприємства, таких як реструктуризація або придбання нового обладнання, технології та ін. Варто зазначити, що ризикована подія може бути незалежною від підприємства, тобто спричинена із зовні ринковими чинниками, тощо [28, с 84].

Останній етап у процесі ідентифікації ризиків – ідентифікація наслідків, що передбачає визначення впливів на підприємство, що можуть бути спричинені будь-яким варіантом інциденту. Далі визначаються наслідки для активів від втрати конфіденційності, цілісності та доступності, як результат – отримання переліку сценаріїв інцидентів із зазначенням їх наслідків, що належать до активів та бізнес-процесів. Пропонується наступна градація рівнів наслідків [40, с. 25]:

- невеликі – не має впливу на підприємство або незначна шкода репутації в короткостроковій перспективі;
- помірні – дрібні порушення законодавства, які безпосередньо не впливають на бізнес і призводять до попереджень і приписів;
- значні – великі фінансові втрати, які важко відшкодувати, або серйозна втрата репутації через розголошення конфіденційної інформації;
- катастрофічні – серйозна безповоротна втрата або серйозна втрата репутації, яка назавжди впливає на підприємство.

Наслідки можуть бути визначеними або невизначеними, мати позитивний чи негативний, прямий чи опосередкований вплив на реалізацію цілей. Також наслідки можуть бути описані якісно та кількісно.

Наступним етапом після отримання результатів ідентифікації ризиків є оцінка ризиків. Існує два підходи до оцінки ризиків, а саме якісний та

кількісний. Варто зауважити, що ринкові ризики досі перебувають за межами більшості програм управління ризиками підприємства, тож їх важко оцінити за допомогою кількісного підходу. Підприємства у своїй практиці використовують якісний підхід до оцінки ринкових ризиків, а якщо у процедуру оцінювання також застосувати бальну оцінку, яка кількісно оцінює можливість настання події і наслідків, можна говорити про напівкількісний метод оцінювання [48, с. 148; 29, с. 368].

У вітчизняних підприємствах найбільш популярним методом оцінки ризиків в стратегічному управлінні підприємства є метод експертної оцінки.

Варто зауважити, що існує два види експертної оцінки індивідуальна та колективна. Індивідуальна експертна оцінка застосовується у випадках, коли про досліджуваний ризик є достатньо інформації із використанням відпрацьованих і перевірених практик. В усіх інших випадках використовується колективний вид експертної оцінки. У випадку із ринковими ризиками надається перевага колективній експертній оцінці, оскільки тут потрібно робити значні висновки та в результаті приймати складні рішення, з якими один експерт не в змозі упоратися.

Так найбільш ефективною експертною оцінкою є метод Дельфі, оскільки він проводиться у кілька етапів. Для аналізу ринкових ризиків виробничих підприємств зазначимо наступну структуру проведення експертизи:

1 етап – формування цілей експертної оцінки та розробка процедури опитування;

2 етап – відбір та формування групи експертів;

3 етап – проведення опитування;

4 етап – аналіз та обробка інформації, отриманої експертами;

5 етап – прийняття рішень відповідно до отриманих рішень.

В результаті оцінювання ризику може призвести до:

- перегляду цілей;
- прийняття ризику (тобто управлінські дії не застосовуються);
- перегляд варіантів обробки ризику (критичності ризику);

- проведення додаткового аналізу, задля кращого розуміння ризику;
- підтримка існуючих заходів контролю.

Загальний підхід до прийняття рішення, щодо обробки ризику можна поділити на три діапазони згідно IEC/ISO 31010 [51, с. 337]:

- нижній діапазон – рівень ризику вважається незначним або настільки малим, що немає необхідності у заходах з його обробки;
- середній діапазон - враховуються витрати та вигоди, при цьому можливості збалансовані з потенційними наслідками;
- верхній діапазон – рівень ризику вважається неприйнятним незалежно від того, які вигоди може принести діяльність, обробка ризику необхідна незалежно від її вартості.

Отже, процес врахування ринкових ризиків у стратегічному управлінні підприємства розпочинається із ідентифікації ризиків. Даний етап складається із під етапів: ідентифікація активів, ідентифікація джерел, ідентифікація ризикових подій, ідентифікація наслідків. Важливістю даного процесу є його своєчасність проведення. Наступним етапом є оцінювання ринкових ризиків. На цьому етапі пріоритетом є досвід, знання та навички особи, що дає оцінку ризику, оскільки від її суджень залежить рівень достовірності проведеної процедури. Останній етап процесу врахування ринкових ризиків в стратегічному управлінні це прийняття рішень на основі проведених оцінок ризиків, рішення можуть бути наступними: перегляду цілей; прийняття ризику; перегляд варіантів обробки ризику; проведення додаткового аналізу, задля кращого розуміння ризику; підтримка існуючих заходів контролю.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### **2.1 Аналіз показників діяльності та визначення основних ринкових ризиків впливу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Свою історію Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» почало ще у далекому 1956 р., як ДП «Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій». Проте у 1994 році відповідно до рішення №128 Української державної будівельної корпорації трансформовано у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента «Про корпоратизацію підприємств» від 15.06.1993 р. 16.09.2010 р. ВАТ «Хмельницькзалізобетон» реорганізовано відповідно до рішення установчих зборів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Товариством з додатковою відповідальністю – це товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Варто також зауважити, що учасники даного товариства відповідають за борги товариства своїми внесками до статутного капіталу, а у разі неплатоспроможності і власним майном [45].

У наш час у діяльності підприємства задіяні 482 працівника, що забезпечують його діяльність, що дає змогу підприємству забезпечувати своїми виробами не тільки споживачів у Хмельницькій області. Підприємство постійно розвивається та прагне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності продукції на ринку.

Форма власності підприємства є недержавна власність. Статутний капітал підприємства становить 4000000 грн.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує от уже як 67 років на ринку будівництва, якість продукції підприємства підтверджена відповідними сертифікатами. Так з 1997 року продукція підприємства пройшла сертифікацію

відповідності в системі Укр.-СЕПРО. У 2007 році підприємство отримало сертифікат на свою продукцію у системі управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO9001-2001. А з 2008 року на підприємстві впроваджена і успішно використовується екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття по фінській технології фірми ELEMATIC [38].

На сьогодні, підприємство активно співпрацює з багатьма підприємствами, серед яких КП «Житлобуд», КП «Укрстандарт», ТОВ «Кривбасцемент», Кам'янець-Подільський цементний завод (ВАТ «Поділляцемент»), Криворізький металургійний завод, комунальна організація «Хмельницькбудзамовник» та ін.

Підприємство реалізує свою продукцію в багатьох областях – це Хмельницька, Житомирська, Львівська, Вінницька, Львівська, Закарпатська, Рівненська, Одеська, Івано-Франківська, Київська області. Покупцями продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є не тільки приватні будівельні компанії, а й фізичні особи підприємці та прості громадяни.

Варто також зауважити, що на території підприємства діє випробувальна лабораторія акредитована НААУ на відповідність ДСТУ ISO/IES17025:2015, а отже відповідає вимогам сьогодення. Лабораторія проводить дослідження сировини, яка задіється у виробничому процесі. Підприємство використовує сировину найвищого гатунку при виготовленні усіх видів продукції.

До обов'язків лабораторії входить випробування, обробка результатів, аналіз і висновки щодо відповідності сировини та готової продукції вимогам чинних на Україні нормативних документів (ДСТУ ТУ ГОСТ та ін.).

Діяльність товариства здійснюється відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших законів України.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграє його організаційна структура, від якості її побудови та функціонування залежить швидкість

передачі та виконання управлінських рішень, контроль за їх виконанням та реалізацією відповідно до поставлених цілей організації.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру (рис 2.1). Цей вид організаційної структури сформований на поділі сфер повноважень і відповідальності по функціях управління. Рішення зазвичай приймаються по вертикалі.

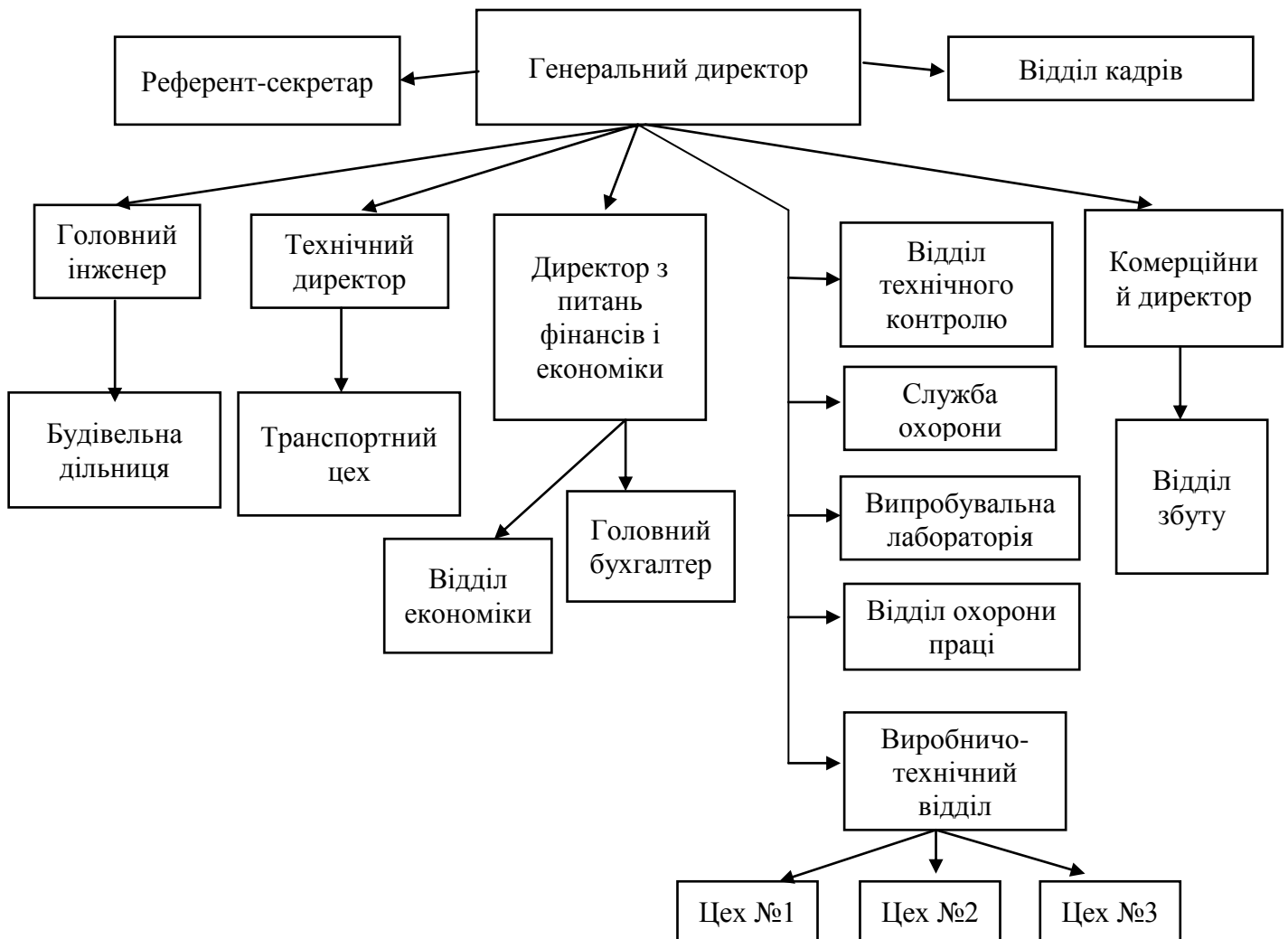


Рисунок 1.3 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Головою ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є генеральний директор, який безпосередньо здійснює керування усіма видами діяльності підприємства, також він має право здійснювати розпорядження майном, видавати накази та розпорядження, укласти договори та угоди. Генеральному директору підпорядковані: головний інженер, технічний директор, директор з питань

фінансів і економіки, комерційний директор начальник відділу охорони, юрист, начальник технічного контролю, керівник лабораторії, начальник відділу охорони праці, начальник виробничо-технічного відділу. Кожен з цих спеціалістів відповідає за функціонування свого підрозділу. Система управління підприємства має чітку та розгалужену структуру яка побудована за ієрархічним принципом.

