

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА
Диплом Піроженко О_МО-218
БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І
МАЄ:
СХОЖІСТЬ
22%
РИЗИК ПЛАГІАТУ
100%
ПЕРЕФРАЗУВАННЯ
3%
НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ
0%

Назва файлу: Диплом Піроженко О_МО-218.docx

Файл перевірено: 2023-05-31

Звіт створено: 2023-05-31

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА
library.econom.zp.ua

Зав.кафедрою _____
к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав

ст. гр. library.econom.zp.ua МО-228

Пироженко О.В.

Керівник

к.т.н.

Магар Н.Г.

Запоріжжя

2023

**ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

“ ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. (77.93.36.128) МО-228 спеціальності “Менеджмент»

Пироженко Олені Володимирівні

1. Тема: Стратегія і тактика управління ризиками підприємства

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. **Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06.2023 р.**

3. **Перелік питань, що підлягають розробці: (77.93.36.128)**

- провести теоретичні дослідження в області визначення сутності ризиків та управління ними;
- дослідити сутність підприємницьких та економічних ризиків;
- вивчити класифікація ризиків організації;
- дослідити сутність управління підприємницькими ризиками та вивчити методи їх оцінки;

- провести аналіз виробничої, фінансової діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» та оцінку стану ризиків;
- надати зазначена характеристика діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» та провести аналіз його балансу;
- зробити аналіз фінансових результатів ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»;
- здійснити аналіз стану ризиків ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»;
- обґрунтувати напрями поліпшення діяльності ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" з метою мінімізації стану ризик;
- визначити напрями зниження ризику ліквідності та фінансової стійкості ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів";
- сформулювати шляхи удосконалення стратегії й тактики управління ризиками.

Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної бакалаврської роботи _____ Магар Н.Г.

Завдання прийняв до виконання _____ Піроженко О.В.

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І (docplayer.net) ТЕРМІНІВ**

Слово/словосполучення	Скорочення (eir.zntu.edu.ua)	Умови використання
Закон України	ЗУ	за текстом
Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України	ЄДРПОУ (www.lv.ukrstat.gov.ua)	за текстом
Кабінет Міністрів України	КМУ	за текстом
Класифікація видів економічної діяльності	КВЕД	за текстом
Міжнародна організація зі стандартизації	ISO	при назві
Надзвичайна подія	НП	за текстом
Об'єкт підвищеної небезпеки	ОПН	при назві
Попередній аналіз небезпеки	РНА	за текстом
Ризикоутворююча причина	РП	за текстом
таблиця	табл.	при цифрах і в примітках
товариство з обмеженою відповідальністю	ТОВ	за текстом

РЕФЕРАТ

Робота містить 89 сторінок тексту, 18 таблиць, 2 додатки, 61 найменування використаних джерел.

Об'єктом дослідження є ризики підприємницької діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо зниження ризиків підприємницької діяльності.

Метою дипломної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії й тактики управління ризиками.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження в області визначення сутності ризиків та управління ними. Встановлено сутність підприємницьких та економічних ризиків, здійснено класифікація ризиків організації та визначено сутність управління підприємницькими ризиками та наведено методи їх оцінки.

Другий розділ присвячений аналізу виробничої, фінансової діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» та оцінка стану ризиків у його діяльності. Надана зазначена характеристика діяльності ТОВ та аналіз його балансу, проведено аналіз фінансових результатів та аналіз стану ризиків товариства.

У третьому розділі розроблено заходи щодо поліпшення стратегії та тактики управління ризиками ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів», обґрунтовано напрями поліпшення діяльності ТОВ з метою мінімізації стану ризиків, сформовано напрями зниження ризику ліквідності та фінансової стійкості.

АНАЛІЗ, БЛАНС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИК, СТІЙКІСТЬ,
СТРАТЕГІЯ, ТАКТИКА, **УПРАВЛІННЯ.**

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ (sspu.edu.ua) ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ
ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РИЗИКІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

.....

1.1. Сутність підприємницьких та економічних ризиків

1.2. Класифікація ризиків організації

1.3. Сутність управління ризиками та методи їх оцінки

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ, ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«КРИВОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ» ТА
ОЦІНКА СТАНУ РИЗИКІВ**

2.1. Загадана характеристика діяльності ТОВ «Криворізький
комбінат хлібобулочних виробів» та аналіз його балансу

2.2. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Криворізький комбінат
хлібобулочних виробів»

2.3. Аналіз стану ризиків ТОВ "Криворізький комбінат
хлібобулочних виробів"

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «КРИВОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ» ...**

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення діяльності ТОВ
«Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» з метою мінімізації стану
ризиків

3.2. Напрями зниження ризику ліквідності та фінансової стійкості
ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

3.3. Удосконалення стратегії й тактики управління ризиками

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

При ринковій економіці виробники, продавці, покупці діють в умовах конкуренції самостійно, тобто на свій страх і ризик. Їхнє фінансове, майбутнє, тому є непередбачуваним і мало прогнозованим. Ризик притаманний будь-якій формі людської діяльності, що пов'язано з безліччю умов і факторів, що впливають на позитивний результат прийнятих людьми рішень.

Підприємництва без ризику не буває. Найбільший прибуток, як правило, приносять ринкові операції з підвищеним ризиком. Ризик обов'язково повинен бути розрахований до максимально допустимої межі. Як відомо всі ринкові оцінки носять різноманітний характер.

Важливо не боятися помилок у своїй ринковій діяльності, оскільки від них ніхто не застрахований, а головне - помилок не повторювати, постійно коректувати систему дій з позицій максимуму прибутку.

Історичний досвід показує, що ризик недооцінки (намічених результатів особливо проявляється при загальності товарно-грошових відносин, конкуренції учасників господарського обороту. Тому з виникненням і розвитком капіталістичних відносин з'являються різні теорії ризику, а класики економічної теорії приділяють велику увагу дослідженню проблем ризику в господарській діяльності.

Головна мета менеджменту, особливо для умов сьогоденної України, домогтися, щоб при самому гіршому розкладі мова могла йти тільки про деяке зменшення прибутку, але ні в якому разі не стояло питання про банкрутство. Тому особлива увага приділяється постійному вдосконаленню управління ризиком. (dspace.onu.edu.ua)

На ступінь і величину ризику можна реально впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії і фінансового менеджменту. (repository.hneu.edu.ua) Цей своєрідний механізм управління ризиком і є ризик-менеджмент. В основі ризик-менеджменту лежить організація роботи з визначення та зниження ризику. (ua-referat.com)

Ризиком, можна керувати, використовуючи різноманітні заходи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події і вчасно вживати заходів до зниження ступеня ризику.

Проблема полягає в тому що, невизначеність господарської ситуації, невідомість умов, зміни політичної та економічної обстановки і перспектив змушує підприємця приймати на себе ризик цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище і ступінь ризику. З цього випливає, що актуальність проблеми полягає в тому що, незалежно від стабільності соціально-політичної та економічної ситуації, змін зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності будь-якої організації призводить до виникнення ризиків, якими необхідно управляти для успішного досягнення цілей. (repository.hneu.edu.ua)

Ризики є невід'ємною складовою підприємницької діяльності. У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні посилюється значення питання ефективного розвитку промислових підприємств, функціонування яких відбувається в умовах невизначеності, що спричиняє виникнення різних видів ризиків. (docplayer.net)

Пошук ефективних підходів до оцінки та реагування на ризики став одним із найважливіших напрямків розвитку сучасних промислових підприємств. Керівництву необхідно виявляти основні чинники виникнення ризиків, особливості їх впливу на діяльність підприємства та внутрішні механізми їх нейтралізації. Повністю уникнути ризиків неможливо, але необхідно враховувати те, що всі види ризиків взаємопов'язані та їх рівень постійно змінюється під впливом динамічного

оточення. Тому [\(docplayer.net\)](http://docplayer.net) для успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності у ринковій економіці необхідно правильно оцінювати ступінь ризику та вміти [\(dspace.oneu.edu.ua\)](http://dspace.oneu.edu.ua) його підтримувати на бажаному рівні.

Розробка заходів щодо зниження ризику дозволить попередити виникнення значних втрат та звести негативний вплив ризиків на діяльність підприємства до мінімуму.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю реалізації інтенсивних перетворень в реальному секторі економіки України, пов'язаних з переходом на новий рівень [\(docplayer.net\)](http://docplayer.net) економічних і господарських відносин, модернізацією систем корпоративного управління, впровадженням нових інформаційних та виробничих технологій.

У цих умовах найбільш гостро проявляються проблеми в галузі контролю та управління ризиками на сучасних підприємствах. Вирішення даної проблеми відноситься до типу складних багатокритеріальних завдань і актуалізує роботу через подолання різних перешкод в наступних площинах: переважання консервативних моделей управління ризиками, які є причиною низької ефективності оцінки сучасних ризиків і обмежують горизонти контролю; трансформація зовнішнього та внутрішнього ділового середовища; невисокі темпи адаптації нормативної бази та стандартів, регламентуючих діяльність в сфері внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками.

Для подолання зазначених перешкод необхідне системне вдосконалення управління процесами аналізу, оцінки і контролю ризиків з використанням більш ефективного інструментарію.

Дослідженнями у сфері ризику займалися у своїх роботах відомі українські [\(dspace.oneu.edu.ua\)](http://dspace.oneu.edu.ua) науковці такі як Азаренкова І. Д, Бортнікова Є.В., Бочковський А.П. та інші, а також та зарубіжні вчені Р. Вінс, Е. Холмс.

Проте, серед існуючих напрацювань недостатньо розкритий механізм вибору найбільш ефективних заходів зі зниження ризиків для конкретних підприємств та потребує подальшої розробки алгоритм впровадження цих заходів.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії й тактики управління ризиками.

В роботі були поставлені (dspace.oneu.edu.ua) наступні задачі:

- провести теоретичний аналіз поняття «ризик», методів оцінювання ризику та заходів щодо зниження ризику;
- надати характеристику діяльності підприємства, провести аналіз галузі його функціонування,
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства;
- провести оцінку існуючих ризиків діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо зниження ризиків на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ризики підприємницької діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо зниження ризиків підприємницької діяльності.

Серед методів дослідження, які були використані у дипломній роботі, є загальнонаукові: методи порівняння, узагальнення, аналізу, синтезу та статистичні методи.

Зокрема, використовувалися методи оцінки ризику ліквідності та фінансової стійкості і порівняльний метод оцінки ефективності.

Найбільш вагомими результатами дослідження полягають у розробці основних напрямів удосконалення системи оцінювання ризику на підприємстві, методів страхування та самострахування.

Інформаційною базою дослідження виступали статистична та фінансова звітність підприємства, нормативно-правові та законодавчі акти

України, періодичні видання, аналітична інформація, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практичне впровадження розроблених заходів зі зниження ризиків на підприємстві дасть можливість підприємству вчасно реагувати на зміни та пристосовуватися до успішного функціонування у мінливих умовах економічного середовища. (dspace.oneu.edu.ua)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РИЗИКІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

1.1. Сутність підприємницьких та економічних ризиків

На становлення та розвиток підприємницької діяльності мають вплив численні фактори. На практиці виникають труднощі щодо їх визначення та встановлення їх впливу на підприємницьку діяльність. Саме тому при здійсненні підприємницької діяльності існує об'єктивна причина виникнення ризиків. (suem.edu.ua)

Отже, можна зазначити, що ризик має об'єктивну основу. Перш за все це пов'язане із невизначеністю факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство [1].

Невизначеність ситуації для підприємницької діяльності проявляється в тому, що вона може включати безліч змінних факторів, які не можна заздалегідь передбачити.

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з економічною кон'юнктурою, котра проявляється внаслідок постійної зміни попиту та пропозиції на продукцію. Окрім того, плінним чинником може бути наявність багатоваріантності вкладення капіталу, багатоваріантність критеріїв ефективності інвестування коштів тощо.

Тому ризик можна визначати як специфічну плату за здійснення підприємницької діяльності. В міру розвитку ринкових відносин зростає невизначеність та підприємницький ризик. За таких обставин підприємство стикається з проблемою недосягнення позитивних фінансових результатів та визначених цілей.

Ризик виникає внаслідок впливу невизначених заздалегідь причин. У цьому зв'язку ризик можна трактувати як економічну категорію, що відображає невизначеність результату здійснення підприємницької діяльності [2].

Отже, можна зазначити, що важливою рисою підприємницької діяльності є наявність ризику на етапі її становлення та подальшого розвитку. Це означає, що дії учасників підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин, дії конкуренції, функціонування системи економічних законів не можуть з певною визначеністю бути розраховані та здійснені. Так, багато управлінських рішень приймаються в умовах невизначеності, коли потрібно обрати напрям дій із декількох можливих варіантів, здійснення котрих важко передбачити.

Взагалі ризик існує у будь-якій сфері людської діяльності, що пов'язане із множинними умовами та факторами, котрі впливають як на позитивний, так і негативний результат прийнятих рішень.

Загалом ризик характеризується як загроза виникнення непередбачуваних втрат очікуваного прибутку чи майна, у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими (ir.kneu.edu.ua) умовами [5].

Ризик розглядається як можливість втрати від реалізації прийнятого рішення, однак, не виключається можливість й отримання позитивних результатів.

Ризик є елементом прийняття будь-якого рішення, оскільки невизначеність залишається характерною рисою умов господарювання.

Потрібно встановлювати відмінності між категоріями «ризик» і «невизначеність». Ризик характеризує ситуацію, коли настання невідомих подій дуже можливе та може бути кількісно оцінене.

Часто виникає ситуація, коли на неї впливають нові фактори, про які неможливо отримати достовірну інформацію. У цьому зв'язку наслідки прийняття управлінських рішень важко передбачити [6].

Поняття невизначеність пов'язане з умовами розробки й прийняття рішення, коли менеджер із достатньою достовірністю ситуації може визначити потенційний результат кожного із можливих варіантів подій. Хоча така ситуація трапляється рідко.

З економічної точки зору ризик передбачає втрати, вірогідність яких пов'язана із наявністю невизначеності. Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності є так званою ціною ризику, а величина успіху є платою за ризик.

Для ризику можна виділити характеристик, котрі розкривають його зміст та наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики ризику, котрі розкривають його зміст

Перелік	Сутність
1. Розмір можливих втрат	Результат діяльності в ризиковій ситуації
2. Вірогідність ризику	Міра впливу джерела ризику, що виміряна в межах від 0 до 1
3. Рівень ризику	Відношення величини збитку до витрат на підготовку та реалізацію ризикового рішення
4. Міра ризику	Якісна характеристика величини ризику та його вірогідність
5. Прийнятність ризику	Вірогідність втрат та того, що ці втрати не перевищуватимуть певний рівень
6. Правомірність ризику	Вірогідність ризику знаходиться в межах нормативного рівня для певної сфери діяльності, котрі не можна перевищити без правових порушень (stud.com.ua)

Характеристики, що наведені в табл. 1.1, відносяться до будь-яких видів ризиків.

Для чіткого розуміння сутності ризику потрібно відрізнити поняття підприємницький ризик та економічний ризик.

Підприємницький ризик розглядається як економічна категорія, котра кількісно та якісно відображається у невизначеності результатів

підприємницької діяльності, що відображає рівень успіху чи неуспіху діяльності організації у порівнянні із заздалегідь спланованими результатами. Він має об'єктивну основу внаслідок невизначеності зовнішнього середовища по відношенню до організації. Зовнішнє середовище включає об'єктивні економічні, соціальні, політичні, природні та інші фактори, під впливом яких організація здійснює свою діяльність (www.dstu.dp.ua) та має до нього пристосовуватись [10].

Економічний ризик це вірогідність втрати організацією частини своїх активів, недоотримання доходу чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення своєї роботи [8].

Сутність підприємницького ризику проявляється в його функціях, котрі наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції підприємницького ризику

Функції	Сутність функцій
1. Інноваційна	Стимулює пошук нетрадиційних рішень проблем, (dspace.mnau.edu.ua) котрі виникли перед організацією
2. Захисна	Проявляється в тому, що (stud.com.ua) менеджери повинні формувати засоби захисту від негативних явищ
3. Регулююча	Виступає у якості дестабілізаційного фактора при невизначеному ризику, при сприятливих умовах є посилювачем позитивного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів
4. Аналітична	Пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність проведення аналізу усіх можливих альтернатив при виборі одного із можливих варіантів

На основі функцій, що наведені в табл. 2.1, проявляється дія ризиків на підприємницьку діяльність.

Важливе значення в системі управління ризиками має такий етап роботи, на якому відбувається виявлення та оцінка впливу різних факторів на можливість виникнення та рівня ризику. Усі фактори взаємопов'язані між собою [11].

