

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів**

**Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в
процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Юлія ДУРДЕНКО

Науковий керівник,

д.держ.упр., проф.

Леся ВАСІЛЬЄВА

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Дурденко Юлії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

Науковий керівник: Васільєва Леся Миколаївна, д. держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «11» жовтня 2024 року № 3408

2. Термін подання здобувачем роботи: 02.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Стандарти управління ризиками, «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року», інші нормативно-правові акти та література, пов'язані з темою роботи, річні звіти, дані аналітичного та синтетичного обліку ТОВ «Дружба».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади формування ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 2. Формування ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Дружба». 3. Удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Концептуальний підхід до управління ризиками. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управління з метою забезпечення ФЕБ підприємства. Розподіл обов'язки по забезпеченню ФЕБ між різними функціональними підрозділами та керівництвом. Відносна оцінка економічної безпеки ТОВ «Дружба» за 2023 р. Визначення та оцінка ризиків в ТОВ «Дружба». Організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу в управління з метою забезпечення ФЕБ підприємства. Регламентация та методичний супровід впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства. Алгоритм оцінки ефективності реалізації стратегії управління ризиками.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ Жовтень 2023 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади формування ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	жовтень 2023	
2	Оцінка процесів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» для моніторингу та аналізу факторів загроз та ризиків	січень 2024	
3	Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Дружба»	квітень 2024	
4	Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «Дружба» та оцінка її стану за окремими складовими	червень 2024	
5	Удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою підприємства	вересень 2024	
6	Вступ. Висновки. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Здобувачка _____
(підпис)Юлія ДУРДЕНКО _____
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Леся ВАСІЛЬЄВА _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття, мета та основні причини забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	9
1.2. Поняття ризиків та управління ними	14
1.3. Роль ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	19
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «Дружба»	26
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Дружба»	26
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «Дружба» та оцінка її стану за окремими складовими	31
2.3. Оцінка процесів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» для моніторингу та аналізу факторів загроз та ризиків	36
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства	51
3.2. Розробка стратегій управління ризиками підприємства в процесі формування його фінансово-економічної безпеки	46
3.3. Економіко-математичне обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Дружба»	57
Висновки до третього розділу	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

Кваліфікаційна робота: 68 ст. основного тексту, 5 табл., 13 рис., 6 додатків, 52 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Дослідження спирається на сучасні підходи в економічній науці, а також методологію теорії управління та фінансово-економічної безпеки. Основу методичних інструментів дослідження складають методи індукції і дедукції, монографічний, порівняльний аналіз, структурно-логічний аналіз, графічний аналіз та ін.

Узагальнено теоретичні засади формування ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічний стан та охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства. Здійснено оцінку процесів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» для моніторингу та аналізу факторів загроз та ризиків. Запропоновано алгоритм організації та реалізації ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства. Розроблено план впровадження стратегії управління ризиками в процесі формування його фінансово-економічної безпеки. Побудовано логістичну регресію для оцінки ризику втрати ліквідності та визначити ймовірність такого ризику.

Ключові слова

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

ABSTRACT

Topic «Improvement of the risk-oriented approach to management in the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise»

Qualification work: 68 p. of the main text, 5 tables, 13 figures, 6 appendices, 52 literary sources.

The object of the study is the process of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to improving the risk-oriented approach to management in the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise.

Research methods. The study is based on modern approaches in economic science, as well as the methodology of the theory of management and financial and economic security. The basis of the methodological tools of the study are induction and deduction methods, monographic, comparative analysis, structural and logical analysis, graphic analysis, etc.

The theoretical principles of the formation of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise are summarized. The financial and economic condition was analyzed and the work of the economic security service of the enterprise was characterized. The processes of the external and internal environment of LLC "Druzhba" were assessed for monitoring and analysis of threat and risk factors. An algorithm for organizing and implementing a risk-oriented approach to management was proposed to ensure the financial and economic security of the enterprise. A plan for implementing a risk management strategy in the process of forming its financial and economic security was developed. A logistic regression was constructed to assess the risk of loss of liquidity and determine the probability of such a risk.

Keywords

SECURITY, ASSESSMENT, ENTERPRISE, RISKS, RISK
MANAGEMENT, RISK-ORIENTED APPROACH, MANAGEMENT,
FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Пріоритетним завданням менеджменту підприємства має стати удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою, щоб ефективно протидіяти загрозам і ризикам з внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ризик-орієнтоване управління в системі фінансово-економічної безпеки підприємства спрямоване на мінімізацію негативних наслідків загроз, які присутні у всіх бізнес-процесах, незалежно від виду економічної діяльності. Впровадження практики управління за допомогою ризик-орієнтованого підходу, за умов наявності відповідного теоретико-методичного підґрунтя, адаптованого до місцевих умов, може мати подвійний позитивний ефект для підприємства та його стейкхолдерів.

Дослідженню ризик-орієнтованого підходу як елементу управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства були присвячені наукові доробки таких вчених: Боровик М.В., Васільєва Л.М., Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І., Вербицька Г.Л., Горго І.О., Долінський Л., Калініченко З.Д., Копішинська К.О., Романчик Т.В., Скопенко Н.С., Цвігун Т.В., Чернишова Л.І., Шаранов Р.С. та ін. Не дивлячись на актуальність обґрунтування та застосування ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, зазначаємо на необхідності подальшого дослідження, що і обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ щодо удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади формування ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної

безпеки підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічний стан та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства;

– здійснити оцінку процесів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» для моніторингу та аналізу факторів загроз та ризиків;

– запропонувати алгоритм організації та реалізації ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства;

– розробити план впровадження стратегії управління ризиками в процесі формування його фінансово-економічної безпеки;

– побудувати логістичну регресію для оцінки ризику втрати ліквідності та визначити ймовірність такого ризику.

Об’єктом дослідження є процес ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Дослідження спирається на сучасні підходи в економічній науці, а також методологію теорії управління та фінансово-економічної безпеки. Основу методичних інструментів дослідження складають методи індукції і дедукції, монографічний, порівняльний аналіз, структурно-логічний аналіз, графічний аналіз та ін.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували фінансова звітність досліджуваного підприємства, наукові джерела в межах предметної сфери даного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- алгоритм ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства, шляхом застосування елементів реалізації ризик-орієнтованого підходу, що підтримують ризик-орієнтоване мислення й оцінки дієвості управління ризиками;

набуло подальшого розвитку:

- підхід щодо розробки плану впровадження стратегії управління ризиками ключовими цілями якого є підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення безперервного моніторингу та адаптацію системи ризик-менеджменту, вдосконалення корпоративної політики й процедури для запобігання ризиками;

- сформовані концептуальні підходи щодо регламентації та методичного супроводу впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства, які передбачають: розробку внутрішніх нормативних документів, затвердження стандартів управління ризиками, адаптація бізнес-процесів, моніторинг і контроль впровадження, оцінка результатів і вдосконалення системи, оцінка ризиків, визначення ризик-апетиту та толерантності до ризиків, розробка планів реагування на ризики, залучення зовнішніх консультантів, інформпідтримка та автоматизація, аудит системи управління ризиками, документування всіх етапів процесу;

- побудована логістична регресійна модель, яка дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на ймовірність настання негативних подій, та кількісно оцінити ризик, отримані результати моделювання можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства.

Апробація одержаних результатів. Основні положення і результати дослідження доповідались на конференціях: «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 2024 р.), «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2024 р.), «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м. Дніпро, 2024 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,6 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку джерел 52 найменувань, містить 5 таблиць, 13 рисунків, 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 68 ст. друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, мета та основні причини забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в умовах, які постійно змінюються, як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі. Небезпека операційної діяльності визначається як правовими, так і неправовими факторами, а також специфікою самої діяльності. Відповідно, прагнення до стану безпеки є характерним для будь-якого підприємства.

Сам термін «безпека» походить від грецької, що дослівно означає «володіти ситуацією» [29]. Питання вивчення фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) виникло ще в рамках основ економічної теорії. Нині в науковій літературі існує безліч різних підходів до визначення поняття «фінансово-економічна безпека» проте немає єдиного розуміння серед науковців, і кожен автор по-своєму трактує сутнісний зміст цього терміна.

Шевченко І. вважає фінансово-безпечним те підприємство, яке «виважено підходить до використання і управління своїми ресурсами, здійснює чіткий їх контроль, оперативно реагує на будь-які загрози з метою їх мінімізації або уникнення [49]. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. вважають фінансово-економічну безпеку «синтетичною категорією, пов'язаною з поняттями економічної незалежності та залежності, стабільності та нестійкості, економічного пресингу, суверенітету та інше» [43]. Поняття фінансово-економічної безпеки Сосновська І.М. розглядає як «основа правового стану, який забезпечує та гарантує надійну ефективність діяльності підприємств та організацій країни» [37]. Левковець Н.П. трактує

поняття ФЕБ підприємства як «захист від можливих втрат і попередження банкрутства підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів» [24]. На думку Дерев'янка Т. ФЕБ підприємства характеризується комплексом заходів і стану підприємства, який забезпечує його стабільне функціонування, розвиток і захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на його фінансово-економічний стан [14].

Здійснивши аналіз наукових підходів щодо трактування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства» можна дійти висновку, що воно варіюється залежно від своїх досліджень та практичних пріоритетів у сфері управління підприємством в розрізі таких підходів:

- забезпечення стійкості основних фінансових показників підприємства, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансова стійкість Балабанов І. [1], Долінський Л. [15], Калініченко З.Д. [19], Мушнікова С.А. [29] та інші;

- охоплює заходи для захисту від різноманітних ризиків і загроз, як-от економічні кризи, коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, а також шахрайство чи зловживання всередині підприємства Бутенко В., Байдацький М. [5], Калюжна Ю.В. [20], Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. [30] та інші;

- підтримання та покращення конкурентних позицій на ринку, що включає ефективне управління ресурсами, інноваційний розвиток і адаптацію до змін у ринковому середовищі Амоша О. І. [1], Дудін М. М. [17], Кіпчарська Я. М. [22], Орлик О.В. [33] та інші;

- здатність керівництва підприємства приймати оптимальні рішення щодо фінансових, виробничих і комерційних питань, що сприяє досягненню стратегічних цілей Кісільов О.І., Качков С.О. [21], Скопенко Н.С. [35] та інші;

- дотримання всіх чинних законодавчих і нормативних вимог, що

знижує ризик юридичних санкцій і забезпечує стабільність операційної діяльності Кириченко Н.В. [22], Скибінська З., Іщук Е. [36], Суханова Н.В. [41] та інші;

- забезпечення умов для стійкого розвитку підприємства, включаючи інвестиції в нові технології, розширення ринків збуту та підвищення кваліфікації персоналу Внукова Н.М., Смоляк В.А. [10], Романчик Т.В. [32], Шаранов Р.С. [48] та інші.

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємства – це стан стабільності та захищеності фінансових і економічних інтересів підприємства, що забезпечує його стійке функціонування, розвиток і захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Це багатогранна концепція, яка включає в себе управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності, правової відповідності та ефективності управління.

Наголосимо, що метою забезпечення ФЕБ підприємства є створення умов для стабільного та безперервного функціонування, захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, збереженні та примноженні ресурсів. А також у забезпеченні стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Сосновська О.О., Деденко Л.В. відмічають, що основною метою забезпечення ФЕБ підприємства є забезпечення безперервного функціонування підприємства без суттєвих переривань, незалежно від зовнішніх або внутрішніх загроз і кризових ситуацій [38].

На думку Боровик М.В. , також важливим аспектом є збереження та примноження матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів підприємства, включаючи управління грошовими потоками, оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання активів і захист інтелектуальної власності [4].

Переконані, що ФЕБ забезпечує умови для стійкого розвитку підприємства, що означає здатність адаптуватися до змін ринкового

середовища, впроваджувати інновації, підтримувати конкурентоспроможність і зберігати фінансову стійкість.

Таким чином, мета забезпечення ФЕБ підприємства є комплексною і охоплює всі аспекти його діяльності, що сприяють захисту від загроз і створенню основи для довгострокового успішного розвитку.

Відмітимо, що забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є критично важливим для його довгострокового виживання і процвітання. Виділимо основні принципи, які підкреслюють цю необхідність.

1. Фінансово-економічна безпека підприємства сприяє підтриманню стабільного фінансового стану підприємства, забезпечуючи його здатність протистояти економічним потрясінням і зберігати стійкість у довгостроковій перспективі.

2. Забезпечення ФЕБ підприємства дозволяє оптимізувати використання фінансово-матеріальних ресурсів, підвищуючи ефективність операційної діяльності та знижуючи витрати.

3. Підтримка високого рівня ФЕБ сприяє збереженню та покращенню конкурентних позицій на ринку, що є критичним для його виживання та розвитку [3].

4. Інвестори надають перевагу підприємствам з високим рівнем ФЕБ, оскільки це знижує ризики втрати капіталу і забезпечує стабільність повернення інвестицій.

5. Забезпечення ФЕБ демонструє відповідальне ставлення до інтересів стейкхолдерів, включаючи акціонерів, працівників, партнерів і клієнтів, що зміцнює довіру та підтримку з їхнього боку [45].

6. Наявність чіткої системи ФЕБ сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та дозволяє керівництву підприємства зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку.

7. ФЕБ сприяє створенню умов для сталого розвитку підприємства, включаючи інноваційний розвиток, розширення ринків збуту тощо.

Засади забезпечення ФЕБ підприємства формують основу для стабільного та надійного функціонування в умовах постійного змінного економічного середовища. Засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в загальному розумінні включають наступні ключові елементи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки є невід'ємною складовою управління підприємством, що вимагає системного підходу та врахування широкого спектру факторів, які впливають на його діяльність.

1.2. Поняття ризиків та управління ними

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі ризики є невіддільним елементом господарської діяльності господарюючого суб'єкта. Вони виступають факторами невизначеності, що можуть значно вплинути на функціонування та ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.

Ризики являються результатом взаємодії діяльності підприємства та відповідних процесів в економіці, який відіграє певну роль в прогресі суспільства та бізнес-процесів. «Історія людства нерозривно пов'язана з поняттям ризику, що супроводжував торгівлю, фінансові операції, дослідження та практично всі сфери життя» [2].

Розглянемо на початку, що таке «ризик» і що означає «управління ризиком», а також як відповідні знання про зовнішні та внутрішні фактори ризику призвели до появи процесу управління ризиками. Наголосимо, що визначення ризику можна знайти в різних джерелах, як буде показано нижче, однак міжнародним підходом щодо визначень, пов'язаних із ризиком, є ISO 73, яке визначає ризик як «вплив невизначеності на цілі» [39]. Цей ефект, як зазначає стандартом, може бути позитивним, негативним або відхиленням від очікувань, тобто становити можливість, загрозу чи невизначеність.

Інститут управління ризиками визначає ризик як комбінацію ймовірності події та його наслідок. Наслідки можуть бути позитивними і негативними. Для Інституту ризик визначається як невизначеність результату в радіусі впливу.

В науковій літературі виділяється кілька визначень, переваги та недоліки, проактивне ставлення до ризику, тобто управління ризиками, тому на цьому початковому етапі важливо повідомити про різні поняття ризику та про те, як він розвивався з часом, поступово розширюючи його сферу застосування та впровадження в управління та прийняття рішень стратегічне рішення компаній.

Старенька О. зазначає, що ризик це «можливість небезпеки або дія

навмання із сподіванням на щасливий вихід, небезпека несприятливого кінця на одну очікувану подію» [40]. Вербицька Г.Л. вказує на «ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності» [7].

На думку Боровик М.В. ризик – це можливість настання події, яка може вплинути на досягнення цілей [4]. Ризик вимірюється з точки зору впливу та ймовірності виникнення. Відмітимо, що у цьому визначенні, як і в попередніх, ми знаходимо деякі поняття, часто пов'язані з ризиком: невизначеність; ймовірність; і, погроза. Хоча деякі визначення включають частину цих понять, їхнє визначення не відповідає консенсусу в науковій літературі, враховуючи, що ці поняття, незважаючи на те, що вони пов'язані з ризиком, у підсумку виявляються різними.

Починаючи з різниці між ризиком і невизначеністю, Френк Найт (цитуються за [52]) стверджує, що якщо невизначеність можна визначити кількісно, то її слід вважати ризиком, інакше вона залишається невизначеністю.

Філіппова С.В., Хвальчик І.Л. відмічають, що хоча вимірному ризику легше запобігти, невизначеність однаково цікавить нас, незалежно від того, вимірна вона чи ні. Автори також наголошують на деяких відмінностях, які мають сенс [42]:

- ризик і ймовірність – у той час як деякі визначення ризику зосереджуються лише на ймовірності настання події, більш повні визначення включають ймовірність настання цієї події та її наслідки;

- ризик і загроза – загроза – це подія з низькою ймовірністю виникнення, але з дуже сильним негативним впливом, і цю ймовірність виникнення важко оцінити та виміряти. Ризик, з іншого боку, визначається як подія з високою ймовірністю настання, з наявністю достатньої інформації для вимірювання ймовірності настання та його впливу;

- усі ефекти проти. Негативні наслідки. Деякі визначення ризику, як

правило, зосереджуються лише на негативних сценаріях, тоді як інші є набагато більш комплексними та розглядають будь-яку мінливість як ризик. Враховуючи ці відмінності, визначено, що визначення ризику лише з точки зору негативних наслідків, які він викликає, відповідно управління ризиками зводиться до їхнього покриття. Подібним чином, стверджуючи, що лише вимірна невизначеність відповідає ризику, менеджери не будуть звертати увагу на нові та незвичні ризики, враховуючи те, що неможливо пов'язати з ними міру.