З аналізованої організаційної структури підприємства, також впливає і те що на підприємстві відсутній підрозділ чи спеціаліст, який задіяний у сфері управління ризиками. Проте не варто думати, що даного процесу не існує, оскільки він присутній у формі функції управління розподіленою між обов'язками різних посадових осіб:

- юристом – у частині мінімізації правових ризиків;
- фінансовим підрозділом – у частині управління фінансовими ризиками;
- виробничим підрозділом – у частині управління виробничими ризиками;
- відділом технічного контролю – у частині управління операційними ризиками та коректності бізнес-процесів.

Виробництво на підприємстві зосереджене у трьох провідних цехах: залізобетонних виробів, бетонних конструкцій; вапняного та цементного розчинів; столярних виробів (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1 Схема організації виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
1	2
Тип виробництва	Серійний
Вид виробничої структури	Змішана
(Цех №1) залізобетонних виробів, бетонних конструкцій	Складові цеха №1: збірний залізобетон - 105 тис.м <sup>3</sup> блоки (ФБС) - 10 тис.м <sup>3</sup> борт, поребрик - 1 тис.м <sup>3</sup> товарний бетон - 100 тис.м <sup>3</sup>

1	2
(Цех №2) вапняного та цементного розчинів	Складові цеха №2: залізобетонні вироби - 90 тис.м <sup>3</sup> блоки стін підвалів (ФБС) - 12 тис.м <sup>3</sup> товарний розчин - 55 тис.м <sup>2</sup> товарний бетон - 40 тис.м <sup>3</sup>
(Цех №3) столярних виробів	столярні вироби - 3 тис.м <sup>2</sup> Складові цеха №3: стругане покриття - 5 тис.м <sup>2</sup> погонажні вироби - 100 тис.пог.м. пиломатеріали - 500 м <sup>3</sup> дерев'яні піддони - 30 тис.шт.
Допоміжні цехи	Лабораторія
Основні технологічні операції	Виробництво збірних залізобетонних та бетонних виробів для цивільного і промислового будівництва та створення низьковольтних та високовольтних стоячих ліній електромереж, деревообробне виробництво.
Провідне устаткування	Багатопрофільний деревообробний верстат фірми «WEINIG», бетонозмішувальний вузол в цеху №2 по виготовленню товарного розчину
Спосіб організації руху предметів праці	Послідовний

Джерело: [38]

Для отримання інформації, що допоможе при оцінці ринкових ризиків в стратегічному управлінні проаналізуємо загальний стан підприємства за допомогою основних техніко-економічних показників, найближчих конкурентів, проведемо аналіз розміщення підприємства на ринку та з'ясуємо стратегічні цілі підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Проаналізувавши дані таблиці 2.2 ми спостерігаємо що чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду у 2022 році зменшився у порівнянні із 2021 роком і становить 576 737 тис. грн., що на 29% менше попереднього року.

Чисельність персоналу у 2022 році у порівнянні із 2021 роком на 9 % із 527 чоловік до 482 чоловік відповідно.

Важливим показником при аналізі виробництва продукції на підприємстві є собівартість реалізованої продукції Собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році також зменшилася на 26% відповідно до попереднього року і становить 472386 тис. грн., а у 2021 році становила 635296

тис. грн. Собівартість продукції не перевищує чистий дохід від реалізованої продукції.

Таблиця 2.2 Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2020–2022 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач	абсол. знач	у % до поперед. року	абсол. знач	у % до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581 386	811393	140%	576 737	71%
2	Середньоспискова чисельність персоналу	Осіб	476	527	111%	482	91%
3	Середньорічний виробіток	тис. грн.	1221,4	1539,6	126%	1240,3	81%
4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561	635296	142%	472 386	74%
5	Фонд оплати праці	тис. грн.	99343	119839	121%	90784	76%
6	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17392,0	18949,9	109%	15695,7	83%
7	Чистий прибуток (збиток), всього	тис. грн.	54486	77734	143%	27429	35%
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	22686	31 678	118%	26495	83,6%
9	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,77	0,78	102%	0,82	105%
10	Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	12,17	12,24	101%	5,81	47%
11	Рентабельність продажу	%	9,37	9,58	102%	4,76	50%
12	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	130873	149004	114%	181567	122%
13	Фондовіддача	грн./грн	4,4	5,4	123%	3,2	58%

Джерело: [2,3,4]

Відбулося значне зменшення чистого прибутку у 2022 році, так у 2020 році він дорівнював 54 486 тис. грн., у 2021 році – 77734 тис. грн., а у 2022 році

становить 27429 тис. грн.. Так протягом 2020-2021 років даний показник збільшився на 43%, проте у 2022 році у порівнянні із 2021 роком зменшився аж на 65%.

Спостерігається збільшення на 1 грн. реалізованої продукції протягом усього аналізованого періоду, у 2020 р. – 0,77 грн., у 2021 р. – 0,78 грн., у 2022 р. – 0,82 грн. Отже витрати на матеріальні ресурси збільшуються.

Адміністративні витрати у 2021 році становили 31768 тис. грн., а у 2022 році становлять 26 495 тис. грн., що на 16,6% менше за показник 2021 року.

На підприємстві спостерігається збільшення основних засобів. Це можна проглянути по показнику середньорічної вартість основних засобів так у 2020 р. вони становили 130873 тис. грн., у 2021 р. відбулося зростання до 149004 тис. грн., та у 2022 – 181567 тис. грн. Щодо показника фондвіддачі також спостерігається спад.

Показник фондвіддачі є позитивним, але він зменшився, так у 2021 він дорівнює 5,4 грн./грн., а у 2022 році становить 3,2 грн./грн., що на 42% менше за попередній рік.

Погіршення ряду показників, таких як: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг; середньоспискова чисельність персоналу; собівартість реалізованої продукції; чистий прибуток; витрати на 1 грн. реалізованої продукції; рентабельність продукції, робіт, послуг; рентабельність продажу, фондвіддача; пояснюється тим, що у 24 лютого 2022 року РФ розв'язала повномасштабну війну з Україною, паніка і не розуміння що буде у перші місяці війни, а також масовані ракетні атаки по всій країні спричинили негативні наслідки для усієї економіки та підприємств України. Галузь будівництва у 2022 році теж була не у найкращому стані будівельні підприємства України скоротили обсяг виконаних робіт на 55,9% в порівнянні з 2021 роком – до 113,83 млрд грн. [55].

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером серед своїх конкурентів із виробництва залізобетонних виробів у Хмельницькій області. Конкурентами підприємства є ТОВ «Хмельницький КБМ» та ТОВ

«Будматеріал». Варто зауважити, що дані підприємства є набагато меншими ніж ТДВ «Хмельникзалізобетон», так чистий прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг у 2022 році ТОВ «Хмельницький КБМ» склав 21 942 тис. грн., ТОВ «Будматеріал» - 105 345 тис. грн.. у порівнянні чистий прибуток від реалізації продукції, робіт, послуг досліджуваного підприємства склав у 2022 році – 576 737 тис. грн.. Що говорить про різні можливості підприємств .

Розглянемо розміщення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку у масштабах усієї України, для цього використаємо ринковий скоринг результатом, якого є індекс MarketScore (табл.. 2.2.)

Таблиця 2.3 Ринковий скоринг ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фінансовий індикатор	2020 р.	2021 р.	2022р.
Індекс MarketScore	A/3,4	A/3,8	A/3,2
Частка у секторі, %	0,03	0,04	0,03
Частка ринку, %	1,31	2,64	2,05
Частка на субринку, %	2,36	5,20	3,64
Місце компанії в секторі	462	340	488
Місце компанії на ринку	13	7	7
Місце компанії на субринку	7	3	4
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-57,5	230,0	-234,7
Відносний приріст виручки за рік, %	-9,0%	39,6%	-28,9%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	43,6	99,1	-20,7
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	9,5%	16,4%	-3,4%

Джерело: [65]

MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами [64].

Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії.

Так індекс MarketScore для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 році становив 3,2 бали, що у свою чергу говорить, що ринкова частка підприємства становить  $5 < \text{MkS} < 10\%$ .

Варто також зазначити, що у таблиці зазначено підприємство займає 7 місце серед підприємств на ринку її основної діяльності та 4 місце серед інших підприємств на її ключовому сегменті ринку.

Розробимо SWOT-аналіз, який являє собою комплексне дослідження внутрішніх сильних і слабких позицій підприємства і зовнішніх можливостей, що відкривають існуючі і потенційні загрози (табл. 1.13)

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– досвід;</li> <li>– наявність бюджету;</li> <li>– вітчизняне підприємство;</li> <li>– залізнично-транспортна система;</li> <li>– наявність постійних клієнтів;</li> <li>– власне виробництво;</li> <li>– відсутність великих конкурентів в місті;</li> <li>– інвестиційність;</li> <li>– кваліфікований персонал.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– постійний потік працівників;</li> <li>– обмежений вибір сировини;</li> <li>– застарілість техніки;</li> <li>– наявність конкурентів на міжнародному ринку;</li> <li>– малий відсоток кваліфікованого персоналу.</li> </ul>
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання дотацій від держави;</li> <li>– збільшення інвестиційної діяльності в підприємство;</li> <li>– розвиток легкої промисловості;</li> <li>– експорт за кордон ;</li> <li>– відкриття різних фірм по території України під своєю маркою;</li> <li>– набуття статусу провідного підприємства на Україні.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість застосування новітніх технологій;</li> <li>- підвищення цін на обладнання та сировину;</li> <li>- часткова втрата кваліфікованого персоналу;</li> <li>- інфляційні процеси;</li> <li>- втрата ринків збуту;</li> <li>- попри велику дебіторську заборгованість, підприємство має малу грошову масу, що може спричинити непорозуміння з контрагентами та кредиторами.</li> </ul>

Примітка. Складено автором

Здійснивши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що в організації майже однакова кількість слабких та сильних сторін. Положення підприємства вважається стабільним, але потрібно вдосконалювати його діяльність. Для цього варто розробити матрицю SWOT-аналізу, вказавши поля СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ. (табл. 1.14)

Таблиця 2.5 Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони – збільшувати кількість нової техніки – розвивати технологію виробництва	– створення нових ринків збуту; – пошук нових постійних клієнтів; – впровадження інновацій; – створення нового продукту; – лояльність споживачів.	– зміна законодавства; – підвищення вартості матеріалів та засобів; – зниження темпів розвитку будівельної галузі.
	Слабкі сторони – ліквідація застарілого обладнання – обмежений вибір сировини; – постійний потік працівників.	Поле СіМ – підвищення лояльності постійних клієнтів.	Поле СіЗ – накопичення грошової маси; – підвищити ціни на окремі товари.
		Поле СлМ – підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки залучення висококваліфікованих працівників . – запровадження нової гілки (технології) виробництва.	Поле СлЗ – укладання довгострокових договорів з клієнтами. – зміни у законодавстві.