Серед зовнішніх факторів можна (stud.com.ua) виділити джерела ризику. Вони виникають внаслідок кризи соціально-економічного розвитку держави та окремих регіонів, ринковими джерелами, обумовлені порушенням надійності чи труднощами формування нових зв'язків зі

споживачами постачальниками, з проблемами забезпечення фінансовими ресурсами та іншими їх видами.

У якості внутрішніх ознак виділення ризику виступають особливості ризикової діяльності (stud.com.ua) функціональних підрозділів організації.

Інтеграційні фактори або фактори взаємодії, що є характерними для менеджменту, забезпечують управління ризиком як процесом (repository.hneu.edu.ua) виявлення джерел ризику, виявлення вірогідності його прояву у процесі підприємницької діяльності та впливу на результат й наслідки діяльності організації. При використанні засобів управління менеджер ризикує, обираючи ціль, стратегію розвитку, системи мотивації, діяльність персоналу та інші засоби управління.

Значна питома вага ризику визначена у виборі методів (stud.com.ua) та критеріїв виміру й оцінки вірогідності та величини ризику.

Такий підхід до визначення факторів ризику у взаємозв'язку дозволяє системно проводити аналіз кожного виду ризику окремо та оцінювати їх сукупний вплив на діяльність організації.

Можна визначити причини виникнення ризиків. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні [12].

Зовнішні причини це економічна нестабільність, зміни законодавчої бази, природні фактори.

Внутрішні причини безпосередньо пов'язані з веденням бізнесу, це фінансові прорахунки, помилки при формуванні персоналу, нерациональність поставок ресурсів, проблеми із забезпеченням якості продукції, рах матеріальних ресурсів.

Як вже зазначалось, існування ризиків пов'язане із невизначеністю.

Основні причини існування невизначеності наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні причини існування невизначеності, що спричиняють виникнення ризиків

Причини	Сутність
1. Спонтанність природних процесів (www.StudFiles.ru) та явищ,	Несприятливі процеси та прояв стихійних сил природи

стихійні лиха	
2. Наявність протиборчих тенденцій	Війни, міжнаціональні конфлікти, конкуренція, неспівпадіння інтересів
3. Вірогіднісний характер науково-технічного прогресу	Загальний напрям розвитку науки й техніки може бути передбачене не досить обґрунтованим

До джерел, що спричиняють виникнення невизначеності та ризику відносять наступне:

- обмеженість, недостатність матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів (www.StudFiles.ru) при прийнятті та реалізації управлінських рішень;

- неможливість однозначного пізнання об'єкту при складених умовах;

- відносна обмеженість свідомої діяльності (www.StudFiles.ru) особи.

Ризик це загроза того, що організація матиме втрати у вигляді додаткових витрат чи отримає доходи менші, ніж очікувалось.

Особливість підприємницького ризику проявляється у поєднанні можливості досягнення як небажаних, так і особливо сприятливих відхилень від запланованих результатів. (ekmair.ukma.edu.ua)

Ризики можуть виникати при виробництві продукції, її реалізації, здійсненні фінансових операцій, запровадженні науково - технічних проєктів.

Ризик асоціюється із вірогідністю події або визначається із урахуванням вірогідності.

На основі проведених досліджень було визначено основні відмінні риси поняття «ризик», вони наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні відмінні риси поняття «ризик»

Залежність ризику від соціальних, політичних і правових факторів
Наявність невизначеності у фінансово-господарській діяльності організації
Відсутність чи наявність неповної інформації про поточний стан організації та її зовнішнього середовища
Неможливість точно прогнозувати основні тенденції розвитку кон'юнктури ринку (litcey.in.ua)
Відсутність можливості точно визначити економічний та фінансовий результати організації

На основі інформації табл. 1.4 можна стверджувати, що ризик потенційно існуюча вірогідність втрати ресурсів або недоотримання доходів.

Ризик має безпосередній зв'язок з управлінням та знаходиться у прямій залежності від ефективності та обґрунтованості управлінських рішень. У жодному випадку менеджери не можуть повністю уникнути ризику. Це відбувається тому, що реальна ситуація практично ніколи повністю не співпадає з плановими параметрами. Саме тому менеджери завжди вимушені йти на певний ризик (litcey.in.ua) [22].

Разом з тим, виявленні сфер підвищеного ризику, його (repo.btu.kharkov.ua) кількісне вимірювання та проведення постійного контролю може в обмеженій мірі проводити управління ризиками або проводити їх профілактику. Це дозволяє у значній мірі знизити рівень ризику та мінімізувати його негативні наслідки. (repo.btu.kharkov.ua)

Крім того, намагання мінімізувати негативні наслідки підприємницьких ризиків створює об'єктивні умови для розвитку нових форм підприємницької діяльності.

Категорія ризику пронизує широке коло суспільних відносин, що регулюються сучасними правовими засадами.

Багатоманітність ризикових проявів життєдіяльності суспільства не підлягає точному розрахунку, навпаки, має динаміку розширення.

Оскільки ризик є необхідним елементом підприємництва, то за принципом зворотного зв'язку у якості ознаки підприємницького ризику можна назвати його як супровід підприємницької діяльності.

Підприємницький ризик передбачає потенційно можливі, випадкові події, що мають вплив на матеріальні та фінансові ресурси та виробничі процеси підприємницької діяльності, що спричиняють збитки [24].

Під підприємницьким ризиком розуміють діяльність суб'єкта господарської діяльності з подоланням невизначеності в ситуації

неминучого вибору, у процесі (vestnik-econom.mgu.od.ua) якої можлива оцінка вірогідності досягнення бажаного результату.

До основних факторів, що визначають сутність ризику можна вінести наступні:

- при виборі альтернативного рішення, котре виявилось найкращим, з'являється можливість виявлення відхилень від очікуваних результатів;
- при прийнятті рішення (stud.com.ua) відсутня впевненість, що визначена підприємницька мета буде досягнута;
- при виборі рішення враховується вірогідність досягнення в організації очікуваних результатів.

Менеджери організації повинні навчитись ризикувати, але робити це потрібно раціонально не збільшуючи рівень безпеки, дотримуючись меж правомірності ризику.

До основних ознак підприємницького ризику відносять наступні:

- супровід підприємницької діяльності:
- характеризується вірогідність прояву негативної події, що визначається у майнових втратах у вигляді економічно необґрунтованих витрат чи недотримання доходів:
- характеризується розрахунком вірогідності прийняття правильного рішення.

На основі цих характеристик підприємницький ризик можна трактувати як правове явище, він передбачає вірогідність виникнення несприятливих наслідків у майновій сфері, що є результатом випадкових обставин.

У підприємницькій діяльності виділять наступні види втрат внаслідок дії підприємницьких ризиків [12].

Матеріальні втрати, котрі проявляються в непередбачуваних підприємницьким проектом додаткових витрат чи прямих втрат майна, продукції, матеріалів. По відношенню до кожного виду втрат використовуються свої натуральні одиниці виміру. Однак доцільно переводити їх у грошові виміри.

Трудові втрати пов'язані з втратою робочого часу, що викликані випадковими невизначеними обставинами.

Фінансові втрати це (ir.kneu.edu.ua) прямий грошовий збиток, що пов'язаний із платежами, виплатою штрафів, (theroyalfamily.ru) додаткових податків. Фінансові втрати можуть виникати при недоотримання грошових коштів із передбачуваних джерел, при неповерненні боргів, несплати покупцями коштів за відвантажену продукцію, зменшення виручки за рахунок зниження цін на продукцію. (elartu.tntu.edu.ua)

Особливі втрати у формі грошового ущербу пов'язані з інфляцією, зміною (theroyalfamily.ru) умов оподаткування тощо.

Спеціальні види втрат проявляються у вигляді збитку внаслідок нанесення ущербу здоров'ю, навколишньому середовищі, діловій репутації тощо.

Для того, щоб уникнути в діяльності організації вказаних втрат доцільно в системі управління підприємницькими ризиками використовувати методи мінімізації ризиків [28].

Доцільним є виділення економічних ризиків як складної економічної категорії, що пов'язана з встановленням невизначеності при формуванні виробничих відносин.

Економічний ризик можна представляти як матеріальний ущерб, котрий може бути нанесений внаслідок реалізації певного економічного рішення [21].

Економічний ризик це об'єктивна вірогідність відхилення від визначених цілей організації

При визначенні економічного ризику основним критерієм є рівень інформації або інформованість суб'єкта про стан економічного середовища.

Цей вид ризику можна представляти як невизначену характеристику об'єктивної реальності, що обумовлюється економічними відносинами, він володіє властивістю кількісної визначеності в абсолютному, стахостичному, відносному вираженні.

При визначенні економічного ризику основним критерієм є рівень інформації або інформованість суб'єкта про стан економічного середовища.

Економічний ризик відображає реально існуючі в економічному житті явища, процеси, відносини. Він існує об'єктивно.

Економічний ризик це характеристика середовища розвитку суєти економічних відносин при здійсненні його активної цілеспрямованої діяльності, що спричиняє вибір оптимальної альтернативи в процесі підготовки, прийняття, реалізації та оцінки результативності економічного розвитку [28].

Економічний ризик виконує інформаційну, аналітичну, регулюючу, захисну та соціальну функції.

Економічний ризик це вірогідність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозним варіантом. Це **загроза втрати організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів** (rep.knlu.edu.ua) в результаті здійснення виробничої й фінансової діяльності.

Економічний ризик це можливість відхилення характеристик економічного стану організації від очікуваних. Він є вірогідною характеристикою невизначеності економічних процесів, втрата частини доходів від здійсненої діяльності організації.

Економічний ризик виникає при здійсненні будь-яких видів підприємницької діяльності, що орієнтована на отримання прибутку.

Процес управління економічним ризиком може складатися із трьох етапів: аналіз, оцінка та зниження економічного ризику. Виявлення ризиків, їх аналіз та оцінка є важливим етапом у процесі реагування керівників організації на зміни зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування. Зазначені дії є першою фазою процесу управління економічним ризиком, при виконанні цієї фази готується початкова інформація для наступного процесу підготовки та запровадження **заходів щодо зниження** (stud.com.ua) можливості прийняття помилкового рішення

та зменшення можливості **негативних наслідків небажаного розвитку подій у ході** (nuwm.edu.ua) запровадження прийнятих рішень [29].

Наведемо існуючі підходи до визначення сутності економічного ризику:

- можливість втрат внаслідок випадкового характеру результатів прийнятих управлінських рішень чи здійснення подій;
- вірогідність виникнення збитків в результаті вкладення капіталу;
- у проектному фінансуванні ризик того, що продукція проекту не буде реалізована за ціною, що буде покривати операційні й експлуатаційні витрати проекту. а також витрати на обслуговування боргу;
- показник безпеки , встановлений для певного об'єкту;
- можливість понесення втрат внаслідок випадкового характеру результатів прийнятих управлінських рішень;
- порушення в звичайній економічній діяльності внаслідок накопичення боргів й неможливість їх погашення у встановлені терміни;
- можливість виникнення фінансових втрат.

Економічний ризик має наступні характеристики:

- наявність невизначеності;
- вибір альтернативного варіанту, при котрому в організації має бути декілька схем поведінки при виникненні несприятливих ситуацій;
- оцінка вірогідності використання альтернативних варіантів.

Отже, економічний ризик можна визначити як можливість отримання в результаті господарської діяльності організації збитків, що виникли внаслідок відхилень реальної ситуації від очікуваної.

Таким чином, можна надати наступні підходи до визначення ризику:

- потенційна можливість отримання втрат:
- невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення несприятливих ситуацій й наслідків;
- вірогідність виникнення втрат, збитків, недоотримання доходів, прибутку;

- невизначеність фінансових результатів в майбутньому;
- міра невизначеності отримання чистих доходів у майбутньому;
- вірогідність втрати цінностей в результаті діяльності, коли обставини та умови проведення діяльності будуть змінюватись у напрямі, що відмінний від передбачуваного.

Наведені визначення вказують на зв'язок вірогідності й невизначеності.

1.2. Класифікація ризиків організації

У процесі здійснення підприємницької діяльності організація стикається із системою різних видів ризиків, (ir.kneu.edu.ua) котрі відрізняються між собою за місцем виникнення та часом виникнення, сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. (stud.com.ua) Усі види ризиків взаємопов'язані між собою та мають вплив на діяльність (ir.kneu.edu.ua) організації. Такі обставини створюють труднощі щодо прийняття рішень з оптимізації ризиків та потребують проведення поглибленого аналізу складу конкретних ризиків (ir.kneu.edu.ua) та причин їх виникнення. При проведенні аналізу керуються системою класифікації ризиків [35].

До основоположних принципів класифікації ризиків належать наступні:

- свобода підприємницького вибору та поведінки:
- свобода вибору професійної діяльності:
- свобода підприємництва:
- раціональна поведінка усіх учасників ринку:
- максимізація зусиль на ефективному використанні обмежених ресурсів.

На сьогодні існує багато підходів до класифікації ризиків. (ir.kneu.edu.ua) У рамках відомих класифікацій виділяють певні ознаки, що визначають розподіл ризиків.

1. За видами ризику поділяються на наступні групи:

- чистий ризик означає можливість отримання негативного чи нульового результату, до них відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та інші;

- спекулятивні ризики, що визначаються можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату, до них відносять фінансові ризики.

2. За природою виникнення ризику поділяють на: (er.nau.edu.ua)

- суб'єктивні ризики, котрі пов'язані з можливістю виникнення різних видів втрат внаслідок людського фактору: недостатність досвіду, порушення правил поведінки на ринку тощо;

- об'єктивні ризики, що пов'язані з можливістю виникнення різних видів ризиків внаслідок обставин, що не залежать від діяльності організації, це недостатність інформації, зміна кон'юнктури ринку, (stud.com.ua) зміни в законодавстві тощо.

3. За сферою виникнення ризику поділяють на:

- внутрішні ризики, котрі пов'язані з можливістю виникнення різного виду втрат внаслідок впливу факторів, що залежать від діяльності організації, це виробничі, фінансові, комерційні ризики:

- зовнішні ризики, що пов'язані з можливістю виникнення різних видів втрат внаслідок неочікуваних змін в економічній політиці, стихійних лих.

4. У залежності від етапу рішень ризику поділяють на:

- ризики на етапі прийняття рішення, вони можуть виникати у процесі розробки та прийняття управлінського рішення.

- ризики на етапі реалізації рішення, вони можуть виникати внаслідок з помилковим використання прийомів і методів проведення заходів, неочікуваними змінами суб'єктивних умов.

5. За причинами виникнення ризику поділяють на:

- ризики невизначеності майбутнього, виникнення якого пов'язане із невідомими обставинами у майбутньому;

- ризики не визначення поведінки партнерів, виникає внаслідок неочікуваної поведінки контрагентів організації.

- ризик недостатності інформації внаслідок недостатності інформаційних показників.

6. За видами діяльності виділяють:

- виробничі ризики, що виникають у зв'язку з вимушеними перервами у роботі, порушенням роботи виробничих фондів, втрат оборотних коштів, несвоєчасного надходження ресурсів;

- комерційні ризики, що виникають внаслідок неочікуваних змін кон'юнктури ринку та умов комерційної діяльності;

- фінансові, це специфічні ризики, що пов'язані із фінансовою діяльністю організації, це кредитні, валютні ризики.

7. За суб'єктами ризики поділяють на:

- ризик організації виробника, що виникає внаслідок неритмічності поставок, зупинки виробничого процесу

- ризик фізичної особи внаслідок втрати працездатності, безробіття;

- ризик інших суб'єктів, це валютний ризик, товарний ризик попиту тощо.

8. За масштабами виділяють такі ризики:

- мікроекономічний або локальний, що стосується діяльності окремих організацій;

- регіональний, що охоплює підприємницьку діяльність на рівні території;

- галузевий, що стосується діяльності окремої галузі;

- макроекономічний це ризик на національному рівні в межах держави;

- міжнародний, що зв'язаний зі зміною кон'юнктури світового ринку.

9. За можливістю диверсифікації виділяють ризики:

- систематичний, що обумовлений дією багатоманітних факторів, котрих спільними для усіх організацій, це може бути зниження ділової

активності, прояв інфляції, зміна умов кредитування податкової політики. Він визначається станом ринку в цілому, можливими змінами макроекономічного характеру;

- специфічний або несистематичний, обумовлений дією факторів, котрі повністю залежать від діяльності організації, це втрата ринку збуту продукції внаслідок погіршення якості продукції, неефективної цінової політики, низького рівня маркетингового аналізу, зниження доходності продажів та рентабельності капіталу, ліквідності активів.

10. За часом виникнення виділяють ризики:

- ретроспективний, що виник у минулому до запровадження управлінських рішень;

- поточний, що пов'язаний з поточною діяльністю організації на даному терміновому періоді;

- перспективний, що виникає в прогнозованому періоді.