Цікавим є наступний підхід до визначення ризику/кризи яке передбачає, що суб'єкти з якісним управлінням ризиками активно керують ризиками як у сприятливій, так і в поганій часи, тому вони готуються до потенційних криз (які є неминучими) у сприятливій часи та шукають можливості в поганій [24]. Також відмічається, що управління ризиками відрізняється від покриття ризиків. Довгий час мета управління ризиками визначалася як покриття ризиків. Наприклад, багато продуктів управління ризиками, які продаються, спрямовані на покриття можливих ризиків, таких як страхування, деривативи тощо. А після катастроф і криз, які завдають великих збитків, попит на цю продукцію зростає.

Таким чином, ризик визначається як ймовірність того, що певна подія або обставина вплине на досягнення цілей організації, при цьому ця подія може мати як позитивний (можливості), так і негативний (загрози) вплив.

Однак для правильного управління ризиком недостатньо покривати та запобігати потенційним ризикам. По-перше, необхідно мати більш повну перспективу ризику, яка охоплює як позитивні, так і негативні ефекти. Правильне управління ризиками має розглядати як негатив, так і позитив. Іншими словами, управління ризиками полягає не лише в мінімізації впливу «негативних» ризиків, а й у збільшенні впливу «позитивних» ризиків.

Все ж таки прийнятною є загальноприйнята концепція ризику, яка поєднує визначення ISO Guide 73 з нашими дослідженнями, що призводить до наступного - ймовірність настання події з невизначеними ефектами,

впливами та наслідками для цілі суб'єкта [50]. Ризик можна виміряти в термінах наслідків (позитивних чи негативних), і ймовірність виникнення ризиків не обмежується лише негативними ризиками, і управління ризиками не може нехтувати жодним із них. Як бачимо, визначення ризику є дуже об'ємним визначенням, яке охоплює кілька понять, тому об'єднати їх усі в одне нелегко.

На думку Цьопа В. ризик означає наражатися на можливість негативного результату [45]. Управління ризиками означає вжиття свідомих дій, щоб змінити шанси на свою користь – збільшити шанси на позитивні результати та зменшити шанси на негативні результати. Це визначення дає нам розуміння того, що ризик є невід'ємною складовою діяльністю будь-якої компанії, тому це завжди має враховуватися в процесах прийняття рішень керівництвом, яке, у свою чергу, має прийняти та реалізувати набір відповідних стратегій, щоб своєчасно запобігати, виявляти або запобігти упущенню важливого ризику.

На наше переконання управління ризиками це процес, який ідентифікує, оцінює, керує та контролює потенційні події або ситуації з метою забезпечення прийнятної безпеки для досягнення цілей підприємства. Як ми вже наголошували ризик є неодмінною умовою бізнесу. Ці докази, які завжди мають місце в управлінні підприємницькою діяльністю, хоча й у більш-менш емпіричний спосіб залежно від еволюції знань, сьогодні є об'єктом особливої уваги.

Деякі експерти у сфері теорії ризику вважають, що в найближчому майбутньому світове суспільство зазнає значних змін. Це призведе до того, що економічна стратегія розвитку буде формуватися не лише з урахуванням ризиків, але й на основі управління ними.

Гросул В.А., Усова М.О. зазначає, що «опис імовірного ризику без викладення в бізнес-плані тих заходів, які можуть його мінімізувати, це марнування часу, треба докладно пояснити, як можна зменшити ризики» [12].

Отже, узагальнимо, філософія управління ризиками є складовою сучасного управлінського процесу і застосування принципів та підходів до ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків у різних сферах діяльності. Філософія управління ризиками забезпечує проактивний підхід до ідентифікації ризиків, а не лише реакцію на них після того, як вже стали проблемою. Це включає в себе прогнозування можливих проблем і розробку стратегій для їх запобігання. Також управління ризиками розглядається як частина загальної системи управління підприємством з метою забезпечення його ФЕБ. Це означає, що ризики оцінюються не окремо, а в контексті всієї організації враховуючи її цілі, стратегії та зовнішнє середовище.

Таким чином, визначимо концептуальний підхід щодо управління ризиками, який передбачає певні елементи (рис.1.2).

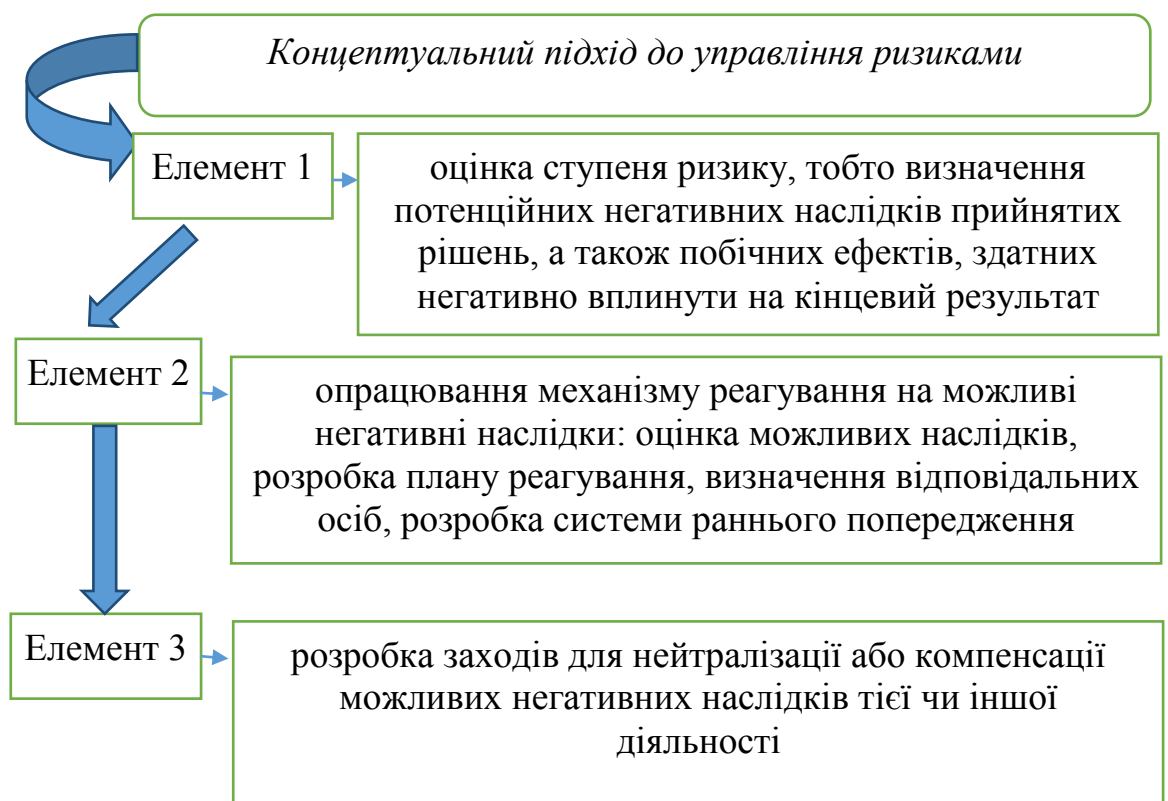


Рис. 1.2. Концептуальний підхід до управління ризиками

Концептуальний підхід до управління ризиками передбачає систематичний і структурований підхід до ідентифікації, оцінки, контролю і моніторингу ризиків, для того щоб досягти зростання позитивного ефекту та зниження деструктивних наслідків діяльності підприємства.

1.3. Роль ризик-орієнтованого підходу до управління в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Ризик-орієнтований підхід до управління відіграє ключову роль у забезпеченні ФЕБ підприємства. Цей підхід фокусується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що дозволяє підприємству передбачати й ефективно реагувати на потенційні загрози.

На думку Васільєва Л.М., Земляний М. використання інструментів аналізу ризиків допомагає підприємствам передбачити можливі загрози й розробити заходи їх запобігання або мінімізації [6]. Підтримуємо автора, щодо того, що ризик-орієнтований підхід дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси, зосереджуючи їх на тих ділянках, де ризики найбільш значущі.

Інвестори та кредитори зазвичай оцінюють рівень ризику підприємства перед фінансуванням. Наявність системи управління ризиками свідчить про відповідальне та професійне управління ризиками, що підвищує довіру до підприємства і його привабливість для інвестицій.

Мамчин М., Русановська О. наголошують на тому, що ризик-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати та захистити найбільш вразливі активи підприємства. Це може включати фінансові, матеріальні, нематеріальні активи, такі як репутація тощо [26]. Підтримуємо, що система управління ризиками допомагає підприємству відповідати вимогам законодавства та регуляторів, що знижує ризики правових санкцій і репутаційних втрат.

Системи управління ризиками допомагають підприємствам відповідати вимогам законодавства та регуляторів, що знижує ризики правових санкцій і репутаційних втрат.

Як зазначає Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. ефективне управління ризиками дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін на ринку і використовувати можливості, що з'являються [28]. Це підвищує його

конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Лірко Т.В. переконаний, що інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управлінські процеси сприяє покращенню внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [25]. Це створює умови для прозорого і ефективного управління підприємством.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління допомагає підприємствам не лише захищатися від потенційних загроз, але й активно використовувати можливості для зростання та розвитку, що є критично важливим для забезпечення ФЕБ в сучасному бізнес-середовищі.

Тема ризик-орієнтованого підходу в управлінні обговорюється з перших днів економічних досліджень, коли деякі вчені вважали його неактуальним за ідеальних ринкових умов, до сьогоднішнього дня, коли все більше компаній і дослідників присвятили себе ризик-орієнтованому управлінню. Спочатку традиційна діяльність з управління ризиками обмежувалася покриттям ризиків і страхуванням бізнесу. Цей підхід характеризується як дуже дезагредований спосіб управління ризиками. Відповідно до цього підходу, управління різними категоріями ризиків здійснювалося в окремих підрозділах в межах суб'єкта господарювання.

Підприємства часто аналізують кредитні, ринкові ризики, ризики ліквідності та операційні ризики в окремих відділах ризиків [16]. Наскрізний підхід дозволяє розглядати кожен із цих класів ризику як невід'ємну частину глобального портфеля ризиків суб'єкта господарювання, яким керують цілісно.

Тенденція до поступового впровадження програм управління бізнес-ризиками зазвичай пояснюється низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. Для Ріщук Л.І. [31] основними зовнішніми впливами, які призвели до цілісного підходу до управління ризиками, є набір більш комплексних ризиків, що виникають внаслідок таких явищ, як: глобалізація, промислова консолідація та дерегуляція; зростання уваги з боку регуляторних органів до корпоративного управління; технологічний прогрес, який дозволяє краще

аналізувати та кількісно оцінювати ризики. Що стосується внутрішніх факторів, то вони спрямовані на максимізацію акціонерної вартості.

Наголосимо, що забезпечення економічно безпечного розвитку організації з найменшими ризиками є важливою складовою державної політики. Це завдання повинно розпочинатися з впровадженням топ-менеджментом підприємств практики управління ФЕБ із використанням ризик-орієнтованого підходу.

Прихильники ризик-орієнтованого підходу стверджують, що цілісний та інтегрований підхід підвищує вартість суб'єкта господарювання за рахунок зменшення неефективності, пов'язаної з традиційним підходом, підвищення ефективності інвестованого капіталу, стабілізації результатів та зменшення потенційних витрат на зовнішнє фінансування та контроль з боку регулюючих органів. Чайкіна А. вважає, що на сьогоднішніх ринках, де конкуренція зростає, увага до управління ризиками перемістилася з «оборонного» фокусу на більш «наступальний» і стратегічний [46]. У той час як традиційне управління ризиками було особливо стурбоване захистом організації від несприятливих фінансових наслідків ризику, ризик-орієнтований підхід робить управління ризиками невід'ємною частиною стратегії компанії, дозволяючи приймати рішення з поправкою на ризик, що максимізує цінність для акціонерів.

За останні двадцять років з'явилося багато нормативних актів і посібників з належної практики щодо корпоративного управління, а також звітності про внутрішній контроль, особливо в англосаксонських країнах і Канаді. Як зазначають Сейсебаєва Н.Г., Трещова Е.О., у 1994 році в Канаді Канадський інститут дипломованих бухгалтерів опублікував «Керівництво з контролю» - документ, який вимагав звіту про оцінку та управління ризиками [33]. У Сполученому Королівстві Об'єднаний кодекс консолідує правила корпоративного управління та покладає на адміністраторів відповідальність за системи внутрішнього контролю та управління ризиками. У Сполучених Штатах Америки в 1994 році COSO випускає Рамку, яка

слугуватиме стартовим майданчиком для ризик-орієнтованого управління (а також, у наступному звіті, Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004), «Внутрішній контроль – Інтегрована структура», яка визначає правила та механізми внутрішнього контролю, яких необхідно дотримуватися в суб'єктах [50].

Цвігун Т.В. вважає, що якщо механізми корпоративного управління не будуть ефективно запроваджені в межах суб'єктів господарювання, управління портфелем ризиків компанії не буде ефективним, а інтереси та цінність зацікавлених сторін не будуть захищені [44]. Перенесення положень і механізмів корпоративного управління в реалії Португалії здійснила Комісія з ринку цінних паперів (CMVM) за допомогою Кодексу корпоративного управління.

Копішинська К.О. наголошує, що сьогодні зростає інтерес до управління нематеріальними, комерційними та операційними ризиками, тоді як управління ризиками, які традиційно підлягають страхуванню, стало звичним явищем [23].

Ми переконані, що ризик-орієнтований підхід в управлінні з метою забезпечення ФЕБ інституціоналізовано шляхом:

- створення внутрішньої системи контролю бізнес-ризиків;
- створення складних потоків інформації та звітності між органами управління та операційними підрозділами;
- консолідація практики внутрішнього аудиту та управління ризиками;
- підвищена бізнес-культура, що усвідомлює ризики;
- орієнтація відділів управління ризиками на консультаційні функції у внутрішній практиці та збільшення їх представництва в органах управління.

Як бачимо, ризик-орієнтований підхід в управлінні розвинувся та утвердився як структурований і систематизований процес, який завдяки глобальному охопленню ретельного аналізу, оцінки, контролю та інформації про бізнес-ризик як на стратегічному, так і на операційному рівнях, а також завдяки своєму наскрізному розвитку в усій організації, він став частиною

належної практики управління та цінним інструментом підтримки процесу прийняття рішень в системі управління ФЕБ.

Багато організацій впроваджують процеси ризик-орієнтований підхід, щоб підвищити ефективність своїх процесів управління ризиками, з кінцевою метою підвищення цінності для зацікавлених сторін [5]. При цьому поступово впроваджують програми управління бізнес-ризиками, консалтингові фірми створюють команди, що спеціалізуються на ризик-орієнтованому підході в управлінні, а навчальні заклади розробляють навчальні розділи, пов'язані з ризик-орієнтованим підходом.

Опублікований у 2004 році COSO документ «Управління ризиками підприємства – інтегрована структура» визначає управління ризиками підприємства як процес, що виконується виконавчим комітетом, керівництвом та іншими співробітниками, який використовується для визначення стратегій і всієї організації, призначений для виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на суб'єкт господарювання, та управління ризиком у визначених межах, щоб забезпечити розумну впевненість щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання [50]. Визначення є навмисно вичерпним, не лише для того, щоб охопити ключові концепції того, як суб'єкти управляють ризиками, але також містить основу для його поперечного застосування в організаціях.

Відмітимо, що ризик-орієнтований підхід в управлінні, на відміну від традиційного управління ризиками, яке аналізує категорії ризиків окремо, дозволяє організаціям управляти ризиками комплексно та цілісно. Управління ризиками з позиції процесного підходу являє собою логічно-систематичний метод, спрямований на вдосконалення діяльності та зростання результативності діяльності організації. Впровадження ризик-орієнтованого управління в загальну систему управління підприємством забезпечує гарантовану рентабельність діяльності підприємства.

Включення ризик-орієнтованого підходу в управлінні допоможе забезпечити ФЕБ господарству шляхом своєчасного реагування на ризики та

ефективне управління ними (рис.1.3).