Примітка. Складено автором

На основі проведеного аналізу було виявленні наступні стратегічні цілі:

- оновлення виробничого обладнання;
- залучення висококваліфікованих працівників та підняття кваліфікації існуючим;
- впровадження інновацій.
- вихід на нові ринки збуту.

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що було створене у 1956 році на даний час являє собою не державне підприємство, статутний фонд якого складає 4000000 грн та має 482 працівника, які забезпечують його діяльність. Підприємство переживає не кращі часи це можна прослідкувати за основними техніко-економічними показниками у 2022 році, що передусім спричинені

війною у країні. Ринкова потужні підприємства та висока конкурентоспроможність створює умови лідерства серед підприємств виробників залізобетонних конструкцій у Хмельницькій області.

## 2.2 Оцінка ризиків ринкового середовища в системі стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ризики ринкового середовища в системі стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна зобразити наступним чином (рис. 2.1).

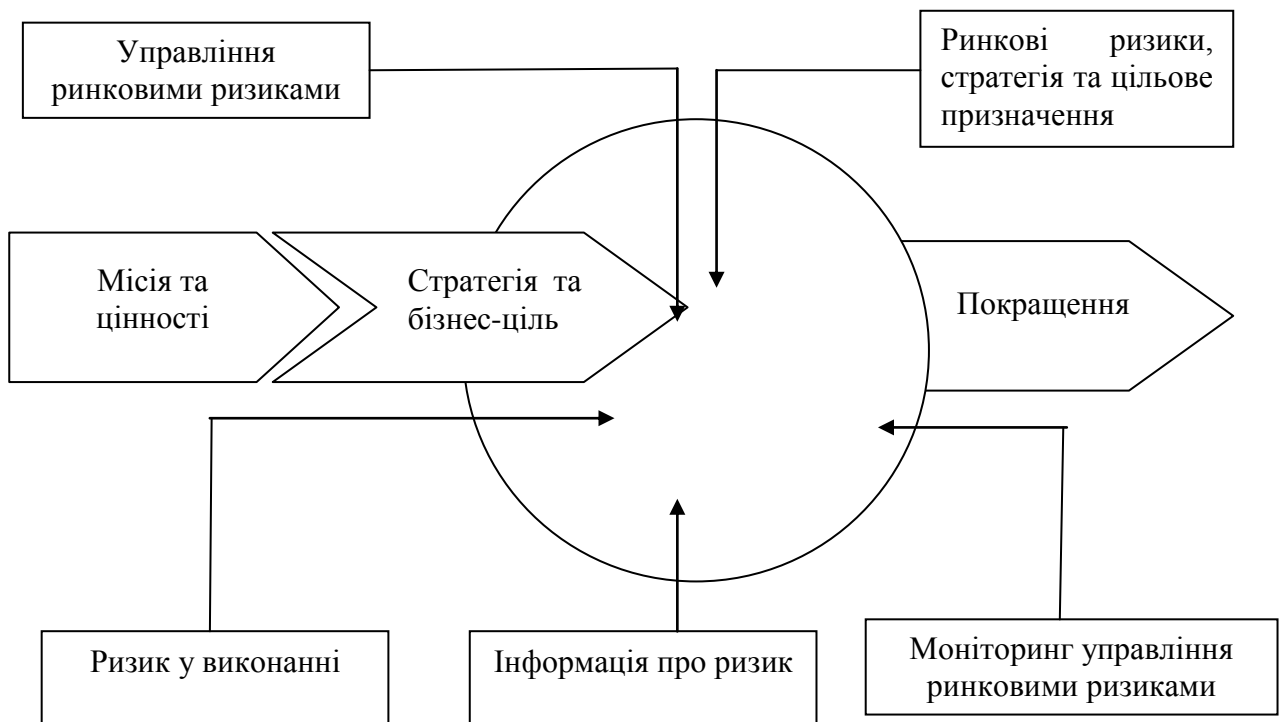


Рисунок 2.1 – Ринкові ризики в системі стратегічного управління ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором

На підприємстві у методології дослідження ризиків застосовується принцип: ідентифікація – оцінка – застосування. Процес ідентифікації є першим і основним етапом процесу управління ризиками на підприємстві. Від того, наскільки повно та якісно буде виконано саме цей етап залежить ефективність, дієвість і результативність подальших дій з оцінки та моніторингу ризиків.

Ідентифікація складається із наступних під етапів: ідентифікація активів, ідентифікація джерел ризиків, ідентифікація ризикованих подій, ідентифікація наслідків.

Ідентифікація активів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є виробником залізобетонних виробів, бетонних конструкцій та столярних виробів. Основними та допоміжними активами є бізнес-процеси, інформаційні активи, обладнання, ПЗ та мережеві системи, персонал, організаційна структура, матеріальні ресурси, технології та ін. Основним активом підприємства є його виробничі потужності для виготовлення залізобетонних виробів та конструкцій. Підприємство свою діяльність веде на внутрішньому ринку. Підприємство на базі відділів збуту і маркетингу створило дочірнє підприємство «Маркет-збут».

Ідентифікація джерел ризиків.

Значними факторами, що впливають на діяльність підприємства, є погіршення економічної ситуації в країні, значні коливання курсу національної валюти до іноземної, коливання цін на матеріали, конкуренція та попит на продукцію. На підприємстві існує управління ризиками як функція, що частково розподілена між різними посадовими особами. Метою такого управління є мінімізація самих ризиків та їх наслідків.

Ідентифікація ризикованих подій.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зазнало ризикованих подій у 2022 році: зростання цін на сировину, скорочення обсягу будівництва у будівельній галузі, перешкоди у постачанні сировини. Також варто зазначити, що підприємство займає 7 місце на ринку за її основною діяльністю, а саме виготовлення залізобетонних виробів та конструкцій, що потребує постійного моніторингу за конкурентами та їх діями. Зростання попиту на залізобетонні вироби та конструкції у післявоєнний час, може призвести до заходження на ринок іноземного виробника або нарощення виробництва конкурентам може негативно вплинути на діяльність підприємства. Залежність підприємства від одного постачальника, який постачає таку сировину, як вироби з металу може

призвести до негативних наслідків, як то здороження собівартості виробу так повне зупинення виробництва у разі припинення поставок.

Ідентифікація наслідків.

Останній етап ідентифікації впливів на підприємство, що можуть бути викликані певним сценарієм інциденту розкривається у переліку певних потенційних наслідків, що чинять вплив на доступність, цілісність або конфіденційність: фінансові втрати; втрата активу та його цінності; втрата клієнтів, втрата постачальників; втрата конкурентної переваги; втрата прогресу у технології чи техніці; втрата результативності або ефективності; втрата іміджу, репутації та довіри до бренду; порушення діяльності; порушення роботи зовнішніх зацікавлених осіб (постачальників, замовників та ін.); неможливість виконання договірних зобов'язань.

Отже, ринковими ризиками для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є наступні:

- 1) зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції;
- 2) ризик невідповідності якості виготовлених виробів новим запитам клієнтів;
- 3) ризик зростання цін на основну сировину;
- 4) непередбачувані дії конкурентів;
- 5) залежність від постачальників;
- 6) ризик бренду.

Наступним етапом в методології дослідження ринкових ризиків, є їх оцінка за допомогою якісного або кількісного підходу. Ринкові ризики важко кількісно оцінити, оскільки вони досі залишаються поза системами управління ризиками на підприємстві.

За допомогою нижче наведеного алгоритму та математичного апарату можемо провести аналіз експертної оцінки на етапі оцінки ризиків. Так, наприклад, візьмемо до розрахунку експертну оцінку ризику зростання галузевої та міжгалузевої конкуренції

Для цього використаємо значення експертної оцінки від 0 до 10, що були визначені фахівцями. Проранжуємо ряд оцінок, попередньо відсортувавши його значення за мірою зростання (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Базові дані для розрахунку аналітичних показників ризику

x	x - x <sub>cp</sub>	x <sup>2</sup>
4	3,1	16
5	2,1	25
6	1,1	36
7	0,1	49
7	0,1	49
7	0,1	49
8	0,9	64
8	0,9	64
9	1,9	81
10	2,9	100
71	13,2	533

Примітка. Складено автором

В першу чергу розрахуємо показник центру розподілу:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{71}{10} = 7$$

Мода – це найширше значення ознаки в одиницях визначеної сукупності [10]. Значення в рядку 7 зустрічається частіше (3 рази), ніж інші значення. Відповідно мода  $x = 7$ . Медіана – це значення ознаки, яке ділить комірки послідовності ранжирування на дві частини, що відповідає варіанту в середині послідовності ранжирування. Цей показник добре описує асиметричний розподіл даних, тобто навіть якщо є «асиметричні» дані, медіана більш стійка до впливу зміщення даних.

Наступною дією знайдемо середину ряду:  $h = \frac{f}{2} = \frac{10}{2} = 5$ . Сукупність ряду становить парну кількість одиниць, отже медіана становитиме середнє значення з двох центральних значень:  $(7 + 7)/2 = 7$ .

Квартилі є значенням ознаки у ранжованому ряді розподілу, обрані таким чином, що 25% одиниць сукупності будуть меншими за величину Q1, 25% будуть знаходитись між Q1 та Q2, 25% - між Q2 та Q3. Решта 25% переважають Q3. Знаходимо  $1/4$  ранжованого ряду:  $h = n/4 = 10/4 = 3$ . Він включає парну кількість одиниць, відповідно квартиль Q1 визначається як середнє з двох значень:  $(6 + 7)/2 = 6.5$

Знаходимо  $3/4$  ранжованого ряду:  $h = 3n/4 = 3*10/4 = 8$ .  $Q3 = (8 + 9)/2 = 8.5$

Розрахуємо діапазон зміни, щоб визначити різницю між максимумом і мінімумом основного ряду.  $R = x_{\max} - x_{\min} = 10 - 4 = 6$

Розрахунок середнього лінійного відхилення враховує варіацію по всіх одиницях досліджуваної сукупності.

$$d = \frac{\sum |x_i - \bar{x}|}{f} = \frac{13.2}{10} = 1$$

Кожне значення ряду відрізняється від іншого у середньому на 1.

Далі визначаємо дисперсію для ідентифікації характеру ступеня розкиду навколо його середнього значення

$$D = \frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{533}{10} - 7^2 = 3$$

Визначаємо середньоквадратичне відхилення

$$\sigma = \sqrt{D} = \sqrt{3} = 1.7$$

Кожне значення ряду відрізняється від середнього значення 7 у середньому на 1,7.

Обчислимо коефіцієнт варіації, міру відносної дисперсії значень сукупності [9]. Цей показник показує, яку частину середнього значення становить середня дисперсія його значень:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} = \frac{1.7}{7} * 100\% = 24.3\%$$

Оскільки  $v \leq 30\%$ , то сукупність є однорідною, а варіація слабкою. Отже можна зробити висновок, що даним експертного опитування можна довіряти.

Так, середнє значення дорівнює моді та медіані, що свідчить про нормальний розподіл вибірки.




ТДВ «Хмельницькзалізобетон» під час стратегічного планування використовує карту ризиків, що дає можливість:


- ідентифікувати та виокремити ризики;
- розташувати ризики за пріоритетністю;
- провести оцінювання ризиків та класифікувати їх.