11. За тривалістю прояву виділяють ризики:

- короткотерміновий, що загрожує організації протягом певного термінового періоду;

- довготерміновий, що загрожує організації протягом значного терміну внаслідок впливу низки факторів;

- постійний, що безперервно загрожує організації в даному географічному регіоні чи в певній галузі.

12. За рівнем фінансових втрат виділяють ризики:

- допустимий, це ризик при проявленні якого втрати не перевищують величину розрахункового прибутку організації при збереженні ефективності даного виду діяльності;

- критичний, це ризик проява якого втрати перевищують величину розрахункового прибутку, організація не лише може втратити дохід, алей отримати прямі збитки у розмірі усіх виробничих витрат, пов'язаний отримання нульового прибутку, але з покриттям матеріальних витрат;

- катастрофічний. при проявленні якого величина сожливих втрат перевищує критичний рівень та може досягти величини власного капіталу. він може спричинити банкрутство.

13. За мірою правомірності виділяють ризики:

- оправданий або правомірний, що зв'язаний з розрахунком ефекту, котрий очікується від запровадження конкретного заходу чи системи заходів, міра правомірності прийняття ризикового рішення визначається співвідношенням між очікуваними втратами та очікуваного прибутку, цей рівень ризику показує наскільки організація співвідносить втрати з фінансовими можливостями;

- неоправданий або неправомірний, що пов'язаний з виникненням втрат в результаті запровадження рішення, котрі перевищують очікувану величину та фінансові можливості організації.

14. За можливістю страхування виділяють ризики:

- що можуть бути застраховані, котрі піддаються кількісному визначенню;

- що не можуть бути застраховані, рівень яких неможливо оцінити.

.Класифікація ризиків дозволяє визначити місце кожного ризику, (dspace.uzhnu.edu.ua) їй належить важливе значення при виборі методів оцінки управління ризиками.

Особливе місце в системі підприємницьких ризиків належить фінансовим ризикам, що виникають в результаті здійснення фінансової діяльності підприємства.

Фінансовий ризик це різновид підприємницького ризику організації, він визначає загрозу грошових втрат. (ua-referat.com) Він відноситься до до групи спекулятивних ризиків [43].

Під фінансовим ризиком розуміють наслідки здійснення фінансової діяльності організації в умовах невизначеності ринкового середовища, в результаті чого існує реальна можливість отримання невизначених фінансових результатів різного характеру .

На сучасному етапі визначаються наступні фінансові ризики: (ua-referat.com)

- ризик зниження фінансової стійкості або ризик порушення рівноваги фінансового розвитку організації. Цей ризик генерується внаслідок недосконалої структури капіталу, що викликано високою питомою апгпю позикових коштів, що викликає незбалансованість позитивного й від'ємного грошового потоку організації;

- ризик неплатоспроможності або ризик незбалансованості ліквідності, цей ризик генерується зниженням рівня ліквідності оборотних коштів, наявністю від'ємного грошового потоку; (ds.knu.edu.ua)

- інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення фінансових втрат в процесі здійснення інвестиційної діяльності організації. Тут виділяються такі види ризиків: ризик реального інвестування та ризик фінансового інвестування (enpuir.npu.edu.ua)

- інфляційний ризик характеризує можливість знецінення реальної вартості капіталу а також очікуваних доходів від проведення фінансових операцій в умовах інфляції, він має постійний характер;

- відсотковий ризик проявляється внаслідок невизначеності відсоткових ставок на фінансовому ринку, причиною виникнення може бути зміна кон'юнктури фінансового ринку під впливом державного регулювання; (pm.uad.lviv.ua)

- валютний ризик характерний для організацій, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в результаті зміни обмінного курсу валют;

- депозитний ризик відображає можливість неповернення депозитних вкладів;

- кредитний ризик проявляється при отриманні товарного чи споживчого кредиту;

- податковий ризик проявляється при введенні нових видів податків, зміною проведення податкових платежів;

- структурний ризик генерується неефективністю фінансування поточних витрат організації.

Можна відзначити, що класифікація ризиків є дещо умовним поняттям, оскільки не має можливості привести чітку між окремими видами ризиків. (eprints.kname.edu.ua) Більшість ризиків є взаємопов'язаними між собою, міна одного із них викликає зміни в іншому, хоча в кінцевому результаті вони впливають на результати діяльності (eprints.kname.edu.ua) організації [46].

Можна виснувати, що ризик передбачає необхідність вибору одного із можливих варіантів рішень, тому у процесі прийняття рішення аналізуються всі можливі альтернативи, на основі чого обираються найбільш рентабельні та найменш ризикові.

В залежності від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має (www.dstu.dp.ua) різну складність, що вирішується різними методами. В простих ситуаціях можна зробити вибір, опираючись на досвід. Однак при оптимальному рішенні складної виробничої задачі (www.dstu.dp.ua) необхідно використовувати методи аналізу. Можна зазначити, що при прийнятті ризикового рішення можливо можна отримати високий рівень прибутковості.

Отже, можна відзначити існування проблеми визначення ризиків для чого потрібно проводити їх класифікацію. Для цього потрібно використовувати певні критерії. Разом з тим, можна виділити наступні групи ризиків: організаційні, ринкові, кредитні, юридичні, виробничі. Така базова класифікація повинна доповнюватись частковими класифікаціями, що засновані на специфічних особливостях господарюючого суб'єкту.

1.3. Сутність управління підприємницькими ризиками та методи їх оцінки

Проблема управління ризиками на сучасному етапі залишається однією із найгостріших для менеджерів організації **в процесі прийняття управлінських рішень.** (www.detut.edu.ua)

На кожній стадії життєвого циклу організація стикається з ризиками, що містить певні види загроз від низьких до катастрофічних.

Управління ризиками це процес виявлення невизначеності **прийняття управлінських рішень, що дозволяє** (www.detut.edu.ua) уникати дію негативних впливів та внутрішніх факторів на очікувані результати, зростання доходів організації [53].

Управління ризиками це процес прийняття керівником організації управлінських рішень, котрі створюють умови мінімізації несприятливого впливу, коли організація в процесі здійснення своєї діяльності стикається з фінансовими збитками чи іншими втратами.

Управління ризиками як процес вибору нових напрямів підприємницької діяльності, розподілу ресурсів, рівнів ризикованості в економічній діяльності виступає як невід'ємна частина одного процесу зростання конкурентоспроможності та прибутковості організації.

В сучасних умовах управління ризиками це відповідальність на усіх рівнях прийняття рішень. Ключовою задачею керівника організації є розробка та реалізація заходів щодо підвищення ефективності організації при умові утворених негативних наслідків [57].

Зокрема управління фінансовими ризиками включає технологію оцінки важливості ризиків, вибір методів та моделей для зменшення вірогідності їх проявлення. У цьому зв'язку визначення найбільш шкідливих ризиків є важливим напрямом в системі менеджменту організації.

Управління фінансовими ризиками організації засноване на принципах та методах оцінки різних видів ризиків та нейтралізації їх можливих несприятливих наслідків.

Головною метою управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки (www.economy.nayka.com.ua) організації у процесі її становлення та уникнення зниження її ринкової вартості.

Основними прийомами управління підприємницькими ризиками є передача ризику, його уникнення, зниження рівня ризику.

Уникнення ризику це заходи, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Політика уникнення ризиків заснована на відмові організації від взаємодії із власністю, видом діяльності чи особами, із якими цей ризик пов'язаний [59].

Такий спосіб впливу на ризик є найпростішим, однак, є малоефективним, оскільки уникаючи ризику, цей метод передбачає повне зниження втрат, одночасно втрачаючи можливість отримати високу прибутковість.

Політика прийняття ризику означає бажання та можливість покрити свій ризик за рахунок власних (eir.zntu.edu.ua) ресурсів. Якщо фінансовий стан організації є стабільним, то доцільною є саме така політика. При намірах розширити діяльність цей метод може спричинити великі втрати.

Зниження ризику це зменшення розмірів можливого ушкодження чи вірогідності настання несприятливих умов.

Загалом успішний розвиток організації пов'язаний із ефективністю управління ризиками. У практичній діяльності є багато способів, що спричиняють мінімізацію ризиків та управління ними.

Можна виділити наступні засоби впливу на ризик:

- розробка та запровадження ефективної системи контролю реалізації основних задач та заходів організації;
- проведення регулярної оцінки ефективності із залученням незалежних експертів;
- проведення заходів підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з вимогами інноваційного розвитку;
- ефективне планування та прогнозування в управлінні організацією;

- хеджування ризиків як інструмент мінімізації цінкових ризиків, сутність котрого визначається при укладанні угод з метою захисту та можливої негативної зміни ціну майбутньому;

- страхування ризиків полягає у захисті майнових інтересів від дії страхового випадку;

- періодичний перегляд критеріїв оцінки діяльності організації.

Отже, ефективний розвиток організації в умовах зміни умов зовнішнього середовища може бути досягнутим шляхом своєчасного виявлення ризиків, аналізу та управління підприємницькими ризиками.

До методів управління підприємницькими ризиками можуть бути віднесені наступні [60].

Диверсифікація як процес розподілу інвестиційних засобів серед різних, не пов'язаних між собою об'єктів, з метою мінімізації ступеню ризиків.

Страхування це зниження ступеню ризику шляхом передачі частини відповідальності страховій організації. Цей вид є найбільш заобов'язаний для управління ризиками організації.

Страхування є особливо необхідним при наявності катастрофічних ризиків. У більшості випадків воно є основою програми управління ризиками. Тим більше його проведення є необхідним в силу законодавчого впливу, а саме необхідність страхування.

Страхування ризиків обумовлюється на основі наступних критеріїв:

- може впливати на клієнтів організації;
- наслідки ризиків не з умови самої організації, а можливості непередбачених подій;
- наявність можливості визначення збитку;
- збитки повинні мат великі розміри, інакше є можливість погашення збитків за рахунок самої організації.

Може також застосовуватись самострахування як формування в організації резервних фондів без укладання угод зі страховою організацією.

Самострахування полягає у створенні власних страхових фондів, що призначені для покриття збитків.

Самострахування як метод управління ризиками створює умови:

- посилити систему стимулів для проведення превентивних заходів;

- поліпшити процедуру покриття збитків;

- підвищити прибутковість організації за рахунок інвестування зібраних страхових резервів. (eir.zntu.edu.ua)

Також може бути застосоване лімітування як встановлення граничних сум ризикових витрат організації, на котрі вона підти без суттєвого ущербу.

Ефективним методом є хеджування як страхування ризиків від несприятливих коливань цін на матеріальні цінності за угодами, що передбачають продажі чи постачання товарів у майбутньому. Хеджування фіксує ціну та створює можливість зробити витрати й доходи передбачуваними. Воно описує процес використання механізмів для зниження ризику фінансових втрат.

Хеджування може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішню здійснюється самою організацією, а зовнішнє це передача ризиків іншим суб'єктам - страхувальникам.

Отже, методи страхування дозволяють компенсувати несприятливі наслідки однак не знижують сам ризик.

Методи диверсифікації та лімітування зменшують вірогідність і величину можливих втрат.

Розробка та реалізація системи управління ризиками має бути спрямована на виявлення широкого спектру ризиків та їх розгляду у комплексі, що спричиняє відображення реалістичної ситуації за існуючими ризиками та поліпшує проведення аналізу ризиків.

Управління ризиками є важливою частиною загальної системи управління організацією, котра слугує як ефективний інструмент підвищення фінансової стійкості організації, зниження непередбачуваних витрат, збитковості та банкрутства.

Саме управління ризиками є найважливішим елементом системи управління організацією. Усі існуючі функції управління ризиками націлені на підвищення ефективності діяльності організації [61].

Основною метою системи управління ризиками є врахування усього комплексу факторів ризику, котрі впливають на досягнення можливості виконання визначених функцій. У цьому зв'язку система управління ризиками є універсальним інструментом як для контролю за поточною діяльністю організації, так і для прогнозування розвитку організації в межах термінових інтервалів.

З метою поліпшення управління ризиками виникає потреба проведення оцінки їх стану [41].

Виділяють якісний та кількісний аналіз ризиків. При проведенні якісного аналізу основним завданням є визначення можливих видів ризиків та факторів, що **впливають на рівень ризиків** та потенційні області ризиків.

Усі фактори, що впливають ступінь ризику, можна поділити на **зовнішні та внутрішні**. До зовнішніх (oia.lntu.edu.ua) факторів відносяться політична та економічна ситуація в державі та за її межами, законодавчо-правова основа підприємницької діяльності, податкова система, конкуренція тощо.

До внутрішніх факторів належать економічна стратегія організації, ступінь використання ресурсів, кваліфікація працівників, якість менеджменту тощо.

Якісний аналіз може проводитись різними методами, найважливішими серед яких **метод використання аналогів** та **метод експертних оцінок**.

Метод (sw.nuft.edu.ua) **використання аналогів** полягає в пошуку та **використанні схожості чи подібності між явищами**, (dspace.uzhnu.edu.ua) системами. Він використовується у випадках, коли інші методи неможливо застосувати. Однак, для нього характерним є суб'єктивізм, оскільки велике значення має думка аналітика [61].

Метод експертних оцінок (sw.nuft.edu.ua) реалізується шляхом (dspace.uzhnu.edu.ua) узагальнення думок досвідчених менеджерів та спеціалістів-експертів. Оцінки експертів підлягають аналізу. Вони повинні бути засновані на такому підході: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким (212.1.86.13) видом ризику не може перевищувати 50, що дозволяє уникненню кардинальних різниць в оцінках експертами вірогідності виникнення окремого виду ризику. В результаті отримують експертні оцінки вірогідності допустимого критичного ризику або вірогідності найбільших втрат.

Використовуючи кількісний аналіз ризиків, необхідно виділити критерії, на основі яких буде здійснена оцінка. До таких критеріїв можуть бути внесено наступні.

1. Перш за все (dspace.uzhnu.edu.ua) рішення, що приймаються в ситуації ризику, оцінка має бути проведена з точки зору вірогідності досягнення очікуваного результату та можливості відхилення від нього. Найліпшим є рішення, ризик здійснення якого є меншим у порівнянні з (sw.nuft.edu.ua) іншими.

2. Ризикове рішення має оцінюватись з точки зору витрат, необхідних для його здійснення. Найліпшим буде рішення, що потребує найменших витрат на його запровадження.

3. Ризикове рішення повинне оцінюватись з точки зору тривалості часу потрібного для реалізації рішення. Найкращим буде рішення, котре за даних умов потребує менше часу на його реалізацію

В ринкових умовах можна виділити основні області ризику в діяльності організації, які наведені в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Основні області ризику в діяльності організації

Області ризику	Характеристика
1. Неризикова	Організація нічим не ризикує та отримує очікуваний прибуток
2. Мінімального ризику	Організація ризикує втратити частину прибутку
3. Підвищеного ризику	Організація ризикує тим, що у найгіршому випадку буде

	здійснювати покриття витрат, у найліпшому отримає прибуток, але менший від очікуваного
4. Критичного ризику	Організація ризикує не лише втратити прибуток, але й недоотримати очікувану виручку, масштаби діяльності скорочуються, втрачаються оборотні кошти, виникають борги
5. Катастрофічного ризику	Організація втрачає свої активи, подальша діяльність спричиняє банкрутство

Кількісний аналіз це визначення величини окремих ризиків із використанням статистичних методів, методів оцінки вірогідності очікуваного збитку, методів мінімізації витрат, методом використання дерева цілей, математичних методів, на основі аналізу фінансових показників.

Як висновок, підсумуємо, що **при здійсненні підприємницької діяльності існує об'єктивна причина виникнення ризиків. (suem.edu.ua)**

Підприємницькі ризики це можливі загрози для підприємництва в майбутньому.

З економічної точки зору ризик передбачає втрати, вірогідність яких пов'язана із наявністю невизначеності. Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності є так званою ціною ризику, а величина успіху є платою за ризик.

Підприємницький ризик розглядається як економічна категорія, котра кількісно та якісно відображається у невизначеності результатів підприємницької діяльності, що відображає рівень успіху чи неуспіху діяльності організації у порівнянні із заздалегідь спланованими результатами.

Економічний ризик - це вірогідність втрати організацією частини своїх активів, недоотримання доходу чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення своєї роботи. Виділяють функції підприємницького ризику: інноваційна, захисна, регулююча, аналітична.

На сьогодні існує багато підходів до класифікації ризиків. У рамках відомих класифікацій виділяють певні ознаки, що визначають розподіл ризиків. На основі проведених теоретичних досліджень було визначено 14 класифікаційних ознак ризику.

Управління ризиками - це процес виявлення невизначеності прийняття управлінських рішень, що дозволяє уникати дію негативних впливів та внутрішніх факторів на очікувані результат, зростання доходів організації.