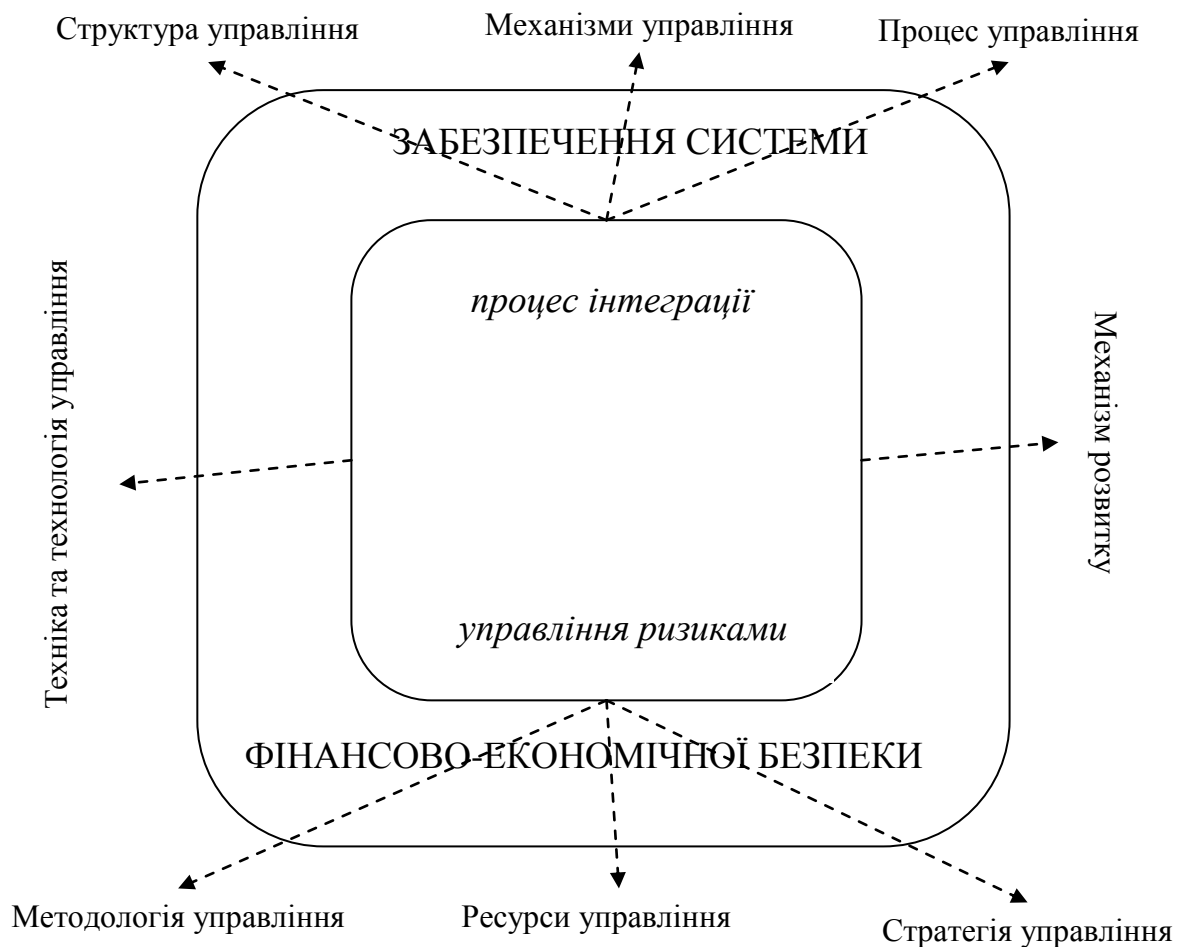


Рис. 1.3. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в управління з метою забезпечення ФЕБ підприємства

Таким чином, пропонуємо включити ризик-орієнтований підхід в систему ФЕБ організації з метою ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення стабільного економічного зростання та збереження високого рівня ФЕБ. Інтеграція підходу орієнтованого на ризики є важливою складовою забезпечення ФЕБ підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що забезпечення фінансово-економічної безпеки є невід'ємною складовою управління підприємством, що вимагає системного

підходу та врахування широкого спектру факторів, які впливають на його діяльність. Визначено основні засади забезпечення ФЕБ підприємства: моніторинг і аналіз, управління ризиками, стратегічне планування, фінансовий контроль, правова захищеність, взаємодія з зовнішнім середовищем.

2. Наголошено, що ризик визначається як ймовірність того, що певна подія або обставина вплине на досягнення цілей організації, при цьому ця подія може мати як позитивний (можливості), так і негативний (загрози) вплив. Концептуальний підхід до управління ризиками передбачає систематичний і структурований підхід до ідентифікації, оцінки, контролю і моніторингу ризиків, для того щоб досягти зростання позитивного ефекту та зниження деструктивних наслідків діяльності підприємства.

3. Встановлено, що управління ризиками є складовою сучасного управлінського процесу і застосування принципів та підходів до ідентифікації, аналізу та мінімізації ризиків у різних сферах діяльності. Філософія управління ризиками забезпечує проактивний підхід до ідентифікації ризиків, а не лише реакцію на них після того, як вже стали проблемою. Це включає в себе прогнозування можливих проблем і розробку стратегій для їх запобігання. Також управління ризиками розглядається як частина загальної системи управління підприємством з метою забезпечення його ФЕБ. Це означає, що ризики оцінюються не окремо, а в контексті всієї організації враховуючи її цілі, стратегії та зовнішнє середовище.

4. Запропоновано включити ризик-орієнтований підхід в систему ФЕБ організації з метою ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення стабільного економічного зростання та збереження високого рівня ФЕБ. Включення ризик-орієнтованого підходу в управління допоможе забезпечити ФЕБ господарству шляхом своєчасного реагування на ризики та ефективно управління ними.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «Дружба»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Дружба»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Дружба» (далі ТОВ «Дружба») розташоване в Синельниківський р-н, Дніпропетровська обл., село Орли, вулиця Центральна, будинок, 31а. Директор Копичай І.В. Дане підприємство існує вже понад 25 років і зарекомендувало себе як успішно функціонуюче.

Основний вид діяльності: Вирощування зернових, бобових та олійних культур, за винятком рису. Інші види діяльності: Вирощування різноманітних однорічних та дворічних культур, включаючи багаторічні культури, змішане с-г, додаткова рослинницька діяльність, післяурожайна обробка, обробка насіння, ландшафтна діяльність, неспеціалізована оптоваторгівля.

Організаційна схема управління в ТОВ «Дружба» побудована за лінійно-функціональною структурою, яка відображає підпорядкованість посадових осіб наступним чином: на чолі товариства стоїть директор Копичай І.В., який відповідає за координацію всієї поточної діяльності. Під його безпосереднім керівництвом знаходяться: заступник директора (він же керівник групи рослинництва), головний механік, головний бухгалтер, головний економіст, інспектор з кадрів та охорони праці.

Кліматичні умови, в яких розташоване ТОВ «Дружба», загалом сприятливі для ведення сільськогосподарської діяльності. Проте, в окремі роки виникають проблеми зі всходженням озимини після зими, а також пошкодженням певних с-г рослин у весняний та літній періоди через посуху, суховії та інші несприятливі умови.

Фінансово-майновий стан будь-якого підприємства є ключовим

показником, який відображає всі аспекти його діяльності. Важливою частиною аналізу є оцінка майна та капіталу. Результати такого аналізу допомагають керівництву підприємства робити висновки щодо його діяльності та приймати управлінські рішення. Пропонуємо за допомогою даних табл.2.1 здійснити оцінку майна та капіталу ТОВ «Дружба» за досліджуваний період (2019-2023 рр.).

Таблиця 2.1

Оцінка майна та капіталу ТОВ «Дружба» 2019-2023 рр., тис. грн.

Види майна та капіталу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Майно - усього	99677,1	133318,5	1366981,2	138040,4	132357,0	132,79
Необоротні активи	28 017,7	39174,2	43139,0	54629,2	55140,9	196,81
Основні засоби	17 056,2	20 864,6	31 902,0	34769,6	37267,8	218,50
Оборотні активи	71 659,4	94 144,3	93 793,0	83411,2	77216,1	107,75
Запаси	16 775,2	15 312,0	34 259,2	44276,9	48680,1	290,19
Поточна дебіторська заборгованість	29 508,3	77 537,6	59 533,8	39077,7	26425,1	89,55
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	14,5	1 294,7	49,2	56,6	2110,9	14557,93
Капітал- усього	99 677,5	133318,5	136981,2	138040,4	132357,0	132,79
Власний капітал	30 245,4	43342,8	44116,7	51371,0	46854,5	154,91
Зареєстрований (пайовий) капітал	1950,0	1950,0	1950,0	1950,0	1950,0	100,00
Поточні зобов'язання	69432,1	89 975,7	92 864,5	86669,4	85502,5	123,15
Поточна кредиторська заборгованість	20320,6	19 511,4	28 280,5	20071,3	17394,3	85,60

На основі даних про оцінку майна та капіталу ТОВ «Дружба» відмітимо позитивну динаміку у зростанні активів (32,79%) при цьому необоротні активи показали значне зростання (майже в 2 ризи по відношенню до базового періоду), що свідчить про інвестиції в основні

засоби та інфраструктуру також позитивним аспектом є зростання вартості основних засобів, що свідчить про нарощування виробничих потужностей. Відмітимо, що хоча вартість оборотних активів зросла і становила 107,75% до 2019 р. темпи його зростання є помірними, що може свідчити про потребу в ефективному управлінні ліквідністю. Значне збільшення вартості запасів свідчить про нарощування товарних запасів, що може бути як позитивним, так і негативним моментом. З одного боку, це свідчить про активну діяльність, але з іншого, може вказувати на ризики, пов'язані з нереалізованими запасами.

Щодо капіталу ТОВ «Дружба», то відмітимо що сума власного капіталу зросла в 1,5 рази, що свідчить про збільшення фінансової стійкості та здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Сума поточних зобов'язань зросла з 69432,1 тис.грн у 2019 р. до 85502,5 тис.грн у 2023 р., що вказує на збільшення короткострокових зобов'язань і відповідно потребує контролю для уникнення проблем з ліквідністю.

В додатку В наведені показники за допомогою який проаналізуємо фінансові результати підприємства. Відмітимо, що чистий дохід у 2023 р. становив 145,08% до 2019 р., що свідчить про позитивну тенденцію в продажах та зростання попиту на продукцію підприємства. Основним чинником зростання операційних витрат є собівартість реалізованої продукції, що свідчить про підвищення витрат на виробництво та можливі інфляційні процеси.

Валовий прибуток у відсотках до ЧД коливається, але в цілому залишається на достатньому рівні, що свідчить про ефективність операційної діяльності. Чистий прибуток показує неоднозначні результати – він зріз до 13097,4 тис.грн у 2020 р., але потім зменшився до 1029,1 тис.грн у 2023 р., що становить лише 11,36% до 2019 р. цьому факту є пояснення, адже в 2022 р. наша країна зазнала російської агресії і відповідно після 2022 р. показники роботи підприємства дещо знизилися. Підтвердженням цього факту є те, що

ЧП у відсотках до ЧД знизився за аналізований період, що свідчить про значне зниження прибутковості підприємства. Це ж стосується і відношення чистого прибутку до валового прибутку.

За допомогою графічного рисунка 2.1 проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Дружба» за 2019-2023 рр.

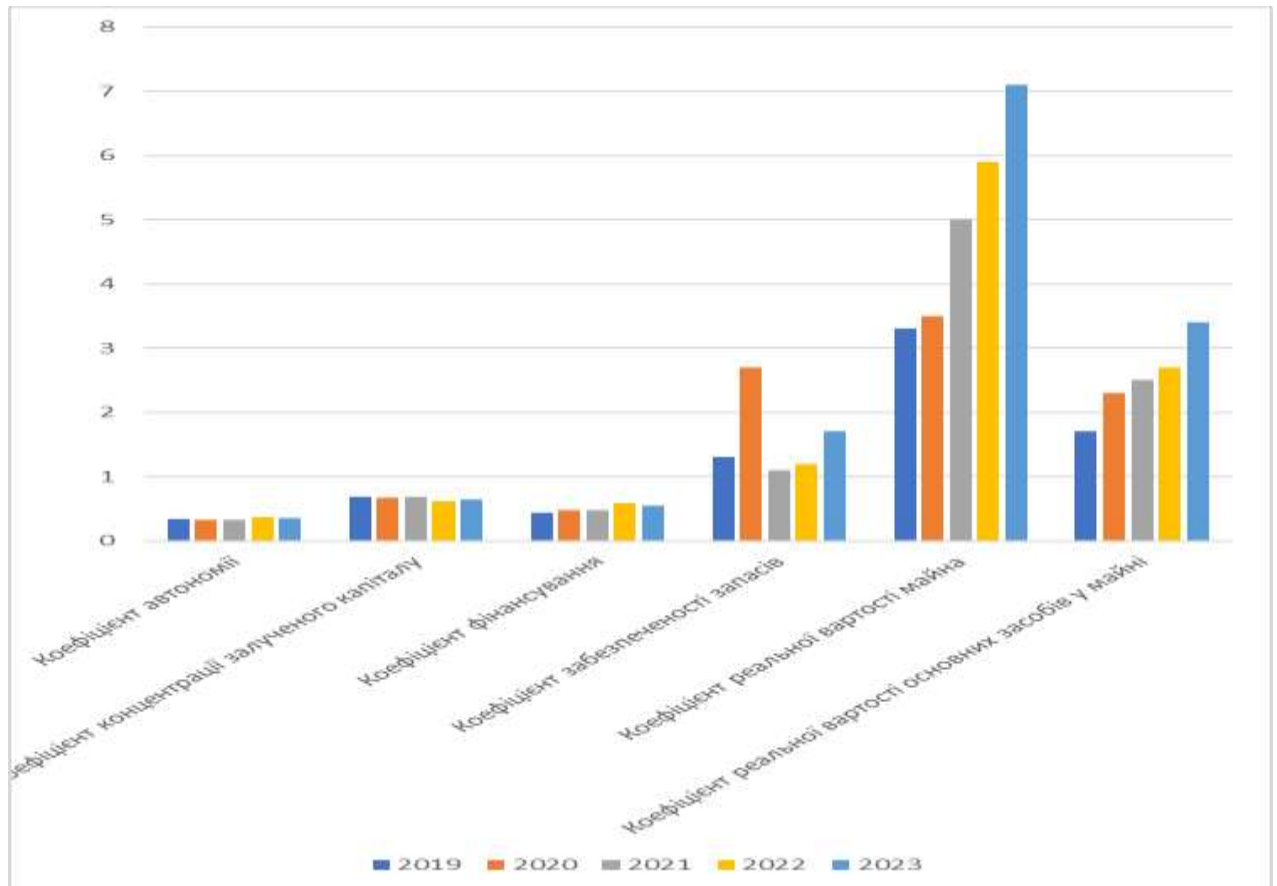


Рис. 2.1. Показники фінансової стійкості ТОВ «Дружба» за 2019-2023 рр.

На основі показників фінансової стійкості ТОВ «Дружба» можна зробити наступні висновки: коефіцієнт автономії коливається від 0,32 до 0,37, що є нижчим за нормативне значення ($>0,5$), що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тобто ТОВ «Дружба» здатне фінансувати в межах 30% активів за рахунок власних активів; коефіцієнт концентрації залученого капіталу також залишався високим, з 0,69 у 2019 р. до 0,64 у 2023 р., хоча і спостерігається зниження, показник все ще перевищує нормативне значення ($<0,5$), що вказує на високий рівень

залученого капіталу (відповідно близько 70% фінансується за рахунок залученого капіталу); коефіцієнт фінансування зріс, що свідчить про поліпшення можливостей ТОВ «Дружба» фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів, проте, показник все ще вищий на нормативне значення 1, що вказує на необхідність подальшого зростання власного капіталу; коефіцієнт забезпеченості коливався від 1,1 до 2,7, що свідчить про здатність товариства забезпечувати свої запаси, що є позитивним моментом для ліквідності; коефіцієнт реальної вартості майна зростав від 3,3 до 7,1, що свідчить про значне зростання вартості активів підприємства, тобто поліпшується стан основного капіталу.

ТОВ «Дружба» демонструє позитивні результати в плані ліквідності та оборотності активів, хоча спостерігається деяке зниження платоспроможності (додаток Д). Високий коефіцієнт абсолютної ліквідності та поліпшення коефіцієнта обертання свідчить про здатність підприємства швидко реагувати на фінансові зобов'язання, але зниження проміжного коефіцієнта покриття і загальної ліквідності вимагає уваги. Товариство має зростання доходів, однак зниження ефективності використання капіталу викликає занепокоєння (додаток Е). Погіршення показників обертання та збільшення тривалості обороту активів можуть вказувати на проблеми в управлінні запасами, дебіторською заборгованістю та загальну фінансову дисципліну.

В додатку Ж наведена комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «Дружба» за 2019-2023 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє стабільно низький рівень, що свідчить про недостатню спроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до зниження – з 0,43 у 2019 р. до 0,33 у 2023 р., що вказує на проблеми з мобільністю активів для оперативного покриття зобов'язань. Період оборотності дебіторської заборгованості значно зменшився з 662,9 днів до 246,6 днів, це позитивний знак, оскільки товариство почало швидше стягувати борги. Коефіцієнт фінансової

незалежності залишився стабільним на рівні близько 64-69%, що означає високу залежність товариства від позикових коштів. Рентабельність власного капіталу знизилася, що свідчить про зменшення прибутковості від використання власних коштів.

Таким чином, фінансово-майновий стан ТОВ «Дружба» за досліджуваний період демонструє позитивні тенденції. Однак є деякі ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань. Керівництву підприємства слід зосередитися на оптимізації управління оборотними активами та контролю за дебіторською заборгованістю, щоб забезпечити фінансову стійкість і розвиток у майбутньому. Також є позитивні тенденції в зростанні реальної вартості активів і забезпеченості запасів, що є обнадійливим фактором для фінансової стійкості. Проте, низький коефіцієнт автономії та високий коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчать про потребу в зменшенні залежності від зовнішніх джерел фінансування. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 7,14 у 2019 р. до 4,94 у 2023 р. Рейтинг підприємства погіршився з «А» (високий рівень) у 2019-2020 рр. до «Б» (середній рівень) у 2021-2023 рр.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ТОВ «Дружба» та оцінка її стану за окремими складовими

Відмітимо, що в ТОВ «Дружба» окремого структурного підрозділу, який би забезпечував економічну безпеку підприємства не має, при цьому це питання завжди в центрі уваги керівництва. Відповідно, обов'язки по забезпеченню ФЕБ розподіляються між різними функціональними підрозділами та керівництвом.

В ТОВ «Дружба» це досягається через координацію дій між різними підрозділами та керівництвом з метою досягнення загальних цілей щодо ФЕБ підприємства, що мають відповідні компетенції, а також через чіткий розподіл завдань за ключовими напрямками (рис. 2.2):

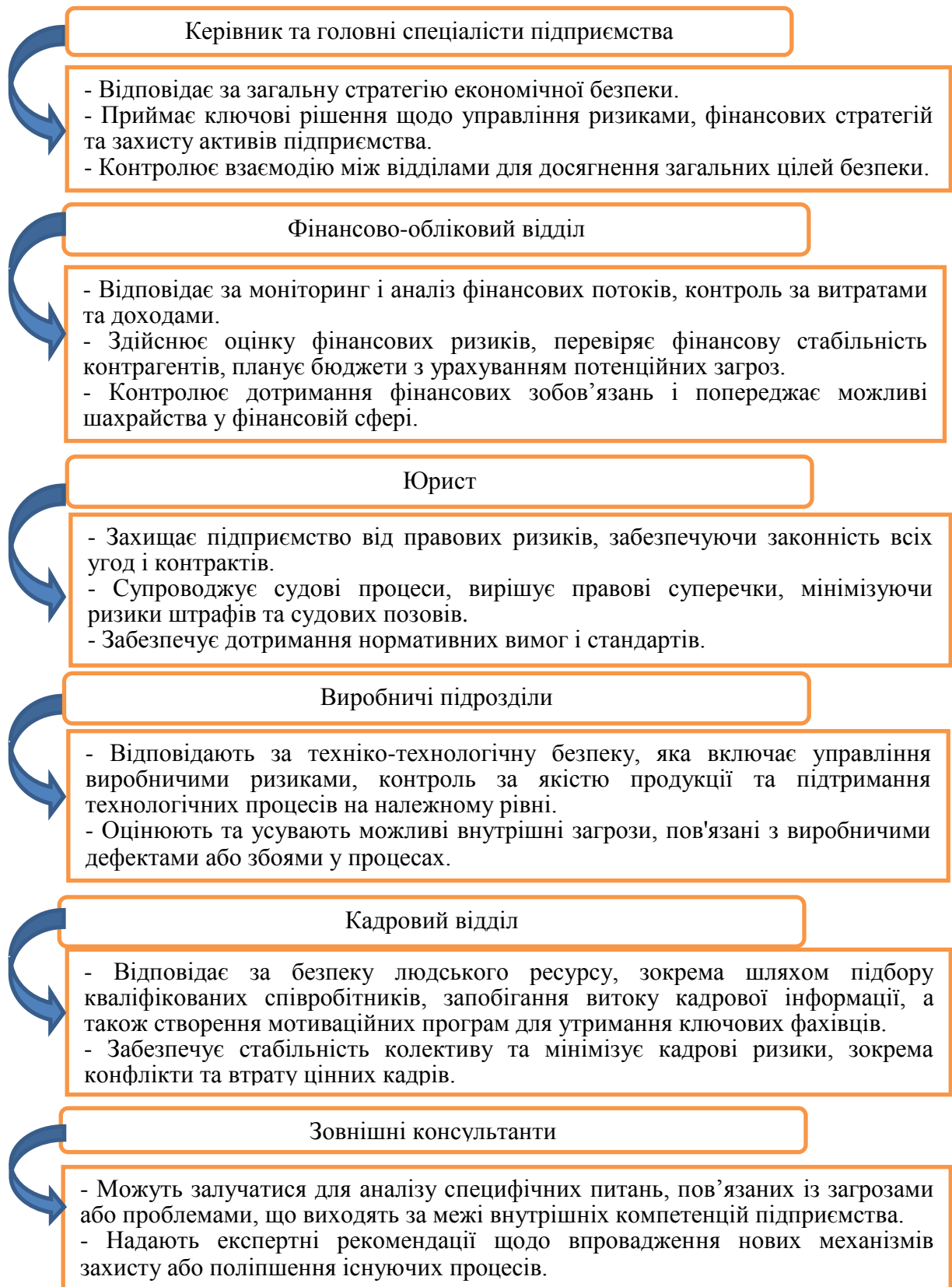


Рис. 2.2. Розподіл обов'язки по забезпеченню ФЕБ між різними функціональними підрозділами та керівництвом

Таким чином, відсутність централізованої служби економічної безпеки компенсується розподілом функцій між різними підрозділами, що дозволяє

підприємству реагувати на загрози та мінімізувати ризики в межах їх компетенцій.

Відмітимо, що в ТОВ «Дружба» механізм забезпечення ФЕБ передбачає створення ефективної системи контролю за внутрішніми процесами та зовнішніми впливами. Це включає моніторинг фінансової діяльності, аналіз ринкової ситуації, оцінку ризиків ринкових коливань тощо.

Об'єктами механізму забезпечення ФЕБ в ТОВ «Дружба» виступають фінансові, матеріальні, інформаційні, людські та інші ресурси, до прикладу репутація підприємства, відносини з клієнтами та постачальниками та ін.

Суб'єктами є керівник підприємства, який приймає стратегічні рішення з питань ФЕБ, фінансово-обліковий відділ, виробничі підрозділи та інші структурні підрозділи та зовнішні консультанти, які інколи залучаються для вирішення конкретних завдань з питань ФЕБ.

Особливостями формування механізму забезпечення ФЕБ ТОВ «Дружба» є надання можливості постійного контролю за економічною діяльністю підприємства, забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією про стан ФЕБ, виявлення та запобігання можливим загрозам та кризовим ситуаціям у діяльності підприємства, а також їх локалізації та усунення, формування ключових показників ефективності управління, забезпечення безперебійної та взаємовигідної роботи всіх підрозділів підприємства.

Для оцінки ФЕБ ТОВ «Дружба» пропонуємо провести діагностику рівня безпеки його компонентів. Отриманий рівень ФЕБ підприємства опишемо на основі діапазонів значень, які були визначені в процесі дослідження, відповідно до теорії Харрінгтона. Для наочності побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.3).

На основі розрахованих даних можна зробити на ступний розгорнутий висновок щодо фактичного рівня ФЕБ ТОВ «Дружба» за 2023 р. за певними складовими, а саме:

1. Фінансова безпека оцінюється на фактичному рівні 5, що

відповідає відносній оцінці 1. Це свідчить про високий рівень фінансової стабільності підприємства. Фінансові ресурси ефективно управляються, що забезпечує надійну основу для підтримки інших аспектів економічної безпеки ТОВ «Дружба».

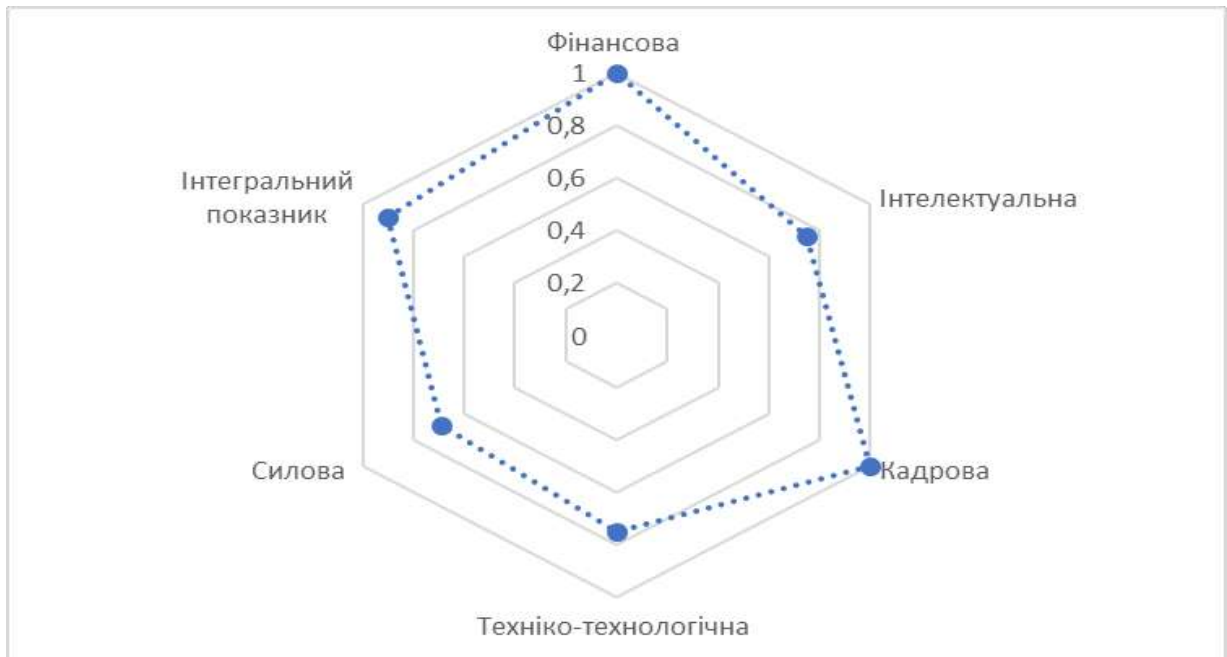


Рис. 2.3. Відносна оцінка економічної безпеки ТОВ «Дружба» за 2023 р.

2. Інтелектуальна безпека була оцінена на фактичному рівні 3, а відносна оцінка становить 0,75. Це вказує на середній рівень інтелектуального потенціалу підприємства. Хоча основні процеси функціонують належним чином, існує потреба в покращенні управління знаннями, інноваціями та розвитком інтелектуальних ресурсів, що може сприяти підвищенню загальної ФЕБ ТОВ «Дружба».

3. Кадрова безпека оцінена на фактичному рівні 4, а відносна оцінка становить 1, що вказує на високий рівень стабільності та кваліфікації персоналу на підприємстві. Це свідчить про те, що ТОВ «Дружба» має компетентних співробітників і забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, що сприяє загальному рівню економічної безпеки підприємства.

4. Техніко-технологічна безпека оцінена на фактичному рівні 3, а

відносна становить 0,75. Це свідчить про те, що технічне обладнання та технологічні процеси на підприємстві працюють на достатньо прийнятному рівні, однак є можливість для покращення. Підприємству варто звернути увагу на оновлення технічних засобів, модернізацію виробничих процесів та впровадження нових технологій для підвищення ефективності та забезпечення більш стабільної техніко-технологічної безпеки.

5. Силова безпека оцінена на фактичному рівні 2,6, а відносна становить 0,69. Це означає, що заходи, спрямовані на захист фізичної безпеки підприємства, потребують значного покращення. Такий рівень вказує на можливі слабкі місця у фізичній охороні об'єктів, доступі до майна або захисті персоналу. Необхідно переглянути чинні заходи безпеки, посилити охорону, удосконалити системи контролю доступу до розробки стратегії для запобігання можливим загрозам.

Інтегральний показник ФЕБ ТОВ «Дружба» становить 3,4, що відповідає відносній оцінці 0,9. Це свідчить про задовільний рівень економічної безпеки підприємства, проте є певний потенціал для покращення, зокрема у розвитку інтелектуального та технічного потенціалу.

При побудові пелюсткової діаграми на основі розрахованих даних, ми використали відносні оцінки складових ФЕБ. Кожна пелюстка відображає відносну вагу кожної складової у загальній структурі економічної безпеки ТОВ «Дружба» за 2023 р. чим ближче значення до 1, тим вище відносна оцінка та важливість даної складової для загального рівня ФЕБ підприємства. У цьому випадку, ближче значення до 1 вказує на те, що конкретна складова має значний вплив на ФЕБ підприємства та добре функціонує.

За результатами розрахунків пропонуємо здійснювати постійний моніторинг діяльності конкурентів, їх стратегій та реакцій на зміни на ринку. Аналізувати їхні сильні та слабкі сторони, щоб зрозуміти, як можна підвищити конкурентоспроможність власного підприємства. Шукати можливості для розширення ділових можливостей на нових ринках або в нових сегментах. Здійснювати вдосконалення бізнес-процесів та оптимізацію

операційної діяльності для забезпечення більшої продуктивності.

Загальною рекомендацією є систематичний аналіз та оновлення стратегій з урахуванням змін у макро- та мікроекономічному середовищі, а також активна реакція на виявлені проблеми та можливості.

2.3. Оцінка процесів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» для моніторингу та аналізу факторів загроз та ризиків

Вивчення процесів зовнішнього та внутрішнього оточення ТОВ «Дружба» з метою моніторингу та аналізу факторів загроз і ризиків є важливою частиною фінансово-економічної безпеки підприємства, що дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії для їх подолання.

Визначення та оцінка ризиків в ТОВ «Дружба» передбачає (рис. 2.4).

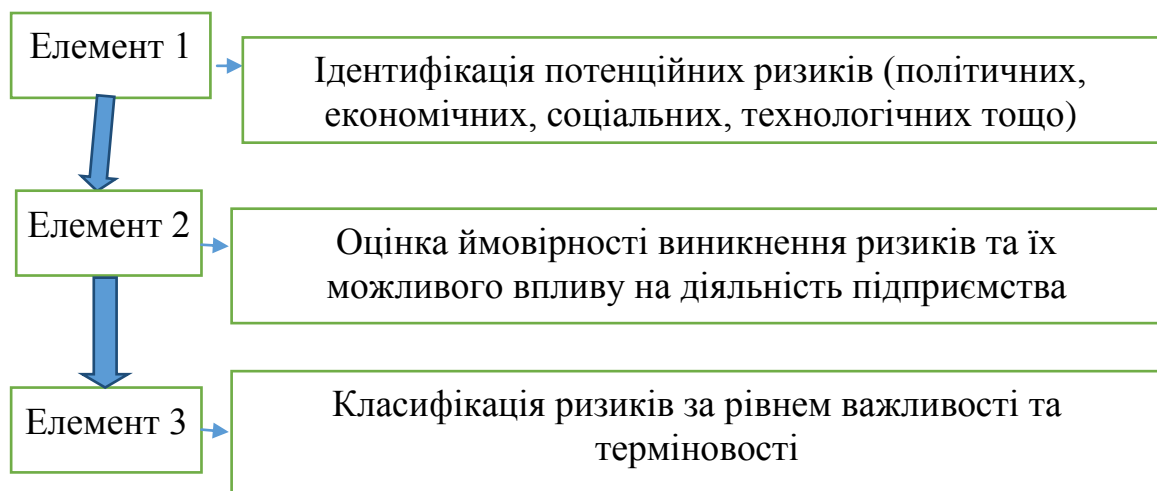


Рис. 2.4. Визначення та оцінка ризиків в ТОВ «Дружба»

Наступним кроком є розробка стратегій та заходів щодо управління ризиками:

- розробка планів дій на випадок реалізації ризиків;
- визначення відповідальних осіб та підрозділів за управління ризиків;
- впровадження системи моніторингу та контролю за ризиками;
- регулярний перегляд та коригування планів управління ризиками

відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Також відмітимо, що в процесі дослідження було встановлено, що важливим елементом в ТОВ «Дружба» є оцінка ефективності процесу управління ризиками, яка передбачає:

1. Постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення нових загроз.
2. Оцінка ефективності реалізованих стратегій та заходів.
3. Проведення внутрішніх перевірок.
4. Звітність перед керівництвом та зацікавленими сторонами про результати управління ризиками.

Таким чином, такий підхід до управління ризиками дозволяє ТОВ «Дружба» ефективно вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище, виявляти та аналізувати фактори загроз і ризиків, що сприяє своєчасному прийняттю стратегічних рішень та підвищенню стійкості підприємства до змін, як у зовнішньому середовищі так і у внутрішньому.

Дослідженням встановлено, що зовнішніми загрозами, які мають прямий вплив на фінансово-економічну безпеку ТОВ «Дружба» є: зміни у законодавстві, які на умови господарської діяльності, негативні зміни в політичній ситуації країни (наразі це російська агресія) і як наслідок макроекономічні коливання, такі як інфляція та економічна криза, недобросовісна конкуренція на ринку, кіберзагрози, природні катастрофи та природно-кліматичні умови враховуючи те, що ТОВ «Дружба» є сільськогосподарським підприємством, діяльність якого напряму залежить від погодних умов.

Можемо сформулювати структуру джерел загроз фінансово-економічній безпеці ТОВ «Дружба», яка показує ключові компоненти, що можуть впливати на його безпеку. Система збалансованих показників дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники для комплексного моніторингу та аналізу загроз (рис.2.5).

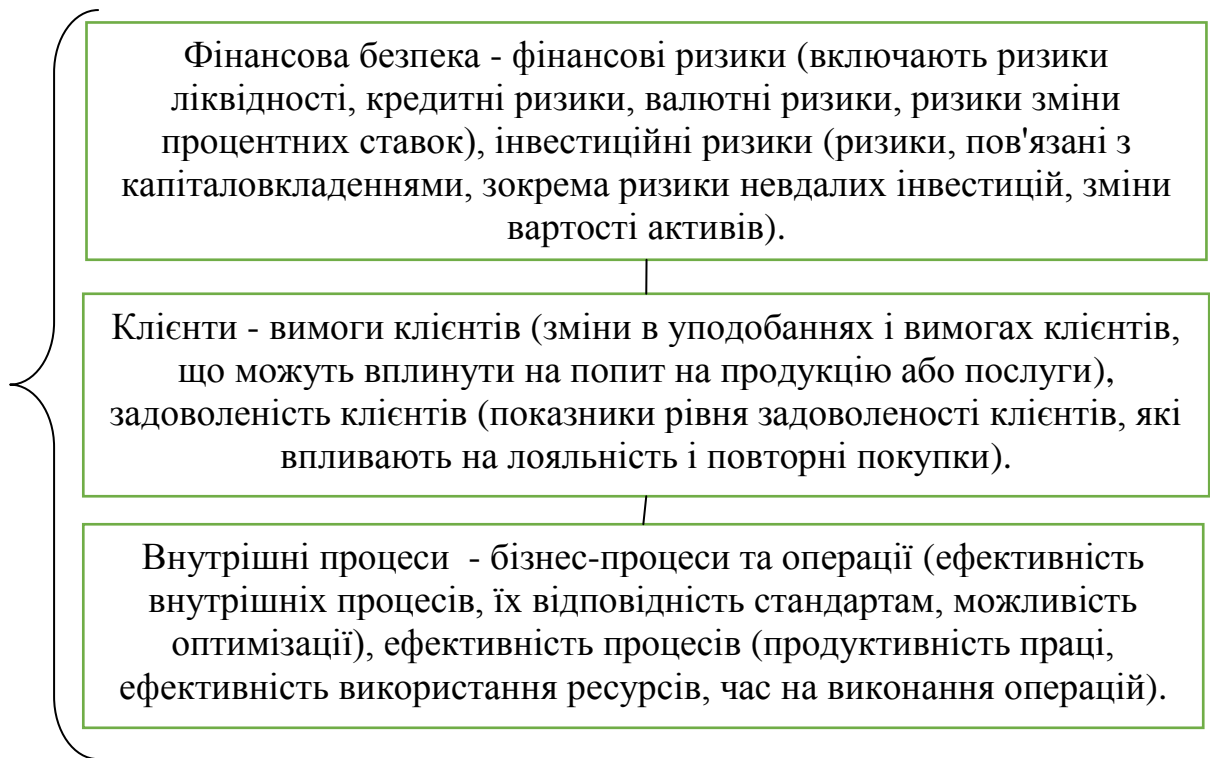


Рис. 2.5. Структура джерел загроз
фінансово-економічній безпеці ТОВ «Дружба»

Така система дозволяє комплексно оцінювати загрози та ризики, визначати ключові показники для їх мінімізації та управління.

На підставі оцінки складових фінансово-економічної безпеки ТОВ «Дружба» в додатку А наведено SWOT-аналіз, який допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості для розвитку та загрози, що стоять перед ним.

В додатку Б наведено основні загрози внутрішнього середовища ТОВ «Дружба» представлені у вигляді таблиці для зручності аналізу та подальшого використання. Ці загрози слід враховувати при розробці планів управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

Проведемо кількісну оцінку ризиків ТОВ «Дружба» (табл. 2.2) методом оцінки ризиків за допомогою матриці ризиків, який використовує числові оцінки для ймовірності настання ризику та його впливу, оскільки він дає змогу надати числові значення для оцінки різних ризиків та визначити їхній пріоритет. Цей метод широко використовується в управлінні ризиками

через його простоту і ефективність для аналізу різних ризиків.

Для початку призначимо числові значення ймовірності настання ризику та його вплив на підприємство:

- 1 – дуже низька ймовірність (0-10%);
- 2 – низька ймовірність (11-30%);
- 3 – середня ймовірність (31-50%);
- 4 – висока ймовірність (51-70%);
- 5 – дуже висока ймовірність (71-100%);

Після визначення ймовірності і впливу, скористаємося формулою для оцінки певного ризику [34]:

$$\text{Оцінка ризику} = \text{Ймовірність ризику} * \text{Вплив ризику} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.2

Оцінка ризиків ТОВ «Дружба»

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Оцінка ризику (P × I)	Пріоритет
Погодні умови	5	4	20	високий
Захворювання рослин	4	4	16	високий
Коливання ринкових цін	3	5	15	середній
Залежність від постачальників	4	3	12	середній
Збільшення витрат пального	4	3	12	середній
Зміни в законодавстві	3	5	15	середній
Нестача робочої сили	4	3	12	середній
Проблеми з технічним обладнанням	4	3	12	середній
Коливання валютного курсу	3	5	15	середній

Таким чином, погодні умови та захворювання рослин відносяться до пріоритету «високий» через їхню високу ймовірність та значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Вони мають тенденцію до

повторюваності і можуть виникати щороку або навіть декілька разів на рік. Вони можуть завдавати підприємству катастрофічних збитків, зокрема повної втрати врожайності або значної частини виробничих потужностей. При цьому погодні умови складно передбачити та запобігти, а для захворювання рослин чи тварин потрібні дорогі системи моніторингу. Тому, ці ризики є пріоритетними для управління.

Інші ризики відносяться до пріоритету «середній», мають меншу ймовірність, або вплив, ніж ризики, пов'язані з погодними умовами та захворюваннями рослин. Вони можуть бути керованими або пом'якшеними завдяки плануванню, диверсифікації, страхуванню та іншими заходами. Тому вони не потребують негайних або масштабних дій, але їх варто тримати під контролем і планувати дії для мінімізації їхнього впливу.

Тому ми пропонуємо для ТОВ «Дружба» наступні заходи для управління даними ризиками: розробка системи страхування врожаїв, використання адаптованих сортів рослин, планування іригаційних системи; впровадження системи моніторингу профілактичних заходів для рослин; диверсифікація ринків збуту, укладання довгостроковим контрактів з постачальниками, пошук альтернативних постачальників; створення резервного фонду для підтримки стабільності.

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити ризики для сільськогосподарського підприємства, визначити пріоритети та підготувати заходи для управління ними, або мінімізувати.

Висновки до другого розділу

1. Організаційна схема управління в ТОВ «Дружба» побудована за лінійно-функціональною структурою, яка відображає підпорядкованість посадових осіб. Оцінка фінансово-майнового стану ТОВ «Дружба» за досліджуваний період демонструє позитивні тенденції. Однак є деякі ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань. Також є позитивні тенденції в зростанні

реальної вартості активів і забезпеченості запасів, що є обнадійливим фактором для фінансової стійкості. Проте, низький коефіцієнт автономії та високий коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчать про потребу в зменшенні залежності від зовнішніх джерел фінансування. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 7,14 у 2019 р. до 4,94 у 2023 р. Рейтинг підприємства погіршився з «А» (високий рівень) у 2019-2020 рр. до «Б» (середній рівень) у 2021-2023 рр.

2. Відмітимо, що в ТОВ «Дружба» окремого структурного підрозділу, який би забезпечував економічну безпеку підприємства не має, при цьому це питання завжди в центрі уваги керівництва. Відповідно, обов'язки по забезпеченню ФЕБ розподіляються між різними функціональними підрозділами та керівництвом. В ТОВ «Дружба» це досягається через координацію дій між різними підрозділами та керівництвом з метою досягнення загальних цілей щодо ФЕБ підприємства, що мають відповідні компетенції, а також через чіткий розподіл завдань за ключовими напрямками.

3. Особливостями формування механізму забезпечення ФЕБ ТОВ «Дружба» є надання можливості постійного контролю за економічною діяльністю підприємства, забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією про стан ФЕБ, виявлення та запобігання можливим загрозам та кризовим ситуаціям у діяльності підприємства, а також їх локалізації та усунення, формування ключових показників ефективності управління, забезпечення безперебійної та взаємовигідної роботи всіх підрозділів підприємства.

4. Проведена діагностика рівня ФЕБ ТОВ «Дружба» та його компонентів. Оцінка показала про високий рівень фінансової стабільності підприємства, середній рівень інтелектуального потенціалу підприємства, високий рівень стабільності та кваліфікації персоналу на підприємстві, технічне обладнання та технологічні процеси на підприємстві працюють на достатньо прийнятному рівні, однак є можливість для покращення, заходи, спрямовані на захист фізичної безпеки підприємства, потребують значного

покращення. Інтегральний показник ФЕБ ТОВ «Дружба» становить 3,4, що відповідає відносній оцінці 0,9. Це свідчить про задовільний рівень економічної безпеки підприємства, проте є певний потенціал для покращення, зокрема у розвитку інтелектуального та технічного потенціалу.

5. В процесі дослідження було встановлено, що важливим елементом в ТОВ «Дружба» є оцінка ефективності процесу управління ризиками, яка передбачає: постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення нових загроз; оцінка ефективності реалізованих стратегій та заходів; проведення внутрішніх перевірок; звітність перед керівництвом та зацікавленими сторонами про результати управління ризиками.

6. На підставі оцінки складових фінансово-економічної безпеки ТОВ «Дружба» проведено SWOT-аналіз, який допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості для розвитку та загрози, що стоять перед ним. Наведено основні загрози внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Дружба» представлені. Ці загрози слід враховувати при розробці планів управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

7. Проведено кількісну оцінку ризиків ТОВ «Дружба» методом оцінки ризиків за допомогою матриці ризиків. Встановлено, що погодні умови та захворювання рослин відносяться до пріоритету «високий» через їхню високу ймовірність та значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Вони мають тенденцію до повторюваності і можуть виникати щороку або навіть декілька разів на рік. Інші ризики відносяться до пріоритету «середній», мають меншу ймовірність, або вплив, ніж ризики, пов'язані з погодними умовами та захворюваннями рослин. Вони можуть бути керованими або пом'якшеними завдяки плануванню, диверсифікації, страхуванню та іншими заходами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства

Формування ризик-орієнтованого мислення передбачає підвищення обізнаності персоналу щодо ризиків та їх впливу на ФЕБ підприємства. Впровадження ризик-орієнтованого мислення в корпоративну культуру шляхом навчання, проведення семінарів, а також це передбачає інтеграцію процесів управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства, відповідно розподіл відповідальності серед керівників та виробничих підрозділів. Відмітимо, що ризик-менеджмент повинен бути частиною кожної функції підприємства, від фінансів до виробництва. Постійне вдосконалення системи управління ризиками дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Переконані, що саме такий підхід забезпечує безперервність процесу ризиками і підвищує стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Відмітимо, що організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу управління з метою забезпечення ФЕБ підприємства базується на ряді принципів, які допомагають ідентифікувати, оцінювати, та мінімізувати ризики, що можуть загрожувати стабільності діяльності підприємства. Основні принципи ризик-орієнтованого підходу передбачають, що ризик-менеджмент має бути інтегрований у всі бізнес-процеси підприємства. Це забезпечує постійний моніторинг ризиків на всіх рівнях організації, починаючи від стратегічного управління до операційних процесів.

Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. відмічають принцип системності ризик-орієнтованого управління, що передбачає комплексний

підхід до оцінки ризиків враховуючи всі аспекти діяльності підприємства: фінанси, операційні, правові, технологічні, екологічні та соціальні фактори. Принцип своєчасності ефективного управління ризиками вимагає своєчасної ідентифікації та оцінки ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на потенційні загрози та знижувати їх вплив на підприємство [3].

Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. притримуються думки, що рівень витрат на ризиками має відповідати масштабу та ймовірності ризиків, що дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, не перевантажуючи процес ризик-менеджменту та постійно розвиватися та адаптуватися до нових умов [48].

При цьому кожен співробітник підприємства повинен бути залучений до процесу управління ризиками в межах своєї компетенції та нести відповідальність за дотримання стандартів і процедур, які знижують ризики. Процеси управління ризиками повинні бути зрозумілим і прозорими для всіх учасників, зокрема для топ-менеджмент акціонерів і співробітників.

Прозорість сприяє підвищенню довіри та впевнено підприємства. Замість того, щоб реагувати на вже існуючі проблеми ризик-орієнтований підхід акцентується на попередження потенційних загроз, що дозволяє підприємству бути проактивним у зменшення ризиків [2]. Управління ризиком має бути узгоджений із загальними стратегічними цілями підприємства це дозволяє підвищити ефективність ризик-менеджменту та забезпечити довгострокову фінансово-економічну безпеку підприємства.

Цьопа В. зазначає, що ризик-орієнтований підхід до управління підприємством може бути заснований на циклічній моделі, яка відображає постійний характер цього процесу, підкреслюючи його безперервність та інтеграцію в загальну стратегію підприємства [45]. Це означає, що управління не є разовим заходом, а постійно оновлюваною діяльністю, яка впливає на всі аспекти управління. Процес охоплює виявлення, оцінку, моніторинг та адаптацію до нових умов і загроз, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах мінливого середовища.

Відповідальність за процес управління ризиками лежить на топ-менеджменті, тоді як наглядові органи здійснюють контроль і моніторинг. Підхід до управління ризиками визначається очікуваннями топ-менеджерів та акціонерів, специфікою галузі, а також компетенцією спеціаліста з безпеки або ризик-менеджера. Важливу роль також відіграють ресурси виділені на розробку впровадження і підтримку механізмів ризик-менеджменту. Виділяють наступні основні стратегії управління ризиками:

- прогресивний підхід до управління передбачає, що функція ризик-менеджменту є ключовим центром компетенції у компанії, зосереджуючись на незалежному, своєчасному та кількісному аналізі ризиків. Ризик-менеджер безпосередньо бере участь у прийнятті важливих бізнес-рішень і несе відповідальність за їх наслідки нарівні з керівництвом;

- модель управління ризиками в бізнес-підрозділі має на увазі, що відповідальність за своєчасне виявлення, оцінку, управління, звітність та моніторинг ризиків покладається на топ-менеджмент, керівників підрозділів і співробітників, відповідно до посадових обов'язків. Топ-менеджмент розробляє стратегію управління ризиками, визначають рівень «ризик-апетиту» та толерантності до ризиків, а також здійснюють контроль за реалізацією цих процесів;

- функціональне управління ризиками базується на діяльності ризик менеджерів або підрозділів, що відповідають за ФЕБ, фінансові операції, страхування та інші аспекти. Вони виконують роль бізнес консультантів, розробляють методології, проводять навчання, сприяють формуванню ризик орієнтованої корпоративної культури, а також супроводжують і підтримують процес управління ризиками. У певних випадках ризик-менеджери можуть контролювати якість і проводити агрегування інформації;

- «управління ризиками в рамках внутрішнього аудиту ґрунтується на діяльності незалежних органів таких, як підрозділ внутрішнього аудиту» [15], які забезпечують незалежний контроль за виконанням процесів ризик-менеджменту відповідно до методичного підходу відображеного в

нормативно-правових документах та стандартах.

Важливо підкреслити, що для ефективного ризик-орієнтованого управління необхідно, щоб персонал мав навички ризик-орієнтованого мислення. Це означає, що співробітники повинні вміти ідентифікувати, аналізувати та оцінювати потенційні ризики в своїй діяльності та визначати їх вплив на бізнес-процеси. Тільки за умови, що всі члени команди мають такі навички, можливо інтегрувати систему ризик-менеджменту в усі аспекти функціонування організації. Тобто, ефективне ризик-орієнтоване управління базується на тому, щоб кожен працівник розумів і враховував ризики в своїй роботі, що дозволяє організації краще справлятися з невизначеностями та зменшувати потенційні негативні наслідки. Це забезпечує інтеграцію системи ризик-менеджменту у всі господарські процеси та сфери діяльності організації. Отже, основою ризик-орієнтованого управління є саме цей тип мислення.

На нашу думку, для підприємств і організацій ефективним є прогресивний метод, який передбачає ризик-орієнтований підхід в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства. Цей метод передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси та включає етапи розробки, впровадження, оцінки і безперервного удосконалення системи управління ризиками на рівні підприємства (рис. 3.1).

Ми впевнені, що орієнтація на ризики трансформує превентивні заходи у важливий елемент стратегічного планування. Тому організації з актуальними довгостроковими цілями повинні особливо зосередитися на впровадженні та використанні інструментів, що підтримують ризик-орієнтоване мислення.

Впровадження зазначених підходів у межах ризик-орієнтованого управління забезпечить:

- проводити оцінку підходів до управління ризиками з позиції як внутрішніх експертів організації, так і зовнішніх зацікавлених сторін дозволить виявити сильні та слабкі сторони в управлінні ризиками та

забезпеченні ФЕБ підприємств [12]. Це також допоможе порівняти їх із загальноприйнятими стандартами та методиками;

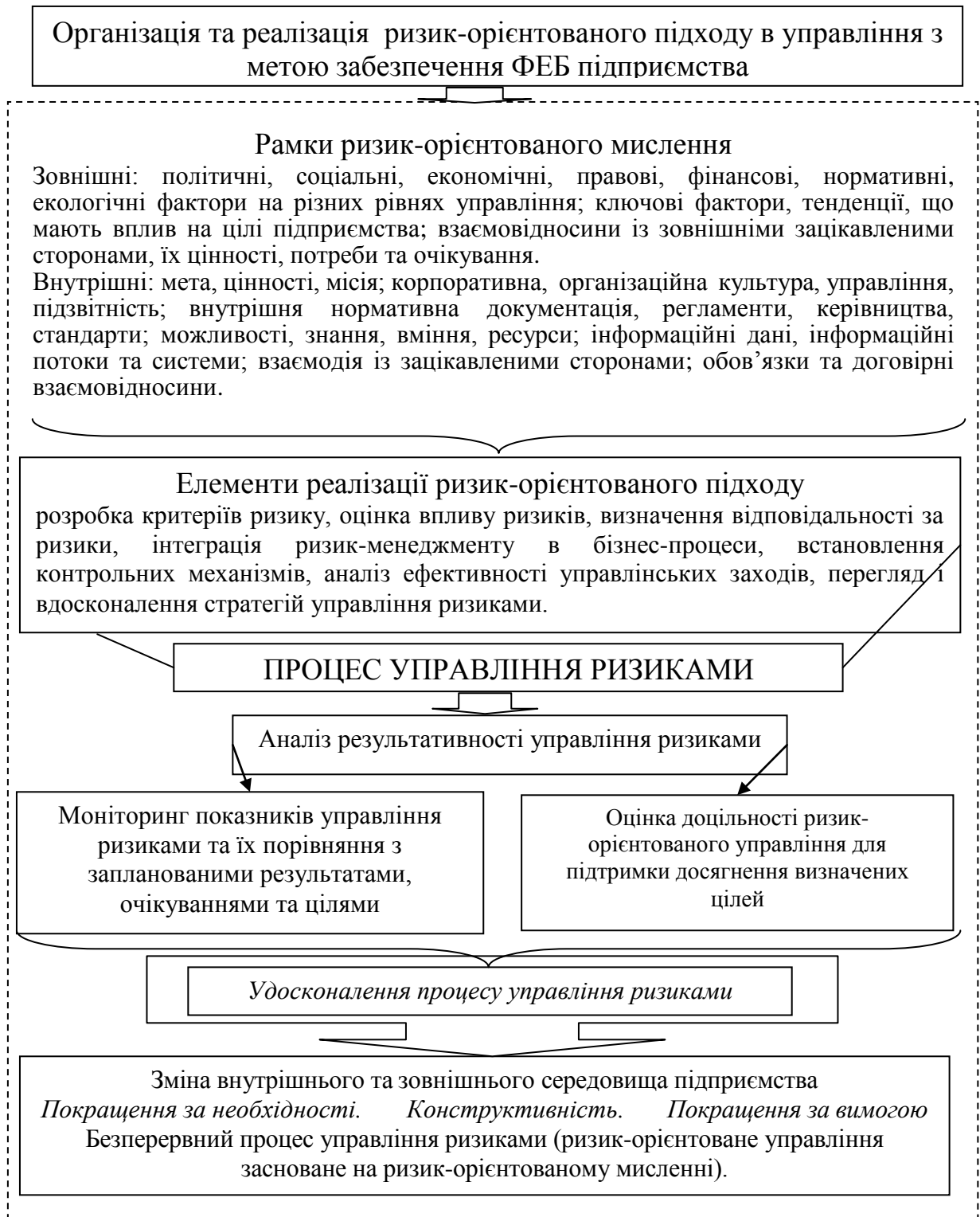


Рис. 3.1. Організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства

- скорочення витрат на створення ключових документів загальної

системи управління ризиками та на внесення змін до організаційної структури стане можливим завдяки застосуванню цих підходів. Це в свою чергу дозволить зосередити зусилля на адаптації стандартних методик відповідно до потреб конкретного бізнесу;

- покращити ефективність аутсорсингу функцій, що стосуються проєктування та впровадження системи безпеки, завдяки стандартизації термінології та рекомендацій від різних організацій, що дозволить досягати більш злагодженої та синхронізованої співпраці;

- сприяти обміну досвідом в галузі управління ризиками як на практичному, так і на теоретичному рівнях, що сприятиме збагаченню знань і вдосконаленню практичних підходів у цій галузі.

Регламентация та методичний супровід впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства передбачає (рис.3.2):

- для впровадження ризик-орієнтованого управління на підприємстві необхідно створити детальні регламенти, що включають політики та інструкції з управління ризиками [23]. Ці документи повинні чітко описувати процедури ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, а також механізми реагування на них. Серед ключових документів можемо виділити: політика управління ризиками, стандарти оцінки ризиків, процедури моніторингу та звітності, регламенти внутрішнього контролю та безпеки;

- підприємство має офіційно затвердити стандарти, що використовуються для управління ризиками [39]. Ці стандарти можуть базуватися на міжнародних та національних нормативних актах, таких як ISO 31000 (стандарт з управління ризиками) або інших галузевих стандартах, що відповідають специфіці підприємства. Важливо, щоб ці стандарти були адаптовані під конкретні умови діяльності підприємства;

- після затвердження регламентів та стандартів необхідно адаптувати існуючий бізнес-процеси до вимог ризик-менеджменту. Це включає в себе налаштування кожного етапу виробництва, фінансового управління, закупівель та інших функціональних напрямків відповідно до ризику-

орієнтованого підходу. Мета - інтеграція управління ризиками в повсякденну діяльність підприємства;



Рис. 3.2. Регламентация та методичний супровід впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства

- для ефективного реалізації ризик-орієнтованого управління необхідно організувати навчання працівників. Це включає розробку навчальних програм для всіх рівнів персоналу, від топ-менеджменту до рядових працівників;

- моніторинг включає регулярну перевірку того, наскільки ефективно працюють впроваджені системи управління ризиками. Це може бути реалізовано через створення внутрішньої контрольної служби, яка буде відстежувати виконання стандартів, а також надавати звіти керівництву. Контрольні заходи також можуть включати: періодичні внутрішні аудити, аналіз виконання ризик-менеджменту на підставі КРІ, впровадження автоматизованих систем для постійного моніторингу;

- система управління ризиками повинна бути постійно оцінювана на ефективність [25]. Це здійснюється шляхом аналізу результатів та порівняння їх із попередньо встановленими показниками ефективності. На основі цієї оцінки проводиться удосконалення системи управління ризиками: внесення змін до методик і процедур, підвищення точності оцінки ризиків, оптимізація процесів моніторингу;

- розробка ефективної системи оцінки ризиків є важливим етапом. Оцінка ризиків включає аналіз потенційних загроз і можливостей, що можуть впливати на діяльність підприємства. Використовуються такі методи, як: кількісна та якісна оцінка ризиків, аналіз можливих наслідків ризиків та їхнього впливу на фінансові результати;

- ризик-апетит підприємства – це рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх стратегічних цілей. Важливо чітко визначити цей рівень і затвердити його на рівні топ-менеджерів та ради директорів. У процесі роботи підприємства необхідно постійно аналізувати ризик-апетит та рівень толерантності до ризиків, щоб приймати відповідні управлінські рішення;

- на випадок настання ризиків підприємство повинно мати чіткий план дій. Розробка кризових планів дозволяє швидко реагувати на виникнення ризиків та мінімізувати їх негативні наслідки. Плани повинні включати: сценарії розвитку подій у разі виникнення ризиків, дії мінімізації наслідків, відновлювальні заходи для повернення до нормального функціонування;

- у деяких випадках підприємства можуть залучати зовнішніх експертів

для оцінки ризиків або вдосконалення системи управління. Зовнішні консультанти можуть надати незалежну експертизу і запропонувати інноваційні підходи до управління ризиками;

- важливим компонентом ризик-менеджменту є інформаційна система, яка дозволяє оперативно отримувати дані про ризики, аналізувати їх та приймати управлінські рішення [43]. Автоматизовані системи управління ризиками дозволяють спросити процеси моніторингу та контролю;

- регулярний аудит системи управління ризиками забезпечує незалежну оцінку її ефективності. Внутрішні та зовнішні аудити дозволяють виявити слабкі місця та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи;

- для забезпечення прозорості та можливості оцінки кожен етап впровадження ризик-орієнтованого підходу повинен бути задокументований. Це включає фіксацію ідентифікації ризиків, розробки методів управління, оцінок та впровадження заходів.

Такий детальний підхід до регламентації та методичного супроводу забезпечить надійну основу для ефективного управління ризиками і підтримання ФЕБ підприємства.

Таким чином, пропонуємо включити ризик-орієнтований підхід в систему ФЕБ організації з метою ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення стабільного економічного зростання та збереження високого рівня ФЕБ. Інтеграція підходу орієнтованого на ризики є важливою складовою забезпечення ФЕБ підприємства.

3.2. Розробка стратегій управління ризиками підприємства в процесі формування його фінансово-економічної безпеки

Актуальність вибору стратегії управління ризиками підприємства зумовлена зростанням невизначеності та складності бізнес-середовища. Підприємства стикаються з численними ризиками: фінансовими, операційними, репутаційними та регулярними. Ефективна стратегія

управління ризиками дозволяє забезпечити стійкість підприємства. Адекватно обрана стратегія допомагає мінімізувати негативні наслідки ризиків, знижуючи втрати та підвищуючи стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз.

На думку Васильєва Л.М., Земляний М. стратегія управління ризиками дозволяє ефективно розподіляти ресурси на ключові процеси, враховуючи можливі ризики та вигоди. Це сприяє підвищенню діяльності підприємства. Систематичний підхід до оцінки та управління ризиками надає керівництву повнішу інформацію для прийняття стратегічних рішень, зокрема стосовно інвестицій, розширення ринків чи змін у виробничих процесах [6].

Наголосимо, що правильно обрана стратегія дозволяє уникнути кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на репутацію підприємства, що є важливим чинником для його довгострокового розвитку. У багатьох галузях існують жорсткі вимоги щодо управління ризиками. Ефективна стратегія допомагає підприємствам дотримуватися цих вимог та уникати штрафів і санкцій.

Таким чином, актуальність стратегій управління ризиками для підприємств полягає у їх здатності підвищувати стійкість, оптимізувати діяльність, забезпечувати дотримання регуляцій та підтримувати конкурентоспроможність в умовах постійних змін.

На рис. 3.3. наведено варіанти стратегій управління ризиками підприємства. На даному рисунку наведено узагальнення ключових аспектів управління ризиками, зосереджуючись на методах і їх особливостях для різних типів стратегій. Наголосимо, що практичні аспекти розробки стратегії управління для забезпечення ФЕБ підприємства повинні включати конкретні кроки та інструменти, що дозволяють ефективно реалізувати ризик-менеджменту у реальних умовах.

Перед розробкою стратегії необхідно провести детальний аналіз поточного стану підприємства щодо управління ризиками [23]. На цьому етапі збирається інформація про вже наявні ризики, їхні джерела, можливі

наслідки та ступінь впливу. При цьому використовуються такі методи, як SWOT-аналіз для виявлення слабких і сильних сторін підприємства, можливостей і загроз; аналіз даних попередніх періодів для оцінки ефективності попередніх заходів з управління ризиками.



Рис. 3.3. Варіанти стратегій управління ризиками підприємства

Лірко Т.В. зазначає, що ефективне управління ризиками передбачає участь різних регіонів керівництва і ключових стейкхолдерів [25]. Тому при розробці стратегії варто організувати робочі зустрічі або круглі столи з представниками різних відділів, включаючи фінансовий, юридичний, виробничий, відділ безпеки та ін. це може краще розуміти специфіку кожного підрозділу та їх ризики.

Ми переконані, що для підвищення ефективності стратегії варто впроваджувати ІТ-інструменти для управління ризиками. До прикладу, програмне забезпечення GRC (Governance, Risk, Compliance). Це допоможе централізовано вести ризик-менеджмент, моніторити ризики та зберігати

ключову інформацію в єдиній базі даних. Також можна примітити інструменти для аналізу, наприклад, використання ВІ-систем (Business Intelligence) для прогнозування ризиків на основі історичних даних.

Ще раз наголосимо, на важливості інтеграції ризик-менеджменту у щоденні бізнес-процеси, тобто стратегія має бути адаптована до щоденної діяльності підприємства. Це означає що (рис.3.4):

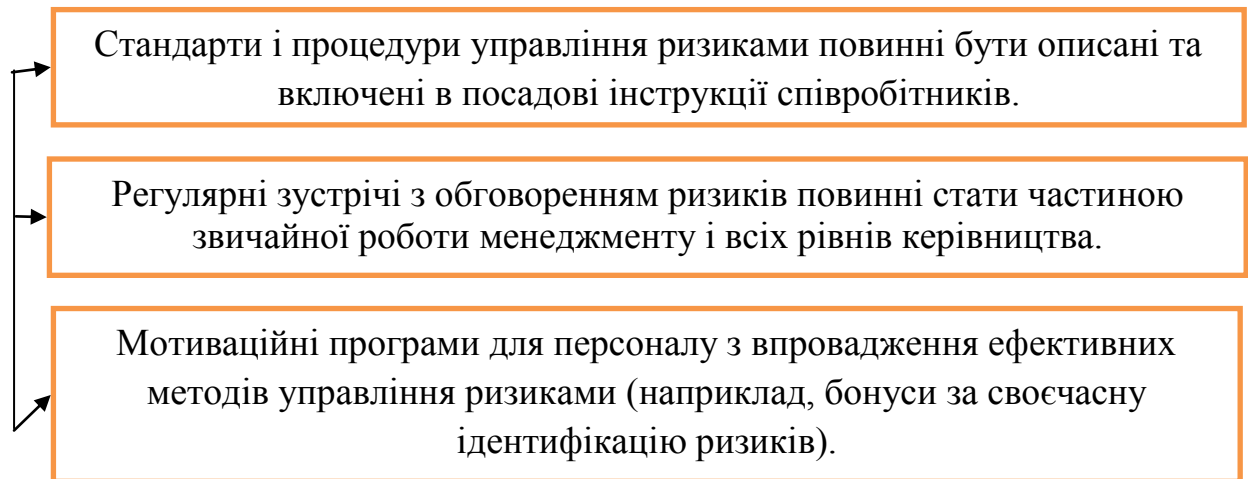


Рис. 3.4. Умови інтеграції ризик-менеджменту у щоденні бізнес-процеси

Перед тим, як повністю впровадити нову стратегію, варто протестувати її на основі декількох реальних бізнес-сценаріїв [51]. Це допоможе виявити слабкі місця та внести коригування до плану впровадження (табл.3.1). Для цього можна використовувати: сценарний аналіз, де моделюються найгірші можливі сценарії розвитку подій; пілотні проекти у вибраних підрозділах компанії для перевірки ефективності на обмеженій частині підприємства.

Ключовими цілями цього плану є підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення безперервного моніторингу та адаптацію системи ризик-менеджменту, вдосконалювати корпоративні політики й процедури для запобігання ризиками [45]. Цей план охоплює всі основні етапи впровадження стратегії управління ризиками і може бути адаптований під конкретні потреби підприємства.

Для оперативного реагування на ризики необхідно створити систему раннього попередження, яка ґрунтується на ключових показниках ризиків.

Важливо встановити автоматичні сигнали при досягненні критичних значень ризиків. Це можуть бути, як аналіз фінансових показників в реальному часі, моніторинг зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

План впровадження стратегії управління ризиками

Етап	Опис	Відповідальні	Термін виконання
оцінка поточного стану	проведення аналізу існуючих ризиків, оцінка рівня загроз, визначення слабких місць у поточній системі	відділ ризик-менеджменту	1 місяць
визначення ризиків	ідентифікація потенційних ризиків у всіх бізнес-процесах компанії	керівники відділів	2 тижні
оцінка та пріоритезація	оцінка ймовірності та наслідків кожного ризику, визначення пріоритетних ризиків	аналітики, аудитори	1 місяць
розробка стратегії	формування стратегії управління ризиками, вибір методів (зниження, передача, прийняття)	топ-менеджмент, аналітики	3 тижні
впровадження заходів	введення конкретних заходів для мінімізації ризиків, коригування політик і процедур	ризик-менеджери, керівники	2 місяці
навчання персоналу	організація тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників з питань управління ризиками	HR-відділ, тренери	1 місяць
контроль і моніторинг	регулярний моніторинг реалізації стратегії та її результативності, аналіз нових ризиків	внутрішній аудит, керівники	постійно
оцінка результатів	порівняння досягнутих результатів з цілями стратегії, внесення коректив	топ-менеджмент, аудитори	щоквартально
оновлення стратегії	коригування стратегії на основі отриманих результатів, оновлення процедур	відділ ризик-менеджменту	щорічно або за потреби

Якщо підприємство не має внутрішніх ресурсів для управління всіма ризиками, варто розглянути можливість передання частини функцій на аутсорсинг, який передбачає страхування фінансових і виробничих ризиків, консультаційні послуги зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту або економічної безпеки, аутсорсинг ІТ-інфраструктури для захисту від кібербезпек.

Після впровадження стратегії необхідно проводити регулярні оцінки її ефективності за допомогою внутрішніх або зовнішніх аудитів. Це дозволить вчасно виявляти недоліки і вдосконалювати систему, крім того періодичні тренінги для персоналу допоможуть підтримувати високий рівень обізнаності щодо управління ризиками.

Практична оцінка ефективності реалізації стратегії управління

ризиками включає певні ключові кроки та інструменти, які дозволяють визначити, наскільки вдало підприємство управляє ризиками (рис.3.5). для комплексної оцінки важливо регулярно моніторити досягнення цілей, проводити аудити та аналізувати як організаційні зміни, так і фінансові наслідки управління ризиками.

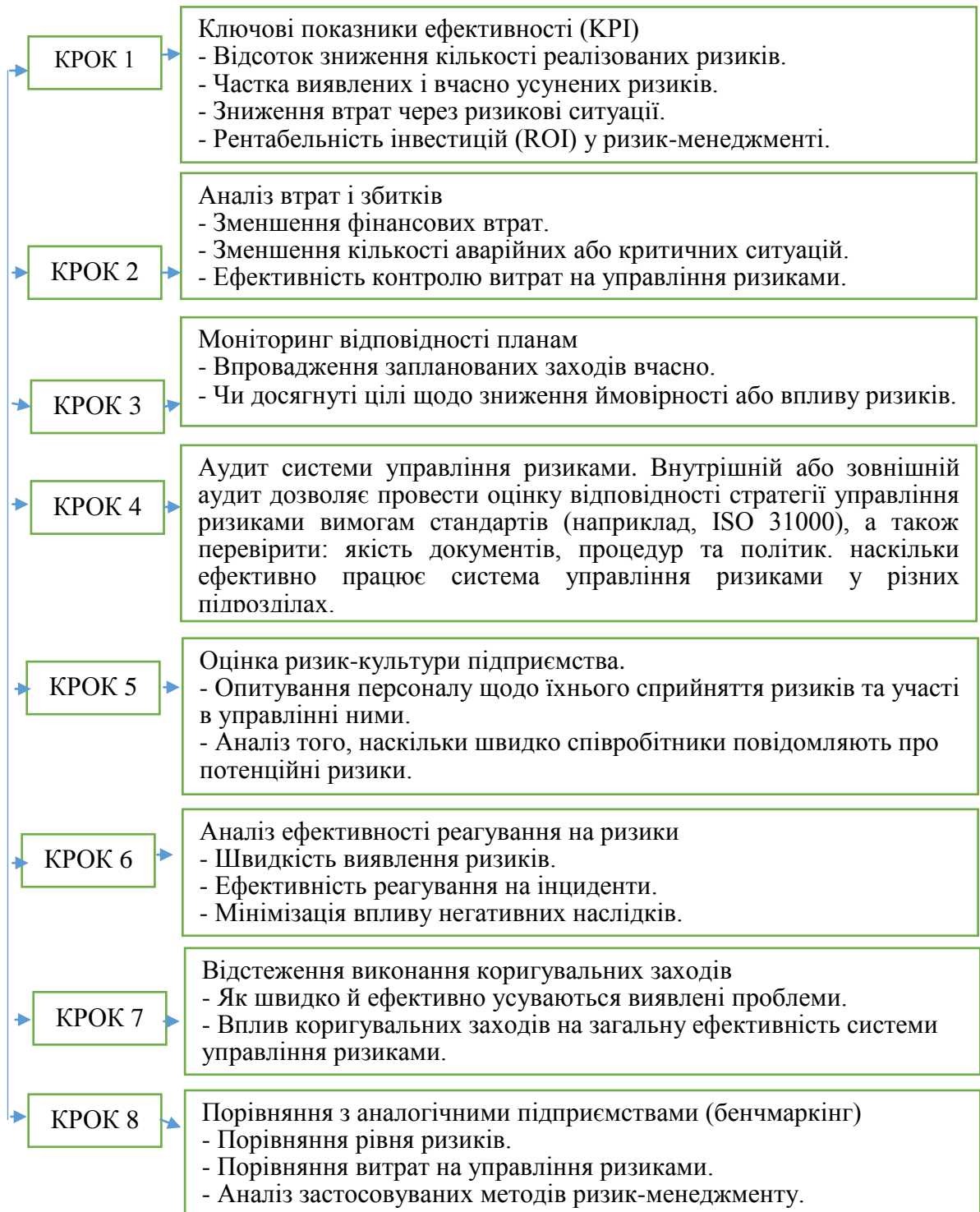


Рис. 3.5. Алгоритм оцінки ефективності реалізації стратегії управління ризиками

Переконані, що практична реалізація цих аспектів допоможе

підприємству ефективніше управляти ризиками та забезпечити високий рівень ФЕБ підприємства, мінімізувати втрати та підвищити стійкість до негативних впливів.

3.3. Економіко-математичне обґрунтування ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Дружба»

Ризик-орієнтований підхід до управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає систематичне виявлення, оцінку та управління різноманітними ризиками, які можуть вплинути на його діяльність. Для ефективного впровадження такого підходу все частіше застосовують економіко-математичне моделювання. Це дозволяє перейти від якісного аналізу ризиків до кількісної оцінки їхнього впливу на фінансові показники підприємства. Такий підхід надає можливість приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізувати потенційні втрати та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Застосування математичного апарату та економіко-математичного моделювання дозволяє не тільки оцінити ймовірність настання негативних подій, але й симулювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати ймовірність настання негативних наслідків та розробляти оптимальні стратегії управління ризиками.

Економіко-математичні моделі відіграють ключову роль у кількісній оцінці ризиків. Вони дозволяють не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й обчислити ймовірність їхньої реалізації та оцінити очікувані збитки. Крім того, моделі дозволяють оцінити чутливість результатів до зміни вхідних даних, що є важливим для розуміння ступеня невизначеності прогнозів. Серед широкого класу моделей можна використати, наприклад, стохастичні моделі, моделі на основі штучного інтелекту, агентні моделі. Різні типи моделей можуть бути використані для аналізу різних видів ризиків (наприклад, моделі кредитного ризику, моделі ринкового ризику, моделі операційного ризику).

Отже, для аналізу фінансово-економічних ризиків застосовується широкий спектр економіко-математичних моделей. Так, для оцінки кредитного ризику часто використовують моделі, засновані на статистичному аналізі історичних даних про дефолти. Для аналізу ринкового ризику застосовують стохастичні моделі, які дозволяють оцінити вплив коливань ринкових цін на фінансовий стан підприємства. Агентні моделі можуть бути використані для симуляції взаємодії різних учасників ринку та виявлення системних ризиків. Моделі можуть бути використані на всіх етапах процесу управління ризиками: від ідентифікації потенційних загроз до розробки заходів щодо їх нейтралізації. Для забезпечення ефективної роботи з моделями необхідне використання сучасних інформаційних систем, які дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних.

Розглянемо приклад абсолютної оцінки ризику ТОВ «Дружба». Основним видом діяльності компанії є вирощування зернових, бобових і олійних культур, вона займається оптовою торгівлею зерновими, насінням і кормами, що створює небезпечну ситуацію між продавцем і покупцем. Тобто ініціатором ризику є як продавець (ТОВ «Дружба»), так і сторона-покупець. ТОВ «Дружба» хоче продати товари, а покупці хочуть, щоб товари були високоїя кості. Тому, укладаючи контракт або підряд, кожна сторона намагається розподілити ризики таким чином, щоб звести їх до мінімуму. Наприклад, прикладом методу мінімізації ризиків є Реєстрація коносаментів. Коносамент – це транспортний документ, в якому перевізник приймає на себе ризик втрати якості товару при транспортуванні від Продавця до Покупця.

Оцінимо ризик двох напрямків діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Дружба». Наприклад, якщо представник ТОВ «Дружба» перевезе покупцям зернові, олійні та (або) бобові культури (перший напрямок діяльності) у 370 випадках у період з 2019 по 2023 рік, то прибуток становитиме 15000 грн у 150 випадках, 16500 грн у 65 випадках, 18500 грн у 60 випадках, 20000 грн у 55 випадках, 14500 грн у 40 випадках за умови, що

представники «Дружби» надають ландшафтні послуги (другий напрямок діяльності). Якщо припустити, що представники ТОВ «Дружба» надавали послуги з озеленення, прибуток 19000грн у 88 з 370 випадків, прибуток 7500 грн у 83 випадках, прибуток 6500 грн у 85 випадках, прибуток 6000 грн у 55 випадках, прибуток 6000 грн у 79 випадках мали прибуток 5500 грн. Давайте кількісно оцінимо очікуване значення прибутку в кожному виді діяльності (транспортування зернових, олійних та бобових культур і надання ландшафтних послуг). Кількісна оцінка ризиків ґрунтується на даних статистичної звітності ТОВ «Дружба» за 2019-2023 роки і представлена в таблиці 3.2. Обчислимо за даними таблиці наступні кількісні характеристики:

$$- \text{математичне сподівання } M(X) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i, \quad (3.1)$$

де x_i – значення результату i -го випадку; p_i - ймовірність настання i -того результату. Значення математичного сподівання дає результат, який очікується в середньому. Оскільки середнє очікуване значення є узагальненою величиною, для остаточного вибору варіантів необхідно розрахувати варіацію (мінливість) можливих результатів;

Таблиця 3.2

Дані сільськогосподарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Дружба» для оцінки ризику

Розглянуті види діяльності підприємства	Результати в кожному періоді дослідження									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	p_1	x_1	p_2	x_2	p_3	x_3	p_4	x_4	p_5	x_5
Перевезення зерна, олії або бобових культур	0,4	15000	0,18	16500	0,16	18500	0,15	20000	0,11	22000
Надання ландшафтних послуг	0,2	9000	0,25	7500	0,21	6500	0,23	6000	0,11	5500

- Дисперсія ($\sigma^2(X)$) – характеризує розсіювання випадкових значень параметрів від середнього прогнозованого значення і розраховується за формулою:

$$\sigma^2(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot p_i = \sum_{i=1}^n x_i^2 \cdot p_i - \bar{x}^2 \quad (3.2)$$

– Середньоквадратичне відхилення – це максимально можливе відхилення від середнього очікуваного значення параметра. Показник середньоквадратичного відхилення дає можливість оцінити ступінь ризику з точки зору ймовірності його виникнення (чим вище значення числової характеристики, тим ризикованіше рішення). Розраховується цей показник ризику за формулою:

$$\sigma(x) = \sqrt{\sigma^2(x)} = \sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 \cdot p_i - \bar{x}^2} \quad (3.3)$$

– Коефіцієнт варіації $V(x)$ - це статистичний показник, який характеризує відносну міру розсіювання (вар'ювання) значень ознаки відносно середнього значення. Він показує, наскільки однорідною є сукупність даних. Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим одноріднішою є сукупність і тим надійнішою є середня величина. Розраховується цей показник ризику за формулою:

$$V(x) = \frac{\sigma(x)}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (3.4)$$

Результат розрахунків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результат розрахунків показників кількісної оцінки ризику товариства з обмеженою відповідальністю «Дружба»

Ризик в абсолютному та відносному виразі	Види діяльності	
	Перевезення зерна, олії або бобових культур	Надання ландшафтних послуг
$M(x)$	13372,00	17025,00
$\sigma^2(x)$	6191016,00	8391875,00
$\sigma(x)$	2488,18	2896,87
$V(x), \%$	13,5	18,8

За розрахунками у табл.3.3 видно, що сума сподіваного прибутку для другого напрямку діяльності ТОВ «Дружба» є більшою, ніж для першого напрямку. На перший погляд можна вибрати другий варіант, оскільки сума

сподіваного прибутку є більшою, ніж за першого. Але порівнюючи два варіанти, бачимо, що при превезення зерна, олії або бобових культур величина прибутку коливається від 15000 до 22000 грн., а при наданні ландшафтних послуг – від 5500 до 9000 грн. Якщо проаналізувати показники $\sigma^2(x)$ та $\sigma(x)$ по відповідним видам діяльності, то маємо у варіанті надання ландшафтних послуг більше сподіване значення прибутку, але він є ризикованішим ($V(x)=17,1\%$), ніж варіант превезення зерна, олії або бобових культур. Кваліфікований менеджер обере найменш ризикований варіант діяльності, тобто перший.

Цей підхід, який використовує дисперсію, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації, є класичним. Використовуючи дисперсію та стандартне відхилення, ризик визначається як відхилення від очікуваного середнього значення (математичного очікування) даної випадкової величини. У цьому визначенні як позитивне (сприятливе), так і негативне (несприятливе) відхилення однаково розглядаються як міра ризику. Іншими словами, позитивне відхилення вказує на те, що очікуване значення результату є вищим за середнє очікуване значення, що вважається сприятливою ситуацією для менеджера. Коефіцієнт варіації є відносним показником і не залежить від одиниці виміру. Тому можна порівнювати різні набори даних, навіть якщо одиниці виміру відрізняються. Розглянуті приклади є лише виробничими ситуаціями і є частиною комплексного аналізу ризиків.

Ризик-орієнтований підхід до управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає проактивне виявлення, оцінку та управління різноманітними ризиками, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для ефективної реалізації цього підходу все частіше застосовують економіко-математичне моделювання. Побудова економіко-математичної моделі є потужним інструментом для оцінки ризиків у різних сферах, включаючи фінанси, економіку, бізнес та інші. На відміну від якісного аналізу, економіко-математичні моделі дозволяють отримати точні цифрові оцінки ймовірності настання негативних подій та потенційних втрат.

Серед різноманіття економіко-математичних моделей, особливе місце займають моделі, які дозволяють прогнозувати ймовірність настання певних подій. Одним з таких потужних інструментів є логістична регресія. Логістична регресія – це потужний статистичний метод, який широко використовується для прогнозування бінарних результатів, таких як ймовірність настання певної події. У контексті оцінки ризику втрати ліквідності, логістична регресія дозволяє побудувати модель, яка прогнозує ймовірність того, що підприємство зіткнеться з фінансовими труднощами. Цей метод дозволяє врахувати вплив різних фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельність, обсяг боргу тощо, на ймовірність настання негативного сценарію. Завдяки своїй гнучкості та інтерпретованості, логістична регресія є одним з найпопулярніших інструментів для оцінки кредитних ризиків, а також може бути ефективно застосована для оцінки ризику втрати ліквідності.

Побудуємо логістичну регресію для оцінки ризику втрати ліквідності на прикладі комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Дружба». Для оцінки ризику втрати ліквідності можна використовувати такі коефіцієнти: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів та інші (додаток Ж). Поставимо за мету побудувати модель, яка дозволить прогнозувати ймовірність того, що підприємство зіткнеться з фінансовими труднощами, виходячи з наявних фінансових показників.

Загальна форма рівняння логістичної регресії в загальному вигляді має вид:

$$\ln \left(\frac{p}{1-p} \right) = \ln \left(\frac{p(Y=1)}{p(Y=0)} \right) = z = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_k \cdot x_k \quad (3.5)$$

що фіксує лінійну залежність логарифму відношення ймовірностей (logit) від незалежних кількісних та фіктивних (dummy) змінних x_1, x_2, \dots, x_k . Моделі $Y=1$ – ризик присутній, а в ситуації $Y=0$ – ризик відсутній.

Інтерпретація коефіцієнтів b_i перед незалежними змінними x_i є більш

складнішою ніж в лінійній моделі, в термінах зміни logit (зміни логарифмів ймовірностей). Кожен коефіцієнт b_i перед незалежними змінними x_i показує на скільки зміниться логарифм ймовірностей для залежної дихотомічної змінної Y при зміні фактору x_i на 1.

$$\frac{p(Y = 1)}{p(Y = 0)} = e^{b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_k \cdot x_k} = e^{b_0} \cdot e^{b_1 \cdot x_1} \cdot e^{b_2 \cdot x_2} \cdot \dots \cdot e^{b_k \cdot x_k} \quad (3.6)$$

- якщо $b_i > 0$ то фактор x_i має позитивний вплив на logit (збільшення фактору має наслідок збільшення ймовірності);

- якщо $b_i < 0$ то має негативний вплив фактор x_i на logit

- якщо $b_i = 0$ то фактор x_i впливу не має на logit.

Для оцінки коефіцієнтів b_i використовують не метод найменших квадратів, а критерій MLE (максимальна правдоподібність) та ітераційні алгоритми.

Модель оцінки ризику втрати ліквідності ТОВ «Дружба» буде мати вид:

$$\ln \left(\frac{p}{1-p} \right) = \ln \left(\frac{p(Y = 1)}{p(Y = 0)} \right) = z = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_k \cdot x_k \quad (3.7)$$

де x_1 - коефіцієнт покриття, x_2 - коефіцієнт швидкої ліквідності.

$$z = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2$$

$$z = -2,86 + 0,79 \cdot x_1 + 0,87 \cdot x_2$$

Тоді для відповідного періоду можна обчислити ймовірність ризику:

$$p(Y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z}} = 0,64$$

Отже, побудована логістична регресійна модель є ефективним інструментом для оцінки ризиків у фінансово-економічній діяльності підприємства. Модель дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на ймовірність настання негативних подій, та кількісно оцінити ризик. Застосування такої моделі в системі управління підприємством сприяє проактивному виявленню потенційних загроз, розробці ефективних стратегій

управління ризиками та підвищенню стійкості бізнесу до зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Отримані результати моделювання можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства та розробки планів дій у надзвичайних ситуаціях.

Висновки до третього розділу

1. Встановлено, що організація та реалізація ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства базується на інтеграції ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи комплексний і системний підхід до виявлення та оцінки ризиків. При цьому важливими є своєчасність і превентивність дій, що дозволяють ефективно попереджати та зменшувати загрози. Ризик-орієнтоване управління повинно відповідати стратегічним цілям підприємства, бути прозорим і координуватися на всіх рівнях підприємства, а також постійно вдосконалюватися відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

2. Удосконалено алгоритм ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства, шляхом застосування елементів реалізації ризик-орієнтованого підходу, що підтримують ризик-орієнтоване мислення й оцінки дієвості управління ризиками.

3. Сформовано концептуальні підходи щодо регламентації та методичного супроводу впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства, який передбачає: розробку внутрішніх нормативних документів, затвердження стандартів управління ризиками, адаптація бізнес-процесів, підготовка та навчання персоналу, моніторинг і контроль впровадження, оцінка результатів і вдосконалення системи, оцінка ризиків, визначення ризик-апетиту та толерантності до ризиків, розробка планів реагування на ризики, залучення зовнішніх консультантів,

інформаційна підтримка та автоматизація, аудит системи управління ризиками, документування всіх етапів процесу.

4. Наголошено, що актуальність стратегій управління ризиками для підприємств полягає у їх здатності підвищувати стійкість, оптимізувати діяльність, забезпечувати дотримання регуляцій та підтримувати конкурентоспроможність в умовах постійних змін. Правильно обрана стратегія дозволяє уникнути кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на репутацію підприємства, що є важливим чинником для його довгострокового розвитку. У багатьох галузях існують жорсткі вимоги щодо управління ризиками. Ефективна стратегія допомагає підприємствам дотримуватися цих вимог та уникати штрафів і санкцій.

5. Розроблено план впровадження стратегії управління ризиками ключовими цілями якого є підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення безперервного моніторингу та адаптацію системи ризик-менеджменту, вдосконалювати корпоративні політики й процедури для запобігання ризиками. Цей план охоплює всі основні етапи впровадження стратегії управління ризиками і може бути адаптований під конкретні потреби підприємства.

6. Систематизовано та розглянуто ризики ТОВ «Дружба» з урахуванням діяльності підприємства. Оцінено ризик двох напрямків діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Дружба»: транспортування зернових, олійних та бобових культур і надання ландшафтних послуг. При оцінці ризику розраховано ризик в абсолютному та відносному виразі для кожного напрямку діяльності:

I напрямок - $M(x)=13372,00$; $\sigma^2(x)=6191016,00$, $\sigma(x)=2488,18$, $V(x)=13,5\%$;

II напрямок- $M(x)=17025,00$; $\sigma^2(x)=8391875,000$, $\sigma(x)=2896,87$, $V(x)=18,8\%$;

За побудованою моделлю було розраховано ймовірність ризику:

$$p(Y = 1) = \frac{1}{(1 - e^{-z})} = 0,64.$$

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що забезпечення фінансово-економічної безпеки є невід'ємною складовою управління підприємством, що вимагає системного підходу та врахування широкого спектру факторів, які впливають на його діяльність. Наголошено, що ризик визначається як ймовірність того, що певна подія або обставина вплине на досягнення цілей організації, при цьому ця подія може мати як позитивний (можливості), так і негативний (загрози) вплив. Концептуальний підхід до управління ризиками передбачає систематичний і структурований підхід до ідентифікації, оцінки, контролю і моніторингу ризиків, для того щоб досягти зростання позитивного ефекту та зниження деструктивних наслідків діяльності підприємства.

2. Запропоновано включити ризик-орієнтований підхід в систему ФЕБ організації з метою ефективності прийняття управлінських рішень, досягнення стабільного економічного зростання та збереження високого рівня ФЕБ. Включення ризик-орієнтованого підходу в управління допоможе забезпечити ФЕБ господарству шляхом своєчасного реагування на ризики та ефективне управління ними.

3. Організаційна схема управління в ТОВ «Дружба» побудована за лінійно-функціональною структурою, яка відображає підпорядкованість посадових осіб. Інтегрований показник фінансового стану знизився з 7,14 у 2019 р. до 4,94 у 2023 р. Рейтинг підприємства погіршився з «А» (високий рівень) у 2019-2020 рр. до «Б» (середній рівень) у 2021-2023 рр.

4. Відмітимо, що в ТОВ «Дружба» окремого структурного підрозділу, який би забезпечував економічну безпеку підприємства не має, при цьому це питання завжди в центрі уваги керівництва. Відповідно, обов'язки по забезпеченню ФЕБ розподіляються між різними функціональними підрозділами та керівництвом. В ТОВ «Дружба» це досягається через координацію дій між різними підрозділами та керівництвом з метою

досягнення загальних цілей щодо ФЕБ підприємства, що мають відповідні компетенції, а також через чіткий розподіл завдань за ключовими напрямками.

5. Проведена діагностика рівня ФЕБ ТОВ «Дружба» та його компонентів. Оцінка показала про високий рівень фінансової стабільності підприємства, середній рівень інтелектуального потенціалу підприємства, високий рівень стабільності та кваліфікації персоналу на підприємстві, технічне обладнання та технологічні процеси на підприємстві працюють на достатньо прийнятному рівні, однак є можливість для покращення, заходи, спрямовані на захист фізичної безпеки підприємства, потребують значного покращення. Інтегральний показник ФЕБ ТОВ «Дружба» становить 3,4, що відповідає відносній оцінці 0,9. Це свідчить про задовільний рівень економічної безпеки підприємства, проте є певний потенціал для покращення, зокрема у розвитку інтелектуального та технічного потенціалу.

6. В процесі дослідження було встановлено, що важливим елементом в ТОВ «Дружба» є оцінка ефективності процесу управління ризиками, яка передбачає: постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення нових загроз; оцінка ефективності реалізованих стратегій та заходів; проведення внутрішніх перевірок; звітність перед керівництвом та зацікавленими сторонами про результати управління ризиками. На підставі оцінки складових фінансово-економічної безпеки ТОВ «Дружба» проведено SWOT-аналіз. Наведено основні загрози внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Дружба» представлені. Ці загрози слід враховувати при розробці планів управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

7. Проведено кількісну оцінку ризиків ТОВ «Дружба» методом оцінки ризиків за допомогою матриці ризиків. Встановлено, що погодні умови та захворювання рослин відносяться до пріоритету «високий» через їхню високу ймовірність та значний вплив на діяльність аграрного підприємства. Вони мають тенденцію до повторюваності і можуть виникати щороку або навіть декілька разів на рік. Інші ризики відносяться до пріоритету

«середній», мають меншу ймовірність, або вплив, ніж ризики, пов'язані з погодними умовами та захворюваннями рослин. Вони можуть бути керованими або пом'якшеними завдяки плануванню, диверсифікації, страхуванню та іншими заходами.

8. Удосконалено алгоритм ризик-орієнтованого підходу в управлінні з метою забезпечення ФЕБ підприємства, шляхом застосування елементів реалізації ризик-орієнтованого підходу, що підтримують ризик-орієнтоване мислення й оцінки дієвості управління ризиками.

9. Сформовано концептуальні підходи щодо регламентації та методичного супроводу впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління ФЕБ підприємства, який передбачає: розробку внутрішніх нормативних документів, затвердження стандартів управління ризиками, адаптація бізнес-процесів, підготовка та навчання персоналу, моніторинг і контроль впровадження, оцінка результатів і вдосконалення системи, оцінка ризиків, визначення ризик-апетиту та толерантності до ризиків, розробка планів реагування на ризики, залучення зовнішніх консультантів, інформаційна підтримка та автоматизація, аудит системи управління ризиками, документування всіх етапів процесу.

10. Розроблено план впровадження стратегії управління ризиками ключовими цілями якого є підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення безперервного моніторингу та адаптацію системи ризик-менеджменту, вдосконалювати корпоративні політики й процедури для запобігання ризиками. Цей план охоплює всі основні етапи впровадження стратегії управління ризиками і може бути адаптований під конкретні потреби підприємства.

11. Обґрунтовано логістичну регресійну модель, яка дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на ймовірність настання негативних подій, та кількісно оцінити ризик, отримані результати моделювання можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. №12. С. 61–68.
2. Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2019. №. С. 413-416.
3. Башинська І.О., Мотова А.В., Полещук А.А. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. Вип. 17. С. 91-98.
4. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
5. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
6. Васільєва Л.М., Земляний М. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 6. С.14-21.
7. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 34-41.
8. Вітлінський В.В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері. *Фінанси України*. 2000. № 12. С. 16–24.
9. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2014. 480 с.
10. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств. *Фінанси підприємств*. 2022. № 10. С. 15-21

11. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.
12. Гросул В.А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64.
13. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
14. Дерев'янюк Т. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. *Управління змінами та інновації*. 2021. №2. С.16-20.
15. Долінський Л. Фінансовий ризик-менеджмент: навчально-методичний посібник. НаУКМА, 2022. 132 с.
16. Дуднєва Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 229-236.
17. Дурдеко Ю.М., Васільєва Л.М. Аналіз підходів до оцінки методів сільськогосподарського ризику. *Бізнес-інформ*. 2024. №8. С. 203-208.
18. Іщенко І.С. Ризики інвестиційних проєктів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
19. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
20. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 33-39.
21. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54.
22. Кириченко Н.В. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агро-світ*. № 9–10. 2021. С. 46–52.

23.Копішинська К.О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

24.Левковець Н.П. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2022. № 3(60). С.93-98.

25.Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес-інформ*. 2024. №1. С. 383-391.

26.Мамчин М., Русановська О. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. Вип. 720. С. 45–51.

27.Мандич О.В., Науменко А.О., Устік Т.В., Колодненко Н.В. Реінжиніринг бізнес-проєктів: організаційні, управлінські та фінансові аспекти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. №2. С. 53–59.

28.Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком. *Вісник ЗНУ*. 2010. № 3. С. 72–79.

29.Мушнікова С.А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційної системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.

30.Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57.

31.Ріщук Л.І. Управління ризиками: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. 68 с.

32.Романчик Т.В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 257-267.

33.Сейсебаєва Н.Г., Трещова Е.О. Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. *Вісник Запорізького національного*

університету. *Економічні науки*. 2019. №1 (41). С. 25-31.

34. Система управління ризиками, як невід'ємний елемент управління підприємством URL: https://biz.ligazakon.net/analytics_sistema-upravlnnya-rizikami-yak-nevdmniy-element-upravlnnya-pdprimstvom

35. Скопенко Н.С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Т. 2, № 2 (66). С. 224-227.

36. Скибінська З., Іщук Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>

37. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>

38. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 369–383.

39. Стандарти управління ризиками (Risk Management Standard) AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

40. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №9-10 (272-273). С. 127-145.

41. Суханова Н.В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/4>.

42. Філіппова С.В., Хвальчик І.Л. Конкурентна розвідка як засіб інформаційного забезпечення підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1 (11). С. 77-86.

43. Халіна В.Ю., Абеленцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

- 44.Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
- 45.Цьопа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. *Охорона праці*. 2017. № 8–10.
- 46.Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>
- 47.Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 126-136.
- 48.Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.
- 49.Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2018. № 10. С. 178–181.
- 50.Global Risk Survey 2022. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-riskregulatory/library/global-risk-survey.html>
- 51.Lindner J. The Most Surprising Risk Management Statistics And Trends in 2024. URL: <https://gitnux.org/risk-management-statistics/>
- 52.Vasilieva L., Koshkalda I., Utenkova K., Herman L., Atamas O. Management of Economic Security of the Ukraine ' s Agriculyural Sector in the Conditions of Globalization. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. March. 2022 Vol. 33. № 1. P.1 -10.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз ТОВ «Дружба»

Strengths	Weaknesses
<p>Відносна оцінка фінансової безпеки підприємства дорівнює 1, що свідчить про його стабільний фінансовий стан та надійність.</p> <p>Кадрова безпека також отримала високу відносну оцінку (1), що вказує на наявність кваліфікованого та компетентного персоналу на підприємстві.</p> <p>Має стабільну репутацію на ринку, що може сприяти залученню нових клієнтів та партнерів.</p>	<p>Відносна оцінка техніко-технологічної безпеки становить 0,75, що може свідчити про наявність деяких технічних проблем або недоліків, які потребують уваги та вдосконалення.</p> <p>Оцінка силової безпеки становить 0,66, що може вказувати на певні вади в системі забезпечення безпеки праці та обладнання на підприємстві.</p> <p>Залежність від обмеженого кола постачальників, це може створювати ризики для надходження сировини та матеріалів, а також підвищувати витрати</p>
Opportunities	Threats
<p>Покращення технічного обладнання та впровадження нових технологій може допомогти вирішити проблеми, пов'язані з техніко-технологічною безпекою.</p> <p>Використання новітніх технологій та інноваційних підходів може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.</p> <p>Пошук нових ринків збуту для продукції підприємства може сприяти збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості.</p> <p>Укладання партнерських угод та розвиток співпраці з іншими компаніями може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу та впливу на ринок.</p>	<p>Недостатня техніко-технологічна та силова безпека може стати перешкодою у конкурентній боротьбі на ринку.</p> <p>Проблеми, пов'язані з обладнанням та технічними системами, можуть призвести до перерв у виробництві та втрати довіри клієнтів.</p> <p>Нестабільна політична ситуація в країні може призвести до змін у законодавстві, що може негативно вплинути на умови діяльності підприємства.</p> <p>Економічні кризи або зміни в макроекономічних показниках можуть призвести до зниження попиту на продукцію підприємства та зменшення прибутків.</p>

Додаток Б

Основні загрози внутрішнього середовища ТОВ «Дружба»

Фактор загрози	Опис загрози	Можливі наслідки
Зменшення дебіторської заборгованості	Зменшення поточної дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми зі своєчасним отриманням платежів.	Недоотримання коштів, зниження ліквідності, необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів.
Збільшення поточних зобов'язань	Зростання поточних зобов'язань майже вдвічі може бути стратегією для поліпшення ліквідності, але несе ризики.	Перевантаження короткостроковими боргами, зростання фінансових витрат на обслуговування боргу.
Зростання витрат на виробництво	Підвищення виробничих витрат та адміністративних витрат.	Зниження рентабельності, необхідність підвищення цін на продукцію, втрата конкурентоспроможності.
Зміна вартості запасів	Збільшення вартості запасів може вказувати на нераціональне використання ресурсів або проблеми з плануванням.	Зниження оборотності активів, збільшення витрат на зберігання, ризик псування запасів.
Зниження довгострокових зобов'язань	Зменшення довгострокових зобов'язань може вказувати на погашення довгострокових кредитів.	Зменшення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі, обмеження можливостей для довгострокових інвестицій.
Залежність від основних засобів	Значне збільшення вартості основних засобів вказує на модернізацію, але несе ризики в разі неправильного управління.	Високі витрати на обслуговування та амортизацію, можливість технологічних збоїв, потреба в постійному оновленні.
Кадрові ризики	Підвищення витрат на оплату праці, можливі проблеми з наймом кваліфікованого персоналу.	Зниження продуктивності, збільшення витрат на навчання та адаптацію нових працівників, ризик відтоку кадрів.
Фінансовий менеджмент	Ефективність управління фінансовими ресурсами, зокрема грошовими коштами та інвестиціями.	Ризик неправильного розподілу ресурсів, недостатня ліквідність, потенційні фінансові втрати.

Додаток В

Фінансові результати ТОВ «Дружба» 2019-2023 рр., тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32 951,4	46 076,5	37 220,2	42 791,9	47 807,2	145,08
Операційні витрати, у тому числі: собівартість реалізованої продукції	20 583,7	27 509,1	30 515,8	28 584,4	37 681,9	183,07
інші операційні витрати.	3 885,8	4 057,9	3 915,0	3 947,8	6 202,2	159,61
Валовий прибуток (збиток)	53 535,1	73 585,6	67 736,0	71 376,3	85 489,1	159,69
Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	162,47	159,6	182,1	166,9	179,1	110,07
Чистий прибуток (збиток)	9 062,3	13 097,4	773,9	7 254,3	1 029,1	11,36
Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27,50	28,43	2,08	16,95	2,15	-25,35
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	16,93	17,80	1,14	10,16	1,20	-0,07

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ТОВ «Дружба» , тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
1. Оцінка ліквідності								
1.1	Високоліквідні активи (A1)	≥П1	14,5	1 294,7	49,2	56,6	2 110,9	14557,93
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	54 869,7	77 537,6	59 533,8	39 077,7	26 425,1	48,16
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	16 775,2	15 312,0	34 259,2	44 276,9	48 680,1	290,19
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤A1	20 320,6	19 511,4	27 080,7	19 351,4	17 154,3	84,42
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	49 111,5	70 464,3	65 783,8	67 318,0	68 348,2	139,17
2. Оцінка платоспроможності								
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,02%	1,44%	0,10%	0,07%	2,47%	11821,73
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	42,52%	87,62%	64,11%	45,15%	33,37%	78,49
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	103,21%	104,63%	101,00%	96,24%	90,31%	87,50
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	143,56%	148,17%	147,45%	159,27%	154,80%	107,83
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	32951,40	46076,50	37220,20	42791,90	47807,20	145,08
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	60509,55	82901,85	93968,65	88602,10	80313,65	132,73
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	54,46	55,58	39,61	48,30	59,53	109,31
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	183,63	179,92	252,47	207,05	167,99	91,48
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	661	648	909	745	605	91,48

Оцінка ділової активності ТОВ «Дружба» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Вихідна інформація, тис. грн.							
1	Чистий дохід від реалізації продукції	32 951,4	46 076,5	37 220,2	42 791,9	47 807,2	145,08
2	Операційні витрати	3 885,8	4 057,9	3 915,0	3 947,8	6 202,2	159,61
3	Середньорічна вартість капіталу	85 304,8	116 498,0	135 149,9	137 510,8	135 198,7	158,49
4	Середньорічна вартість необоротних активів	25 714,3	36 794,1	43 729,8	47 743,9	49 112,8	190,99
5	Середньорічна вартість оборотних активів	24 795,0	33 596,0	41 156,6	48 884,1	54 885,1	221,36
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	14 408,2	16 043,6	24 785,6	39 268,1	46 478,5	322,58
7	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	24 954,0	53 523,0	68 535,7	49 305,8	32 751,4	131,25
8	Середньорічна вартість власного капіталу	25 714,3	36 794,1	43 729,8	47 743,9	49 112,8	190,99
9	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	17 841,1	19 916,0	23 296,1	23 216,1	18 252,9	102,31
Показники ділової активності							
10	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	38,63	39,55	27,54	31,12	35,36	91,54
11	Фондовіддача необоротних активів, грн	1,28	1,25	0,85	0,90	0,97	75,96
12	Коефіцієнт обертання оборотних активів	132,90	137,15	90,44	87,54	87,10	65,54
13	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	271	262	398	411	413	152,57
14	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	228,70	287,20	150,17	108,97	102,86	44,98
15	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	157	125	240	330	350	222,34
16	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	132,05	86,09	54,31	86,79	145,97	110,54
17	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	273	418	663	415	247	90,46
18	Коефіцієнт обертання власного капіталу	128,14	125,23	85,11	89,63	97,34	75,96
19	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	281	287	423	402	370	131,64
20	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	21,78	20,38	16,81	17,00	3,98	156,01
21	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	1653	1767	2142	2117	1059	64,10

Комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «Дружба»

№ з/п	Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,03	7	1,05	7	1,01	7	0,96	7	0,90	7	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	6	0,88	10	0,64	8	0,45	6	0,33	5	8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	272,6	0	418,2	0	662,9	0	414,8	0	246,6	0	9
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	52,0	10	43,3	10	65,2	9	102,4	7	126,4	6	9
2.3	Період оборотності активів, днів	280,9	10	287,5	10	423,0	8	401,7	8	369,8	8	9
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	69,66	7	67,49	7	67,79	7	62,79	7	64,60	7	9
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	3,11	3	4,43	4	1,04	2	3,91	0	10,73	0	9
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу, %	27,50	10	28,43	10	2,08	6	16,95	10	2,15	6	9
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	10,62	10	11,24	10	0,57	6	5,28	10	0,76	5	9
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	35,24	10	35,60	10	1,77	5	15,19	10	2,10	6	9
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	4,53	10	20,68	9	29,92	9	38,94	9	44,45	8	7
5.2	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	—		—		—		—		—		5
	Інтегрований показник фінансового стану	$ІП\Phi C = \sum_{i=1}^{12} Ri \times (Vi : 100)$		7,14	7,48	6,35	5,70	4,94	100			
	Рейтинг фінансового стану	А		А	Б	Б	Б	Б	-			