Карта ризиків — це графічне зображення підприємницького ризику компанії. У певному сенсі карти ризиків кристалізують ризики, підвищують ймовірність, оцінюють ситуації, приймають рішення, планують тактику та завдають рішучих ударів бізнес-ризикам. Іноді карти ризиків просто заважають вам загубитися в бізнес-середовищі та потрапити в складні проблеми. [20, с. 150].

У складані карти ризиків приймають участь ті працівники, які мають право приймати стратегічні рішення на підприємстві, ними є генеральний директор, комерційний директор, технічний директор, директор з питань фінансів та економіки та працівники, які задіяні в управлінні ризиками на підприємстві.

Карта ризиків розбита на декілька областей, виділених різним кольором [16]:

- 1)  зона – ризики, які є катастрофічними для компанії, який через високу ймовірність настання або серйозність потенційних збитків може мати дуже негативний вплив на фінансовий стан компанії та призвести до її неплатоспроможності.;
- 2)  зона – критичні ризики, який може призвести до значних матеріальних та фінансових втрат для компанії.;
- 3)  зона – високі ризики, що може призвести до значних фінансових та майнових втрат для компанії.;

4)  зона – прийнятні ризики, які мають середню ймовірність настання або середню ймовірність впливу на його фінансовий стан;

5)  зона – ризики, які мають низьку ймовірність настання і (або) не справляють значного впливу на фінансову життєздатність.

Подібна колірна сигналізація отримала назву «Базельський світлофор». Таким чином, вивчивши дану карту ризиків, компанія повинна звернути увагу на роботу з конкурентами, удосконалення пожежної безпеки та посилення охорони власності. Область ризиків, що відмічено темним кольором, саме тут і потрібно очікувати негативних наслідків. А на світлі сектори можна не витрачати кошти, так як вони не несуть ризику [26].

Перш ніж побудувати карту ризиків, класифікуємо ринкові ризики за важливістю та ймовірністю виникнення, беручи за основу думки експертів із підприємства (табл. 2.1.)

Таблиця 2.7 Класифікація ринкових ризиків за важливістю та ймовірністю

Назва ризику	Важливість ризику	Ймовірність настання
Зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції	Середній	Майже ймовірно
Ризик невідповідності якості виготовлених виробів новим запитам клієнтів	Середній	Малоймовірно
Ризик зростання цін на основну сировину	Високий	Майже ймовірний
Непередбачувані дії конкурентів	Середній	Можливо
Залежність від постачальників	Високий	Ймовірно
Ризик бренду	Незначний	Можливо

Примітка. Складено автором

Відповідно до таблиці 2.1. розприділимо ризики по рангах щодо їх значимості:

1. Ризик зростання цін на основну сировину.
2. Залежність від постачальників.
3. Зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції
4. Непередбачувані дії конкурентів.

5. Ризик невідповідності якості виготовлених виробів новим запитам клієнтів.

6. Ризик бренду.

Побудуємо карту ринкових ризиків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.2)

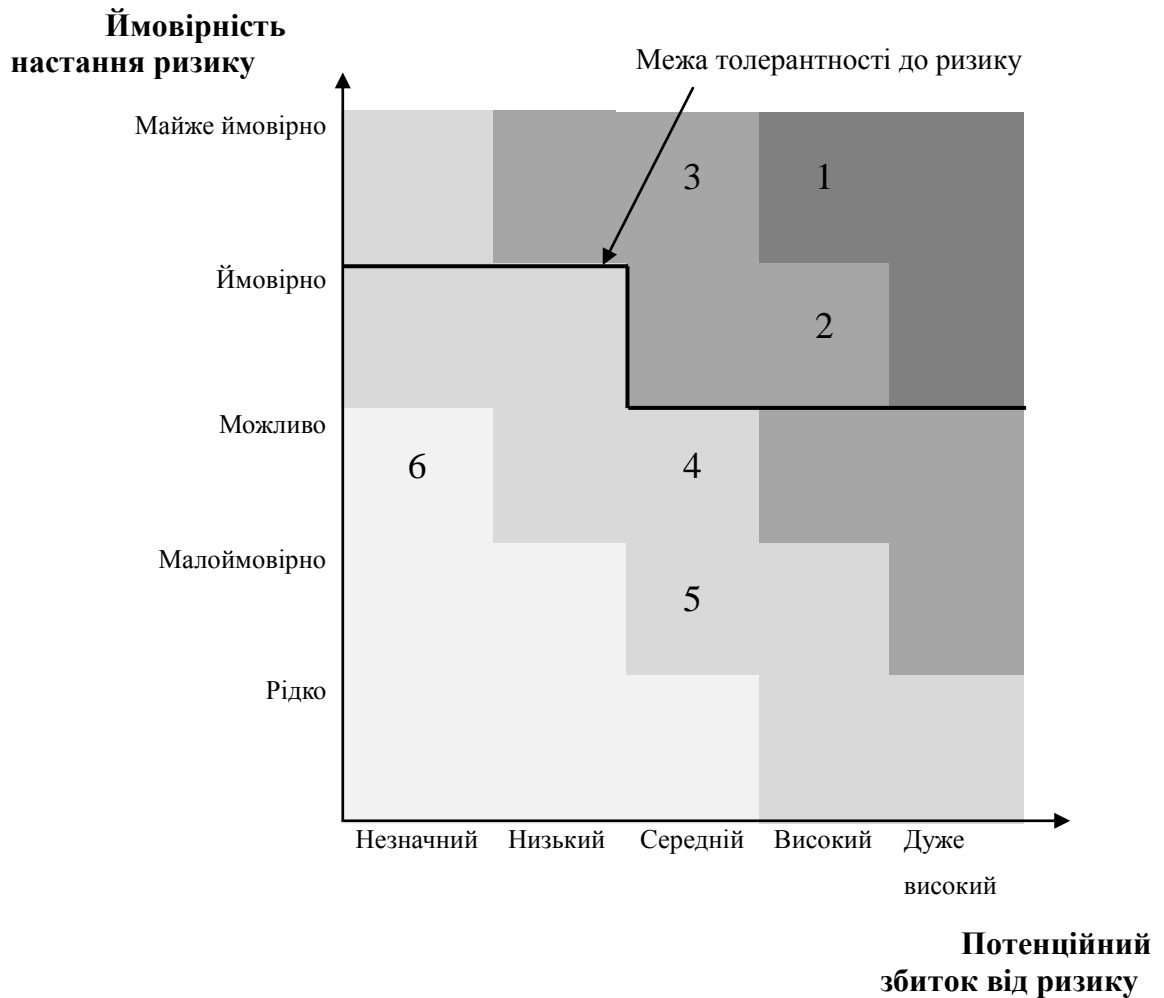


Рисунок 2.2 – Карти ринкових ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором

Отже, з карти ринкових ризиків ми помічаємо, що критичними є ринкові ризики: ризик зростання цін на основну сировину, залежність від постачальників, зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, оскільки дані ризики знаходяться вище межі толерантності. Для наявних ризиків потрібні заходи для зниження небезпеки до прийнятного рівня, а саме дієва концепція ризик-орієнтованого управління, що зуміє перемістити дані ризики за межу толерантності та мінімізувати або зовсім усунути їх вплив.

**РОЗДІЛ 3.**  
**НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА В**  
**СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ**  
**«ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»**

**3.1 Вдосконалення організаційно-економічних заходів мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»**

Підприємство являє собою найважливіший елемент будь-якої економіки. Стабільність функціонування підприємств дає можливість зростанню економічного рівня країни. Проте, негативні процеси в економіці, нестабільність політичної ситуації у країні та такі чинники як: недосконалість законодавчої бази, прискорення науково-технічного прогресу, постійно зростаюча конкуренція, зростання витрат, зношеність обладнання та багато інших ризикованих факторів, які негативно впливають на діяльність підприємств. Перераховані фактори призводять до пошуку дієвих шляхів їх вирішення, в результаті впровадження яких забезпечать стабільне функціонування та розвиток підприємства. [41, с. 88]

Ефективною мінімізацією та усуненням ризиків на підприємстві може займатися лише ефективно організоване управління ризиками, яке представлено із досвідчених та кваліфікованих фахівців із ризик-менеджменту.

Як уже зазначалося у роботі на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» управління ризиками присутнє у вигляді функції управління, яка розподілена між декількома працівниками, що у свою чергу не є ефективно, оскільки поряд із своїми безпосередніми обов'язками вони повинні бути задіяні в управлінні ризиками.

Отже, для мінімізації впливу ризиків на підприємство пропоную створити у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підрозділ, який займатиметься управлінням

ризиками (рис. 3.1.). Вигляд організаційної структури після впровадження підрозділу зображено у Додатку А.

Підрозділ складатиметься із чотирьох осіб, а саме: ризик-менеджера (керівник), експерта з виробничих ризиків, спеціаліста з ринкових ризиків та спеціаліста із страхування ризиків.

Для управління даним підрозділом потрібний кваліфікований керівник, який повинен мати достатні управлінські навички, щоб активно планувати та контролювати діяльність працівників підрозділу. Варто зазначити, що головним завданням ризик-менеджера є забезпечення дотримання стандартів з управління ризиками у корпоративному та стратегічному управлінні.

Експерт з виробничих ризиків повинен бути співробітник із обов'язковим виробничим досвідом, це може бути співробітник відповідного підрозділу підприємства, оскільки якісне виявлення виробничих ризиків та планування заходів з управління даною групою ризиками може бути лише експерт з виробничої діяльності даного підприємства [5, с. 68].

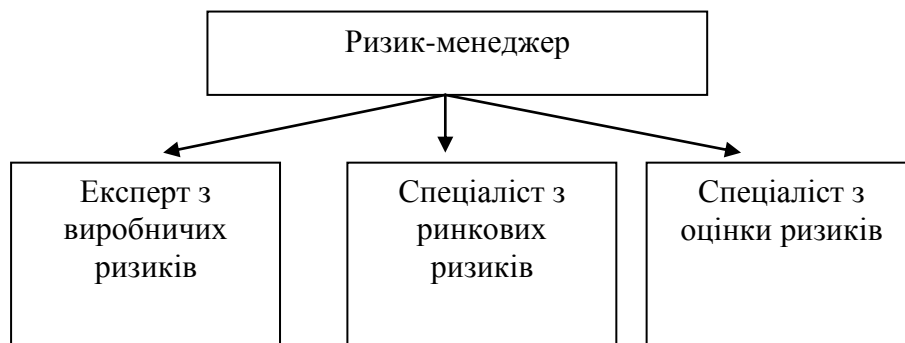


Рисунок – 3.1 Структура підрозділу з управління ризиками

Примітка. Складено автором

Спеціаліст з ринкових ризиків – це фахівець, що займатиметься ринковими ризиками, а саме: ризиками конкурентоспроможності, ризиками споживачів, галузевими ризиками, ризиками технологій, тобто ризиками, які виникають під впливом ринкового середовища [6].

Спеціаліст з оцінки ризиків – це фахівець, який повинен мати математичну освіти та навички у математичному моделюванні, оскільки в

оцінці ризиків доведеться застосовувати математичну статистику та теорії ймовірностей [46].

Але перед тим, як впроваджувати підрозділ у структуру підприємства проаналізуємо скільки грошових витрат для його функціонування потрібно і чи спроможне підприємство до таких витрат у даний час.

Розрахуємо витрати на впровадження даного відділу:

1. Створення робочого приміщення: кабінет – 20000 грн.; меблі – 35500 грн.; кондиціонер – 12000 грн.; освітлення – 4500 .