Управління ризиками - це процес прийняття керівником організації управлінських рішень, котрі створюють умови мінімізації несприятливого впливу, коли організація в процесі здійснення своєї діяльності стикається з фінансовими збитками чи іншими втратами.

В сучасних умовах управління ризиками це відповідальність на усіх рівнях прийняття рішень. Ключовою задачею керівника організації є розробка та реалізація заходів щодо підвищення ефективності організації при умові утворених негативних наслідків.

Управління фінансовими ризиками (dspace.uzhnu.edu.ua) організації засноване на принципах та методах оцінки різних видів ризиків та нейтралізації їх можливих несприятливих наслідків.

Головною метою управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки організації у процесі її становлення та уникнення зниження її ринкової вартості.

Основними прийомами управління підприємницькими ризиками є передача ризику, його уникнення, зниження рівня ризику.

Отже, ефективний розвиток організації в умовах зміни умов зовнішнього середовища може бути досягнутим шляхом своєчасного виявлення ризиків, аналізу та управління підприємницькими ризиками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ, ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРИВОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ» ТА ОЦІНКА СТАНУ РИЗИКІВ

2.1. Загадана характеристика діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» та аналіз його балансу

Оцінюючи національну хліборобну галузь, можна відзначити, що в Україні кожного року виготовляється більше 2,3 млн. тонн хліба та виробів з борошна. Питома вага крупних підприємств становить близько 74,0 % .решта припадає на приватні пекарні та крупні супермаркети.

Для завершальних періодів сьогодення відзначається падіння обсягів випікання хліба та хлібобулочних виробів. Причиною такого стану є зменшення споживання, зміна демографічного стану в Україні. Окрім того, відзначається зростання виробництва хліба багатьма малими пекарнями, супермаркетами, а також домашніми господарствами.

На ряду з цим, можна відзначити плинність економічних факторів, до яких можна віднести падіння курсу гривні на валютному ринку, ріст цін на пальне, газ та електроенергію в сучасних умовах. За рахунок вказаних чинників ціни на хлібобулочну продукцію можуть збільшитись на 25-35%. Приймаючи до уваги спрямування України на Євроінтеграцію, можна відзначити питання пошуку зниження загрози невідповідності якості та безпеки вітчизняних хлібобулочних виробів стандартам якості ЄС. Слід підкреслити, що національні стандарти відповідають стандартами ЄС не більш ніж на 12-15 %.

Так, одним із найкрупніших підприємств з випікання хліба в Кривому Розі є ПрАТ «Криворіжхліб», у його власності є великі торгові мережі, воно працює під торговою маркою «Формула смаку». Середньодобове виробництва підприємства становить до 60 тонн на добу, в тому числі: хліба - до 49 тонн, батонів до 7 тонн, булочних і здобних виробів до 4 тонн. Таким чином, питома вага хліба в загальному випуску продукції складає 80%, булочних і здобних - 20%.

На даний час м. Кривий Ріг володіє достатніми запасами продуктів харчування. Криворізькі хлібозаводи, міні-пекарні та кондитерські цехи щоденно забезпечують попити громадян на свіжий хліб, смачні тістечка та булочки. Спільно із місцевими виробниками хлібу, міською владою виробляється спеціальний алгоритм роботи у випадку знеструмлення. Встановлений чіткий напрям підготувати альтернативу заміни електроенергії та газу. Для укріплення та збереження потужностей крупних міських виробників хлібобулочної продукції залучаються ресурси інших підприємств. Це стосується генераторів, придбання цистерн для зберігання технічної та питної води. Звертається увага на режим жорсткої економії енергоресурсів. Тобто, обґрунтовується система заходів, направлених на те, щоб навіть за найгірших умов жителі міста, заклади соціальної сфери могли бути забезпечені таким стратегічним продуктом як хліб.

На ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» забезпечується контроль над стратегічними й життєво необхідними для людей питаннями, включаючи й забезпечення хлібом.

Отже, на даний час у Кривому Розі працює два великих підприємства – «Криворіжхліб» та «Хлібозавод №1», а також 7 міні-пекарень. До цієї структури належить ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів». Підприємство працює в край суворій ситуації, тому має альтернативні джерела для роботи обладнання та для вироблення електроенергії. В умовах воєнного стану та, враховуючи ситуацію в країні, (sw.nuft.edu.ua) проводиться робота по зменшенню використаної електроенергії на підприємстві.

Загалом ситуація по місту залишається стабільною. Так, ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» працює у визначеному режимі та забезпечений борошном. Хлібобулочна продукція у торговельну мережу направляється за заявками у достатній кількості.

Місцеві фермери поповнюють запаси борошна для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів». На даний час на

підприємстві запас борошна становить близько 799 т. Ціна на хліб для споживачів залишається відносно стабільною.

Товариство у своєму складі має наступні структурні підрозділи: хлібний цех №1, булочно-кондитерський цех та хлібобулочний цех №3, транспортний відділ та управління. Змін у структурі підприємства у звітному році не було. (smida.gov.ua)

ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» є виробником хліба та хлібобулочних виробів в Криворізькому регіоні, потужність випуску становить майже 95,5 тонн продукції на добу. Фактичні продажі 70,0 тонн на добу.

Дійсне використання виробничих потужностей становить 68,5%.

Спеціалізація підприємства - це виготовлення звичайних сортів хліба із суміші борошна першого і вищого гатунків. Випускаються також батони, калачі, плетінки та дрібні здобні булочні вироби із борошна вищого (www.webkursovik.ru) гатунку.

Хлібобулочні вироби підприємства є досить відомими і мають високий споживчий попит. Обширний асортимент продукції постійно (www.webkursovik.ru) удосконалюється за рахунок випуску нових видів. Вся продукція виробляється у відповідності до існуючими стандартами, є екологічно чистою, виготовляється (www.webkursovik.ru) із натуральної сировини без хімічних добавок.

Ринок збуту готової продукції охоплює майже усі райони міста. Готові хлібобулочні вироби реалізуються : через власну торгову мережу - 10%, через комерційні магазини та приватних підприємців - 84,0 %, через бюджетні та інші установи - (www.webkursovik.ru) 6,0%. Сумарна кількість споживачів та постачальників сировини складає понад 250. Розрахунки споживачів за отриману продукцію проводяться на основі укладених угод. Використовуються різні форми розрахунків: по перерахунку, або внесення грошей готівкою в касу підприємства. В договорах на реалізацію готової продукції для постійних клієнтів передбачено 100% передоплата за продукцію, яку хоче отримати

покупець. Приймаючи до уваги специфіку торгівлі, для деяких крупних споживачів інколи застосовується відстрочка платежів. Це дозволяє приваблювати споживачів, які не мають таких пілг у інших товаровиробників хлібобулочних виробів. (smida.gov.ua)

Для більш повного залучення споживачів, значна частка виробленої продукції, а це близько 85%, доставляється власним автотранспортом підприємства.

Використовується допоміжна сировина для виробництва хліба і хлібобулочних виробів: сіль, дріжджі, олія, цукор, яйця та інше. Питома вага вартості основної і допоміжної сировини в собівартості продукції складає (www.webkursovik.ru) майже 50,0 %.

Істотною проблемою, що значно впливає на діяльність товариства є зростання цін на борошно, енергоносії, газ. (smida.gov.ua)

Виробнича та фінансова діяльність знаходить відображення в балансі підприємства.

Підприємства усіх форм власності формують звіти про свою фінансово-господарську діяльність. Це потрібно для забезпечення ефективної роботи з інвесторами, кредиторами, покупцями тощо. (ua-referat.com)

Основним звітним документом підприємства є бухгалтерський баланс, який представляється як визначання фінансового та господарського стану підприємства на певну дату.

Баланс створює умови здійснити найсуттєвіші ознаки підприємства.

Баланс - це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал. Баланс підприємства формується на кінець останнього дня звітного періоду. (uncompact63.rssing.com)

Бухгалтерський баланс показує господарські засоби підприємства з двох точок зору: за одним напрямом, за їх складом і розміщенням, за другим – за джерелами їх формування і цільовим призначенням.

Всі засоби в балансі групуються й узагальнюються в грошовому вираженні.

Для того, щоб (sw.nuft.edu.ua) показати стан засобів, баланс складається на визначений момент, тобто (lib.osau.edu.ua) на кінець останнього дня звітного періоду.

Отже, баланс це основна форма звіту про фінансовий стан підприємства.

Аналіз основних статей балансу ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних статей балансу ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів"

Показник	Періоди, роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютні	Відносні
1. Баланс	78625	71584	- 7041	-8,9
2. Необоротні активи	15246	16395	+ 1149	+ 7,5
3. Оборотні активи	63370	55189	- 8181	- 12,9
4. Власний капітал	25425	27754	+2329	+ 9,1
5. Поточні зобов'язання.	53200	27025	- 26175	-,49,2*
6. Дебіторська заборгованість	17496	21287	+4791	+21,6
7. Грошові кошти	796	970	+1764	+21,8
8. Кредиторська заборгованість	9418	19962	+10544	+79,2

Із табл. 2.1 можна зробити наступні висновки.

Загальна величина балансу за звітний період була знижена на 9,0 % або на 7041 тис. грн. Зменшення загальної величини балансу з концептуальної точки зору сприймається як негативне явище. Це вказує на спад у господарській діяльності підприємства.

Причому необоротні активи були збільшені на 7,5 %. Це відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів на 14,5 % та зменшення незавершених капітальних інвестицій на 74,9 %.

Питома вага необоротних активів у загальній величині балансу зросла від 19,4 % до 22,9 %, що є позитивним.

Нагадаємо, що активи підприємства це поєднані майнові права, які є у власності підприємства і визначаються як матеріальні та фінансові ресурси, нерухомість, цінні папери, товарні знаки і ділова репутація.

Необоротні активи підприємства – це матеріально-фінансові ресурси, що застосовуються в його господарській діяльності у своїй натуральній формі тривалий час (dspace.nbuv.gov.ua) і мають велику вартість певного об'єкта. Оборотні активи представлені грошовими коштами та їх еквівалентами, а також іншими активами, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом не більше року з дати балансу. (docplayer.net)

Оборотні активи підприємства за звітний період (dspace.nbuv.gov.ua) були зменшені на 12,9 %, хоча виробничі запаси зросли на 19,4 %, але первісна вартість дебіторської заборгованості була зменшена на 90,5 % при зростанні дебіторської заборгованості за (dspace.uzhnu.edu.ua) бюджетом у 3,1 разів та зростання іншої дебіторської заборгованості.

Власний капітал представлений часткою активів підприємства, що залишається в його розпорядженні після відрахування його зобов'язань.

Власний капітал виступає як основа для початку і продовження господарської діяльності будь-якого підприємства, як основа довгострокового фінансування господарської діяльності, покриття збитків, фінансування ризику.

Власний капітал формується за рахунок утворюється за рахунок внесенням власниками підприємства грошей та інших активів й накопиченням суми доходу, що залишається на підприємстві. (5fan.ru)

Власний капітал ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» був збільшений на 9,1 % за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на (dspace.uabs.edu.ua) 10,4 %.

У процесі виробничої діяльності на підприємстві виникає дебіторська та кредиторська заборгованість.

Дебіторська заборгованість (rokytnyanska-gromada.gov.ua) – це борги інших підприємства, фізичних осіб чи держави перед підприємством.

Кредиторська заборгованість представляється відповідальністю підприємства перед контрагентами, а дебіторська – відповідальність контрагентів перед підприємством.

Загалом зростання дебіторської заборгованості становило 21,6 %, а кредиторської на 79,3 %.

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує на те, що товариство в найближчих періодах не матиме змоги погасити свою кредиторську заборгованість за рахунок дебіторської.

За таких умом доцільно сформулювати заходи щодо поліпшення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, котрі мають бути спрямовані на обґрунтування можливості виникнення дебіторської та кредиторської заборгованості; поліпшення контролю розрахунків з дебіторами та кредиторами за відстрочену або прострочену заборгованість та виявлення причин недотримання договірної дисципліни; провести аналіз і ранжування покупців й постачальників у залежності від обсягів закупівель, історії кредитних відносин і запропонованих умов оплати (studwood.net)

2.2. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Фінансовий результат підприємства визначається як різниця між (ea.donntu.edu.ua) доходами та витратами підприємства, внаслідок чого можуть бути отримані прибутки або збитки.

Отже, фінансовий результат у підприємства може бути позитивним або негативним.

Отриманий прибуток спричиняє зростання нерозподіленого прибутку підприємства у балансі. Його можна направити на виплату дивідендів, створення резервного капіталу, збільшення статутного капіталу.

Збитки підприємства погашають за рахунок нерозподіленого прибутку (ea.donntu.edu.ua) минулих років або резервного капіталу.

У межах діяльності підприємства виділяють фінансовий результат від звичайної діяльності (операційної, не операційної); фінансовий результат від надзвичайних подій.

У межах звичайної діяльності виділяють: фінансовий результат від операційної діяльності; фінансовий результат від не операційної діяльності.

Прибуток від операційної діяльності це результат виробничої або комерційної діяльності, тобто основної діяльності підприємства.

У залежності від формування та розподілу виділяють наступні види прибутку: валовий, від операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування; від звичайної діяльності після оподаткування, чистий. (eir.zntu.edu.ua)

Валовий прибуток чи збиток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. (docplayer.net)

Прибуток від звичайної діяльності після оподаткування визначається як різниця між (ea.donntu.edu.ua) прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку..

Капіталізований прибуток представлений тією його частиною, яка направляється на фінансування приросту активів підприємства.

Спожитий прибуток це-та його частина, яка направлена на виплати власникам, персоналу або на соціальні програми підприємства.

Фінансовий результат надає характеристику всіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства. Він є часткою доходу суспільства і використовується для майбутнього розвитку виробничої діяльності і укріплення матеріального стану всіх працівників, зайнятих у виробництві.

Фінансовий результат виступає як складна та багатоаспектна категорія.

Фінансовий результат у (repository.kpi.kharkov.ua) вигляді прибутку є провідною метою діяльності підприємства на ринку та є ключовим показником, який показує ефективність його діяльності.

Інформація про фінансовий результат відображається у фінансових звітах підприємства. (repository.kpi.kharkov.ua)

Під фінансовим результатом потрібно розуміти як узагальнену характеристику діяльності підприємства, у якій відображається:

- стан ефективності використання залучених усіх видів ресурсів;
- якість та результативність ухвалених управлінських рішень менеджментом підприємства на усіх його напрямках;
- рівень запровадження потенціалу підприємства щодо його економічного зростання. (dspace.wunu.edu.ua)

Аналіз основних фінансових показників ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" наведений у табл.2.2.

Таблиця 2. 2

Аналіз основних фінансових показників ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів"

Показники	Періоди, роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютні	відносні
1. Доход (виручка) від реалізації продукції	151384	154254	+ 151384	+1,2
2. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	130411	131805	+1394	+1,1
4. Собівартість реалізації продукції	(95469)	(92892)	-2577-	-2,7
5. Валовий прибуток	34942	38913	+39761	+11,4
6. Адміністративні витрати	(5718)	(8798)	+3080	+53,9
7. Витрати на збут	(17979)	(21744)	+3765	+20,9
8. Фінансові результати від операційної діяльності	10104	7493	- 2611	-25,8
10. Чистий фінансовий результат	2329	3839	- 1510	-39,3

Із табл. 2.2 можна зробити наступні висновки.

Доход або виручка від реалізації продукції за звітний період зроста на 151384 тис. грн. або на 1,2 % за рахунок зростання (dspace.uabs.edu.ua) обсягів виробництва, поліпшення продуктивності праці, зниження собівартості, удосконалення якості продукції.

Чистий дохід або виручка від реалізації продукції був збільшений на 1394 тис. грн. або (dSPACE.UABS.edu.ua) на (dSPACE.TNEU.edu.ua) 1,1 %. У 2023 році було сплачено податок на додану вартість у розмірі 22449 тис. грн проти 20973 тис. грн. у 2022 році.

Собівартість реалізації продукції у звітному році була зменшена на 2577 тис. грн. або (dSPACE.UABS.edu.ua) на (dSPACE.TNEU.edu.ua) 2,7 %. за рахунок зменшення матеріальних витрат та витрат на оплату праці.

Валовий прибуток товариства зріс від 34942 тис грн. до 38913 тис. грн., тобто зростання склало 11,4 %.

Адміністративні витрати у звітному році були збільшені на 3080 тис. грн. або (dSPACE.UABS.edu.ua) на (dSPACE.TNEU.edu.ua) 53,9 %.

Адміністративні витрати визначаються як загальногосподарські витрати, які викликані проведенням операційною діяльністю підприємства, направлені на обслуговування та управління підприємством. Специфіка цих витрат проявляється у тому, що вони виникають на підприємстві з початку його заснування і здійснюються протягом усього періоду господарської діяльності.

На ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» адміністративні витрати були збільшені внаслідок зростання загальних корпоративних витрат, витрат на службові відрядження, витрат на утримання основних засобів, винагород за професійні послуги, витрат на зв'язок, витрат на врегулювання спорів (www.economy.in.ua) у судових органах.

Витрати на збут були збільшені на 3765 тис грн. або (dSPACE.UABS.edu.ua) на 20,9 %. за рахунок витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції, тобто витрат на утримання підрозділів, які займаються збутом, (diplomba.ru) вартістю реклами та доставки продукції споживачам.

За наслідком таких умов фінансові результати від операційної діяльності у звітному році були зменшені від 10104 тис. грн. до 7493 тис. грн. тобто (dSPACE.UABS.edu.ua) зниження склало 25,8 %.

Фінансові витрати товариства були зменшені на 7,2 %.

На основі проведеного аналізу встановлено, що чистий прибуток ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» був зменшений на 39,3 %. Це вказує на проблеми в управлінні товариством.

2.3. Аналіз стану ризиків ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» показали, що у звітному періоді визначається зниження такого основного показника, що характеризує цю діяльність як чистий прибуток на 39,3 %. Це досить суттєве зменшення, при збереженні такої тенденції у майбутньому, це може спричинити негативні наслідки для товариства. З метою уникнення (rokytnyanska-gromada.gov.ua) такого стану виникає потреба провести оцінку впливу існуючих ризиків на діяльність товариства.

У роботі було обрано метод оцінки ризиків на основі аналізу фінансових показників. На початковому етапі проводиться аналіз ризику ліквідності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів».

Зауважимо, що ліквідність показує швидкість перетворення активів підприємства у грошові кошти. Це можливість організації погашати поточні зобов'язання оборотними активами, які є у її власності.

В основу методики аналізу ліквідності покладено співставлення елементів активів з елементами пасивів за визначеною класифікацією. У залежності від встановленої відповідності між цими групами активів та пасивів, також залежить і платоспроможність організації.

Підприємство вважається ліквідним у випадку, коли його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання.

Зазначимо, що ліквідність балансу має залежність від структури поточних активів та зобов'язань.

Аналіз ліквідності підприємства передбачає наступні етапи:

- здійснення групування активів і пасивів підприємства ;
- розрахунок і аналіз основних показників ліквідності;
(banking.uabs.sumdu.edu.ua)
- встановлення зони ризику.

У роботі будемо проводити аналіз ліквідності балансу, тобто буде встановлюватись рівень забезпеченості зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у грошові кошти має відповідність із терміном погашення зобов'язань.

При цьому здійснюється групування активів за мірою їх ліквідності.

Групування зобов'язань проводиться за термінами їх погашення.

Співвідношення, за якими визначені групи знаходяться відносно одна до одної, залежить від швидкістю обороту коштів підприємства; від величини та строковості зобов'язань.

Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності (ir.stu.cn.ua) наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація активів підприємства рівнем ліквідності

Тип активів	Характеристика	Склад
Найбільш ліквідні активи (A1)	Ліквідні кошти, які перебувають у негайній готовності до реалізації	Кошти і їхні еквіваленти а також (ir.stu.cn.ua) короткострокові фінансові інвестиції
Активи, що швидко реалізуються (A2)	Ліквідні кошти, які перебувають у розпорядженні підприємства	Поточна дебіторська заборгованість
Активи, що повільно реалізуються (A3)	Активи, які передбачено використовувати в господарській діяльності протягом тривалого періоду. (ea.donntu.edu.ua)	Запаси (ir.stu.cn.ua) і витрати, інші поточні активи;
Активи, що важко реалізуються (A4)	Активи, які передбачено використовувати в господарській діяльності протягом тривалого періоду.	Необоротні активи.

Зауважимо, що готова продукція підприємства і товари можуть бути віднесені до швидко ліквідних активів, якщо існує сталий попит на них. Сумнівна дебіторська заборгованість, незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів можуть бути віднесені до важко ліквідних активів. (eir.zntu.edu.ua)

У таблиці 2.4 наведена класифікація пасивів підприємства

Таблиця 2.4

Класифікація пасивів підприємства

Тип пасивів	Характеристика	Склад
Найбільш термінові зобов'язання (П1)		Поточна кредиторська заборгованість, а також кредити й позики, не погашені в строк
Короткострокові пасиви (П2) (eir.zntu.edu.ua)		Короткострокові кредити банків, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. (base.dnsgb.com.ua) Це поточні зобов'язання, крім тих, що увійшли до (eir.zntu.edu.ua) П1
Довгострокові пасиви (П3)		Довгострокові кредити й позикові кошти, довгострокові забезпечення (якщо вони не (ea.donntu.edu.ua) мають постійний характер);
Постійні пасиви (П4)		Все інше, як правило, власний капітал, доходи майбутніх періодів. (elartu.tntu.edu.ua)

Баланс (base.dnsgb.com.ua) вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце такі співвідношення:

- A1 є більшим, ніж П1;
- A2 є більшим, ніж П2;
- A3 є більшим, ніж П3
- A4 є меншим, ніж П4.

За умови, коли одна або кілька нерівностей мають знак, протилежний вищенаведеній умові, ліквідність балансу не є абсолютною.

На основі результатів аналізу ліквідності балансу можна (vtei.com.ua) робити висновки про стан ризику підприємства.

Модель оцінки ліквідності та визначення зон ризику наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порядок групування активів та пасивів			
Порядок групування активів за ступенем їх перетворення у грошові кошти		Порядок групування пасивів за ступенем терміновості виконання зобов'язань	
A1		П1	
A2		П2	
A3		П3	
A4		П4	
Тип ліквідності			
Умови			
$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4$	$A1 < P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \sim P4$	$A1 < P1; A2 < P2; A3 \geq P3; A4 \sim P4$	$A1 < P1; A2 < P2; A3 < P3; A4 > P4$
Абсолютна ліквідність	Допустима ліквідність	Порушена ліквідність	Кризова ліквідність
Оцінка ризику ліквідності (repository.hneu.edu.ua)			
Неризикова зона	Зона допустимого ризику	Зона критичного ризику	Зона катастрофічного ризику

На основі цієї моделі проведемо оцінку стану ризиків ліквідності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів».

Результати групування активів і пасивів Товариства наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати групування активів і пасивів ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Показники	Активи		Пасиви	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
A1, П1	796	970	9418	19962
A2, П2	66050	30217	22505	3493
A3, П3	3306	3102	0	16805
A4, П4	15246	16395	46702	31324
Всього	78625	71584	78625	71584

Із табл. 2.6 видно, що Товариство має значні зміни за згрупованими показниками активів і пасивів.

Визначаємо умови дотримання ліквідності балансу за оцінюваними періодами.

За 2022 рік:

A1 796 менше П1 9418

A2 66050 менше П2 22505

A3 3306 більше П3 0

A4 15246 менше П4 31324.

На основі цих результатів, можна висувати, що у 2022 році визначається порушена ліквідність, Це означає, що (ea.donntu.edu.ua) товариство знаходиться у зоні критичного ризику.

За 2023 рік:

A1 970 менше П1 19962

A2 30217 більше П2 3493

A3 3102 менше П3 16805

A4 16395 менше П4 31324.

Можна зробити висновок, що у 2023 році визначається кризова ліквідність а товариство знаходить в зоні катастрофічного ризику.

Зона катастрофічного ризику є найбільш небезпечною. Для неї характерним є можливість отримання втрат, котрі можуть стати більшими, ніж розмір очікуваного прибутку. Втрати можуть дорівнювати вартості усіх наявних засобів. Величина втрат стає перевищувати критичний рівень, що може призвести підприємство до банкрутства.

Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості (chmnu.edu.ua) товариства.

Фінансовій стійкості підприємства належить важливе значення у забезпеченні розширеного відтворення та прибутковості у майбутньому. Це потенціальність підприємства здійснювати свою діяльність в напрямку розвитку, при забезпечення збереження рівноваги власних активів і пасивів у (www.hneu.edu.ua) внутрішньому й зовнішньому середовищі, яке безперервно змінюється. Фінансова стійкість може бути досягнута на основі здійснення ефективного та оптимального управління грошовими коштами, запасами, основними засобами, а також джерелами їх забезпечення власним (www.hneu.edu.ua) та позиковим капіталом.

В сьогоднішніх умовах підприємствам досить складно підтримувати достатній рівень фінансової стійкості. (dodiplom.ru) з метою її зміцнення доцільно збільшити обсяг власних фінансових

ресурсів, формувати оптимальне співвідношення елементів капіталу, при якому підприємств матиме можливість вільно використовувати грошові кошти, при цьому буде забезпечено безперебійне виробництво та реалізація (vsau.org) продукції.

Рівень фінансової стійкості має вплив на стан розвитку підприємства. Визначення меж фінансової стійкості відноситься до найбільш важливих економічних проблем, тому що недостатня фінансова стійкість може (dodiplom.ru) спричинити неплатоспроможність підприємства й до недостатності засобів для його розвитку, а надлишкова може спричинити порушення розвитку, внаслідок формування на підприємстві зайвих запаси і резервів.

Фінансова стійкість визначає такий станом фінансових ресурсів, який знаходиться у відповідності із вимогами ринку, а їхній розподіл і використання формує розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності. (dodiplom.ru)

Методика розрахунку показників фінансової стійкості пі підприємства наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Методика розрахунку показників фінансової стійкості (ir.vtei.edu.ua) пі підприємства

Показники	Порядок розрахунку	Зміст
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства	Показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність.
2. Коефіцієнт фінансування	Розраховується як співвідношення залучених і власних засобів	Характеризує залежність підприємства від залучених засобів.
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства	Показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована
5. Чистий оборотний капітал	Розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями	Необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, (studfile.net) оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові

		зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. (dspace.library.khai.edu)
--	--	---

Використання методики оцінки фінансової стійкості, що наведена в табл. 2.7, потребує попереднього визначення вихідної інформації, що наведена в табл. 2.8.

Слід відзначити, що **фінансова стійкість є** основною засадою виживання і стабільного стану **підприємства в ринкових умовах господарювання. Це комплексне поняття, яке має зовнішні форми прояву, формується в процесі господарської діяльності і знаходиться під впливом різних факторів.** (www.hneu.edu.ua)

Таблиця 2. 8

Вихідна інформація для проведення аналізу фінансової стійкості
ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»"

Показник	2022 рік	2023 рік
1. Власний капітал	25425	27754
2. Баланс	78625	71584
3. Залучений капітал	53200	43830
4. Оборотні активи	63370	55189
5. Короткострокові зобов'язання	53200	27025
6. Чистий оборотний капітал	10670	- 28164

Із табл. 2.8 видно, що у звітному році відзначається збільшення власного капіталу товариства, вартість балансу зменшується разом зі зменшенням залученого капіталу та короткострокових зобов'язань.

Чистий оборотний капітал набуває від'ємного значення, це означає, що товариство не спроможне оплатити за рахунок оборотних активів свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Розрахунок **показників фінансової стійкості** ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок **показників фінансової стійкості** (studfile.net) ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0, 32	0, 39	+ 0,02
2. Коефіцієнт фінансування Коефіцієнт фінансового ризику	2,09	1,58	- 0,51

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,17	- 0,51	- ,68
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (pe.nmu.org.ua)	0,43	-1,01	- 1,44

На основі інформації табл. 2.9 можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує, що частка власників товариства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність (pe.nmu.org.ua) зростає. Нормативне значення цього показника (elartu.tntu.edu.ua) $> 0,5$. Як показує аналіз норматив є невитриманим. Товариство має невисокий рівень фінансової стійкості.

2. Коефіцієнт фінансування або коефіцієнт фінансового ризику був зменшений на 0.5 од. Кількість залученого капіталу, що припадає на одиницю власного зменшується, це вказує на зниження залежності товариства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. (elartu.tntu.edu.ua)

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними (pe.nmu.org.ua) коштами у 2023 р. має від'ємне значення, це означає, що товариство не має можливості забезпечити формування своїх оборотних активів власними коштами.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (pe.nmu.org.ua) у 2023 році стає від'ємним, що вказує на відсутність мобільності використання власних коштів підприємством.

Таким чином, робимо висновок, що у 2023 році втрачає свою фінансову стійкість.

Як висновки, можна зазначити наступне.

Виробнича та фінансова діяльність знаходить відображення в балансі підприємства.

На основі аналізу фінансових результатів були зроблені наступні висновки: зріс доход на 1,2 %, чистий прибуток ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" був зменшений на 39,3 %.

Зроблений висновок, що у 2023 році визначається кризова ліквідність, а Товариство знаходить в зоні катастрофічного ризику.

ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» у 2023 році втрачає свою фінансову стійкість.

Отже, виникає потреба розробити низку заходів щодо поліпшення діяльності товариства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРИВОРІЗЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ»

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» з метою мінімізації стану ризику

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» було виявлено такі основні проблеми: нераціональне використання виробничих потужностей, незадовільний рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Дійсне використання виробничих потужностей становить 68,5%. З метою поліпшення такого стану доцільно запровадити наступні заходи.

Підвищення ефективності використання виробничих потужностей можна здійснити на основі підвищення екстенсивного та інтенсивного їх використання.

До інтенсивних напрямів можна віднести наступні.

1. Удосконалення структури основних виробничих фондів. Оскільки випуск продукції здійснюється у основних структурних підрозділах підприємства, то доцільно збільшити їх питому вагу у загальній **вартості основних засобів, (studfile.net)** це такі підрозділи як хлібний цех №1, булочно-кондитерський цех та хлібобулочний цех №3.

Зростання основних засобів допоміжного виробництва спричиняє підвищення фондоємності продукції, оскільки не відбувається збільшення випуску продукції. Однак без пропорційного розвитку допоміжного виробництва основні підрозділи не можуть функціонувати з повною віддачею

2. Зниження цілодобових простоїв обладнання, зростання коефіцієнту змінності його роботи.

Важливим резервом підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємства полягає у скорочення часу внутрішньо змінних простоїв обладнання.

3. Удосконалення відновлюваного процесу обладнання.

4. Інтенсифікація виробничого процесу на основі раціонального використання технічних, матеріальних та трудових ресурсів, на основі нововведень.

5. Ліквідація диспропорцій у потужностях діючих структурних підрозділів та груп обладнання.

6. Поглиблення спеціалізації випуску продукції та запровадження прогресивної технології.

До екстенсивних напрямів можна віднести наступні.

1. Зменшення кількості надлишкового обладнання та швидке залучення у виробництво невстановленого обладнання.

2. Запровадження ефективного обладнання та прогресивної технології.

3. Підвищення завантаженості обладнання за одинцю часу, що може бути досягнутим за рахунок модернізації діючого обладнання, встановлення оптимального режиму його роботи.

4. Підвищення продуктивності обладнання.
5. Розвиток раціональної кооперації виробництва.
6. Підвищення змінності роботи структурних підрозділів.

Екстенсивні резерви поліпшення використання обладнання повинні використовуватись **в першу чергу, (pe.nmu.org.ua)** оскільки їх залучення не потребує значних капітальних вкладень. Ці резерви є конкретним змістом такого фактору як зростання економічної ефективності виробництва, удосконалення організації виробництва, праці та управління. Найперше потрібно зменшити кількість без діючого обладнання, запровадити ефективну систему планово-попереджувальних ремонтів обладнання, збільшити змінність роботи, підвищити рівень механізації, удосконалити організацію роботи виробничих потужностей за рахунок розширення коопераційних зв'язків та платоспроможності підприємства.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» пріоритетними завданнями мають бути забезпечення правильної організації виробництва, економне використання ресурсів при виробництві хліба та хлібобулочних виробів, зниження собівартості, зростання конкурентоспроможності та запровадження нового прогресивного обладнання та вихід на нові ринкові ніші.

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності товариства є удосконалення системи планування та управління виробництвом.

До напрямів підвищення випікання хліба можна віднести:

- розробка асортименту продукції, що має підвищену харчову цінність;
- використання нетрадиційної сировини та харчових добавок;
- створення нових прогресивних ресурсозберігаючих технологій.

Ефективність випікання хліба та хлібобулочних виробів може бути досягнута на основі економного використання ресурсів, що буде спричиняти зниження собівартості. Для цього потрібно підвищувати якісь продукції без підвищення собівартості. З цією метою потрібно

використовувати харчові добавки та хлібопекарські поліпшувачі для стабілізації властивостей борошна.

Викає потреба використання різних технологій, котрі призводять до розширення асортименту виробів, зменшення черствіння, випуск дієтичного хліба за зміненим хімічним складом.

Одним із способів поліпшення якості хліба та хлібобулочних виробів є використання різних функціональних добавок у якості рецептурних компонентів борошняних композитивних сумішей, ефективного використання модифікованих крохмалів, емульгаторів, сухої клейковини, що дозволяють розширити асортимент хлібобулочних виробів, потрібно регулювати технологічний процес, інтенсифікацію процесу приготування тіста.

Використання модифікованих крохмалів має бути однією із ефективних засобів покращення якості хліба.

Використання емульгаторів покращує структурно-механічні якості тіста при його машинній обробці, спричиняє збільшення обсягу хліба, поліпшує структуру пористості.

Ефективним може бути використання сухої клейковини у зв'язку із можливістю використання борошна із пониженими хлібопекарськими властивостями без зміни якості хліба. Використання сухої клейковини дозволяє поліпшити якість борошна. Вихід хлібної продукції з використанням сухої клейковини може бути збільшений на 3-4 %.

Доцільно використовувати ароматизатори та барвники, їх використання у невеликих кількостях мало впливає на ціну виробів.

В Україні, де хліб є одним із важливих продуктів харчування, раціональним має бути збалансування хімічного складу й енергетичної цінності хлібобулочних виробів. З урахуванням цього створення широкого асортименту нових продуктів хлібопекарського виробництва зниженої енергетичної цінності, що має набути профілактичного значення.

Одним із шляхів розробки асортименту хліба й хлібобулочних виробів зниженої енергетичної цінності має бути використання різних

видів сировини, що входить до рецептури хлібобулочних виробів при одночасному виключенні жирового компоненту. При цьому види сировини повинні забезпечити ряд технологічних та функціональних якостей тіста, забезпечувати позитивний вплив на показники якості хліба. Також вони повинні впливати на збереження свіжості хлібобулочних виробів.

Виробники товариства повинні удосконалювати асортимент з урахуванням потреб споживачів у výroбах дієтичного лікарсько-профілактичного призначення.

Також потрібно використовувати сучасні тенденції, пов'язані із розширенням асортименту, з актуалізацією реалізації заморожених напівфабрикатів. Тому потрібно використовувати технології виробництва замороженого тіста та напівфабрикатів високою якістю готовності.

Переваги цих технологій мають полягати у забезпеченні гнучкості, утворення економічних переваг та підвищення можливості закріплення на ринку, стабілізації якості готової продукції за умови правильного запровадження та дотримання усіх елементів технологічного процесу.

В роботі товариства, коли показники якості виступають як виробничі фактори, потрібно удосконалювати технологічний процес без погіршення фізико-хімічних показників якості. Це залежить від багатьох факторів, **в першу чергу (pe.nmu.org.ua)** від якості сировинних ресурсів. Тому потрібно забезпечити контроль за дотриманням якості сировини.

Для ефективного випікання хліба потрібно використовувати сучасне обладнання, оскільки використання морально та фізично зношеного обладнання окрім прямих втрат сировини й готової продукції, призводить до підвищення витрат електроенергії та палива, збільшує трудоемність випікання хліба.

В системі управління виробництвом хліба та хлібобулочних виробів потрібно акцентувати увагу на розвиток матеріальної бази товариства.

Ефективна експлуатація хлібопекарського обладнання повинне забезпечувати максимальне ресурсозбереження та гарантувати випуск біологічно повноцінної продукції.

Потрібно використовувати при виробництві продукції конкурентоспроможне технологічне обладнання, що буде спричиняти зниження собівартості, розширювати асортимент, поліпшувати якість хліба.

Доцільно застосовувати комплексно-механізовані лінії, що дозволить максимально механізувати процеси приготування тіста.

Необхідно використовувати тісто змішувальні машини інтенсивного замішування, тісто роздільні агрегати, котрі поліпшуватимуть випуск тістових заготовок.

Потрібно постійно оновлювати увесь парк обладнання, яке має стати фактором стабілізаційного розвитку виробництва, оскільки наявність вільних потужностей не означає, що відпадає необхідність їх удосконалення та заміни. Внаслідок змін у здійсненні виробничого процесу, простого зносу обладнання виникає потреба в його заміні та модернізації старого обладнання.

Перехід від неприливного процесу до порційного потребує встановлення сучасних тісто змішувальних машин. Печі великої потужності, як правило, завантажені не повністю. Особливе значення має техніко-економічні характеристики пічок. Отже, доцільнішим буде використання пічок середньої потужності, вони є більш мобільними та широкий діапазон можливостей.

Можна стверджувати, що товариство має всі умови для випуску хліба та хлібобулочних виробів стабільної якості. Для збереження цієї тенденції потрібно забезпечити добросовісне відношення до праці, поліпшення кваліфікації працівників, вибрати оптимальні параметри технології.

Основні напрями поліпшення ефективності діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» наведені в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні напрями поліпшення ефективності діяльності ТОВ
«Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Напрями поліпшення ефективності

1. Розширення ринку реалізації продукції шляхом охоплення сільських населених пунктів та отримання замовлень від супермаркетів міста
2. Розробка та використання фірмової упаковки
3. Організація рекламної компанії
4. Придбання пакувальної машини для упаковки хліба та батонів
5. Поліпшення процесу оформлення замовлення оптовим покупцям на готову продукцію
6. Розширення диспетчерської служби та організація прийому замовлень через Інтернет
7. Запровадження строгого контролю за виробництвом та реалізацією продукції
8. Ввести нову лінію з випуску мілко штучних хлібобулочних виробів

Практична реалізація заходів, що наведені в табл. 3.1 може вирішити основні проблеми виробництва продукції товариством, що пов'язані із забезпеченням якості продукції, асортиментом, осначеністю товариства.

3.2. Напрями зниження ризику ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

На основі проведених аналітичних досліджень було виявлено, що у 2022 році визначається порушена ліквідність, Це означає, що товариство знаходиться у зоні критичного ризику.

Зроблено висновок, що у 2023 році визначається кризова ліквідність а товариство знаходить в зоні катастрофічного ризику.

З метою уникнення проблем в області зменшення ризику ліквідності потрібно поліпшити процес управління даним напрямом.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» доцільним буде поліпшення фінансової гнучкості.

Фінансову гнучкість треба представляти як здатність підприємства протистояти неочікуваним припиненням надходження грошових коштів **у зв'язку з (pe.nmu.org.ua)** непередбачуваними обставинами. Вона означає здатність підприємства **брати в борг (ua-referat.com)** **кошти із різних джерел, збільшувати акціонерний капітал, продавати активи (zeit.edu.ua)** тощо.

Здатність брати кошти в борг залежить від багатьох факторів. она визначається доходністю, стабільністю, розміром підприємства, ситуацією в галузі, складом і структурою капіталу. Найбільшу залежність вона має від зовнішніх факторів, а саме стану [кредитного ринку](#).

[Здатність отримувати кредити є важливим джерелом грошових коштів, \(ua-referat.com\)](#) особливо коли підприємство має потребу у продовження короткотермінових кредитів.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» доцільним має стати заздалегідь договірне фінансування або відкриття кредитної лінії, це буде надійним джерелом отримання коштів.

[Рівень капіталізації грошових коштів вважається достатнім в межах 6 - 8%](#); для Товариства цей показник складає 0,2 %.

Менеджери товариства повинні [регулювати наявність ліквідних коштів у межах оптимальної потреби в них. \(dropt.ru\)](#) Вона має залежність від тривалості виробничого циклу, терміну поповнення запасів. Поповнення запасів повинне здійснюватись у відповідності із кошторисом витрат товариства. Плановий обсяг виробництва має бути основним критерієм придбання запасів.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» можуть бути використані наступні напрями підвищення ліквідності.

Найперше це використання зовнішніх джерел залучення коштів в оборот товариства.

Важливим найбільш радикальним напрямом підвищення ліквідності може бути пошук внутрішніх резервів щодо зростання прибутковості виробництва та забезпечення безбиткової діяльності на основі підвищення використання виробничих потужностей, зниження собівартості, [раціональне використання матеріальних ресурсів, зниження \(chmnu.edu.ua\)](#) невиробничих витрат

Менеджери ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» повинні запроваджувати заходи, що спрямовані на поліпшення ресурсозбереження. Для цього потрібно запроваджувати прогресивні

норми витрат матеріальних ресурсів та нормативі, запроваджувати ресурсозберігаючі технології, поліпшувати організацію обліку та контролю за використанням ресурсів, дотримуватись режиму економії.

Резерви поліпшення фінансового стану товариства можуть бути виявлені за результатами проведення маркетингового аналізу, дослідження ринкового попиту й пропозиції, на цих засадах треба формувати оптимальний асортимент продукції.

Доцільно проводити реінжиніринг бізнесового процесу, це має передбачати перегляд стану виробничої програми, матеріально-технічного постачання, організацію праці . підбір персоналк, управління якістю продукції, удосконалення цінової політики.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» доцільним буде зменшення обсягу короткотермінових зобов'язань на 8500 тис. грн, які на даний час складають 27025 тис грн. Практично реалізувати цю операцію шляхом їх переведення у довготермінові зобов'язання за допомогою залучення кредитів та позик на довготерміновій основі.

Доцільно збільшити величину оборотних активів. Для цього потрібно реалізувати непрофільні засоби.

Поліпшити збільшення ліквідності товариства можна на основі прискорення оборотності активів. Вона залежить від тривалості виробничого циклу. У випадку скорочення циклу запаси в більш короткі терміни будуть перетворені в грошові кошти чи дебіторську заборгованість. Це забезпечить можливість для товариства провести розрахунки за своїми зобов'язаннями.

Також потрібно встановлювати більш сувору платіжну дисципліну покупців на основі скорочення періоду повернення дебіторської заборгованості.

Потрібно зменшити поточну кредиторську заборгованість товариства за рахунок **зміни джерел фінансування на користь довгострокових позик.**

Необхідно зменшити питому вагу менш ліквідних активів ляхом переводу їх у більш ліквідні, (repository.hneu.edu.ua) для цього потрібно скоротити термін відстрочки платежів для покупців, це буде підвищувати оборотність дебіторської заборгованості, також потрібно реалізувати надлишкові запаси, продати непотрібні основні засоби.

Практична реалізація запропонованих заходів спричинить зниження ризику ліквідності для Товариства.

На ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно зменшувати ризик фінансової стійкості.

Формування ринкових відносин передбачає конкурентну боротьбу, (oia.lntu.edu.ua) де перемагають ті підприємства, котрі ефективно використовують усі наявні ресурси.

Ринок висуває для підприємств досить жорсткі економічні умови, подолання яких потребує проведення на підприємстві збалансованої політики щодо підтримки та закріплення його фінансового стану, а саме забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості.

З метою забезпечення високого рівня фінансової стійкості на ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" потрібно забезпечити ефективне використання усіх видів ресурсів, зниження витрат (www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua) та зростання доходності, що стають основними задачами товариства.

Для Товариства потрібно проводити об'єктивну оцінку ситуації та приймати оптимальні управлінські рішення на усіх рівнях господарювання.

Потрібно забезпечити раціональну організаційну роботу щодо дослідження фінансового стану товариства, а забезпечити дієвість та ефективність господарчих операцій.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» провідною задачею є збільшення надходження виручки від реалізації продукції (chmnu.edu.ua) при найменших витратах.

Стійке отримання прибутку із прийнятним рівнем ризику має забезпечити прийняття стратегічних фінансових рішень поточного та прогностного характеру. (jarch.donnu.edu.ua)

На ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно виявляти резерви зростання прибутку, опираючись на комплексний техніко-економічний аналіз діяльності товариства. Необхідно вивчати технічний та організаційний рівні виробництва, стан використання виробничих потужностей, стан використання матеріальних ресурсів, (chmnu.edu.ua) робочої сили, господарських зв'язків.

Потрібно проводити аналіз показників рентабельності, що стане основою для роблення висновків про фінансовий стан товариства. На цій основі потрібно виявляти ті види продукції, котрі забезпечують найвищий рівень доходності.

Ринкові умови потребують забезпечення високого рівня фінансової стійкості з метою підтримки позицій товариства серед конкурентів. Це пояснюється тим, що поліпшення майнового стану товариства на основі управління платоспроможністю та ліквідністю має виступати основним індикатором забезпечення фінансової стабільності товариства.

Отримання та стабільне зростання прибутку має бути тим фактором, котрий буде визначати ефективність роботи товариства, його стійкість на ринку.

Для того, об підвищити фінансову стійкість Товариства, потрібно реалувати невикористані резерви зростання, підвищити ефективність використання усіх факторів виробництва. Виявляти та використовувати наявні резерви потрібно проводити на основі проведенні аналізу фінансового стану. На основі проведеного аналізу потрібно виявляти недоліки в організації виробництва та визначати шляхи подальшого ефективного розвитку.

Досягнення фінансової стійкості має бути забезпечене на основі ефективності виробництва, що має передбачати ефективне використання ресурсів та зниження витрат.

Для забезпечення оптимізації управління потрібно мати чітке уявлення про тенденції та характеру змін на виробництві.

Фінансова стійкість повинна визначатись **на основі співвідношення різних видів джерел фінансування та його відповідності** (essuir.sumdu.edu.ua) активам.

Стабільність фінансового стану ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» повинна забезпечуватися достатньою питомою вагою власного капіталу у складі джерел фінансування.

Основним механізмом управління товариством повинні бути основні фінансові показники діяльності товариства.

До основних задач діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно віднести забезпечення мінімізації витрат та зростання прибутку. При формуванні планів про прибутки потрібно враховувати усі фактори, що мають вплив на величину фінансових результатів та проводити оцінку можливих варіантів програми розвитку товариства та обирати той варіант, котрий забезпечує максимальну величину прибутку.

Виявлення резервів зростання прибутку на ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» повинне опиратись на результати комплексного аналізу діяльності товариства, на вивчення технічного й організаційного івнів виробництва.

Оптимізація та зростання фінансових результатів ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» має важливе значення для забезпечення успішного розвитку товариства, забезпечення його фінансової стійкості, підвищення його інвестиційної привабливості, тобто можливості задучення зовнішніх резервів для розширення виробництва та новлення асортименту продукції.

У цьому зв'язку для стабілізації фінансового стану необхідно удосконалювати маркетингову та збутову політику товариства.

Комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення стійкого фінансово-економічного стану товариства повинен включати в себе створення алгоритму прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень передбачає проведення роботи, що спрямована на оцінку стійкості товариства, встановленні факторів, ктрі в найбільшій мірі мають вплив на цей процес.

Після цього потрібно провести аналіз причин виникнення факторів з цього напрямку ти встановити можливості їх мінімізації.

З метою поліпшення фінансового стану товариства потрібно провести роботу щодо визначення потенційних резервів підвищення фінансової стійкості.

Дл резервів поліпшення фінансового стану треба віднести ті резерви, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, у продовженні роботи потрібно визначати шляхи підвищення фінансової стійкості товариства.

У зв'язку з (chmnu.edu.ua) тим, що хліб включено до переліків окремих видів соціально-значущих продовольчих товарів першої необхідності, то для підприємств виробників хліба потрібно розробляти заходи зниження собівартості випуску.

Одним із шляхів зниження собівартості продукції є зменшення транспортних витрат.

З метою зниження ризику збуту продукції потрібно здійснювати закупівлі сировини у декількох постачальників у невеликих обсягах.

У випадку збільшення обсягів придбаної сировини потрібно перейти до формування договорів із наданням цінкових скидок. Крім того, потрібно приділяти увагу щодо вартості транспортування сировини. Доцільно обирати постачальника з більш вигідними умовами вартості доставки. Це буде спричиняти зниження собівартості продукції.

Таким чином, проведемо структурування заходів щодо зниження ризику фінансової стійкості ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів».

Перший напрям передбачає поліпшення управлінні пасивами. Тут рекомендується забезпечити збільшення власного капіталу товариства.

Однією із можливостей підвищення фінансової стійкості є використання нерозподіленого прибутку, що є досить гнучким джерелом фінансування. Ці кошти можуть бути спрямовані на реалізацію заходів щодо зростання фінансової стійкості.

Зростання прибутку є важливим механізмом збільшення власного капіталу.

Прибуток треба розглядати як джерело фінансування товариства та бути спрямований на розвиток господарської діяльності, що буде сприяти закріпленню позицій та зростання фінансової стійкості.

У якості другого напрямку треба представляти зниження собівартості. Тут має бути передбачено проведення реструктуризації зобов'язань, це має передбачити перегляд умов обслуговування боргу та зміну раніше сформованих умов кредитної угоди. Також це має передбачати пролонгацію позикового капіталу, заміну одного зобов'язання іншим, списання боргу, мобілізацію грошового потоку на покриття зобов'язань, вивільнення грошових коштів для погашення зобов'язань за рахунок прискорення надходження дебіторської заборгованості, управління кредиторською заборгованістю, яка має розглядатись як джерело фінансування, що найчастіше використовується.

Слід відзначити, що кредиторська заборгованість може (essuir.sumdu.edu.ua) розглядатися у якості тимчасового безвідсотково кредиту, однак значна питома вага кредиторської заборгованості у пасиві балансу може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства.

Ефективне управління кредиторською заборгованістю (essuir.sumdu.edu.ua) дозволить створити гнучке фінансування діяльності підприємства.

Доцільним є рефінансування боргу, котре треба представляти як позику грошових коштів у банках для погашення кредиту, що взятий в іншому підприємстві.

Рефінансування має здійснюватись з метою отримання більш оптимальної (essuir.sumdu.edu.ua) відсоткової ставки по кредиту.

Наступним напрямом є поліпшення управління дебіторською заборгованістю.

Зростання дебіторської заборгованості негативно впливає на фінансовий стан підприємства, оскільки грошові кошти, котрі мають бути отримані від покупця в майбутньому, не можуть приймати участь в обороті й не приносять доходу. У цьому зв'язку потрібно забезпечувати скорочення оборотності дебіторської заборгованості.

Заходи з управління дебіторською заборгованістю можуть бути реалізовані при роботі з клієнтами.

Іншим напрямом при роботі з дебіторською заборгованістю є рефінансування, тобто переведення дебіторської заборгованості у високоліквідні форми активів.

Наступним напрямом є управління запасами. Значний обсяг запасів у загальній величині активів має негативний вплив на прибутковість, оскільки виникає потреба наявності коштів на утримання та збереження запасів, це негативно впливає на оборотність усіх фондів.

Основними заходами по управлінню запасами з метою мінімізації їх впливу на фінансову стійкість підприємства (core.ac.uk) може бути нормування та планування запасів, ефективна організація постачання, формування та зберігання запасів, контроль рівня їх стану.

До наступного напрямку відноситься управління основними засобами. Так, їх продажі є одним із засобів розрахунку з кредиторами та зниження податкового навантаження за рахунок зменшення суми майнового податку. Можна застосовувати оренду як здачу в оренду основних засобів, що не використовуються в основній діяльності.

Визначається такий напрям як управління грошовими коштами. Управління грошовими потоками безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства, оскільки від їх наявності у необхідній кількості залежить можливість прийняття рішень на проведення різних видів оплат.

Окрім того, грошові можуть бути трансформовані в інші активи та спрямовані на погашення зобов'язань.

Таким чином, фінансова стійкістю відображає ефективність використання грошових коштів, надає можливість вільно маневрувати фінансовими ресурсами. забезпечувати (dspace.snu.edu.ua) безперебійний виробничий процес.

Ефективна робота в області управління активами та пасивами підприємства створює умови підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження її ризикованості.

3.3. Удосконалення стратегії й тактики управління ризиками

В системі управління ризиком потрібно застосовувати процесний, системний та ситуаційний підходи.

Характеристика існуючих підходів до управління ризиками наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика існуючих підходів до управління ризиками

Підходи	Сутність
1. Процесний	Передбачає розгляд управління ризиком як серії послідовних, неперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей діяльності
2. Системний	Передбачає виділення двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління
3. Ситуаційний	Управління ризиком характеризується як система заходів для реагування та адаптації до різних ризикових ситуацій у процесі здійснення господарської діяльності (skaz.com.ua)

Відповідно до другого підходу, що наведений в табл. 3.2, можна відзначити наступне.

Під суб'єктом управління як керованої системи треба розуміти спеціальну групу людей, до складу котрої входять лінійні та функціональні керівники, які здійснюють **безпосереднє управління ризиком**. Суб'єкт управління на основі **отриманої інформації** (pidru4niki.com) за допомогою різних методів та інструментів **повинен розробляти та реалізувати заходи щодо цілеспрямованого впливу на рівень ризику**. (skaz.com.ua)

Об'єктом управління є **рівень ризику, а також ресурси, необхідні для розробки та реалізації стратегії діяльності**, інформаційні потоки та економічні відносини, що викають у колективі, **між підрозділами підприємства, між ними та іншими учасниками господарчої діяльності**.

Управління ризиком потрібно розглядати як систему **заходів для реагування та адаптації до різних ризикових ситуацій у процесі здійснення виробничої діяльності**. (chmnu.edu.ua)

Система управління ризиком **повинна виконувати певні функції**, (pidru4niki.com) котрі можуть бути згруповані за об'єктом та суб'єктом управління.

До функцій суб'єкта управління потрібно відносити наступні:

- вирішення питань, що пов'язані з ризиком;
- робота по зниженню ризику;
- процеси страхування ризику;
- економічні відносини та зв'язки між суб'єктами господарювання.

Функції об'єкта управління ризиком:

- **прогнозування;**

- (ir.kneu.edu.ua) організація як об'єднання людей, котрі реалізують ризикові рішення та займаються управлінням ризиком на основі встановлених **правил та процедур;**

- **регулювання як вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості даного об'єкту у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів;**

- координація як вплив на об'єкт управління, за допомогою якого забезпечується узгодженість роботи усіх ланок системи управління ризиком; (ir.kneu.edu.ua)

- стимулювання як заохочення спеціалістів до управління ризиком;

- контроль як збір інформації та аналізу результатів за ступенем виконання плану дій по управління ризиком.

Необхідною умовою функціонування системи управління ризиком (pidru4niki.com) має бути наявність інформаційного забезпечення про системи управління ризиком та взаємодії між ними.

Інформація повинна передаватися від суб'єкта до об'єкта управління шляхом отримання, передачі, переробки та практичного використання.

Інформаційне забезпечення управління ризиком повинне ґрунтуватися на використанні різноманітної статистичної, економічної, фінансової та іншої інформації, (pidru4niki.com) котру можна отримати із різних джерел, у тому числі на основі минулого досвіду використання управлінських рішень, думок експертів, аналітичних оглядів тощо. Ця інформація може стосуватися вірогідності надходження певних подій у межах ризикової діяльності. (pidru4niki.com)

Інформація повинна бути достовірною. Інформаційне забезпечення має стати джерелом для управління ризиком. Більш повна та якісна інформація про рішення, котрі приймаються, може виступати засобом зниження невизначеності ситуації відносно їх реалізації, а, як наслідок, засобом зниження ризику.

Потрібно мати на увазі, що намагання отримати повну й достовірну інформацію потребують додаткових витрат часу та засобів, тому необхідно забезпечувати економічно оптимальну інформацію.

Успішне управління ризиком повинне передбачати використання наступних підходів.

Не доцільно ризикувати більшим задля меншого, отже, коли існує загроза в результаті прийняття певного рішення понести більші втрати, ніж їх отримання, то таке рішення потрібно відхилити.

Недоцільно ризикувати більше, ніж дозволяють власні ресурси, отже, потрібно завчасно визначати можливі втрати в результаті прийняття певного рішення, потрібно спів ставити із з розміром власних засобів.

Потрібно завчасно прогнозувати можливі наслідки ризику, тобто потрібно проводити оцінку про можливість їх прийнятності для підприємства, визначаючи суму збитків, виходячи з цього, приймати рішення про вибір засобів впливу на ризик.

До принципів управління ризиком потрібно віднести наступне:

- позитивні рішення мають бути прийняті лише за відсутності сумнівів;

- при наявності сумнівів можуть прийматись негативні рішення;

- потрібно враховувати наявність варіантності рішень.

- принцип епіоптимальності або робастності може бути доцільним при реалізації рішень, котрі не є найкращими але достатньо стійкими в умовах невизначеності;

- принцип максимізації як намагання до здійснення широкого аналізу можливих причин та факторів виникнення ризику;

- принцип мінімізації як намагання мінімізувати можливості ризику та їх вплив на діяльність підприємства;

- принцип адекватності реакції як адекватність та швидкість реагування на зміни, котрі можуть викликати ризик.

Склад та порядок лій в рамках управління ризиком та його особливості знаходяться у залежності від сфери діяльності підприємства, наявних для нього ризиків, навних ресурсів, кваліфікації персоналу та схильності осіб до ризику, які приймають рішення.

Управління ризиком повинне постійно здійснюватись в усіх сферах діяльності підприємства.

Слід зазначити, що успіх управління ризиком залежить від багатьох факторів, серед яких важливе значення належить психологічним, що проявляються як повнота та своєчасність особного сприйняття ризикових рішень, повноти залучення кожного члену колективу до розробки та реалізації рішення, врахування суспільної думки, нормативного забезпечення права на ризик та відповідальності за нього.

Необхідно застосовувати стандартні й нетрадиційні рішення, забезпечувати їх багатоваріантність, гнучкість та динамічність. Потрібно забезпечити швидке реагування на зміни, що відбуваються на ринку та oridu.odessa.ua в економічній ситуації на підприємстві.

Управління ризиком потрібно здійснювати, використовуючи стратегію й тактику.

Стратегію управління ризиком треба представляти як довгостроковий напрям досягнення означених цілей, в основу якого треба покладати прогнозування ризику та напрями його зниження.

Тактику управління ризиком треба представляти як конкретні методи та прийоми для вибору оптимального рішення та досягнення результатів у конкретних умовах.

Доцільно використовувати наступні стратегії управління ризиком:

- індуктивна стратегія, котра передбачає збір, систематизацію та узагальнення фактів;

- дедуктивна, що представляється як висування гіпотез та співставлення їх з фактичними даними;

- позитивна як вивчення поточної ситуації;

- нормативна як формування суб'єктивних уявлень про майбутні події.

Стратегія й тактика управління ризиком (marketing.kpi.ua) мають бути підпорядковані загальній стратегії й тактиці підприємства.

Враховуючи велике значення управління ризиками доцільним є запровадження наступних рекомендацій, що наведені в табл 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації для здійснення управління ризиком

Рекомендації для здійснення управління ризиком
1. Вибір із системи підприємницьких ризиків тих, що мають реальну загрозу для підприємства
2. Проведення об'єктивної оцінки вірогідності виникнення кожного ризику із потенційно можливих
3. Диференціація потенційно загрозливих ризиків та поділ їх на керовані й некеровані
4. Оцінка потенційно можливих змін окремого показника діяльності підприємства, що підлягає під вплив ризику
5. Оцінка втрат, що може отримати підприємство у випадку дії підприємницького ризику та відсутності ефективної роботи, спрямованої на його мінімізацію
6. Ранжування підприємницьких ризиків за силою їх впливу на показники діяльності підприємства
7. Формування заходів щодо зниження ризиків
8. Формування системи управлінських рішень, спрямованих на уникнення ризиків

Практична реалізація рекомендацій, що ведені в табл. 3.3, передбачає використання інструментарію зниження негативного впливу ризиків, серед котрих можна виділити наступні: передача ризику, ухилення від ризику, локалізація ризику, компенсація ризику.

На початковому етапі запровадження системи управління ризиком потрібно провести комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та здійснити оцінку його фінансового стану.

На другому етапі потрібно проводити виявлення ризиків на основі причинно-наслідкових зв'язків подій.

На третьому етапі треба здійснювати оцінку ризиків.

На четвертому етапі потрібно проводити вибір методів управління ризиками.

На п'ятому етапі треба здійснювати контроль ефективності обраного методу.

Наведемо інформацію про існуючі види ризиків на ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Існуючі види ризиків на ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів»

Види ризиків	Причини виникнення ризиків
1. Економічні ризики: - ризик зниження обсягів продажів; - ризик зростання цін на матеріальні ресурси;	1. Зниження попиту на продукцію. 2. (ua-referat.com) Підвищення вартості матеріальних ресурсів 3. Неплатоспроможність покупців

- ціновий ризик; 2. Фінансові ризики: - зростання дебіторської заборгованості; - зниження прибутку	
3. Організаційні ризики: недостатність кваліфікованого персоналу	1. Неєфективне управління персоналом
4. Кредитні ризики: зростання кредиторської заборгованості	1. Недостатність власних коштів
5. Технічні й технологічні ризики: знос обладнання	1. Високий рівень фізичного й морального зносу обладнання 2. Низька якість ремонтів

Рішення про вибір методу управління ризиками має приймати керівник підприємства. Він повинен нести відповідальність за реалізацію заходів щодо захисту від впливу ризиків, проводити контроль та регулювання цього процесу, встановлювати відповідальних осіб за реалізацію управлінських рішень.

Для попередження ситуації щодо відхилення від запровадження встановлених заходів зниження впливу ризиків на діяльність підприємства потрібно проводити моніторинг даного процесу.

У випадку виникнення нового підприємницького ризику потрібно застосовувати вищенаведений метод ний підхід.

Наведемо існуючі підходи до управління підприємницьким ризиком.

Метод уникнення ризику. Сутність методу полягає в ухиленні від загрози уникнення від підприємницького ризику. Він може проявлятися у відмовленні у співпраці з ненадійними партнерами.

Метод диверсифікації розглядається як процес розподілу капіталу між структурними підрозділами. Він потребує мінімальних витрат.

Метод страхування як типовий метод управління ризиками, що передбачає фінансовий захист підприємницької діяльності від впливу ризиків. Це передбачає залучення спеціальних страхових компаній.

Метод хеджування як комплекс заходів для страхування ризику, котрі проявляються на фінансових ринках.

Метод лімітування як процес, що пов'язаний зі встановленням ліміту продажів, витрат, кредиту.

Аналіз стану ризику ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» показав, що найвищі ризики проявляються внаслідок зниження обсягу продажів, прояв цінового ризику, зростання цін на сировину та матеріали.

Можна виснувати, що на ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» при використанні системи управління ризиками доцільно використовувати методи страхування та самострахування.

Страхування ризиків треба розглядати як надійний захист від помилкових рішень та дієвий засіб підвищення відповідальності осіб, котрі їх приймають.

Страхування ризиків має бути призначеним забезпечити економічну безпеку підприємства, забезпечити підтримку в складній ситуації.

Страхування ризиків гарантує часткове, а в деяких випадках й повне покриття збитків при виникненні страхової події.

Використання у практичній діяльності товариства запропонованих заходів може поліпшити запровадження стратегії й тактики управління ризиком.

На основі дослідженого матеріалу можна зробити наступні висновки.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» пріоритетними завданнями мають бути забезпечення правильної організації виробництва, економне використання ресурсів при виробництві хліба та хлібобулочних виробів, зниження собівартості, зростання конкурентоспроможності та запровадження нового прогресивного обладнання та вихід на нові ринкові ніші.

До напрямів підвищення ефективності випікання хліба можна віднести: розробка асортименту продукції, що має підвищену харчову цінність; використання нетрадиційної сировини та харчових добавок; створення нових прогресивних ресурсозберігаючих технологій.

Доцільно застосовувати комплексно-механізовані лінії, що дозволить максимально механізувати процеси приготування тіста.

Можна стверджувати, що товариство має всі умови для випуску хліба та хлібобулочних виробів стабільної якості. Для збереження цієї тенденції потрібно забезпечити добросовісне відношення до праці, поліпшення кваліфікації працівників, вибрати оптимальні параметри технології.

До основних напрямів поліпшення ефективності діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно віднести наступні:

1. Розширення ринку реалізації продукції шляхом охоплення сільських населених пунктів та отримання замовлень від супермаркетів міста.
2. Розробка та використання фірмової упаковки.
3. Організація рекламної компанії.
4. Придбання пакувальної машини для упаковки хліба та батонів.
5. Поліпшення процесу оформлення замовлення оптовим покупцям на готову продукцію.
6. Розширення диспетчерської служби та організація прийому замовлень через Інтернет.
7. Запровадження строгого контролю за виробництвом та реалізацією продукції.
8. Ввести нову лінію з випуску мілко штучних хлібобулочних виробів.

Практична реалізація цих заходів може вирішити основні проблеми виробництва продукції товариством, що пов'язані із забезпеченням якості продукції, асортиментом, оснащеністю товариства.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» доцільним буде поліпшення фінансової гнучкості.

Для ТОВ "Криворізький комбінат хлібобулочних виробів" можуть бути використані наступні напрями підвищення ліквідності: використання зовнішніх джерел залучення коштів, пошук внутрішніх резервів щодо зростання прибутковості виробництва, запровадження методів, спрямованих на ресурсозбереження, збільшення величини оборотних активів.

З метою забезпечення високого рівня фінансової стійкості на ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно забезпечити ефективне використання усіх видів ресурсів, зниження витрат та зростання доходності, що стають основними задачами товариства, потрібно реалувати невикористані резерви зростання, підвищити ефективність використання усіх факторів виробництва.

Для стабілізації фінансового стану необхідно удосконалити маркетингову та збутову політику товариства.

З метою зниження ризику збуту продукції потрібно здійснювати закупівлі сировини у декількох постачальників у невеликих обсягах.

Наступним напрямом є поліпшення **управління дебіторською заборгованістю**. Напрямом при роботі з дебіторською заборгованістю може стати **рефінансування, тобто переведення дебіторської заборгованості (dspace.nuft.edu.ua)** у високоліквідні форми активів.

Ефективна робота в області управління активами та пасивами підприємства створює умови підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження її ризикованості.

Рекомендації для здійснення управління ризиком ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» зводяться до наступного: ідентифікація реальних ризиків, проведення об'єктивної оцінки вірогідності виникнення кожного ризику із потенційно можливих, диференціація потенційно загрозливих ризиків та поділ їх на керовані й некеровані, оцінка потенційно можливих змін окремого показника діяльності підприємства, що підлягає під вплив ризику, оцінка втрат, що може отримати підприємство у випадку дії підприємницького ризику та відсутності ефективної роботи, спрямованої на його мінімізацію, ранжування підприємницьких ризиків за силою їх впливу, формування системи управлінських рішень, спрямованих на уникнення ризиків.

ВИСНОВКИ

При здійсненні підприємницької діяльності існує об'єктивна причина виникнення ризиків. (suem.edu.ua) Ризик має об'єктивну основу, його можна визначати як специфічну плату за здійснення підприємницької діяльності.

З економічної точки зору ризик передбачає втрати, вірогідність яких пов'язана із наявністю невизначеності. Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності є так званою ціною ризику, а величина успіху є платою за ризик.

Підприємницький ризик розглядається як економічна категорія, котра кількісно та якісно відображається у невизначеності результатів підприємницької діяльності, що відображає рівень успіху чи неуспіху діяльності організації у порівнянні із заздалегідь спланованими результатами.

Економічний ризик це вірогідність втрати організацією частини своїх активів, недоотримання доходу чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення своєї роботи.

На сьогодні існує багато підходів до класифікації ризиків. У рамках відомих класифікацій виділяють певні ознаки, що визначають розподіл ризиків. На основі проведених теоретичних досліджень було визначено 14 класифікаційних ознак ризику.

На сучасному етапі проблема управління ризиками залишається однією із найгостріших для менеджерів організації в процесі прийняття управлінських рішень.

З метою поліпшення управління ризиками виникає потреба проведення оцінки їх стану. Виділяють якісний та кількісний аналіз ризиків найважливішими серед яких метод використання аналогів та метод експертних оцінок.

У роботі було обрано метод оцінки ризиків на основі аналізу фінансових показників. (docplayer.net)

В основу методики аналізу ліквідності покладено співставлення елементів активів з елементами пасивів за визначеною класифікацією. У

залежності від встановленої відповідності між цими групами активів та пасивів, також залежить і платоспроможність організації.

ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» у 2023 році втрачає свою фінансову стійкість.

Отже, виникає потреба розробити низку заходів щодо поліпшення діяльності товариства.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» пріоритетними завданнями мають бути забезпечення правильної організації виробництва, економне використання ресурсів при виробництві хліба та хлібобулочних виробів, зниження собівартості, зростання конкурентоспроможності та запровадження нового прогресивного обладнання та вихід на нові ринкові ніші.

Встановлено, що ефективність випікання хліба та хлібобулочних виробів може бути досягнута на основі економного використання ресурсів, що буде спричиняти зниження собівартості.

Рекомендовано у системі управління виробництвом хліба та хлібобулочних акцентувати увагу на розвиток матеріальної бази товариства.

Показано, що ефективна експлуатація хлібопекарського обладнання повинна забезпечувати максимальне ресурсозбереження та гарантувати випуск біологічно повноцінної продукції.

Рекомендовано використовувати при виробництві продукції конкурентоспроможне технологічне обладнання, що буде спричиняти зниження собівартості, розширювати асортимент, поліпшувати якість хліба.

Рекомендовано до основних напрямів поліпшення ефективності діяльності ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» віднести наступні: 1. Розширення ринку реалізації продукції шляхом охоплення сільських населених пунктів та отримання замовлень від супермаркетів міста. 2. Розробка та використання фірмової упаковки. 3. Організація рекламної компанії. 4. Придбання пакувальної машини для упаковки хліба

та батонів.5. Поліпшення процесу оформлення замовлення оптовим покупцям на готову продукцію. 6. Розширення диспетчерської служби та організація прийому замовлень через Інтернет. 7. Запровадження строгого контролю за виробництвом та реалізацією продукції. 8. Ввести нову лінію з випуску мілко штучних хлібобулочних виробів.

Практична реалізація заходів може вирішити основні проблеми виробництва продукції товариством, що пов'язані із забезпеченням якості продукції, асортиментом, оснащеністю товариства.

З метою уникнення проблем в області зменшення ризику ліквідності потрібно поліпшити процес управління даним напрямом.

Запропоновано регулювати наявність ліквідних коштів у межах оптимальної потреби в них. Рекомендовано використовувати наступні напрями підвищення ліквідності.

Менеджери ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» повинні запроваджувати заходи, що спрямовані на поліпшення ресурсозбереження. Показано, що резерви поліпшення фінансового стану товариства можуть бути виявлені за результатами проведення маркетингового аналізу, дослідження ринкового попиту й пропозиції, на цих засадах треба формувати оптимальний асортимент продукції.

Для ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» доцільним буде зменшення обсягу короткотермінових зобов'язань. Практично реалізувати цю операцію можна шляхом їх переведення у довготермінові зобов'язання за допомогою залучення кредитів та позик на довготерміновій основі.

Потрібно зменшити поточну кредиторську заборгованість товариства за рахунок **зміни джерел фінансування на користь довгострокових позик.** (repository.hneu.edu.ua)

На ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» потрібно зменшувати ризик фінансової стійкості, потрібно забезпечити ефективне використання усіх видів ресурсів, зниження витрат та зростання доходності, що стають основними задачами товариства.

Досягнення фінансової стійкості ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» має бути забезпечене на основі ефективності виробництва, що має передбачати ефективне використання ресурсів та зниження витрат, стабільність фінансового стану Товариства повинна забезпечуватися достатньою питомою вагою власного капіталу у складі джерел фінансування.

До резервів поліпшення фінансового стану треба віднести ті резерви, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, у продовженні роботи потрібно визначати шляхи підвищення фінансової стійкості товариства.

З метою зниження ризику збуту продукції потрібно здійснювати закупівлі сировини у декількох постачальників у невеликих обсягах.

Ефективна робота в області управління активами та пасивами підприємства створює умови підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження її ризикованості.

Рекомендації для здійснення управління ризиком ТОВ «Криворізький комбінат хлібобулочних виробів» зводяться до наступного:

1. Вибір із системи підприємницьких ризиків тих, що мають реальну загрозу для підприємства.
2. Проведення об'єктивної оцінки вірогідності виникнення кожного ризику із потенційно можливих.
3. Диференціація потенційно загрозованих ризиків та поділ їх на керовані й некеровані.
4. Оцінка потенційно можливих змін окремого показника діяльності підприємства, що підлягає під вплив ризику.
5. Оцінка втрат, що може отримати підприємство у випадку дії підприємницького ризику та відсутності ефективної роботи, спрямованої на його мінімізацію.
6. Ранжування підприємницьких ризиків за **силою їх впливу** на показники діяльності підприємства.
7. Формування заходів щодо зниження ризиків.
8. Формування системи **управлінських рішень, спрямованих на** repository.hneu.edu.ua уникнення ризиків.

Управління ризиком повинне постійно здійснюватись в усіх сферах діяльності підприємства. Необхідно застосовувати стандартні й

нетрадиційні рішення, забезпечувати їх багатоваріантність, гнучкість та динамічність. Потрібно забезпечити швидке реагування на зміни, що відбуваються на ринку та oridu.odessa.ua в економічній ситуації на підприємстві.

Практична реалізація запропонованих заходів буде спричиняти поліпшення процесу управління ризиками.

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) (dspace.wunu.edu.ua) : навч. посібник. 2-ге вид. Львів : Новий світ-2017. 245 с.

2. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики». Електронний ресурс. Ефективна економіка. 2012. №8. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>

3. Бочковський А.П. «Людський фактор» та ризик виникнення небезпек: випадковість чи закономірність. Одеса: Юридична література. 2015. (dspace.opu.ua) 137 с.

4. Васильєва Т.А., Антонюк Н.А. Управління фінансовими ризиками промислового підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С 92 - 100.

5. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетові. 2018. 65 с.

6. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. (dspace.dsau.dp.ua) Сталий розвиток економіки. 2013. (lib.udau.edu.ua) №5. С. 282–291.

7. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності Фінанси України. 2003. -№3 С. 3 – 9.

8. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) (core.ac.uk) : монографія. Київ : КНЕУ. 2016. 272 с.

9. Галузевий огляд. Харчова та переробна промисловість. Електронний ресурс. Режим доступу : http://www.business.ua/articles/news_online

10. Гранатуров В. М. (www.vtei.com.ua) **Аналіз підприємницьких ризиків** : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки (card-file.ontu.edu.ua) : монографія. В. М.

11. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. **Управління ризиками: Навч. посіб.** Рівне.: НУВГП. (essuir.sumdu.edu.ua) 2019. 156 с.

12. Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. **Економічні і фінансові ризики: навчальний посібник.** Київ: Компринт. 2015. 288 с.

13. **Глобальні ризики з точки зору Всесвітнього економічного форуму: інфографіка.** Bakertilly: вебсайт. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48913> (дата звернення: 19.02.2021). 24. Горяев А. **Управление рисками.** URL: <https://www.slideserve.com/dominiquelang/6038011> (ela.kpi.ua)

14. Гавловська Н.І. **Управління інноваційними проектами** : навч. посібник. Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. Хмельницький : ХНУ. 2016. 247 с

15. **Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання** : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. (essuir.sumdu.edu.ua) 2016. 312 с.

16. **Економічний ризик: методи оцінки та управління** : навч. посібник Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін. ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми (essuir.sumdu.edu.ua) : ДВНЗ УАБС НБУІ. 2015. (essuir.sumdu.edu.ua) 208 с.

17. **Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».** (docplayer.net) м. Київ. 5 квітня 2007 року, № 877-V

18. **ЗУ “Про об’єкти підвищеної небезпеки”** від 18.01.2001 р. №2245-III

19. **ЗУ “Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом”** від 28.11.2002 р. №249-IV

20. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». м. Київ. 5 квітня 2007 року, № 877-V

21. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 344 с.

22. Інструментарій внутрішнього аудиту (посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору). МФУ. URL: (ela.kpi.ua) https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BС%D0%B5%D0%BD%

23. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal>. (ela.kpi.ua)

24. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник. (ela.kpi.ua) К.: КНЕУ. 2015. 252 с.

25. Концепція прийнятого ризику. Студопедія: вебсайт. URL: <https://studopedia.org/12-52527.html>

26. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» (dspace.wunu.edu.ua) . Укладач Н.Є. Стрельбіцька. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 81 с.

27. Кучеренко В.Р. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, А.В. Карпов. Одеса. 2011. 199с.

28. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник. О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О.

Г. Мельник. (eprints.kname.edu.ua) Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2018. 212 с.

29. Кармінська-Белоброва М.В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: «Слово». 2014. 169 с.

30. Лепа Р. М. **Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика** : монографія. Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. НАН України. Інститут економіки промисловості. [Донецьк \(docplayer.net\)](http://docplayer.net) : ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2014. 262 с.

31. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навчальний посібник. В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. К. : ВЦ «Академія». 2017. 462 с.

32. Ляшенко О.М. **Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства** : монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

33. Мігус І. П. **Необхідність розмежування понять "загроза" та "ризик" при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання** Електронний ресурс. І. П. Мігус, С. М. Лаптев. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>.

34. **Міжнародний стандарт ISO 31000:2018: «Управление рисками – Руководство»** Електронний ресурс. Режим доступу: [https://pqmonline.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqmonline.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf)

35. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». (elar.khnu.km.ua) В.М. Мороз, С.А. Мороз. Харків : НТУ «ХП». 2018. 140 с.

36. **Моделі і методи соціально-економічного прогнозування** : підручник. В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та інші. (core.ac.uk) 3-е вид., виправ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. 396 с.

37. **Методи кількісної оцінки підприємницьких ризиків. Переваги й недоліки основних методів кількісного оцінювання підприємницьких ризиків.** (core.ac.uk) URL: https://studopedia.com.ua/1_221506_metodikilkisnoi-otsinki-pidpriiemnitskih-

[rizikiv-perevagi-y-nedoliki-osnovnih-metodiv-kilkisnogo-otsinyuvannyapidpriemnitskih-rizikiv.html](#).

38. Методичні Рекомендації "Оцінка ризику для здоров'я населення від забруднення атмосферного повітря». ([sci.ldubgd.edu.ua](#)) Наказ МОЗ України вид 13.04.2007 № 184. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0184282-07#Text>.

39. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ([dspace.wunu.edu.ua](#)) ризи-кменеджменту в банках України. Постанова Правління НБУ N 361 від 02.08.2004.

40. Машина М.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. М.І. Машина. Київ: Центр навчальної літератури. ([ena.lpnu.ua](#)) 2015 .188с

41. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. М.Д. Балджи та ін. Одеса: ОНЕУ. 2013. 670 ([dspace.oneu.edu.ua](#)) с.

42. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління ризиками» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 056 «Міжнародні економічні відносини», 075 «Маркетинг»; спеціалізація «Економіка підприємства», «Міжнародна економіка», «Маркетинг», рівень вищої освіти: другий (магістр). Укладач Дядюк М.А. Харків: «Вид-во «Форт». 2017. 165 ([ela.kpi.ua](#)) с.

43. Ніщик Т.В. Фінансові ризики та способи управління ними. Стратегічні орієнтири. Фінансовий ринок. 2018. 9 с. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=3217>

44. Наказ МФУ "Про затвердження термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України" від 07.10.2008 р. №417 52. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL: ([ela.kpi.ua](#)) https://pidru4niki.com/19040314/ekonomika/metod_ekspertnih_otsinok.

45. Переваги й недоліки методів кількісного оцінювання ризику інвестиційних проектів. URL: https://studopedia.com.ua/1_221508_perevagi-y-nedoliki-metodiv-kilkisnogo-otsinyuvannyariziku-investitsiynih-proektiv.html

46. Писаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками. Навч. посібник. Харків: ХНАМГ. 2018. 124 с.

47. Постанова КМУ “Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними” від 16 .02.2011 (ela.kpi.ua) р. №232.

48. Про затвердження галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі. Електронний ресурс. Режим доступу (elartu.tntu.edu.ua) : http://www.uazakon.com/documents/date_e3/pg_gtcywj.htm

49. Посохов І.М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. Електронний ресурс. І.М. Посохов, О.О. Ходирева, Г.Ю. Кабиш. (scholar.google.com) Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30666/1/Posokhov_Suchasni_mizhnarodni_2017.pdf

50. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства (ds.knu.edu.ua) Литовченко О.Ю. К. : Знання. 2018. 271 с.

51. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: (journals.khnu.km.ua) і підприємства: (journals.khnu.km.ua) монографія. Луганськ: Промдрук. 2014. 389 с.

52. Ризик і невизначеність. Студопедія: вебсайт. URL: https://studopedia.com.ua/1_223413_rizik-i-nevznachenist.htm.

53. Ризик-менеджмент методичні рекомендації до виконання практичних завдань. Уклад. О. В. Дудник ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва. Харків: ХНТУСГ. 2021 52 с.

54. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проектом. (feb.tsatu.edu.ua) Том 1 № 3 (2022): Економічний форум. Електронний ресурс. Режим доступу: (docplayer.net) http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/328

55. Скібіцька Л.І., Матвеєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент. Навч. пос. [К.: \(eprints.cdu.edu.ua\)](http://eprints.cdu.edu.ua) Центр учбової літератури. 2014. 584 с.

56.. Стешенко О. Д. Ризикологія: Навч. посібник. –Харків: УкрДУЗТ. 2019. 180 с.

57. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник. А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. Київ : Політехніка. 2014. 200 с.

58. Сірік І. П. [Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень. Ефективна економіка. \(core.ac.uk\)](http://core.ac.uk) Електронний ресурс. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623>.

59. Сосновська О.О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. О.О. Сосновська, Деденко Л.В. [Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. \(elar.khnu.km.ua\)](http://elar.khnu.km.ua) 2019. № 1(3). С. 70–79.

60. Чорноморченко Н. В. [Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків](http://dspace.uzhnu.edu.ua) : навч.-метод. посібник для сам. вивчення дисц. (dspace.uzhnu.edu.ua) Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. Львів : Магнолія- 2010. 260 с.

61. Шегда А. В. [Ризики в підприємстві: оцінювання та управління](http://dspace.uzhnu.edu.ua) : навч. посібник. А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. (dspace.uzhnu.edu.ua) В. Шегди. К