Розрахунок:  $30000+35500+12000+4500 = 82000$  грн.

2. Створення комп'ютерної мережі, яка з'єднає даний колектив з майже всіма відділами і базами даних. Відділ включатиме в себе чотири настільних комп'ютера вартістю 35745 грн. кожний, 4 лампи по 950 грн кожна; 1 факс – 11586 грн.; принтер 3в1 – 9816 грн; 4 органайзера з канцтоварами – 540 грн один.

Розрахунок:  $35745*4+950*4+11586+540*4+9816 = 170\ 342$  грн.

Для більш кращого вигляду витрати на обладнання відділу подані у табл.3.1.

Таблиця 3.1 Витрати на облаштування відділу управління ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вид витрат	Кількість, шт	Ціна, грн.,	Вартість, грн..
Набір офісних меблів	4	35500	35500
Кабінет	1	20000	20000
Кондиціонер	1	12000	12000
Освітлення	2	4500	4500
Комп'ютери	4	35745	142980
Принтер 3в1	1	9816	9816
Факс	1	11586	11586
Лампа настільна	4	950	3800
Органайзер з канцтоварами	4	540	2160
Всього:	-	-	170342

Примітка. Складено автором

Розрахуємо додаткові та амортизаційні затрати підприємства на функціонування даного підрозділу. Витрати на амортизацію ноутбуків та іншого офісного портативного обладнання за 1 рік складають 25% від загальної суми техніки.

Розрахуємо:  $35745 \cdot 4 + 11586 + 9816 + 12000 = 176382 \cdot 0,25 = 44095$  грн.

Для більш кращого вигляду амортизаційні та інші витрати зображені у табл.3.2.

Таблиця 3.2 Амортизаційні та інші витрати відділу управління ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вид витрат	Кількість/період	Ціна, грн.,	Вартість, грн..
Витрати на обслуговування оргтехніки	12 міс.	3675	44095
Інтернет	12 міс.	300	3600
Кулер для води	1 од.	1500	1500
Канцелярські витрати	12 міс.	250	3000
Всього:	-	-	52195

Примітка. Складено автором

Проаналізуємо витрати на заробітну плату для працівників відділу управління ризиками (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 Витрати на заробітну плату для відділу з управління ризиками ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Посада	Заробітна плата за місяць, грн.	Заробітна плата за рік грн..
Ризик-менеджер	14500	174000
Експерт (аналітик) з виробничих ризиків	12000	144000
Спеціаліст з ринкових ризиків	11250	135000
Спеціаліст із оцінки ризиків	10500	126000
Усього	48250	579000

Примітка. Складено автором

Зведений кошторис витрат для створення відділу управління ризиками в організаційній структурі підприємства ТДВ «Хмельникзалізобетон» зображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Зведений кошторис витрат на створення відділу управління ризиками у ТДВ «Хмельникзалізобетон»

Вид витрат	Вартість, грн..
Витрати на облаштування офісу	170342
Амортизаційні та інші витрати	52195
Витрати на заробітну плату	579000
Всього:	801537

Примітка. Складено автором

Отже, в поточному році на створення та функціонування відділу управління ризиками із чотирьох чоловік підприємство повинне затратити коштів на суму 801537 грн., а в наступному році сума на підтримання функціонування підрозділу складатиме 631195 грн.

Результатом створення даного підрозділу на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде проведення якісної та комплексної оцінки як внутрішніх так і ринкових ризиків задля забезпечення виконання цілей підприємства та його стратегії розвитку.

Наступним заходом, що допоможе покращити управління не тільки ризиками ринкового середовища, а й усіма видами ризиків. Що присутні на підприємстві є впровадження реєстру ризиків. Реєстр ризиків – це спеціальний документ в системі управління ризиками на підприємстві, що містить інформацію про результати аналізу наявних ризиків та планування заходів реагування на ризики. В даному документі візуально показується наявні ризики, їх опис та причини виникнення, ймовірність ризику та вплив на поставлені цілі підприємства, та першочергові заходи протистояння їм [12, с. 26].

Реєстр ризиків потрібно створювати, ще на етапі ідентифікації ризиків, що в свою чергу допоможе збільшити рівень упевненості у виконанні

поставлених цілей шляхом отримання огляду ризиків та їх основних характеристик, визначення взаємозв'язку ризиків одне з одним, ранжирування рівня ризиків компанії, підвищення обізнаності про ризики і методи їх управління, а також концентрації уваги на найбільш критичних ризиках.

Підприємство постійно ідентифікує як негативні так і позитивні події, негативні події можуть зашкодити діяльності організації, позитивні в свою чергу відкривають для неї можливості, які при їх урахуванні в стратегію підприємства принесуть користь. При існуванні реєстру ризиків кожен працівник проводить ідентифікацію та оцінку ризиків, що негативно впливають на виконання поставлених завдань як працівником особисто так і для усього підприємства. Свої думки щодо ризиків підприємства працівник висловлює в опитувальних листах, або під час спеціальних заходів з ідентифікації та оцінки ризиків, що відбуваються за участі відділу управління ризиками. Оновлення реєстру ризику проводиться щорічно або в залежності із частотою виникнення ризиків. Якщо в реєстрі ризиків з'являється новий ризик або уже наявний збільшує свій ранг серед інших, що спричиняє його реалізацію структурний підрозділ, а саме: відділ управління ризиками доповідає про нього генеральному директору підприємства для застосування заходів його мінімізації [62].

Систематизація ідентифікованих ризиків дозволяє [16, с. 104]:

- 1) уможливити краще порівняння профілів ризиків (за бізнес-процесами, структурними підрозділами, проектами тощо) шляхом забезпечення узгодженості в категоризації та кількісній оцінці ризиків;
- 2) надати платформу для побудови більш складних інструментів та технологій кількісної оцінки ризиків;
- 3) надати можливості для скоординованого управління та контролю ризиків підприємства.

Реєстр ризиків, створюється, з появою нових ризиків або зникненням загрози від існуючих реєстр оновлюється та затверджується відповідно до стандарту управління ризиками.

Під час ризикованої події, при якій відсутня вірогідність мінімізації виникнення ризику, підприємство обирає стратегію на мінімізацію ризику, що являє собою накопичення запасів та резервів. У такому випадку до реєстру ризиків додається відповідний план дій на випадок виникнення уже повторювальних ситуацій.

Варто зазначити, що єдиної уніфікованої форми реєстру не має і кожне підприємство може створювати свій реєстр, який відрізнятиметься від інших в залежності від діяльності підприємства. Але у переважно багатьох випадках у ньому присутні наступні дані, що визначають для кожного ризику [17, с. 195]:

- категорію за різними критеріями класифікації;
- види цінностей, підданих дії даного ризику;
- основні причини реалізації ризику;
- опис небезпечних подій;
- види впливу небезпечних подій на цінності при реалізації даного ризику;
- перелік факторів, що впливають на ймовірність і тяжкість реалізації ризику (фактори ризику);
- співробітників або підрозділу, відповідальних за роботу з даним ризиком.

Приклад реєстру ризиків для його впровадження у систему управління ризиками підприємства ТДВ «Хмельницьзалізобето» запропоновано в Додатку Б.

Варто зазначити, що інформація яка вписується у відповідні поля реєстру ризиків за своєю повнотою та конкретикою відрізняється. Сильно деталізована інформація про ризик, передбачає під собою великий трудових затрат на її збір та можливе погіршення процесу її обробки. Проте узагальнений опис, який охоплює тільки поверхневу інформацію не дозволяє якісно виявити аспекти ризику. Звідси випливає, що перед спеціалістом з управління ризиками постає завдання про вибір оптимальної структури заповнення реєстру [34, с. 73].

Замість того, щоб заповнювати реєстр загальними ризиками, що не потребують спеціального реагування, крім належного виконання робіт, необхідно звертати увагу на виявлення реальних ризиків, що можуть бути неочікувані. Це ризики, що потребують спеціальної уваги та планування рішень про те, як і що з ними робити, так якщо вони не відносяться до стандартних робочих процедур. Типові ризики для діяльності компанії повинні бути розташовані окремо від реєстру ризиків, а до нього заносити лише ті ризики, що становлять реальну загрозу або можливість.

Отже, серед організаційно-економічних заходів мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було запропоновано створення окремого структурного підрозділу «відділу управління ризиками» для підвищення ефективності управління, як ризиків ринкового середовища так і іншими видами ризиків. Ще одним заходом мінімізації ринкових ризиків було запропоновано створення реєстру ризиків в процесі ідентифікації ризиків.

### **3.2 Розробка стратегії ризик-орієнтованого управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Для будь-якого суб'єкта господарської діяльності сфера ризиків є складним процесом. Останні 20 років принесли значний розвиток у сфері підприємництва, технологій та технічного обладнання, а також накопичення великого обсягу знань і нормативно-правового регулювання в галузі економічної безпеки, сталості розвитку і управління ризиками. Ефективне управління ризиками потребує глибокого розуміння основних принципів та їх інтеграції у бізнес-процеси підприємства, а не просто механічного застосування правил і нормативно-правових положень [56, с. 135].

Впровадження підрозділу з управління ризиками в організаційну структуру, підприємства дає підґрунтя для впровадження ризик-орієнтованого

управління, що є ще одним заходом по усуненням ризиків та зниженню їх впливу.

Ризик-орієнтоване управління передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналіз, оцінки та обробки ризиків [36].

Ризик-орієнтоване управління інтегрується у процеси від найнижчого щабля до найвищого, з максимальним залученням кожного співробітника задля досягнення спільної корпоративної мети

Незалежно від масштабу, виду діяльності чи розміру компанії, основним завданням ризик-орієнтованого управління є досягнення поставлених цілей за рахунок зниження ризику. У порівнянні з традиційним або класичним управлінням ризиками, цей тип управління зосереджується на сферах підвищеного ризику, інтегрується в усі бізнес-процеси, вживає своєчасних реагуючих і превентивних дій [20, с 150].

Серед основних принципів ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства є: інтеграція – залучення всіх людей, але не тільки з урахуванням того, скільки ресурсів використовує компанія, а й з урахуванням її розміру та ймовірність ризику; співмірність – заходи та кошти, витрачені на управління ризиками, повинні бути наближені до можливої отриманої вигоди; гнучкість – регулярність перегляду заходів моніторингу та контролю, актуальність методів. відкритість – максимальна відкритість для стейкхолдерів; антиципація – передбачення майбутнього розвитку подій за різних сценаріїв реалізації ризику [12, с. 53].

Напрямки впровадження ризик-орієнтованого управління в діяльність підприємства можуть бути наступними [36,23]:

- розробка процесу ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків у межах щорічного планування. створення систему звітності, що охоплює окремі групи ризиків;

- розробка планів для швидкого реагування при виникненні надзвичайних ситуацій спричиненими ризиками;
- постійне проведення аудит бізнес-процесів з аналізом необхідності та достатності вбудованих контрольних процедур;
- формування та реалізація стратегії розвитку компанії з урахуванням ризик-орієнтованого управління. Систематичне оцінювання ризиків та розробка планів заходів для зниження ризиків до прийняттого рівня;
- впровадження імітаційного моделювання з врахуванням різних сценаріїв розвитку ринкового середовища в рамках фінансової моделі стратегії розвитку.

Концепція управління ризиками у процесі забезпечення стратегії розвитку підприємства передбачає ряд ключових аспектів [15, с. 3; 24]:

1. Впровадження процедур управління ризиками в усі сфери діяльності підприємства, включаючи функціональні області, з урахуванням процесного підходу до управління.
2. Досягнення балансу шляхом об'єктивного врахування критеріїв при прийнятті рішень стосовно реагування на ризики. Це означає вибір між можливими втратами та можливостями, а також збалансоване урахування витрат на управління ризиками та можливих збитків від неврахування ризиків.
3. Управління ризиками на основі єдиної методології та принципів, що передбачає комплексний підхід. Такий підхід враховує взаємозв'язок ризиків, їх взаємовплив та можливі наслідки.
4. Інтеграція управління ризиками, яка забезпечує координацію між власниками підприємства та його співробітниками у процесі виконання посадових обов'язків.
5. Забезпечення безперервності управління ризиками шляхом регулярного моніторингу та оновлення інформації, що використовується для прийняття рішень щодо ризиків.

Управління ризиками в контексті ризик-орієнтованого управління передбачає впровадження організаційних заходів, методик і процедур,

спрямованих на ефективне управління ризиками. Основною метою ризик-орієнтованого управління є забезпечення достатньої впевненості в досягненні поставлених цілей підприємства. Серед цих цілей варто виділити [40]:

- стратегічні цілі, які відображають високорівневі цілі, що відповідають місії підприємства;
- операційні цілі, що спрямовані на досягнення ефективності фінансово-господарської діяльності, раціонального використання ресурсів та збереження активів підприємства;
- цілі щодо підготовки звітності, що охоплюють повноту та достовірність бухгалтерської, фінансової, статистичної, управлінської та іншої звітності;
- цілі в сфері дотримання законодавства, що включають дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативних актів підприємства.

Ризик-орієнтоване управління при інтеграції в управління підприємства повинне відповідати наступним принципам [25; 13, с. 46; 19, с. 3]:

1. Забезпечення цінностей підприємства та їх захист є основним завданням системи управління ризиками. Ця система сприяє досягненню поставлених цілей, покращенню продуктивності, збереженню здоров'я та безпеки працівників, забезпеченню безпеки всіх аспектів діяльності підприємства, дотриманню правових і нормативних вимог, охороні навколишнього середовища, покращенню якості послуг, ефективності операцій та управління, а також підвищенню репутації.

2. Є неодмінною складовою всіх організаційних процесів. Це не є окремою діяльністю, відокремленою від основної діяльності і процесів у підприємстві. Управління ризиками включається в зобов'язання керівництва та стає невід'ємною частиною всіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування, управління проектами та змінами.

3. Вплітається у процеси прийняття рішень. Планування та прийняття рішення здійснюються з урахуванням всебічної оцінки ризиків, пов'язаних з їх реалізацією.

4. Управління ризиками є систематичним, структурованим та своєчасним. Воно функціонує як постійний циклічний процес. Систематичне, регулярне та структуроване управління ризиками здійснюється у всіх ключових сферах діяльності підприємства на всіх рівнях управління. При цьому, інформація про виявлені ризики повинна бути своєчасно передана уповноваженим особам для прийняття відповідних рішень.

5. Базується на достовірній інформації. Ризик-орієнтоване управління ґрунтується на джерелах інформації, таких як історичні дані, досвід, зворотний зв'язок від зацікавлених сторін, спостереження, прогнози та експертні оцінки. Однак, приймаючи рішення, органи управління повинні інформувати один одного про обмеження даних, використання моделей та можливі розбіжності думок між експертами.

6. Управління ризиками є адаптивним. Підприємство повинно створювати умови для постійного розвитку ризик-орієнтованого управління, з урахуванням потреби вирішення нових завдань, що виникають у зв'язку зі зміною внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

7. Управління ризиками є прозорим і враховує інтереси зацікавлених сторін. Адекватна та своєчасна участь зацікавлених сторін, зокрема осіб, які приймають рішення на всіх рівнях підприємства, гарантує, що ризик-орієнтоване управління залишається на необхідному рівні та відповідає сучасним вимогам.

8. Відповідальність за управління ризиками покладається на всіх учасників процесу інтеграції та функціонування ризик-орієнтованого управління в системі економічної безпеки підприємства. Вони несуть відповідальність за виявлення, оцінку, аналіз та постійний моніторинг ризиків у межах своєї діяльності. Крім того, вони розробляють та впроваджують необхідні заходи з управління ризиками і постійно контролюють їх ефективність

Для мінімізації ринкових ризиків та підвищення ефективності підприємству необхідно проводити свою діяльність спираючись на нижче зазначені елементи ризик-орієнтованого управління (рис. 3.1.)

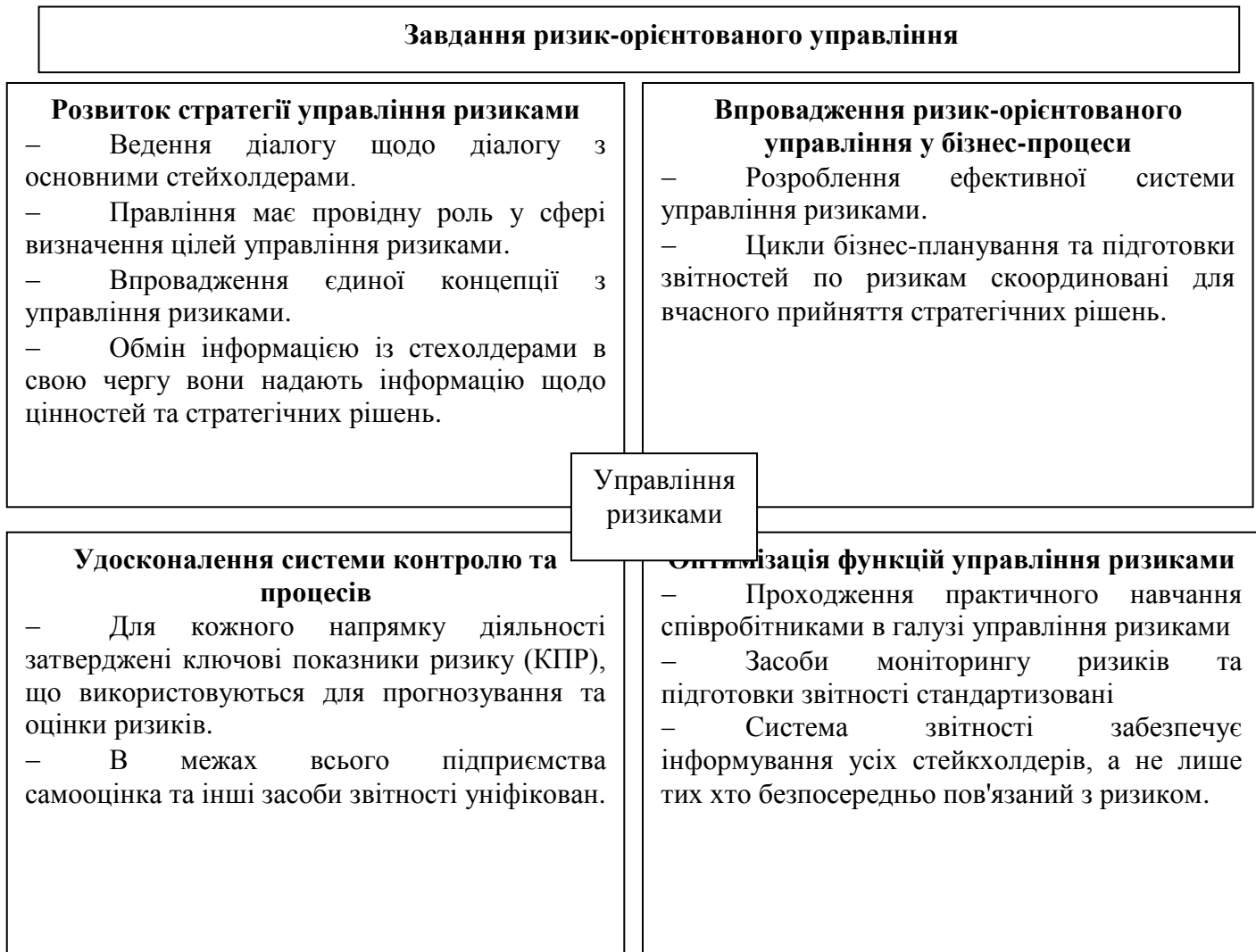


Рисунок – 3.1 Елементи ризик-орієнтованого підходу до управління

Джерело: [19]

Важливо зазначити, що при використанні ризик-орієнтованого управління впроваджуються різноманітні покращення у плані оцінки ризиків, а саме методи та методики, які були створенні у зарубіжних країнах.

До прикладу, для оцінки ризику та визначення його пріоритетності використовується показник (Risk Priority Number) [57], що використовується у аналізі видів та наслідків відмов за методом FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) [60], та розраховується за формулою:

$$RPN = S * O * D \quad (3.1)$$

S – Severity – індикатор важкості наслідків;

O – Occurrence – індикатор повторюваності виникнення руйнівного фактору;

D – Detection – індикатор ймовірності виявлення руйнівного фактору.

Критерії розрахунку індикатора S – Severity представлено у Додатку В

При оцінці впливу режиму відмови на систему, великого значення набуває рейтинг важкості, що визначається для найбільш серйозного ефекту. Важливо зазначити, що рейтинг важкості оцінює саме серйозність впливу, а не саму важкість режиму відмови. Для встановлення цього оцінювання, використовується узгоджена шкала, яка детально переглядає критерії, необхідні для такого судження. Якщо ефект чітко визначений, важкість легко встановлюється шляхом огляду критеріїв шкали суворості [11].

Критерії розрахунку індикатора O – Occurrence представлено у Додатку В

Occurrence - це ймовірність того, що певна причина призведе до виникнення певного режиму відмови. Чим вище ймовірність виникнення відмови, тим вищий її рейтинг.

Критерії розрахунку індикатора D – Detection представлено у Додатку В.

Число пріоритетності ризику, може приймати значення від 1 (ідеальне значення) до 1000 (найгірший варіант).

Для наглядного прикладу розрахуємо показник RPN для оцінки пріоритетності критичних ринкових ризиків підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 3.9).

Як бачимо із таблиці, провівши відповідні розрахунки критичні ризики підтвердили свою пріоритетність, що була виявлені за допомогою карти ризиків проте уже у кількісному значенні. При ризик-орієнтованому управлінні показник RPN та карта ризиків будуть становити взаємодоповнювальні елементи при оцінці ризиків.

Таблиця 3.5 Показник RPN для критичних ринкових ризиків ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Ризики	Severity	Occurrence	Detection		Загальний RPN
Зростання цін на основну сировину	8	8	5	$8*8*5$	320
Залежність від постачальників	7	5	5	$7*5*5$	175
Зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції	5	4	7	$5*4*7$	140

Примітка. Складено автором

Застосування наведених методик у рамках впровадження ризик-орієнтованого управління призведе до наступних результатів [8, 37]:

1. Оцінка підходів, які використовує підприємство для організації управління ризиками, може бути проведена як внутрішніми експертами організації, так і зовнішніми стейкхолдерами. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони корпоративного управління ризиками та забезпечення економічної безпеки відповідно до загальноприйнятих стандартів.

2. Витрати на підготовку основних документів корпоративної системи управління ризиком та внесення змін до організаційної структури можуть бути скорочені, зосередившись на налаштуванні типових підходів відповідно до потреб бізнесу.

3. Ефективність передачі функцій проектування та впровадження систем безпеки на аутсорсинг може бути підвищена шляхом використання єдиної термінологічної бази та рекомендацій щодо побудови системи, які надходять від різних організацій.

4. Обмін досвідом у сфері управління ризиком може здійснюватися як на практичному, так і на теоретичному рівнях, включаючи національні та міжнародні площини

Отже, впровадження ризик-орієнтованого управління у систему управління підприємства є складним процесом, який потребує комплексної підготовки. Персонал підприємства повинен бути ознайомлений з документами,

що визначають цілі та принципи ризик-орієнтованого управління, а керівництво компанії повинно розуміти, як впливатимуть на виробничі, фінансові та господарські процеси додаткові компоненти ризик-менеджменту на кожному етапі їх реалізації. Ризик-орієнтоване управління перетворює процес менеджменту підприємства загалом і функціонування його системи економічної безпеки зокрема, оскільки основною метою стає виявлення ризику та його управління з метою зменшення можливих негативних наслідків і збільшення ймовірності настання позитивних ефектів від реалізації ризику, а не отримання прибутку за будь-яку ціну, навіть якщо існує загроза банкрутства та ліквідації. Ризик-орієнтоване управління є складовою стратегічного управління, оскільки його положення спрямовані на забезпечення тривалого існування підприємства на ринку та формування його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Тому впровадження ризик-орієнтованого управління у систему управління підприємства повинно починатися з інформаційної роботи з керівництвом та персоналом, розробки необхідних документів, вибору відповідної моделі ризик-менеджменту і встановлення її застосування в передбачуваних умовах і невизначених ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з мінімізацією ризиків ринкового середовища в стратегічному управлінні. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, що ринкові ризики – це негативні наслідки, що діють на підприємство зовні, тобто на ринку та спричинені змінами в ринковій конкуренції, змінами вимог споживачів, змінами технологій та регулювання, тощо. Ринкові ризики включають у себе величезну кількість різних за значенням ризиків, які можна згрупувати у наступні групи: ризики конкуренції, ризики технології, галузеві ризики, проектні ризики, ризики споживачів, ризики стагнації, ризики бренду. За своїм характером ринкові ризики є небезпечними, оскільки безпосередньо впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства. Підприємство не в змозі повністю ліквідувати їхню загрозу, але важливо їх усвідомлювати, уміти передбачати і наперед розробляти план їх відвернення і трансформування та вжити відповідних контрзаходів.

2. Дослідивши методику врахування ризиків ринкового середовища в стратегічному управлінні, можна стверджувати, що вона складається з послідовних етапів, а саме: ідентифікація ринкового ризику, оцінка ринкового ризику та прийняття рішення. Ідентифікація ризику несе у собі мету пошуку, розпізнання та опису ризиків, які можуть створити, як позитивні так і негативні наслідки, для досягнення поставлених цілей підприємству та складається із наступних під етапів: ідентифікація активів, ідентифікація джерел ризиків, ідентифікація ризикованих подій, ідентифікація наслідків. Оцінка ризиків відбувається за допомогою кількісних та якісних методів оцінки, але беручи до уваги те, що ринкові ризики знаходяться поза системами управління підприємства, вітчизняні підприємства надають перевагу якісній оцінці ринкових ризиків. На основі проведених оцінок ринкових ризиків,

приймаються рішення: перегляду цілей; прийняття ризику; перегляд варіантів обробки ризику; проведення додаткового аналізу, задля кращого розуміння ризику; підтримка існуючих заходів контролю.

3. Проведено аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних техніко-економічних показників його діяльності. Підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, у якій відсутній підрозділ чи спеціаліст, який був би задіяний у сфері управління ризиками. Проте управління ризиками присутнє, як функція управління розподілена між різними посадовими особами різних підрозділів. Підприємство у даний час переживає не кращі часи і це доволі помітно, оскільки тільки показник чистого доходу від реалізації робіт, товарів та послуг зменшився на 70% в порівнянні до попереднього року, пов'язано це із війною в країні та економічною кризою. Ринкова потужність підприємства визначені за допомогою скоригованого індексу MarketScore становить 3,2 бали, що говорить про досить велику часту ринку ( $5 < M_k S < 10\%$ ), що займає підприємство і тим самим підтверджує своє лідируюче місце серед залізобетонних підприємств області. Серед стратегічних цілей підприємства, що були виявлені під час проведення SWOT-аналізу є наступні: оновлення виробничого обладнання, залучення висококваліфікованих працівників та підняття кваліфікації існуючим, впровадження інновацій, вихід на нові ринки збуту.

4. Здійснено оцінку ринкових ризиків в стратегічному плануванні підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На підприємстві при управлінні ризиками використовується принц «ідентифікація – оцінка – застосування». Провівши послідовно під-етапи процесу ідентифікації ризиків було виявлено наступні ринкові ризики: зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, ризик невідповідності якості виготовлених виробів новим запитам клієнтів, ризик зростання цін на основну сировину, непередбачувані дії конкурентів, залежність від постачальників; ризик бренду. Наступним етапом була проведена оцінка ризиків та за допомогою запропонованого алгоритму та математичного апарату проведений аналіз експертної оцінки, що у підсумку

підтвердило правдивість експертної оцінки. У підсумку була побудовано карта ризиків, що використовується для управління ризиками на підприємстві і встановлено, що критичними ризиками для підприємства являються: ризик зростання цін на основну сировину, залежність від постачальників, зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, оскільки дані ризики знаходяться вище межі толерантності.

5. Розроблено напрями вдосконалення організаційно-економічних заходів мінімізації ринкових ризиків в формуванні стратегії управління серед, яких впровадження нового структурного підрозділу «Відділ управління ризиками» та запровадження реєстру ризиків в управління ризиками. Підрозділ з управління ризиками складатиметься із чотирьох кваліфікованих працівників ризик-менеджера (керівник), експерта з виробничих ризиків, спеціаліста з ринкових ризиків та спеціаліста із страхування ризиків. Ефектом від впровадження відділу з управління ризиками буде проведення якісної та комплексної оцінки як внутрішніх так і ринкових ризиків задля забезпечення виконання цілей підприємства та його стратегічного розвитку. Запровадження реєстру ризиків дозволить в одному документі візуально показати наявні ризики, їх опис та причини виникнення, ймовірність ризику та вплив на поставлені цілі підприємства, та першочергові заходи протистояння їм, що у свою чергу збільшить ефективність прийняття управлінських рішень для забезпечення стратегії розвитку.

6. Запропоновано впровадити концепцію ризик-орієнтованого управління у діяльність підприємства, що передбачає концентрацію обмежених ресурсів підприємства в зонах максимального ризику для попередження його реалізації та заподіяння збитків, через комплекс дій з ідентифікації, аналізу, оцінки та обробки ризиків. Ризик-орієнтоване управління є складовою стратегічного управління спрямоване на забезпечення тривалого існування підприємства на ринку та формування його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», так і інших суб'єктів господарювання при мінімізації ризиків ринкового середовища в стратегії розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артищук І. В. Підходи до побудови карти ризиків на основі врахування впливу базових факторів на діяльність торговельного підприємства Торгівля, комерція, підприємництво. Київ. 2011. Вип. 13. С. 101-106.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2022 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
5. Березуцький В.В. , Адаменко М.І. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навчальний посібник для студентів за напрямком підготовки «Цивільна безпека. Харків. : ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.
6. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
7. Булгакова О.В. Ідентифікація споживчих ризиків в системі маркетингу взаємовідносин. економіка та управління підприємствами. Київ 2017. № 17. С 95-98.
8. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2004. Вип. 189, Т. 2. С. 607-615.

9. Вікіпедія. Дисперсія випадкової величини URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Дисперсія\\_випадкової\\_величини](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дисперсія_випадкової_величини). (дата звернення: 03.03.2023).

10. Вікіпедія. Мода (статистика) URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Мода\\_\(статистика\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Мода_(статистика)) (дата звернення: 03.03.2023).

11. Внукова Н. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств Фінанси України. Київ 2002. №10. С. 15-21.

12. Вороч Б. О., Бутенко М. П., Розумний О. Д.. Управління ризиками та створення реєстру ризиків оборонного планування на основі спроможностей Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. Київ 2019. № 1. С. 25-30.

13. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. Київ 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.

14. Воронко Р. Ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства Економіка і суспільство. Київ. 2019 № 57, С. 116-125.

15. Герасименко О.М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки. Ефективна економіка: електрон. журн. Дніпро. 2019. № 9.

16. Герасименко О.М. Особливості побудови реєстру ризиків на основі індифікованих подій. Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. К. 2013. №. 2. С. 102-107.

17. Герасименко О.М. Побудова карти ризиків як метод управління ризиками в компанії. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. К. 2013. № 6. С. 191 -198.

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

19. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. Ефективна економіка. Дніпро. 2013. №5. С 1-5.

20. Герасименко О.М., Пасєка, С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки Університету «КРОК». Київ. 2019 (4(56)), С. 148-155.

21. Герасименко О.М., Пасєка, С.Р. Управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його економічної безпеки. Економіка і суспільство. Київ. 2019 № 57, 204-217.

22. Гречанинов В.Ф., Бегун В.В. Функції управління і нагляду в ризик-орієнтованому підході до управління безпекою. Математичні машини і системи. Київ. 2014. № 1. С. 159-170.

23. Гречанинов В.Ф., Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Економіка і суспільство. Київ. 2016. № 2. С. 207-216.

24. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. Modern Economics. Миколаїв. 2018. № 12. С. 61-68.

25. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Економіка і суспільство. Мукачів. 2019. Випуск № 20. С. 229-236.

26. Дука А. П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. Ефективна економіка. Дніпро. 2017. № 10. С 1-5.

27. Ільїна, Т. М. Методи оцінки ризиків управління національними економічними системами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса. 2018. № 29. С. 126-131.

28. Кірей О. С. Методика ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків управління необоротними активами Ефективна економіка. Дніпро № 9, 2012. С. 1-5.

29. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 с.

30. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. Київ 2008. № 15 С. 333-337.

31. Лещинський, М. М., Карпенко, О. В. Ринкові ризики та їх вплив на фінансовий результат підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград. 2014. № 15. С. 194-199.

32. Логвінова О. П., Семененко І. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків : Лідер, 2015. 370 с.

33. Марченко, В. Ризик-менеджмент в системі корпоративного управління. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2011. С 18-20.

34. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

35. Мостенська Т. Ризик-орієнтований підхід до управління безпекою організації. Актуальні проблеми економіки. Київ. 2017. №12 С. 301-309.

36. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. Київ. 2015. №8 (170). С. 193-203.

37. Олійник Т.І. Ризик-менеджмент Чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя. 2018. № 5. С. 115-118.

38. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 03.03.2022).

39. Паляниця В. А. Складові стратегії попередження ризиків у господарській діяльності підприємства Ефективна економіка. Дніпро. 2010. № 5. С 1-5.
40. Петрова В.Ф Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка. Київ 2015. Вип 50. №2. С. 143-158.
41. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику. Фінанси України. Київ. 2010. № 5 С.88.
42. Погорлецький А. В. Міжнародний бізнес URL: [https://stud.com.ua/66904/ekonomika/mizhnarodniy\\_biznes](https://stud.com.ua/66904/ekonomika/mizhnarodniy_biznes) (дата звернення 18.05.2023).
43. Поліщук І. А. Іжевський П. Г. Роль ринкових ризиків у стратегічному управлінні підприємством. XX Міжнародна науково-практична конференція «Technologies, innovative and modern theories of scientists». Грац, Австрія. 2023 С 223-224 URL: <https://isg-konf.com/innovative-approaches-to-solving-scientific-problems/> (дата звернення 11.06.2023).
44. Поліщук І. А., Іжевський П. Г. Етап ідентифікації в системі управління ринковими ризиками підприємства. XXII Міжнародна науково-практична конференція «Modern theories and improvement of world methods». Гельсінкі. Фінляндія. 2023 р. С 183-184 URL: <https://isg-konf.com/modern-theories-and-improvement-of-world-methods/>(дата звернення 11.06.2023).
45. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 09.06.2023).
46. Ризик-менеджмент і оцінка ризиків URL: <https://buduysvoe.com/publications/ryzyk-menedzhment-i-ocinka-ryzykiv-na-storozhi-zahystu-vashogo-biznesu> (дата звернення: 09.06.2023).
47. Сливоцький А.Дж. Прорив: навч. посіб. Львів: Український Католицький Університет, 2010. 327 с.

48. Тарасова К. І., Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Економіка. Острог. 2013. Вип. 23. С. 367-372.

49. Ткачук Г. О. Ідентифікація економічних ризиків в обліково-аналітичній системі підприємства. Економіка харчової промисловості. Одеса 2015. Т. 7, Вип. 4. - С. 80–88.

50. Тулуб О.М. Ідентифікація ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу до управління на підприємстві. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 2-33. (0,92 д.а.).

51. Тулуб О.М. Управління ризиками компанії на основі міжнародних стандартів ризик-менеджменту. World science. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. 2018. № 3(31). vol.4. P. 16-20.

52. Хамініч С.Ю. Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. Дніпро №5 2008р. 110 с.

53. Хвостіна І. М. Управління ризиками в системі забезпечення стратегічної стійкості підприємств Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємств. Запоріжжя. 2015 С. № 1 77-79.

54. Asana. What is a risk register: a project manager's guide (and example). URL: <https://asana.com/ru/resources/risk-register>. (дата звернення: 09.06.2023).

55. GMK CENTER Обсяг виконаних будівельних робіт за 2022 рік скоротився на 56% р./р. URL: <https://gmk.center/ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnih-robit-za-2022-rik-skorotivsya-na-56-r-r/> (дата звернення: 03.03.2023).

56. Herasymenko O. Risk-oriented enterprise policy: basic aspects. Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences. 2019. Issue 4 pp. 133-139.

57. ISIXSIGMA. Risk Priority Number (RPN) URL: <https://www.isixsigma.com/dictionary/risk-priority-number-rpn/> (дата звернення: 09.06.2023).

58. ISO 55000:2014 Asset management -- Overview, principles and terminology. URL: <https://www.iso.org/standard/55088.html>. (дата звернення: 02.06.2023).

59. Maverick J.B. Financial Risk: The Major Kinds That Companies Face. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/062415/what-are-major-categories-financial-risk-company.asp> (дата звернення 18.05.2023).

60. Measures. Risk Priority Number (from Failure Modes and Effects Analysis) URL: <https://www.ihl.org/resources/Pages/Measures/RiskPriorityNumberfromFailureMode sandEffectsAnalysis.aspx> (дата звернення: 09.06.2023).

61. ProjectManager. What Is a Risk Register & How to Create One ProjectManager. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/guide-using-risk-register>. (дата звернення: 09.06.2023).

62. Risk Management: запобігання проблемам vs. ведення реєстру ризиків. URL: <http://habrahabr.ru/post/128370/>. (дата звернення: 09.06.2023).

63. Risk Priority Number (RPN). Severity, Occurrence, Detection. URL: <https://www.biz-pi.com/product/fmea-excel-template/> (дата звернення: 09.06.2023).

64. YouControl. MarketScore URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/?id=9088882> (дата звернення: 03.03.2023).

65. YouControl. Ринковий скоринг URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9088882&tb=market-scoring> (дата звернення: 03.03.2022).

## ДОДАТКИ

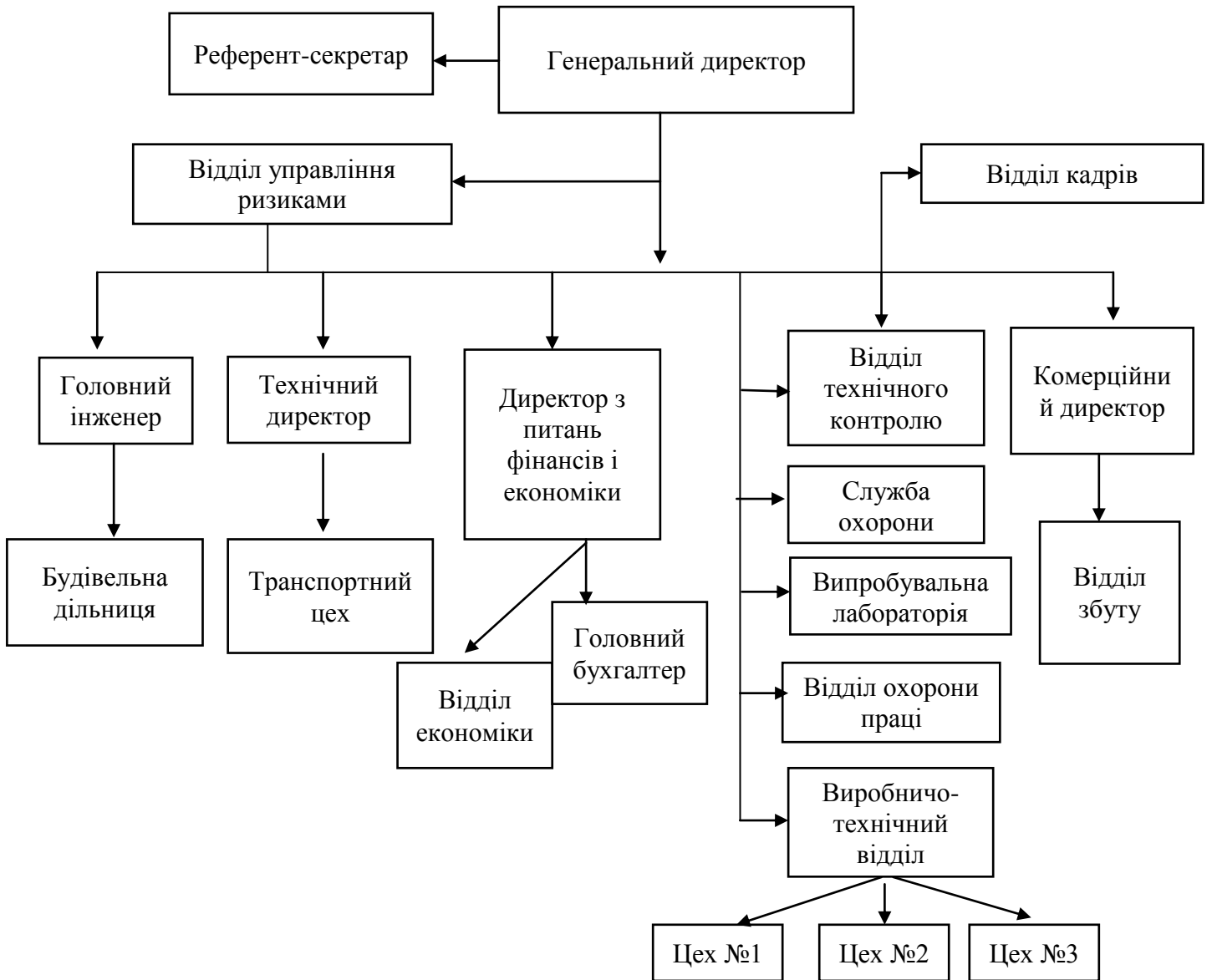


Рисунок 3.2 – Відділ управління ризиками в організаційній структурі ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

Джерело: складено автором

Таблиця Б. 1 Реєстр ризиків

Підрозділ: \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

**Реєстр ризиків**

№	Ризик для досягнення поставлених задач/цілей	Причини виникнення ризику	Опис можливих наслідків від реалізації ризику	План заходів з реагування на ризики		Оцінка ефективності дійна випадок реалізації ризику	Оцінка ризику (залишковий ризик)			Власник ризику
				Попереджувальні заходи	Особа/підрозділ, відповідальний за захід		Ймовірність реалізації ризику	Оцінка впливу негативних наслідків від реалізації ризику	Рейтинг ризику	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

РОЗРОБЛЕНО:

\_\_\_\_\_

керівник підрозділу

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

П.І.Б.

ПОГОДЖЕНО:

\_\_\_\_\_

керівник підрозділу

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

П.І.Б.

Джерело: [54, 61]

Таблиця В.1 Критерії розрахунку індикатора S – Severity

Ранг	Ефект	Критерій
10	Високий	Потенційна відмова/помилка може призвести до ризику втрати здоров'я/життя працівника, замовника або споживача
9		Потенційна відмова/помилка впливає на безпечне функціонування та/або веде до порушення законодавчих норм
8	Середній	Відмова/помилка призводить до втрати функціональності обладнання/виробу
7		Відмова/помилка призводить до незадоволення замовника/споживача
6		Відмова/помилка тягне за собою значну втрату функціональності обладнання/виробу
5		Відмова/помилка призводить до часткової втрати функціональності
4	Низький	Відмова/помилка не впливає на функціональність обладнання/виробу, однак призводить до незадоволеності замовника/споживача
3		Відмова/помилка не впливає на функціональність, однак може бути поміченою звичайним користувачем
2		Відмова/помилка не впливає на функціональність та не буде поміченою звичайним користувачем
1		Немає явної відмови/помилки

Джерело: [62]

Таблиця В.2 Критерії розрахунку індикатора O – Occurrence

Ранг	Ймовірність		Частота
10	Дуже висока	Відмова майже не можлива	частіше 1 разу на день
9	Висока	Ймовірність виникнення відмови висока	1 раз на 3-4 дні
8		Серійні відмови	1 раз на тиждень
7		Постійні відмови	1 раз на місяць
6	Середня	Часті відмови	1 раз у 3-4 місяці
5		Випадкові відмови	1 раз на півроку
4		Непостійні відмови	1 раз на рік
3	Низька	Рідкі відмови	1 раз на 2-3 роки
2		Можливі випадкові відмови	1 раз на 3-5 років
1		Відмова мало ймовірна	Рідше 1 разу на 5 років

Джерело: [62]

Таблиця В.3 Критерії розрахунку індикатора D – Detection

Ранг	Критерій	Визначення
10	Неможливість виявлення	Наявність дефекту не перевіряється або не може бути знайдено
9	Дефект скоріш за все не буде виявлено	Продукт вибірково перевіряється та оцінюється на основі прийнятного рівня якості/браку
8	Велика ймовірність невиявлення	Продукт повністю перевіряється візуально та оцінюється на основі відсутності дефектів
7	Є ймовірність виявлення	Продукт перевіряється візуально під час процесу виробництва
6	Дуже низька ймовірність виявлення	Продукт досліджується візуально за допомогою золотого зразку
5	Низька ймовірність виявлення	Процес контролюється статистично, однак оцінюється поз лінією
4	Середня ймовірність виявлення	Процес статистично контролюється та оцінюється безпосередньо під час виробництва
3	Висока ймовірність виявлення	Процес статично керований
2	Майже повна ймовірність виявлення	Уся продукція перевіряється автоматично
1	Ймовірність виявлення 100%	Уся продукція перевіряється автоматично та дефектне може бути пропущено

Джерело: [62]

**Виконав** студент 4 курсу  
факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

---

Підпис

---

**І.А. Поліщук**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
професор кафедри  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

---

Підпис

---

**П.Г. Іжевський**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище