

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 12-491 групи
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Парнюк К.К.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні основи управління ризиками.....	5
1.2. Ризики у господарській діяльності суб'єктів бізнесу.....	11
1.3. Критерії прийняття рішень в умовах ризику.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПРАТ «КНЯЗЯ ТРУБЕЦЬКОГО»	23
2.1. Економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз структури балансу підприємства та оцінка його ліквідності.....	27
2.3. Діагностика рівня можливого банкрутства підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Визначення оптимальної системи управління ризиками господарської діяльності підприємства в мінливих умовах ринку.....	43
3.2. Обґрунтування доцільності запровадження економіко- математичних моделей для удосконалення управління ризиками	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що відсутність повноцінної достовірної інформації обумовлює складність побудови обґрунтованої моделі прогнозування подій та явищ у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, а отже й більшість управлінських рішень підприємства можуть прийматися в умовах невизначеності та економічного ризику. Наявність ризику змушує ТОП-менеджерів суб'єкта господарювання виробляти певну стратегію поведінки в ринковій економіці як основи для мінімізації можливих збитків та зниження вірогідності банкрутства в майбутньому. Приймаючи будь-яке рішення суб'єкт господарювання повинен враховувати міру ризику в кожному конкретному випадку. За таких умов, у суб'єктів господарювання всіх форм власності виникає об'єктивна необхідність забезпечити ефективне управління ризиками як основи для запобігання можливого банкрутства у подальшому. Зазначене визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є теоретичне обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками господарської діяльності та мінімізації можливої імовірності банкрутства підприємства у майбутньому.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити теоретичні основи управління ризиками;
- дослідити ризики у господарській діяльності суб'єктів бізнесу;
- встановити критерії прийняття рішень в умовах ризику;
- дослідити економічну характеристику та діючу систему управління ризиками на ПрАТ «Князя Трубецького»;
- проаналізувати структуру балансу підприємства та оцінити його

ліквідність;

- провести діагностику рівня можливого банкрутства підприємства;
- визначити оптимальну систему управління ризиками господарської діяльності підприємства в мінливих умовах ринку;
- обґрунтувати доцільність запровадження економіко-математичних моделей для удосконалення управління ризиками.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності ПрАТ «Князя Трубецького».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з процесом управління ризиками господарської діяльності та запобігання банкрутства підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства при проведенні аналізу балансу ПрАТ «Князя Трубецького».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути використані при удосконаленні системи управління ризиками господарської діяльності та мінімізації можливої імовірності банкрутства підприємства у майбутньому.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти» (30-31 березня 2020 року, м. Дніпро). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління ризиками

У процесі діяльності кожен суб'єкт господарювання будь-якої форми власності зіштовхується з ризиками, можливостями настання будь-яких негативних явищ для господарської діяльності. Відносяться до ризиків по-різному: хтось намагається їх не помічати, хтось уникає, але лише деякі системно і свідомо керують ризиками. Найбільш популярним методом управління ризиками досі є створення резервів «на чорний день».

Ризик - це вірогідність виникнення подій, що негативно впливають на діяльність підприємства, який визначається ймовірністю і наслідками.

Ризик - це не сама подія, це вірогідність її настання. Управління ризиками починається з усвідомлення того, що ризики є у всіх, від них не можна «втекти». Кожне підприємство у своїй господарській діяльності на відповідному сегменті ринку піддається таким ризикам: ризик падіння продажів; ризик неконтрольованого зростання витрат; ризик неможливості розрахуватися по боргах (кредитний ризик); організаційні ризики (ризики, пов'язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблемами системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт, тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи суб'єкта господарювання); техніко-виробничі ризики (ризики виникнення пожеж, аварій у зв'язку з неправильною організацією виробничого процесу; ймовірність втрат в результаті збоїв і поломок устаткування тощо); юридичні ризики (можуть виникнути через невідповідність внутрішніх документів, укладених договорів підприємства з чинними нормативно-правовими

актами. Особливої уваги заслуговують комерційні ризики (ризики, що виникають в процесі збуту товарів і послуг, вироблених чи куплених підприємцем) і транспортні ризики.

Одним з основних ризиків, з яким підприємство зіштовхується з моменту виходу на ринок - це ризик вибору неправильної стратегії. Окресливши бізнес-напрямок, який не має перспектив, підприємство з великою часткою ймовірності зіткнеться зі стратегічною кризою. Для виходу із вказаної кризи необхідно забезпечити оперативне розроблення та впровадження оновленої стратегії розвитку.

Також, якщо суб'єкт господарювання здійснює ефективний менеджмент з обліку витрат, то наступний ризик з яким він в подальшому може зіштовхнутися - це ризик падіння виручки (криза доходів). Як правило, він настає внаслідок скорочення ринку або більш успішних дій конкурентів.

Один з найважчих за наслідками ризиків, з яким підприємство може зіткнутися, здійснюючи свою діяльність - це ризик неможливості своєчасно розраховуватися по боргах (ризик втрати ліквідності). Ризик втрати ліквідності - ймовірність отримання збитку через відсутність необхідних коштів для виконання зобов'язань в необхідні терміни. Негативними наслідками для компанії в даній ситуації будуть застосування штрафних санкцій з боку кредитора і зниження ділової репутації.

Управління ризиками слід починати з розуміння того, що будь-який прибуток супроводжується ризиком. Чим вище рівень ризику в даному сегменті ринку, тим вище норма прибутку. Також завдяки наявності ризиків суб'єкт господарювання може знайти своє місце на ринку та захопити його.

На початковій стадії управління ризиками необхідно розробити так звані «аварійні виходи». Аварійні виходи - це комплекс дій співробітників суб'єкта господарювання, спрямовані на ліквідацію

негативних наслідків подій, які вже настали. Створення комплексу аварійних виходів дозволяє бізнесу гідно виглядати в очах клієнтів і знизити можливих обсяг втрат. Однак, це вже витратна боротьба з наступними негативними наслідками. Діяльність з управління ризиками спрямована на зниження ймовірності їх настання, і зменшення розмірів збитку, а не ліквідацію некерованих наслідків.

З метою управління ризиками на підприємствах, після розробки комплексу аварійних виходів, доцільно створити реєстри ризиків. Реєстри ризиків являють собою перелік ризиків, джерел їх виникнення, наслідків настання негативних подій. При складанні реєстрів в якості джерела інформації здійснюють аналіз ризиків (негативних подій) минулих часових періодів. Накопичена статистика допоможе оцінити ймовірність настання ризиків, потенційний розмір збитку та визначити ймовірність банкрутства у майбутньому. Якщо досвіду роботи з негативними подіями у керівництва підприємства немає, то можна використовувати такі методи оцінки ймовірності настання негативних подій, ризиків: статистичний; експериментальний; експертний [23].

Велика вірогідність настання ризикових подій пов'язано з наступним [5]:

- свободою дій підприємця;
- бажанням отримати максимально можливий обсяг прибутку;
- діяльністю суб'єктів господарювання у конкурентному навколишньому бізнес-середовищі.

Методи управління ризиками можна розділити на два основних напрямки, що відрізняються як цілями, так і інструментами впливу: попередження й обмеження ризику; відшкодування втрат.

До даних напрямків, що переслідують мету знизити рівень ризиків та компенсувати заподіяний організаційний збиток, відносяться такі методи управління ризиками [6]: уникнення ризиків; мінімізація ризиків; диверсифікація ризиків; лімітування ризиків по операціях, які можуть

постійно виходити за встановлену допустиму межу ризику і цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

Система профілактики ризиків, знижуючи ймовірність їх виникнення, все ж таки не може нейтралізувати пов'язані з ними негативні фінансові явища в господарському процесі, тому частково цю функцію може виконати страхування, що передбачає економічну стабільність в господарстві та забезпечення гарантій при здійсненні господарської діяльності. Ризик відображає міру відхилення від цілей, від очікуваного результату, міру невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих і зворотних зв'язків відносно об'єкта управління, а також ставлення до ризику суб'єктів господарювання (суб'єктів ризику).

Виходячи з цього, економічний ризик - це властивість суб'єкта підприємницької діяльності під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників переходити зі стану нормального функціонування в непередбачений стан, тобто у стан функціонування гірший, ніж планувався, при якому виникає ймовірність втрати підприємством частини своїх активів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат внаслідок здійснення виробничо-комерційної діяльності.

Причини виникнення ризиків досить різноманітні: науково-технічний прогрес, кон'юнктура ринку, внутрішня та зовнішня політична ситуація, погодні умови, наявність і достатність корисних копалин, природа людини і багато інших.

Різноманітність ризикових ситуацій призводить до виникнення значної кількості ризиків. Зважаючи на необхідність цілеспрямованого впливу на них, ризики доцільно класифікувати. Класифікація ризиків вітчизняних підприємств переробної промисловості за походженням та середовищем виникнення відобразимо в таблиці 1.1.

**Класифікація ризиків підприємств переробної промисловості
за походженням та середовищем виникнення***

Клас ризиків (за середовищем виникнення)	Група ризиків (за походженням)	Види ризиків у межах групи	Характеристика
Зовнішні	Форс-мажорні	Природні	Пов'язані з проявом стихійних лих
		Техногенні	Пов'язані з аваріями внаслідок впливу людини
	Соціально-політичні	Міждержавні	Пов'язані з діяльністю підприємства за кордоном
		Адміністративно-законодавчі	Пов'язані з незапланованими обмеженнями діяльності підприємства з боку держави
		Ментально-демографічні	Пов'язані зі зміною демографічної ситуації або зміною світогляду населення
	Фінансові	Валютні	Пов'язані зі зміною курсу валюти
		Кредитні	Пов'язані з несплатою дебітором в строк боргів
		Інфляційні	Пов'язані з падінням купівельної спроможності грошей і змінами цін на ринку
		Ліквідності	Пов'язані зі знецінюванням активів підприємства, нестачею обігових коштів, зниженням ліквідності, фінансової стійкості
			Інвестиційні
Внутрішні			
Внутрішні	Системи управління	Некомпетентності	Пов'язані з низькою кваліфікацією, недосвідченістю кадрів
		Халатності	Пов'язані з недбалістю, несумлінністю керівництва
	Відповідальності	Екологічні	Пов'язані із забрудненням навколишнього середовища
		Персональні	Пов'язані із недотриманням техніки безпеки, завданням шкоди персоналу, порушенням трудової дисципліни
	Виробничо-технічні	Сфери виробництва	Зупинка процесу виробництва через зношеність обладнання, зниження продуктивності праці; відсутність резерву потужності тощо
		Сфери забезпечення	Перебої у постачанні сировини та матеріалів
Змішані	Комерційні	Торгові	Пов'язані із затримкою або відмовою від оплати контрагентами
		Маркетингові	Пов'язані з просуванням і збутом продукції

Продовження табл. 1.1

Клас ризиків (за середо- вищем виникнення)	Група ризиків (за поход- женням)	Види ризиків у межах групи	Характеристика
Змішані	Комерційні	Транспортні	Пов'язані з перевезенням транспортом вантажу
	Кримінальні	Прямі	Рекет, вимагання, розкрадання, шахрайство
		Приховані	Відтік цінної інформації

*Джерело: побудовано автором на підставі [29]

Класифікація ризиків для підприємств переробної промисловості доцільно проводити з урахуванням таких вимог [35]:

- визначення мети, з якою розробляється класифікація;
- фіксація закономірних зв'язків між класами, групами та видами об'єктів з метою визначення місця об'єкта в системі класифікації;
- забезпечення розвитку теоретичних аспектів науки;
- врахування особливостей діяльності підприємств різних галузей економіки;
- придатність класифікацій до практичного застосування на підприємстві та в галузі.

В результаті систематизації ризиків виділено групи принципів [5]:

- загальні принципи організації управління ризиками: доцільного поєднання системності та ситуаційності, багатоваріантності, гнучкості і маневреності, об'єктивності, ефективності;
- принципи реалізації цільового підходу до управління ризиками: мінімізації, масштабності, розумного прийняття ризику, недоцільності ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал; недоцільності ризикувати більшим заради меншого, зацікавленості в результатах антикризової діяльності;
- принципи реалізації функціонального підходу до управління ризиками: контролю, оптимізації, упередженості в розв'язанні ризикологічних проблем, стратегічності, поєднання аналітики і

ризикової евристики, постійної оцінки негативних і позитивних наслідків ризику;

- принципи реалізації процесного підходу до управління ризиками: послідовності, безперервності, зворотного зв'язку;

- принципи реалізації структурного підходу до управління ризиками: своєчасності прийняття рішень в умовах ризику, оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті рішень, відповідальності за наслідки рішень, прийнятих в умовах ризику.

Систематизація принципів дозволяє їх застосовувати диференційовано щодо розглянутих підходів до управління ризиками – функціонального, процесного, структурного та цільового.

1.2. Ризики у господарській діяльності суб'єктів бізнесу

Ризики так чи інакше властиві будь-якому виробничому підприємству. Якщо на підприємстві спеціалізованого підрозділу, що займається управлінням ризиками, немає, ці обов'язки, як правило, відносяться до відділу контролінгу або внутрішнього аудиту. І саме цей відділ займається управлінням ризиками, оцінкою, контролем ефективності, розробляє і впроваджує механізми, що дозволяють знизити ризик. Таке оперативне управління ризиками дозволяє виявити, усунути або знизити їх рівень до того, як підприємство зазнає серйозних збитків.

Відповідно до принципів ризик-менеджменту ефективна система ризик-менеджменту включає вісім основних компонентів:

- внутрішнє середовище - багато в чому визначається, як ризик може бути виявленим і які рішення потрібно буде прийняти;

- цілі компанії - повинні бути визначені до виявлення ризиків.

Ризик-менеджмент повинен забезпечити виконання поставлених цілей;

- виявлення несприятливих подій - всі події, від яких залежить виконання поставлених цілей, повинні бути проаналізовані на предмет існування ризиків;

- оцінка ризику - виявлені ризики слід проаналізувати з точки зору ймовірності настання ризикової події та можливих збитків й банкрутства в майбутньому;

- реакція на ризик - керівництво суб'єкта господарювання повинно для себе визначити можливу реакцію на ризик: виключити, знизити, прийняти або розділити ризики;

- контроль бізнес-процесів - внутрішні процедури, які гарантують, що прийнята стратегія реакції на ризик ефективно реалізується при виконанні повсякденних операцій;

- інформація та комунікації - необхідна інформація повинна своєчасно збиратися, оброблятися і передаватися співробітникам, відповідальним за управління ризиками;

- моніторинг - виявлені раніше ризики необхідно постійно контролювати і переглядати при необхідності.

У сучасних умовах ведення бізнесу ризик можна розглядати з трьох основних позицій: прогнозованих фінансових результатів, можливих відхилень від планованого ходу подій і з позиції щодо визначення можливості настання несприятливих подій.

В основу концепції прийнятного ризику повинні бути включені три різночасових рівня ризику:

- початковий, тобто рівень ризику ідеї, задуму, пропозиції без урахування заходів щодо його аналізу та оцінки;

- оцінений - з урахуванням заходів з аналізу та оцінки ризику, в результаті яких отримана реальна оцінка рівня ризику;

- кінцевий (фінальний, прийнятний) - з урахуванням розроблених і проведених активних і пасивних заходів зі зниження початкового рівня ризику.

В основі ризик-менеджменту знаходиться цілеспрямований пошук і організація роботи щодо зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу у невизначеному підприємницькому середовищі.

На практиці для ідентифікації ризиків зазвичай будуть таблицю, в якій відображаються можливі фактори ризику для господарської діяльності підприємства, а також ступінь їх небезпеки і ймовірність настання. Вказана таблиця складається з урахуванням суб'єктивної думки ключових співробітників компанії з використанням методів експертних оцінок. Однак за її допомогою можна з достатньою точністю оцінити рівень ризиків підприємства, оскільки варіативні оцінки по кожному фактору ризиків усереднюються в якусь середню величину, яка може відповідати дійсному рівню по кожному з ризиків.

Фактори ризику доцільно розділити на дві великі групи: зовнішні і внутрішні. У середині кожної групи ризики також поділяються за основними напрямками. Перелік видів ризиків і скорочений список ідентифікованих факторів ризику на прикладі виробничого підприємства представлений в таблицях 1.2 (зовнішні фактори ризику) та 1.3 (внутрішні фактори ризику).

Таблиця 1.2

Ідентифікація зовнішніх факторів ризику виробничого підприємства*

Можливий фактор ризику	Ризик	Ступінь небезпеки ризику, від 1 до 5 балів	Вірогідність настання ризику, %
Міжнародні			
Протекціоністська політика держави	Ризик існує, недостатньо сильна конституційна і законодавча база приватного бізнесу	1	40

Продовження табл. 1.2

Можливий фактор ризику	Ризик	Ступінь небезпеки ризику, від 1 до 5 балів	Вірогідність настання ризику, %
Доступ до фінансових, сировинних і трудових ринків	Для ведення повсякденної діяльності навіть є перевагою, але при певній політичній ситуації в країні він посилиться і виразиться у втраті доступу до дешевих ресурсів	1	80
Політичні			
Стан і перспективи законотворчої бази	Досить важливі під час посилення трудового законодавства і охорони навколишнього середовища	4	70
Економічні			
Інфляційні ризики	Для підприємства вони проявляться у наступному: собівартість продукції зросте, проте і ціни конкурентів також виростуть	3	60
Технологічні			
Науково-технічні	Дуже важливий ризик, так як він обумовлений появою інновацій у виробництві товарів у конкурентів, що може в подальшому викликати зниження витрат, або появою нових товарів-замінників	3	40
Соціальні			
Доходи і витрати соціальних груп	Ризик високий, що виражається в постійній необхідності підвищення заробітної плати	4	60
Рівень соціальної захищеності	Державою постійно підвищується, що означає додаткові фінансові витрати	3	60

*Джерело: побудовано автором на підставі [23]

Ідентифікація внутрішніх факторів ризику виробничого підприємства*

Можливий фактор ризику	Ризик	Ступінь небезпеки ризику, від 1 до 5 балів	Вірогідність настання ризику, %
Організаційні			
Організаційна структура	Формується. Ризик великий, так як зростає навантаження на існуючий персонал, вводяться нові одиниці, можливі зриви у виробничій діяльності. Велике навантаження на ТОП-менеджмент підприємства	4	90
Наявність місії, стратегій, цілей	Тільки у ТОП-менеджмента підприємства	4	85
Фінансові			
Структура фінансових ресурсів	Є важливим для підприємства, оскільки неоптимальна структура веде до значного подорожчання фінансових ресурсів	4	20
Джерела і методи фінансування	Є важливим для підприємства, застосування різних комбінацій джерел і методів дозволяє зекономити фінансові ресурси	4	20
Виробничі			
Рівень управління виробництвом	Є важливим, так як підприємство знаходиться у постійному «русі»	5	70
Продуктивність обладнання	Актуальне, так як виробничі потужності недовантажені, існують «вузькі» місця	5	90

Продовження табл. 1.3

Можливий фактор ризику	Ризик	Ступінь небезпеки ризику, від 1 до 5 балів	Вірогідність настання ризику, %
Персонал			
Рівень кваліфікації персоналу	Ризик дуже великий, втрати можна оцінювати за рівнозначністю втрати бізнесу в цілому	5	70
Плинність персоналу	Ризик великий, як і плинність в даній галузі, причина - брак фахівців і робочих спеціальностей в цілому	5	90

*Джерело: побудовано автором на підставі [23]

На основі ідентифікованих ризиків розробляється карта ризиків компанії, яка дозволяє:

- виявляти найбільш небезпечні варіанти рішення, пов'язані з недосягненням поставлених цілей;
- отримати оцінки можливого збитку (втрат) для різних варіантів рішення;
- спланувати і здійснити розроблення й впровадження заходів щодо зниження ризику до прийняттого рівня;
- оцінити витрати по управлінню ризиком [19].

Основним завданням управління господарською діяльністю суб'єкта бізнесу є управління ризиками у сфері фінансових відносин. Зазначене можливе за рахунок формування та впровадження обґрунтованої моделі управління ризиками як відокремленої складової фінансового менеджменту (рис. 1.1).

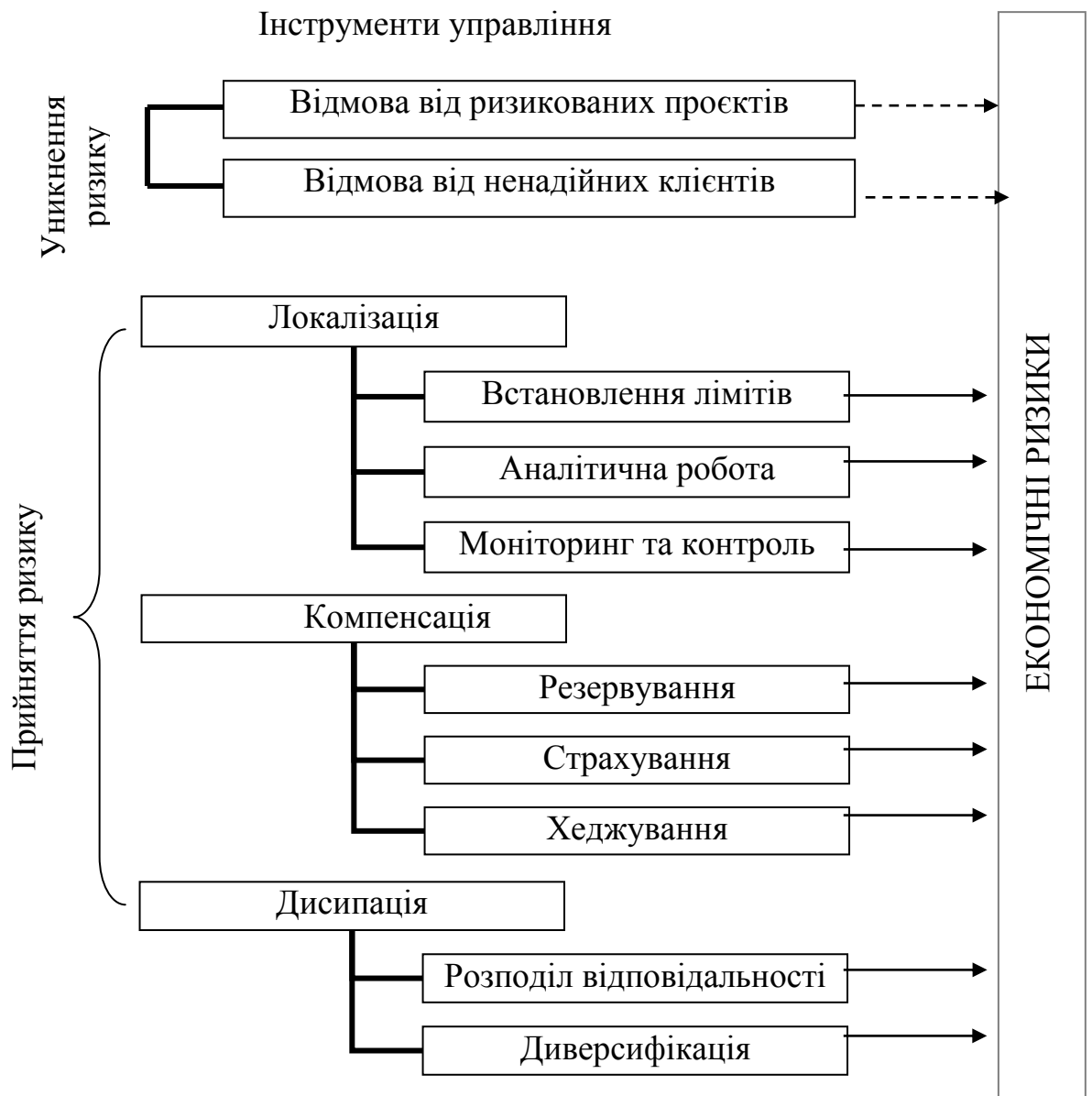


Рис. 1.1. Підходи до управління економічними ризиками в переробній галузі*

*Джерело: побудовано автором на підставі [11]

Формування адекватної та ефективної моделі управління ризиками суб'єкта господарювання передбачає вирішення наступної сукупності теоретико-методологічних та функціонально-організаційних проблемних питань, які можна розподілити за наступними напрямками: структура моделі управління ризиком суб'єкта господарювання; характеристика основних факторів, що визначають параметри моделі управління ризиками суб'єкта господарювання; основні кількісні

показники, що використовуються в моделі управління ризиками суб'єкта господарювання; особливості використання портфельного аналізу в моделі управління ризиками [4].

1.3. Критерії прийняття рішень в умовах ризику

При кількісному аналізі завжди присутня ймовірність як кількісна характеристика випадкових подій. Приймати ризик на себе підприємця примушує перш за все невизначеність економічної ситуації, тобто невідомість умов політичних і економічних обставин, що оточують ту чи іншу діяльність, та перспектив змін цих обставин. Чим більше невизначеність господарської ситуації при прийнятті рішень, тим більше ступінь ризику [5].

Для оцінювання рівня ризикованості при прийнятті рішень в сучасних умовах функціонування економіки прийнято використовувати показники варіації, перш за все, середнє квадратичне відхилення.

Однак, для розрахунку зазначених показників рівня ризику, а також дослідження та оцінки інших характеристик фінансових ризиків можуть використовуватися наступні показники, коефіцієнти та кількісні моделі [4]:

- очікувана величина цільового показника (як правило, очікувана доходність або прибутковість активу) розраховується на основі фактичних величин цільового показника за минулі періоди шляхом розрахунку математичного очікування на основі формули:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (1.1)$$

де \bar{X} - очікувана величина цільового показника;

X_i - абсолютне значення цільового показника в i періоді;

n - кількість періодів, що аналізуються і передують плановому.

- середнє квадратичне відхилення або дисперсія очікуваної величини цільового показника:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}, \quad (1.2)$$

де σ - середнє квадратичне відхилення або абсолютна величини ризику;

σ^2 - дисперсія.

Коефіцієнт кореляції між окремими цільовими показниками, використовується для встановлення причинно-наслідкового зв'язку між окремими об'єктами процесу прийняття управлінських рішень та його кількісної оцінки. Коефіцієнт кореляції розраховується за наступною формулою:

$$\beta = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x * \sigma_y}, \quad (1.3)$$

де β - коефіцієнт кореляції між цільовими показниками X та Y;

$\text{cov}(x, y)$ - коваріація між цільовими показниками X та Y;

σ_x - середнє квадратичне відхилення для цільового показника X;

σ_y - середнє квадратичне відхилення для цільового показника Y.

Аналіз практичної діяльності підприємств доводить, що в багатьох випадках застосування підходів управління економічним ризиком відбувається не задля підвищення ефективності діяльності підприємства, а для створення псевдо-іміджу менеджменту підприємства, який використовує найсучасніші підходи ризик-менеджменту та інших економічних теорій. Інші управлінці використовують підходи ризик-менеджменту, сподіваючись швидко підвищити рівень власної

конкурентоздатності. Проте ризик-менеджмент не завжди дає негайні результати, бо існує певний лаг між формуванням системи ризик-менеджменту, досягненням професійного рівня його функціонування та отриманням реальних результатів від такого менеджменту. Відсутність професійних кваліфікованих фахівців з ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах також є важливою проблемою формування ефективної моделі управління економічним ризиком. Вітчизняна школа підготовки ризик-менеджерів фактично поки що не сформована. Дослідження теоретичних та практичних досягнень доводять, що управління ризиком (ризик-менеджмент) найбільш досліджено на оперативному рівні. На стратегічному рівні, на жаль, відсутні такі дослідження та практичні підходи, а також механізми поєднання стратегічних та оперативних рівнів управління ризиками [12].

Якщо усі розраховані критерії свідчать про те, що необхідність прийняти одного й того самого рішення, то це підтверджує його оптимальність. У тому випадку, якщо різні критерії вказують на різні рішення, пріоритет варто віддавати тому з них, у якого краще математичне очікування. У ситуації ризику цей критерій є основним.

Заслуговують на увагу наступні критерії оцінювання рівня ризику: Байєса,

Таблиця 1.4

Критерії оцінювання рівня ризику

Критерії	Характеристика
Байєса (критерій математичного сподівання)	Ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища (P_j). Відповідно до функціонала оцінювання, який має «позитивний» (F^+) чи від'ємний (F^-) інгредієнт, оптимальне альтернативне рішення знаходиться за формулами: $\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\};$ $\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \{V(A_i, S_j) \cdot P_j\}$

Продовження табл. 1.4

Критерії	Характеристика
Лапласа	<p>Дає змогу відокремити кращий варіант рішення, коли немає ніяких підстав вважати, що кожний окремий стан зовнішнього середовища більш імовірний, порівняно з іншими. Використовується припущення про те, що ймовірність виникнення кожного з можливих станів однакова. У такому випадку цінності кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середнього арифметичного:</p> $\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\};$ $\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \left\{ 1/n \sum_{j=1}^n V(A_i, S_j) \right\}.$
Гурвіца (критерій песимізму- оптимізму)	<p>Передбачає оціночну функцію, яка знаходиться між точкою зору крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Формула розрахунку критерію використовується при застосуванні правила Гурвіца в умовах невизначеності. Відповідно до цього правила максимакс і максимін сполучаються зв'язуванням максимуму мінімальних значень альтернатив. Це правило називають ще правилом оптимізму – песимізму. Оптимальну альтернативу можна розрахувати за формулами:</p> $\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \left\{ \alpha \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1-\alpha) \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\};$ $\text{для } F^- \quad A_i^* = \max_i \left\{ (1-\alpha) \max_j \{V(A_i, S_j)\} + \alpha \min_j \{V(A_i, S_j)\} \right\}$
Вальда	<p>Вважається фундаментальним критерієм. Називають критерієм песиміста, оскільки він орієнтується на кращий із гірших результатів. За цим критерієм обирається стратегія, що гарантує максимальне значення найгіршого виграшу (стратегія фаталізму). Оптимальне рішення - відповідна до функціонала оцінювання, який має «позитивний» (F^+) чи від'ємний (F^-) інгредієнти, обчислюється за формулами:</p> $\text{для } F^+ \quad A_i^* = \max_i \min_j \{V(A_i, S_j)\};$ $\text{для } F^- \quad A_i^* = \min_i \max_j \{V(A_i, S_j)\}$

Критерії	Характеристика
Севіджа	<p>Мінімальний і максимальний метод, орієнтований на мінімізацію жалю з приводу втраченого прибутку й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку. Розрахунок критерію складається з чотирьох етапів: знаходиться кращий результат кожної графи (максимум a_{ij}); будується матриця ризику, кожний елемент якої – це недоотриманий ефект від невдало прийнятих рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку, та обчислюється за формулами:</p> $\text{для } F^+ \quad R_{ij}^* = \max_i \{V(A_i, S_j)\} - V(A_i, S_j);$ $\text{для } F^- \quad R_{ij}^* = V(A_i, S_j) - \min_i \{V(A_i, S_j)\}.$ <p>Критерій використовується тоді, коли необхідно обрати стратегію захисту об'єкта від занадто великих утрат. Використання критерію Севіджа є доцільним лише за умови достатньої фінансової стабільності підприємства, коли є впевненість, що випадковий збиток не призведе до повного краху.</p>

*Джерело: побудовано автором на підставі [42]

Нейтралізація ризиків здійснюється на основі відповідної стратегії суб'єкта господарювання, що представляє собою функціонально-організаційну форму реалізації превентивних заходів по відношенню до ризиків такого суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПРАТ «КНЯЗЯ ТРУБЕЦЬКОГО»

2.1. Економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Князя Трубецького» створене на базі радгоспу-заводу ім. Леніна і є його правонаступником. Основними напрямками діяльності підприємства є промислове виробництво продукції виноробства, рослинництва, яке включає багаторічні насадження, як то виноградники і сади. Усі структурні підрозділи господарства знаходяться на його території. Дочірніх підприємств, філій, відособлених структурних підрозділів господарство не має.

З 2003 по 2011 роки на підприємстві проведена повна реконструкція. Посаджені нові виноградники, загальна площа яких становить 200 га. Це виноград європейських сортів з Італії та Франції: Каберне Совіньон, Мерло, Совіньон Блан, Піно Блан, Піно Нуар, Шардоне, Рислінг, Аліготе, Мальбек, Піно Фран, Каберне Фран, Сіра.

Серед преміальних вин, представлених на ринку України: «Каберне Фран», «Мальбек», «Сіра», «Князь Трубецькой», «Піно Нуар» і «Рислінг» з лімітованого обсягу. Також вже стали класикою: витримані - «Шардоне», «Каберне», «Мерло», «Піно Нуар», знамениті марочні - «Оksamит України», «Перлина Степу», «Наддніпрянське» і, звичайно ж, колекція молодих вин.

Незважаючи на те, що сьогодні ринок вина доволі насичений різноманітною продукцією вітчизняних та закордонних виробників, продукція ПрАТ «Князя Трубецького» також продовжує користуватися заслуженим попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основним ринком збуту є внутрішній. На даний час удосконалюється програма збуту продукції. Також на підприємстві діє ряд екскурсійних

програм, направлених як на ознайомлення потенційного клієнта із продукцією підприємства, так і для отримання додаткового прибутку.

У таблиці 2.1 наведено основні характеристики та вартість можливих екскурсій та дегустації продукції.

Таблиця 2.1

Основні характеристики та вартість можливих екскурсій та дегустації продукції*

Умови	Екскурсія «Стандарт» (без дегустації)	Екскурсія «Стандарт» (з дегустацією)	Преміум «Нічна» (з дегустацією)	Преміум (з дегустацією)
1. Гуртові екскурсії - від 6 до 40 осіб (для груп школярів і студентів – знижка 30%)				
Вартість, грн./особу	200	300	х	600
Тривалість	1 год.	2 год.	х	2 год.
Кількість зразків вин на дегустацію	х	6 (молоді, витримані)	х	7 (марочні і вина лімітованої колекції)
Дегустаційна закуска	х	крекер	х	асорті фермерських сирів, горіхи, мед
Індивідуальні екскурсії – від 2 до 5 осіб				
Вартість, грн./особу	300	500	700	900
Тривалість	1 год.	2 год.	1,5 год.	2 год.
Кількість зразків вин на дегустацію	х	6 (молоді, витримані)	3 (марочні)	7 (марочні і вина лімітованої колекції)
Дегустаційна закуска	х	крекер	крекер	асорті фермерських сирів, горіхи, мед

*Джерело: побудовано автором на підставі [3]

Детальна інформація щодо дегустаційних турів та умов їх проведення наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація щодо дегустаційних турів та умов їх проведення*

Умови	«Стандарт» дегустація	«Преміум» дегустація	«За бажанням» (нестандартний тур)
Вартість, грн./особу	500	900	індивідуально
Тривалість	1 год.	1 год.	
Кількість зразків вин на дегустацію	6 (молоді, витримані)	7 (марочні і вина лімітованої колекції)	
Дегустаційна закуска	крекер	асорті фермерських сирів, горіхи, мед	крекер

*Джерело: побудовано автором на підставі [3]

Мінімальна група для дегустацій типу «Стандарт» та «Преміум» - 5 осіб. Також для гостей готелю діє знижка 10% до цін на екскурсійне обслуговування.

По п'ятницях та суботах в період з 01 травня по 31 серпня, з 19-00 до 22-0 проводиться атмосферна романтична нічна екскурсія при свічках. Кількість учасників від 2 до 12 осіб.

Важливим елементом процесу управління підприємством є здійснення контролю ефективності роботи з управління ризиками. На цьому етапі необхідно перевірити та оцінити продуктивність роботи окремих фахівців, що займаються питаннями управління ризиками, ефективність діяльності з управління ризиками на основі отриманих фінансових результатів діяльності підприємства. Узагальнюючи результати контролю з управління ризиками при необхідності потрібно внести коригування у процес управління ризиками.

В таблиці 2.3 відобразимо особливості контролю діяльності з управління ризиками на ПрАТ «Князя Трубецького».

Особливості контролю діяльності з управління ризиками на підприємстві

Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Рівень індивідуального контролю (об'єкт контролю – конкретний працівник)		
Дослідження обґрунтованості набору персоналу. Перевірка посадових інструкцій.	Поточний контроль за роботою працівника у визначеній сфері господарської діяльності.	Перманентний контроль за результатами виконаних дій та прийнятих рішень.
Дослідження специфіки розподілу функціональних обов'язків між працівниками досліджуваного підрозділу	Перевірка дотримання визначених колективним договором та трудової угодою заходів в разі відхилення роботи персоналу від запланованого графіку. Дослідження специфіки прийняття креативних рішень при вирішенні проблемних ситуацій	Визначення обґрунтованості підвищення кваліфікації персоналу як основи для подальшого зростання продуктивності праці
Рівень окремих структурних підрозділів та взаємозв'язків між ними (об'єкт контролю – порядок роботи, взаємозв'язки між персоналом та прийняття рішень у структурному підрозділі з управління ризиками)		
Наявність розробленого механізму з управління ризиками економічної діяльності. Попередня оцінка ризиків. Оцінка заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків. Взаємозв'язок підрозділів підприємства.	Дотримання та виконання якісного та кількісного аналізу ризиків. Оцінка взаємовідносин працівників структурного підрозділу з управління ризиками та взаємозв'язків із персоналом інших підрозділів підприємства Програмування розвитку подій у випадку настання кризових ситуацій	Пошук додаткових резервів для покращення роботи підрозділу. Своєчасність та достовірність інформування ТОП-керівництва підприємства про стан справ з управління ризиками

Продовження табл. 2.3

Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Рівень суб'єкта господарювання (об'єкт контролю – загальний стан господарської діяльності підприємства, ефект від управління ризиками)		
Оцінка якості та повноти інформації, що надходить у структурний підрозділ з управління ризиками. Наявність порядку оперативного та поточного звітування керівництву суб'єкта господарювання про загальний стан підприємства, галузі, регіону та національної економіки в цілому, прогнози їх розвитку	Оцінка економічного стану підприємства та визначення впливу на існуючий стан роботи структурного підрозділу з управління ризиками. Вплив прийнятих рішень у кризових ситуаціях, спрямованих на покращення загального стану господарської діяльності підприємства. Дослідження співвідношення «ризик-прибуток»	Аналіз виконання структурним підрозділом з управління ризиками вставлених функціональних завдань. Оцінка ефективності з управління ризиками. Визначення можливостей внесення коректив за результатами контролю або в разі суттєвих змін на підприємстві

*Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Для успішного управління ризиковими ситуаціями керівництву підприємства слід дотримуватись основних принципів: не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал; не можна ризикувати великим заради малого; необхідно проаналізувати можливі наслідки визначеного ризику.

2.2. Аналіз структури балансу підприємства та оцінка його ліквідності

ПрАТ «Князя Трубецького» має самостійний баланс, розрахунковий, поточний, валютний та інші рахунки, які можуть

відкриватися в банках України та зарубіжних державах у відповідності до чинного законодавства України та її міждержавних угод.

Основним джерелом інформації для аналізу результатів господарської діяльності та фінансового стану є бухгалтерський баланс підприємства.

Використовуючи форму № 1 «Баланс» в таблиці 2.4 проведемо аналіз балансу ПрАТ «Князя Трубецького» на початок і на кінець 2018 року.

Аналіз, проведений в таблиці 2.4 показав, що у 2018 році капітал підприємства збільшився на 13,4% або на 13,5 млн грн і склав 114,1 млн грн.

Таблиця 2.4

Аналіз балансу ПрАТ «Князя Трубецького» за 2018 рік*

Актив	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Активи				
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	4845	5373,9	528,9	10,9
Основні засоби	40313,3	36751,6	-3561,7	-8,8
Довгострокові біологічні активи	2461,3	4627,1	2165,8	88,0
Інші необоротні активи	201,4	11,8	-189,6	-94,1
Усього за розділом I	47821	46764,4	-1056,6	-2,2
II. Оборотні активи				
Запаси	37400,8	44856,2	7455,4	19,9
у т.ч. готова продукція	4464,7	3603,0	-861,7	-19,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12274,9	16761,7	4486,8	36,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				

Продовження табл. 2.4

Актив	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
- з бюджетом	759,2	1689,2	930,0	122,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	886,4	2892,1	2005,7	226,3
Гроші та їх еквіваленти	1025,3	367,7	-657,6	-64,1
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,0	-0,4	x
Інші оборотні активи	460,9	760,0	299,1	64,9
Усього за розділом II	52807,9	67326,9	14519,0	27,5
Баланс	100628,9	114091,3	13462,4	13,4
Пасиви				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	36777,9	36777,9	x	x
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14437,7	11844,6	-2593,1	-18,0
Усього за розділом I	51215,6	48622,5	-2593,1	-5,1
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
Усього за розділом II	27427,3	40597,0	13169,7	48,0
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
- товари, роботи, послуги	10307,0	17000,0	6693,0	64,9
- розрахунками з бюджетом	8,5	2,2	-6,3	-74,1
- розрахунками зі страхування	18,1	22,4	4,3	23,8
- розрахунками з оплати праці	287,2	303,2	16,0	5,6
Доходи майбутніх періодів	275,6	275,6	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	11089,6	7268,4	-3821,2	-34,5
Усього за розділом III	21986,0	24871,8	2885,8	13,1
Баланс	100628,9	114091,3	13462,4	13,4

*Джерело: розраховано автором

Ця зміна зумовлена зростанням розміру довгострокових (на 13,2 млн грн або на 48%) та поточних зобов'язань (на 2,9 млн грн. або на 13,1%). Водночас, відбулося зменшення розмірів власного капіталу на 2,6 млн грн. або на 5,1%. Перевищення темпів зростання зобов'язань над темпами зростання розміру власного капіталу свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів.

Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності зовнішніми інвесторами також здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, що визначається часом, необхідним для перетворення їх у грошові кошти.

Для проведення аналізу ліквідності балансу ПрАТ «Князя Трубецького» у таблиці 2.5 відобразимо активи по кожній групі.

Таблиця 2.5

Активи ПрАТ «Князя Трубецького» у 2018 році*

Активи	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Гроші та їх еквіваленти	1025,3	367,7
Разом по першій групі	1025,3	367,7
Готова продукція	4464,7	3603,0
Дебіторська заборгованість	13920,5	21343
Разом по другій групі	18385,2	24946
Виробничі запаси	32936,1	41253,2
Інші оборотні активи	460,9	760,0
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,0
Разом по третій групі	33397,4	42013,2
Основні засоби	40313,3	36751,6
Незавершені капітальні інвестиції	4845	5373,9
Довгострокові біологічні активи	2461,3	4627,1

Продовження табл. 2.5

Активи	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Інші необоротні активи	201,4	11,8
Разом по четвертій групі	47821	46764,4
Усього	100628,9	114091,3

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.6 відобразимо зобов'язання підприємства.

Таблиця 2.6

Зобов'язання ПрАТ «Князя Трубецького» у 2018 році*

Зобов'язання	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили	10620,8	17327,8
Короткострокові кредити банку	11365,2	7544
Довгострокові зобов'язання	27427,3	40597,0
Власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні	51215,6	48622,5
Усього	100628,9	114091,3

*Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > П_1, A_2 > П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4, \quad (2.1)$$

де A_1 - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

A_2 - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

A_3 – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

A_4 – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$П_1$ – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

$П_2$ – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

$П_3$ – довгострокові кредити банку і позики;

$П_4$ – власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Використовуючи інформацію, яка наведена в таблицях 2.5 та 2.6, проаналізуємо ліквідність балансу за 2018 рік за чотирма групам на початок звітного періоду:

- по першій групі:

$$1025,3 < 10620,8$$

- по другій групі:

$$18385,2 > 11365,2$$

- по третій групі:

$33397,4 > 27427,3$

- по четвертій групі:

 $47821 < 51215,6$

Як бачимо на початок 2018 року баланс ПрАТ «Князя Трубецького» вважається ліквідним по другій, третій та четвертій групах.

Згідно таблиці 2.5 та таблиці 2.6 проаналізуємо ліквідність балансу ПрАТ «Князя Трубецького» за 2018 рік по чотирьом групам на кінець звітнього періоду:

- по першій групі:

 $367,7 < 17327,8$

- по другій групі:

 $24946 > 7544$

- по третій групі:

 $42013,2 > 40597,0$

- по четвертій групі:

 $46764,4 < 48622,5$

Як бачимо, на кінець 2018 року фінансовий стан підприємства не покращився і баланс ліквідний також по другій, третій та четвертій

групах. Враховуючи суттєве перевищення пасивів першої групи над відповідними активами, можемо стверджувати про наявність фінансового ризику для господарської діяльності ПрАТ «Князя Трубецького» та суттєву залежність підприємства від внутрішніх та зовнішніх кредиторів.

Для оцінки платоспроможності в короткостроковій перспективі розраховують наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття боргів) ($K_{п.л.}$) – відношення всієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань.

Він показує ступінь, у якій поточні активи покривають поточні пасиви.

$$K_{п.л.} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{П_1 + П_2}, \quad (2.2)$$

де A_1 – абсолютно ліквідні активи;

A_2 – швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

A_3 – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

A_4 – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

$П_1$ – найбільш термінові зобов'язання;

$П_2$ – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку).

- на початок 2018 року:

$$K_{п.л.} = \frac{1025,3+18385,2+33397,4}{10620,8+11365,2} = 2,402$$

- на кінець 2018 року:

$$K_{п.л.} = \frac{367,7+24946+42013,2}{17327,8+7544} = 2,707$$

Перевищення поточних активів над поточними пасивами забезпечує резервний запас для компенсації збитків, що може понести підприємство при розміщенні і ліквідації всіх поточних активів, крім готівки. Чим більше величина цих запасів, тим більше впевненість кредиторів, що борги будуть погашені. Задовольняє звичайно коефіцієнт, який більше двох. Як бачимо, на ПрАТ «Князя Трубецького» зазначений показник більше двох. Також спостерігається незначна тенденція до його збільшення протягом 2018 року з 2,402 до 2,707.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності ($K_{ш.л.}$) – відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткострокових боргів підприємства:

$$K_{ш.л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (2.3)$$

У нашому прикладі на початок року величина цього коефіцієнта складає:

- на початок 2018 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{1025,3+18385,2}{10620,8+11365,2} = 0,883$$

- на кінець 2018 року:

$$K_{ш.л.} = \frac{367,7 + 24946}{17327,8 + 7544} = 1,018$$

Задовольняє співвідношення 0,7-1,0.

Однак воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних засобів складає дебіторська заборгованість, частина якої важко вчасно стягнути, як це й спостерігається на ПрАТ «Князя Трубецького».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма грошових резервів) ($K_{а.л.}$) – визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства.

$$K_{а.л.} = \frac{A1}{П1 + П2}, \quad (2.4)$$

- на початок 2018 року:

$$K_{а.л.} = \frac{1025,3}{10620,8 + 11365,2} = 0,047$$

- на кінець 2018 року:

$$K_{а.л.} = \frac{367,7}{17327,8 + 7544} = 0,015$$

Задовольняє співвідношення 0,2-0,25.

Чим вище ця величина, тим більше гарантія погашення боргів, тому що для цієї групи активів немає практично побоювань утрати вартості у випадку ліквідації підприємства.

Із проведених розрахунків бачимо, що показники абсолютної ліквідності як на початок, так і на кінець 2018 року на ПрАТ «Князя

Трубецького» не відповідають встановленим нормам, підприємство знаходиться у середній залежності від кредиторів.

2.3. Діагностика рівня можливого банкрутства підприємства

Для того щоб визначити, ознаки якої неплатоспроможності характеризують фінансовий стан ПрАТ «Князя Трубецького», здійснимо розрахунок наступних показників: показник поточної платоспроможності; коефіцієнт забезпечення власними коштами; коефіцієнт покриття.

Показник поточної платоспроможності (Пп) розраховується як сума довгострокових та поточних фінансових інвестицій, грошей та їх еквівалентів за вирахуванням загального обсягу поточних зобов'язань.

На прикладі ПрАТ «Князя Трубецького» показник поточної платоспроможності дорівнює:

- на початок 2018 року:

$$\text{Пп} = 1025,3 - 21986,0 = -20960,7 \text{ (тис. грн.)}$$

- на кінець 2018 року:

$$\text{Пп} = 367,7 - 24871,8 = -24504,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кзвк) характеризує наявність власних оборотних коштів підприємства і знаходиться за формулою:

$$\hat{\epsilon} = \frac{\text{ІІ} - \text{ІА}}{\text{ІА}}, \quad (2.5)$$

де ІІ - підсумок першого розділу пасиву балансу (власний капітал), тис. грн.;

ІА, ПА – відповідно підсумок першого (необоротні активи) і другого (оборотні активи) розділів активу балансу, тис. грн.

- на початок 2018 року:

$$K_{ЗВК} = \frac{51215,6 - 47821}{52807,9} = 0,0643$$

- на кінець 2018 року:

$$K_{ЗВК} = \frac{48622,5 - 46764,4}{67326,9} = 0,0276$$

Нормативним значенням коефіцієнта забезпечення є 0,1.

Коефіцієнт покриття (Кп) характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і дорівнює:

- на початок 2018 року:

$$K_{П} = \frac{52807,9}{21986,0} = 2,402$$

- на кінець 2018 року:

$$K_{П} = \frac{67326,9}{24871,8} = 2,707$$

Нормативне значення коефіцієнта покриття – 1,5.

У таблицях 2.7 та 2.8 відобразимо алгоритм визначення ступеню неплатоспроможності ПрАТ «Князя Трубецького» на підставі даних щодо показника поточної неплатоспроможності, коефіцієнтів

забезпечення власними коштами, покриття та розміру чистого прибутку на початок і на кінець 2018 року.

Таблиця 2.7

Алгоритм визначення ступеня неплатоспроможності ПрАТ «Князя Трубецького» на початок 2018 року*

Найменування	Ступень неплатоспроможності			
	Нормативне значення	Поточна	Критична	Понадкритична
Поточна неплатоспроможність	>0			$T_{п} < 0$
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,1			$K_{об} < 0,1$
Коефіцієнт покриття	1,5	$K_{п} > 1,5$		
Чистий прибуток	>0			<0

*Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.8

Алгоритм визначення ступеня неплатоспроможності ПрАТ «Князя Трубецького» на кінець 2018 року*

Найменування	Ступень неплатоспроможності			
	Нормативне значення	Поточна	Критична	Понадкритична
Поточна неплатоспроможність	>0			$T_{п} < 0$
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,1			$K_{об} < 0,1$
Коефіцієнт покриття	1,5	$K_{п} > 1,5$		
Чистий прибуток	>0			<0

*Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить про наявність ознак понадкритичної неплатоспроможності на підприємстві на початок 2018 року.

Наявність ознак понадкритичної неплатоспроможності також спостерігається й на кінець 2018 року. Отже, ситуацію на ПрАТ «Князя Трубецького» можна вважати понадкритичною за всіма показниками окрім коефіцієнту покриття як на початок, так і на кінець досліджуваного періоду.

Використовуючи наявну фінансову звітність, за допомогою коефіцієнта Бівера, визначимо рівень платоспроможності підприємства за формулою:

$$\hat{E}_a = \frac{\text{×èñðèé ìðèáóðîê + \text{Àìððèçàöè ÿ}}{\text{Äîäîñòðîäî êîá³ çàâîäóçàîí ÿ + \text{Ïòî÷í³ çàâîäóçàîí ÿ}} \quad (2.6)$$

- 2017 рік:

$$K_6 = \frac{-723,2 + 4394,7}{27427,3 + 21986,0} = 0,074$$

- 2018 рік:

$$K_6 = \frac{-2593,1 + 4742,5}{40597,0 + 24871,8} = 0,033$$

Значення коефіцієнта Бівера, що рекомендується за міжнародними стандартами, знаходиться в інтервалі 0,17-0,4.

Отже, за підсумками 2018 року фінансовий стан ПрАТ «Князя Трубецького» суттєво погіршився і вірогідність подальшого банкрутства суттєво зростає.

Для більш детального обґрунтування, використовуючи модель Альтмана розрахуємо інтегральний показник рівня загрози банкрутства для ПрАТ «Князя Трубецького» за наступною формулою:

$$Z_a = X_1 * 1,2 + X_2 * 1,4 + X_3 * 3,3 + X_4 * 0,6 + X_5 * 0,999, \quad (2.7)$$

де X_1 - відношення власного оборотного капіталу до підсумку всіх активів підприємства;

X_2 - відношення нерозподіленого прибутку до підсумку всіх активів підприємства;

X_3 - рівень дохідності активів;

X_4 - коефіцієнт фінансового ризику;

X_5 - коефіцієнт оборотності активів.

Визначимо складові моделі Альтмана для ПрАТ «Князя Трубецького» за підсумками 2018 року:

$$X_1 = \frac{67326,9 - 24871,8}{114091,3} = 0,372$$

$$X_2 = \frac{-2593,1}{114091,3} = -0,023$$

$$X_3 = \frac{-2593,1}{114091,3} = -0,023$$

$$X_4 = \frac{48622,5}{40597,0 + 24871,8} = 0,743$$

$$X_5 = \frac{47679,4}{114091,3} = 0,418$$

Отже відповідно до моделі Альтмана інтегральний показник рівня загрози банкрутства для ПрАТ «Князя Трубецького» за підсумками 2018 року складає:

$$Z_a = 0,372*1,2 + (-0,023)*1,4 + (-0,023)*3,3 + 0,743*0,6 + 0,418*0,999 = 1,2017$$

Порівняння з нормативними значеннями та визначення імовірності банкрутства для ПрАТ «Князя Трубецького» наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

**Визначення імовірності банкрутства для
ПрАТ «Князя Трубецького» за підсумками 2018 року***

Імовірність банкрутства	Нормативне значення Z	Значення Z для ПрАТ «Князя Трубецького»
Дуже висока імовірність банкрутства	<1,8	1,2017
Висока ступень імовірності банкрутства	1,81-2,7	
Можливе банкрутство	2,71-2,9	
Ступень імовірності банкрутства мала	3 + ...>	

* Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки щодо визначення інтегрального показника рівня загрози банкрутства для ПрАТ «Князя Трубецького» за підсумками 2018 року свідчать про дуже високу імовірність банкрутства у майбутньому. Водночас, зазначене, в першу чергу, пов'язано із отриманим чистим збитком від ведення господарської діяльності. Разом з тим реалії сьогодення свідчать, що офіційно задекларований збиток від господарської діяльності ПрАТ «Князя Трубецького» може бути наслідком небажання власників підприємства сплачувати податок на прибуток, а отже може не свідчити про реальний стан справ на підприємстві. Зазначене підтверджується проведеним аналізом структури балансу підприємства та оцінкою його ліквідності (баланс ліквідний по другій, третій та четвертій групах).

Враховуючи зазначене, оцінити ймовірність банкрутства для підприємства є дуже складним та потребує використання декількох науково-методичних підходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення оптимальної системи управління ризиками господарської діяльності підприємства в мінливих умовах ринку

Ринкова економіка, що характеризується невизначеністю, можливістю вибору для суб'єктів господарської діяльності із сукупності альтернативних одного чи декількох напрямків розвитку, зацікавленістю господарника у кінцевих результатах та можливістю самостійно приймати управлінське рішення, обумовлює наявність ризикових ситуацій [12]. Цілі, що ставить підприємство перед собою на конкретному етапі свого розвитку, так чи інакше вступають у протиріччя з можливими ризиками, що супроводжують його на шляху їх реалізації. Вирішити це протиріччя можна тільки за умови удосконалення управління ризиками на підприємстві. Тому аналіз економічних ризиків не завершується лише їх кількісною оцінкою, а продовжується розробкою заходів захисту від ризиків, тобто прийняттям управлінських рішень із запобігання, передачі або зниження ступеня ризиків. Управління економічними ризиками стає однією з важливих умов забезпечення ефективної діяльності підприємства на відповідному сегменті ринку та мінімізації ймовірності банкрутства у майбутньому. Етапи управління економічними ризиками відобразимо на рисунку 3.1.

В управлінні економічними ризиками важливе значення має інформованість ТОП-менеджменту суб'єкта господарювання, його досвід, кваліфікація, ділові якості. Керівник підприємства схиляється до ризикових рішень тоді, коли він впевнений у професіоналізмі виконавців. Помилки, допущені раніше в аналогічній ситуації, диктують вибір більш обережної стратегії.

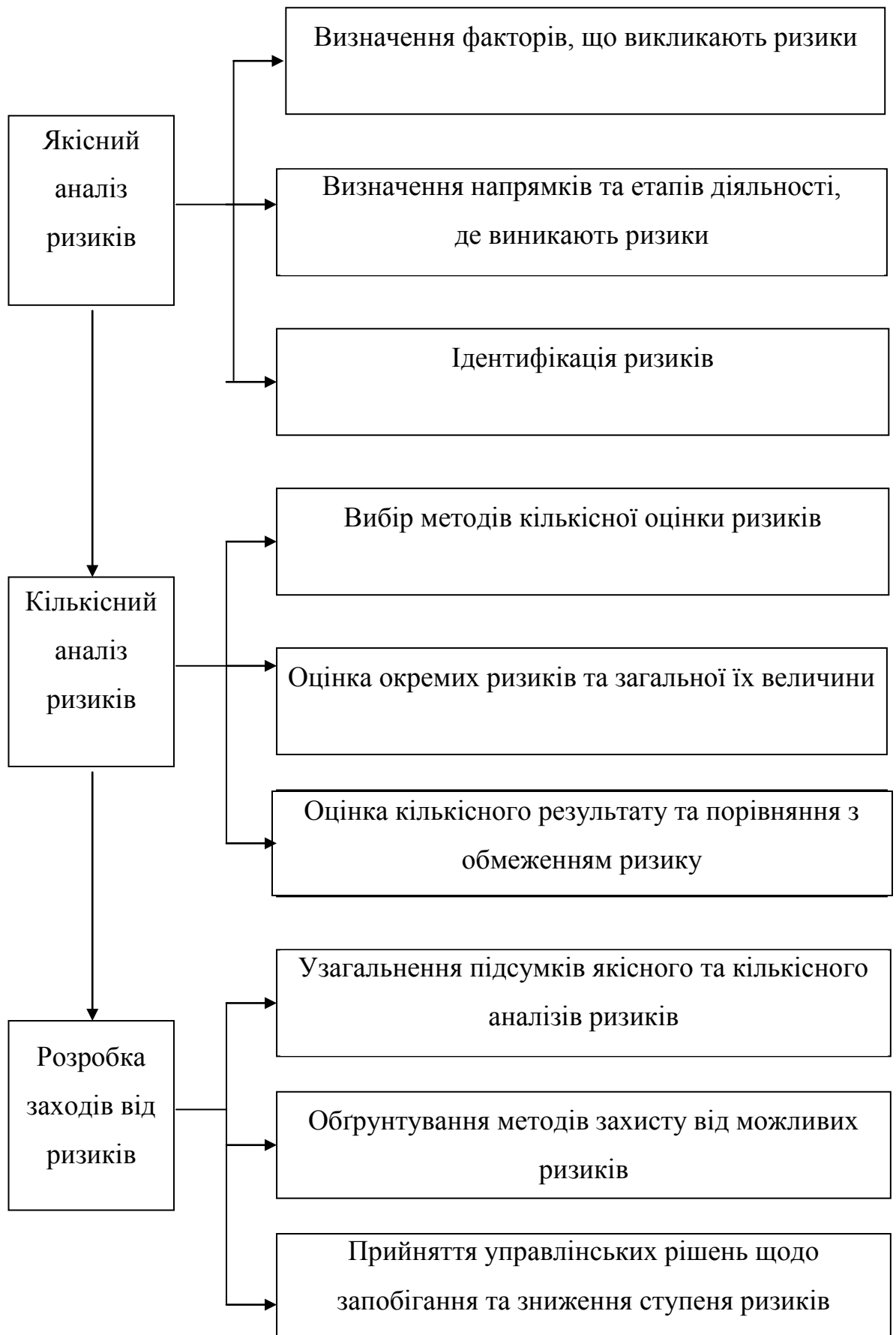


Рис. 3.1. Етапи управління економічними ризиками*

*Джерело: побудовано автором

Основна мета управління ризиками у сучасних умовах розвитку національної економіки полягає у тому, щоб попередити банкрутство підприємства та забезпечити прибуткову діяльність при найменших втратах. У зв'язку з цим актуальним завданням для суб'єктів господарювання всіх форм власності є формування дієвої системи управління економічними ризиками, яка повинна забезпечувати економічну стабільність діяльності підприємства у нестабільних кризових умовах. Дослідження генезису формування окремих теоретичних положень з управління економічними ризиками підприємств привели до висновку про необхідність розгляду зазначених складових системи управління ризиками з позицій поєднання різних підходів до управління. Формування будь-якого елемента системи управління пов'язане з певним теоретичним підходом до управління, що відображено на рисунку 3.2.

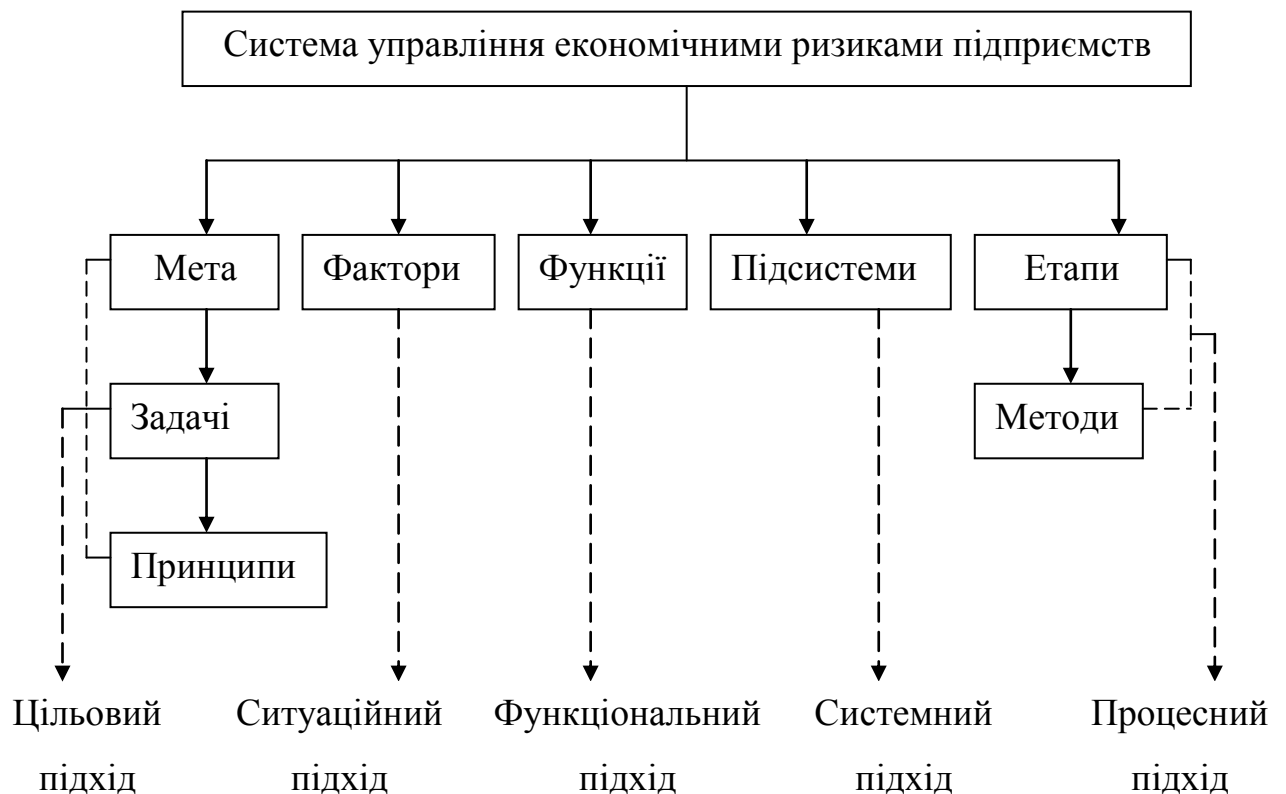


Рис. 3.2. Структура системи управління економічними ризиками*

*Джерело: побудовано автором

Так, ґрунтуючись на теоретичних засадах цільового підходу необхідно сформуваи мету, задачі та принципи управління економічними ризиками. Метою управління економічними ризиками є, в більшості випадків, успішне функціонування підприємства в умовах ризику і невизначеності. Для досягнення цієї мети слід поставити і розв'язати такі задачі: виявлення можливих економічних ризиків; якісна і кількісна оцінка економічних ризиків; вибір методів зниження та запобігання економічним ризикам; компенсація уже завданих в результаті настання ситуації ризику збитків.

Реалізація поставлених цілей і задач вимагає уточнення і систематизації принципів управління ризиками. На нашу думку, доцільним було б виділення п'яти груп принципів управління ризиками: загальних принципів та принципів реалізації цільового, функціонального, процесного й структурного підходів.

Найбільш проблемною областю у формуванні системи управління економічними ризиками є вибір методичного забезпечення. Традиційно у його складі виділяють: якісну і кількісну оцінку ризиків. Слід зазначити, що вибір конкретних методів і методик повинен залежати від виду та мети діяльності підприємства і бути спрямований на комплексну діагностику та оцінку ризиків.

Таким чином, новизна отриманого результату повинна полягати у створенні універсальної схеми системи управління економічними ризиками підприємств з урахуванням теоретичних засад цільового, ситуаційного, структурного, функціонального та процесного підходів. Перспектива подальших наукових досліджень в даному напрямку полягає у формуванні аналогічних схем для підприємств різних галузей економіки.

Отже, як зазначалося, головною метою організації системи управління ризиками є забезпечення умов успішного функціонування підприємства в умовах ризику. Організацію процесу управління

ризиками на підприємстві пропонуємо здійснювати за сьома етапами (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Організація процесу управління ризиками на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором

Ефективне управління економічним ризиком потребує розробки ефективної інформаційної системи, оскільки вона є одним із

найважливіших елементів управлінської діяльності. Необхідно приділяти значну увагу дослідженню проблем розробки інформаційного забезпечення та під час прийняття управлінських рішень враховувати параметри динамічності, структурної надійності та точності, що в поєднанні з уже відомими показниками дасть змогу розробити систему оцінки ризиків господарської діяльності підприємства на підставі аналізу інформаційного забезпечення підприємства.

Якщо підприємство обрало ризиковану стратегію, то система стимулів повинна мотивувати управлінців на прийняття та реалізацію рішень зі значним ступенем економічного ризику, виходячи зі стратегії ризик-менеджменту (рис. 3.4.).

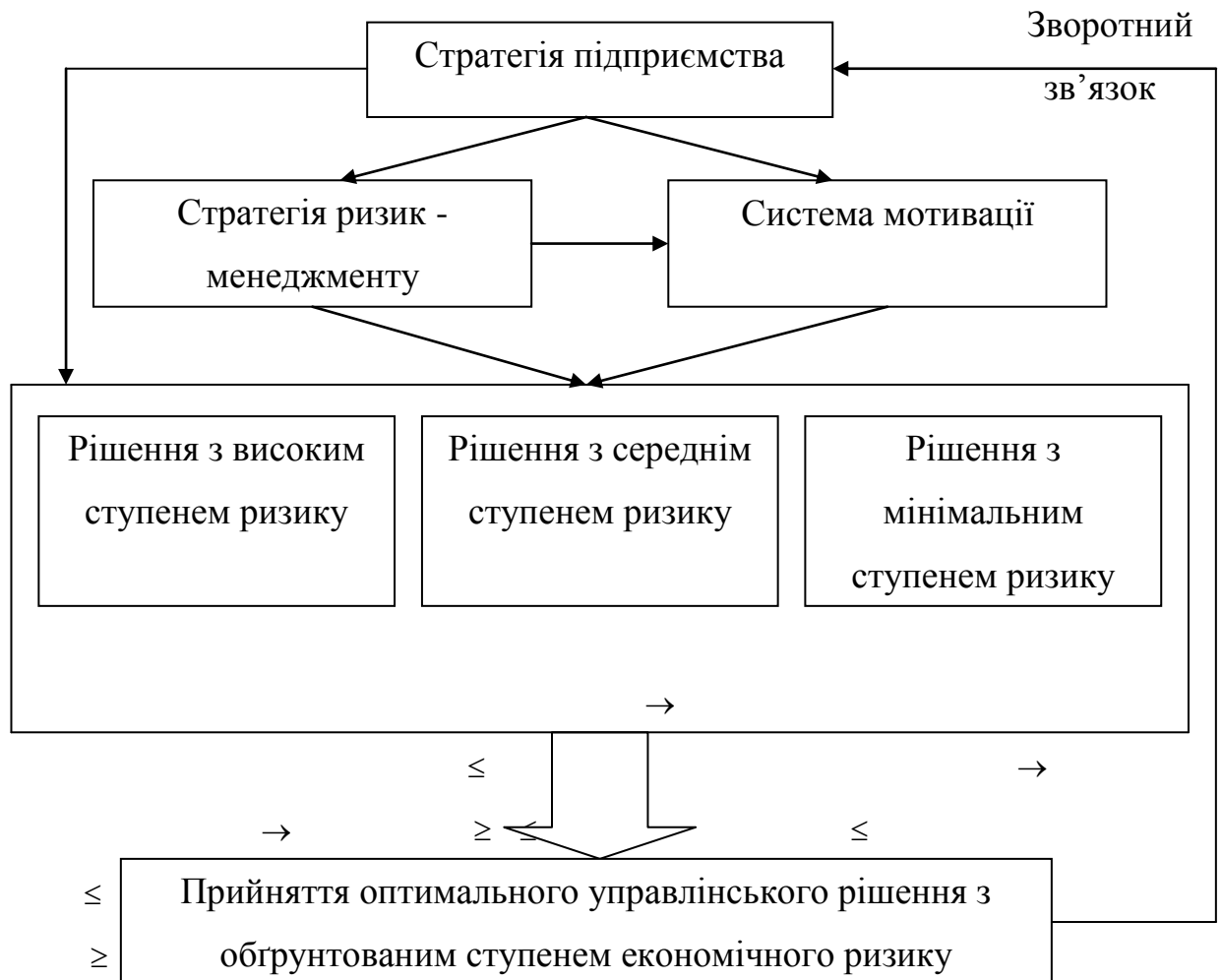


Рис. 3.4. Узгодження стратегії підприємства*

*Джерело: побудовано автором

Дуже важливо, враховуючи мінливість ризик-середовища, здійснювати моніторинг потреб і відповідно змінювати та вдосконалювати систему мотивації. Одним із основних стимулів за умов економічного ризику є адекватна заробітна плата.

3.2. Обґрунтування доцільності запровадження економіко-математичних моделей для удосконалення управління ризиками

Усяке рішення в умовах неповної інформації приймається з урахуванням кількісних характеристик ситуацій, в якій приймається рішення. Найбільш часто використовуються наступні критерії при визначенні оптимальної виробничої програми: Севіджа, Гурвіца, Байєса, Лапласа, Вальда. Ці критерії можна використовувати по черзі, причому після обчислення їх значень з-поміж кількох варіантів доводиться довільним чином виділяти деяке остаточне рішення, що дозволяє краще проникнути в усі внутрішні зв'язки проблеми прийняття рішень і послабити вплив суб'єктивного фактора.

Для визначення оптимального обсягу виробництва виноградних вин у 2020 році розглянемо 5 альтернатив щодо їх виробництва на ПрАТ «Князя Трубецького» та можливий обсяг втрат внаслідок неповної реалізації продукції серед потенційних покупців. При проведенні розрахунків будемо користуватися прогнозними даними аналітиків підприємства щодо виробництва та реалізації виноградних вин у 2020 році, а саме: орієнтовна собівартість однієї пляшки вина (0,7 л.) складатиме 85 грн, у тому числі витрати на купівлю сировини - 30 грн, оплату праці - 40 грн, амортизація - 10 грн., інші операційні витрати - 5 грн. Прогнозована вартість реалізації (чистий дохід) - 100 грн.

Отже, побудуємо функцію розрахунку очікуваного валового прибутку в залежності від обсягів реалізації та виробництва продукції.

$$W_{ij} = 100 * X_i - 85 * S_j, \quad (3.1)$$

де W_{ij} - очікуваний обсяг валового прибутку, тис. грн.;

X_i - обсяг придбаної продукції, од.;

S_j - обсяг виробленої продукції, од.

Прогнозований обсяг попиту на продукцію складатиме від 10000 од. до 18000 од. У разі перевиробництва продукції додаткові витрати на зберігання продукції складатимуть 5 грн / од.; у випадку недовиробництва - додаткові витрати на утримання клієнтів - 4 грн / од.

Для наглядності усі необхідні розрахунки щодо виробництва та реалізації на ПрАТ «Князя Трубецького» визначеної продукції у 2018 році відобразимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунки щодо визначення оптимального обсягу виробництва*

Обсяг виробництва, од.	Дохід від реалізації, тис. грн. /од.	Витрати на виробництво, тис. грн./ од.	Додаткові витрати	Валовий прибуток
Обсяг попиту на продукцію – 10000 од.				
10000	1000000	850000	-	150000
12000	1000000	1020000	5*2000	-30000
14000	1000000	1190000	5*4000	-210000
16000	1000000	1360000	5*6000	-390000
18000	1000000	1530000	5*8000	-570000
Обсяг попиту на продукцію – 12000 од.				
10000	1000000	850000	4*2000	142000
12000	1200000	1020000	-	180000
14000	1200000	1190000	5*2000	0
16000	1200000	1360000	5*4000	-180000
18000	1200000	1530000	5*6000	-360000

Продовження табл. 3.1

Обсяг виробництва, од.	Дохід від реалізації, тис. грн. /од.	Витрати на виробництво, тис. грн./ од.	Додаткові витрати	Валовий прибуток
Обсяг попиту на продукцію – 14000 од.				
10000	1000000	850000	4*4000	134000
12000	1200000	1020000	4*2000	172000
14000	1400000	1190000	-	210000
16000	1400000	1360000	5*2000	30000
18000	1400000	1530000	5*4000	-150000
Обсяг попиту на продукцію – 16000 од.				
10000	1000000	850000	4*6000	126000
12000	1200000	1020000	4*4000	164000
14000	1400000	1190000	4*2000	202000
16000	1600000	1360000	-	240000
18000	1600000	1530000	5*2000	60000
Обсяг попиту на продукцію – 18000 од.				
10000	1000000	850000	4*8000	118000
12000	1200000	1020000	4*6000	156000
14000	1400000	1190000	4*4000	194000
16000	1600000	1360000	4*2000	232000
18000	1800000	1530000	-	270000

*Джерело: розраховано автором

В таблиці 3.2. відобразимо узагальнені результати щодо прогнозованого розміру можливого валового прибутку (збитків) внаслідок перевищення пропозиції продукції ПрАТ «Князя Трубецького» над попитом серед потенційної групи споживачів на відповідному сегменті ринку

Таблиця 3.2

**Прогнозований розмір можливого валового прибутку (збитків)
внаслідок перевищення пропозиції над попитом, тис. грн.***

Пропозиція	Попит				
	10000	12000	14000	16000	18000
10000	150000	142000	134000	126000	118000
12000	-30000	180000	172000	164000	156000
14000	-210000	0	210000	202000	194000
16000	-390000	-180000	30000	240000	232000
18000	-570000	-360000	-150000	60000	270000

*Джерело: розраховано автором

Використовуючи критерій Лапласа, що базується на невідомому розподілі ймовірностей на множині станів середовища та ґрунтується на принципі «недостатнього обґрунтування», та означає, що ймовірності станів середовища треба вважати рівними, визначимо оптимальний обсяг виробництва продукції.

Проміжні розрахунки відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки при використанні критерію Лапласа*

Пропозиція	Попит				
	10000	12000	14000	16000	18000
10000	150000	142000	134000	126000	118000
12000	-30000	180000	172000	164000	156000
14000	-210000	0	210000	202000	194000
16000	-390000	-180000	30000	240000	232000
18000	-570000	-360000	-150000	60000	270000
Ймовірність, р	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

*Джерело: розраховано автором

Отже:

$$X_1 = (150000 + 142000 + 134000 + 126000 + 118000) / 5 = 134000$$

$$X_2 = (-30000 + 180000 + 172000 + 164000 + 156000) / 5 = 128400$$

$$X_3 = (-210000 + 0 + 210000 + 202000 + 194000) / 5 = 79200$$

$$X_4 = (-390000 - 180000 + 30000 + 240000 + 232000) / 5 = -13600$$

$$X_5 = (-570000 - 360000 - 150000 + 60000 + 270000) / 5 = -150000$$

За критерієм Лапласа доцільно приймати альтернативне рішення щодо виробництва 10000 од. пляшок вина (стратегія X_1), очікуєми обсяг валового прибутку буде максимальним і складатиме 134 тис. грн.

Для використання критерію Вальда необхідні розрахунки відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки при використанні критерію Вальда

Пропозиція	Попит					min
	10000	12000	14000	16000	18000	
10000	150000	142000	134000	126000	118000	118000
12000	-30000	180000	172000	164000	156000	-30000
14000	-210000	0	210000	202000	194000	-210000
16000	-390000	-180000	30000	240000	232000	-390000
18000	-570000	-360000	-150000	60000	270000	-570000

Отже, в нашому випадку:

$$\text{Прибуток} = \max (118000; -30000; -210000; -390000; -570000) = 118000$$

Тобто, відповідно до зазначеного критерію необхідно виробляти 10000 од. продукції (стратегія X_1) і тоді сума прибутку дорівнюватиме щонайменше 118000 грн.

При використанні критерію Гурвіца потрібно враховувати ту обставину, що в умовах політичної та економічної кризи в більшій мірі

переважає песимізм, тобто коефіцієнт оптимізму a , який визначається від 0 до 1 та показує ступінь схильності людини, що приймає рішення, до оптимізму або песимізму, в 2020 році на прикладі ПрАТ «Князя Трубецького» складатиме 0,3.

Необхідні розрахунки при використанні критерію Гурвіца відобразимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки при використанні критерію Гурвіца

Обсяг пропозиції, од.	$a*maxV$	$(1-a)*minV$	Очікувана величина прибутку, грн
$a = 0,3$			
10000	$0,3*150000$	$118000*(1-0,3)$	127600
12000	$0,3*180000$	$-30000*(1-0,3)$	33000
14000	$0,3*210000$	$-210000*(1-0,3)$	-84000
16000	$0,3*240000$	$-390000*(1-0,3)$	-201000
18000	$0,3*270000$	$-570000*(1-0,3)$	-318000

Отже, відповідно до критерію Гурвіца при $a = 0,3$ оптимальним рішенням щодо виробництва є альтернативна стратегія X_1 (10000 од.), прибуток складе 127600 грн.

Для використання критерію Байєса було проведено опитування серед фахівців галузі щодо прогнозованого попиту на досліджувану продукцію. Було виявлено, що ймовірності виникнення попиту відповідно становитимуть 0,1; 0,2; 0,3; 0,25; 0,15.

Проміжні розрахунки відобразимо в табл. 3.6.

Отже:

$$X_1 = 0,1*150000+0,2*142000+0,3*134000+0,25*126000+0,15*118000 = 132800$$

Проміжні розрахунки при використанні критерію Байєса*

Пропозиція	Попит				
	10000	12000	14000	16000	18000
10000	150000	142000	134000	126000	118000
12000	-30000	180000	172000	164000	156000
14000	-210000	0	210000	202000	194000
16000	-390000	-180000	30000	240000	232000
18000	-570000	-360000	-150000	60000	270000
Ймовірність, p	0,1	0,2	0,3	0,25	0,15

*Джерело: розраховано автором

$$X_2 = 0,1*(-30000)+0,2*180000+0,3*172000+0,25*164000+0,15*156000 = 149000$$

$$X_3 = 0,1*(-210000)+0,2*0+0,3*210000+0,25*202000+0,15*194000 = 121600$$

$$X_4 = 0,1*(-390000)+0,2*(-180000)+0,3*30000+0,25*240000+0,15*232000 = 28800$$

$$X_5 = 0,1*(-570000)+0,2*(-360000)+0,3*(-150000)+0,25*60000+0,15*270000 = -118500$$

Максимальний прибуток із заданою вірогідністю попиту складатиме 149 тис. грн., що відповідає стратегії X_2 . Отже, за критерієм Байєса оптимальним є альтернативне рішення щодо виробництва 12000 од. продукції.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що відповідно до критеріїв Лапласа, Вальда та Гурвіца оптимальним варіантом для ПрАТ «Князя Трубецького» є виробництво 10 тис. пляшок, очікуваний прибуток складатиме від 118 тис. грн. до 134 тис. грн. Натомість, відповідно до критерію Байєса оптимальним

варіантом для ПрАТ «Князя Трубецького» є виробництво 12 тис. пляшок, очікуваний прибуток складатиме 149 тис. грн.

За прогнозними розрахунками фахівців підприємства попит на продукцію ПрАТ «Князя Трубецького» у 2020 році зросте на 23,4%. Якщо зроблений проноз відповідає дійсності та враховує усі внутрішні та зовнішні фактори функціонування ПрАТ «Князя Трубецького», то підприємству потрібно буде збільшити обсяги закупівель сировини, залучити додаткові трудові та фінансові ресурси тощо. Водночас, проведені розрахунки з використанням критеріїв Лапласа, Вальда та Гурвіца свідчать, що оптимальною виробничою програмою з виробництва вин, середньою вартістю 100 грн / од. (без ПДВ), є задоволення мінімальних минулорічних потреб споживачів в обсязі 10 тис. од. Разом з тим, з метою захоплення вільного сегменту ринку керівництву досліджуваного підприємства доцільно було б розглянути можливість виробництва 12 тис. од. винної продукції зазначеного асортиментного ряду. У разі, якщо пропозиція перевищить попит, то загальний обсяг збитку буде мінімальним і складатиме -30000 грн (відповідно до критерію Вальда), а прибуток може досягти 149 тис. грн. (критерій Байєса).

Враховуючи результати проведеного дослідження запропоновано додатково найняти одного працівника та покласти на нього функціональні обов'язки з дослідження тенденцій на відповідних сегментах ринку та в країні взагалі, а також з адаптації економіко-математичних моделей з управління ризиками до сучасних умов ведення бізнесу. Найом додаткового працівника із середньорічною заробітною платою біля 144,0 тис. грн. дозволить лише на виробництві вин вартістю 100 грн / од. (без ПДВ) мінімізувати ризик отримання збитків в обсязі понад 570 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення системи управління ризиками господарської діяльності та запобігання банкрутства підприємства й дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що ризик - це вірогідність виникнення подій, що негативно впливають на діяльність підприємства, який визначається ймовірністю і наслідками. Встановлено, що кожне підприємство у своїй господарській діяльності на відповідному сегменті ринку піддається таким ризикам: ризик падіння продажів; ризик неконтрольованого зростання витрат; ризик неможливості розрахуватися по боргах; організаційні ризики; техніко-виробничі ризики; юридичні ризики тощо.

2. Визначено, що ефективна система ризик-менеджменту повинна включати вісім основних компонентів: внутрішнє середовище; цілі підприємства; виявлення несприятливих подій; оцінка ризику; реакція на ризик; контроль бізнес-процесів; інформація та комунікації; моніторинг.

3. Виявлено, що формування моделі управління ризиками суб'єкта господарювання, забезпечення її адекватності та ефективності передбачає використання у якості функціонально-організаційного блоку системи методів кількісної оцінки ризиків суб'єкта господарювання. Використання фінансово-математичних методів кількісної оцінки ризиків суб'єкта господарювання тісно пов'язано із системою показників та факторів, що визначають параметри реалізації моделі управління ризиками.

4. Проведений аналіз системи прийняття рішень та управління ризиками на ПрАТ «Князя Трубецького» свідчить, що для успішного управління ризиковими ситуаціями керівництву підприємства слід дотримуватись основних принципів: не можна ризикувати більше, ніж

дозволяє власний капітал; не можна ризикувати великим заради малого; необхідно проаналізувати можливі наслідки визначеного ризику.

5. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Князя Трубецького» свідчить, що у 2018 році капітал підприємства збільшився на 13,4% або на 13,5 млн грн і склав 114,1 млн грн. Ця зміна зумовлена зростанням розміру довгострокових (на 13,2 млн грн або на 48%) та поточних зобов'язань (на 2,9 млн грн. або на 13,1%). Водночас, відбулося зменшення розмірів власного капіталу на 2,6 млн грн. або на 5,1%. Перевищення темпів зростання зобов'язань над темпами зростання розміру власного капіталу свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів. Тільки за цими показниками не можна безпомилково оцінити фінансовий стан підприємства та рівень ризику для господарської діяльності, тому що даний процес дуже складний і давати йому повну характеристику двома-трьома показниками є не обґрунтованим.

Проведений аналіз структури балансу підприємства свідчить, що протягом 2018 року ліквідність балансу не покращилася і баланс ліквідний також по другій, третій та четвертій групах. Враховуючи суттєве перевищення пасивів першої групи над відповідними активами, можемо стверджувати про наявність фінансового ризику для господарської діяльності ПрАТ «Князя Трубецького» та суттєву залежність підприємства від внутрішніх та зовнішніх кредиторів.

6. Проведена діагностика рівня можливого банкрутства підприємства свідчить про наявність ознак понадкритичної неплатоспроможності. За підсумками 2018 року ситуацію на ПрАТ «Князя Трубецького» можна вважати понадкритичною за всіма показниками окрім коефіцієнту покриття як на початок, так і на кінець досліджуваного періоду.

Також проведені розрахунки щодо визначення інтегрального показника рівня загрози банкрутства для ПрАТ «Князя Трубецького»

свідчать про дуже високу імовірність банкрутства у майбутньому. Водночас, зазначене, в першу чергу, пов'язано із отриманим чистим збитком від ведення господарської діяльності. Разом з тим реалії сьогодення свідчать, що офіційно задекларований збиток від господарської діяльності ПрАТ «Князя Трубецького» може бути наслідком небажання власників підприємства сплачувати податок на прибуток, а отже може не свідчити про реальний стан справ на підприємстві. Враховуючи зазначене, оцінити ймовірність банкрутства для підприємства є дуже складним та потребує використання декількох науково-методичних підходів.

7. Встановлено, що аналіз економічних ризиків не завершується лише їх кількісною оцінкою, а продовжується розробкою заходів захисту від ризиків, тобто прийняттям управлінських рішень із запобігання, передачі або зниження ступеня ризиків. Управління економічними ризиками стає однією з важливих умов забезпечення ефективної діяльності підприємства на відповідному сегменті ринку та мінімізації ймовірності банкрутства у майбутньому.

Виявлено, що ефективно управління економічним ризиком потребує розробки ефективної інформаційної системи, оскільки вона є одним із найважливіших елементів управлінської діяльності. Необхідно приділяти значну увагу дослідженню проблем розробки інформаційного забезпечення та під час прийняття управлінських рішень враховувати параметри динамічності, структурної надійності та точності, що в поєднанні з уже відомими показниками дасть змогу розробити систему оцінки ризиків господарської діяльності підприємства на підставі аналізу інформаційного забезпечення підприємства.

8. Обґрунтовано, що у сучасних умовах ринку необхідно підвищити роль планування, підсилити його дію на прискорення економічного розвитку підприємства. Встановлено, що за прогнозними розрахунками фахівців підприємства попит на продукцію ПрАТ «Князя

Трубецького» у 2020 році зросте на 23,4%. Якщо зроблений прогноз відповідає дійсності та враховує усі внутрішні та зовнішні фактори функціонування ПрАТ «Князя Трубецького», то підприємству потрібно буде збільшити обсяги закупівель сировини, залучити додаткові трудові та фінансові ресурси тощо. Водночас, проведені розрахунки з використанням критеріїв Лапласа, Вальда та Гурвіца свідчать, що оптимальною виробничою програмою з виробництва вин, середньою вартістю 100 грн / од. (без ПДВ), є задоволення мінімальних минулорічних потреб споживачів в обсязі 10 тис. од. Разом з тим, з метою захоплення вільного сегменту ринку керівництву досліджуваного підприємства доцільно було б розглянути можливість виробництва 12 тис. од. винної продукції зазначеного асортиментного ряду. У разі, якщо пропозиція перевищить попит, то загальний обсяг збитку буде мінімальним і складатиме 30 тис. грн (відповідно до критерію Вальда), а прибуток може досягти 149 тис. грн. (критерій Байєса).

Враховуючи результати проведеного дослідження запропоновано додатково найняти одного працівника та покласти на нього функціональні обов'язки з дослідження тенденцій на відповідних сегментах ринку та в країні взагалі, а також з адаптації економіко-математичних моделей з управління ризиками до сучасних умов ведення бізнесу. Найом додаткового працівника із середньорічною заробітною платою біля 144,0 тис. грн. дозволить лише на виробництві вин вартістю 100 грн / од. (без ПДВ) мінімізувати ризик отримання збитків в обсязі понад 570 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г. Ф. Мінімізація економічних ризиків підприємств шляхом диверсифікації / Г. Ф. Азаренков, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 190. т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 573 – 578.
2. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия: Учеб. пособие. / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса: ОНПУ, 2010. – 280 с.
3. Винаробне господарство Князя П.М. Трубецького [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://vina-trubetskogo.com.ua/istoriya-shato/knyaz-trubeckoj/>
4. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В. В. Вітлінський. – К.: ДЕМІУР, 2002. – 284 с.
5. Вітлінський В. В. Ризик в менеджменті / В. В. Вітлінський, Я. С. Наконечний. – К.: ДЕМІУР, 2001. – 485 с.
6. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 184 с.
7. Давидяк С. І. Процес управління ризиком на автомобілебудівних підприємствах / С.І. Давидяк, О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак // Щорічний науково-виробничий журнал “Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів, поїздів та нафтопроводів”. – 2011. - №8. – С. 54-55.
8. Деева Н. Э. Методические особенности оценки и прогнозирования рисков промышленных предприятий / Н. Э. Деева // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб.наук. пр. Вип.177. – Дніпропетровськ: ДНУ.- 2013.- Т. 1. – С.255-267.

9. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посібник / Л. І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
10. Економіка підприємства: Навч. посіб. / [А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.]; під ред. А. В. Шегди. – [3-тє вид.], випр. – К.: Знання-Прес, 2013. – 335 с.
11. Журавель К. В. Формування підсистеми управління господарським ризиком на підприємствах залізничного транспорту / К. В. Журавель, Н. М. Крихтіна // Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional Vector of Economic Development: збірник наукових праць МІДМУ «КПУ». – Вип. 2 (1). – Мелітополь : Вид-во КПУ, 2009. – С.145-156.
12. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): Монографія / В. Л. Іванов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005, 268 с.
13. Іванов Ю. В. Конкуренція як чинник розвитку ринку товарів та послуг / Ю. В. Іванов // Регіональні перспективи. – 2013. – № 9. – 10 (34-35). – С. 98-99.
14. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 304 с
15. Карпунцов М. В. Ризикостійкість підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – С. 71-76
16. Качинський А. Б. Розвиток проблеми ризику в Україні: теорія і практика. Монографія / А. Б. Качинський. – К.: МАУП, 2007. – 164 с.
17. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко // Построение бизнеса: – Режим доступу: <http://www.proces.biz>.

18.Кобилянська О. М. Методи оцінки ризику та його ідентифікація / О. М. Кобилянська: матеріали шостої міжнар. наук.– практ. конф. молод. вчен. [«Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»], (Тернопіль, 26-27 лют. 2009 р.). – Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2009. – С. 293-294.

19.Кузьмін О. Є. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування: монографія / О. Є. Кузьмін [та ін.]. – Львів, 2011. – 128 с.

20.Кузьмін О. Є. Формування організаційної структури з урахуванням економічного ризику / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак // Регіональні перспективи. – Кременчук, 2011. - №5-6. – С. 203-205.

21.Литвинчук І. Л. Управління економічним ризиком корпоративних структур: світовий досвід / І. Л.Литвинчук // Агроінком. – 2008. – № 11-12.– С.77-79.

22.Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства / М. Лозинська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2012. – Випуск 7/13. – С. 193-196.

23.Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП В. В. Ковальський. – 2007. – 312 с.

24.Лук'янова В. В. Економічний ризик / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

25.Макаренко С.М., Парнюк К.К. Сучасні аспекти функціонування системи управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітняські аспекти*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро, 2020. С. 411-414.

26.Маловичко А. С. Економічний ризик: його сутність, властивості та причини виникнення / А. С. Маловичко // Торгівля і ринок України. Зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. – Вип. 16, т. II. – С. 458-466.

27.Маловичко А. С. Ризик-менеджмент підприємств: його цілі, функції, завдання / А. С. Маловичко // Формування ринкової економіки в Україні. - Львів: ІНТЕРЕКО, 2014. - Вип. 13 – С. 600-609.

28.Маслова С. О. Фінансовий ринок: Навчальний посібник / С. О. Маслова, О. А. Опалов – К.: Каравела, 2014. – 344 с.

29.Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навчальний посібник / Н. І. Машина – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 248 с.

30.Мішин О. Ю. Комбінований метод оцінки економічних ризиків / О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 189. т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 9 – 14.

31.Мішин О. Ю. Основні підходи до управління ризиком / О. Ю. Мішин // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып. 40. Сер. “Экономические науки“. – К.: Техника, 2012. – С. 68 – 72.

32.Мішин О. Ю. Поняття економічного ризику, його основні характеристики / О. Ю. Мішин // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып. 54. Сер. “Экономические науки“. – К.: Техника, 2014. – С. 189 – 193.

33.Подольчак Н. Ю. Необхідність урахування економічного ризику при формуванні та реорганізації систем менеджменту підприємств / Н. Ю. Подольчак // Сучасні технології ведення бізнесу в Україні: Матеріали I Всеукраїнської конференції студентів і аспірантів. – К.: “Економіка і право”, 2012. – С. 105-107.

34.Подольчак Н. Ю. Управління фінансовими ризиками на підприємствах / Н. Ю. Подольчак // Науковий вісник Волинського

державного університету ім. Лесі Українки. Серія: економічні науки. – 2011. - №3. – С. 275-279.

35.Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія / І. М. Посохов. – Х.: ПВПП «Слово», 2014. – 499 с.

36.Сідун В.А. Економіка підприємства: Навчальний посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 436 с.

37.Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2014. – 200 с.

38.Федоренко В. Інвестиції та економіка України / В. Федоренко // Політико-економічний журнал «Економіка України». – 2007. – № 5 (546). – С. 12-16.

39.Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства / Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2012. – 192 с.

40.Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: Навч.посіб./ А.В. Шегда, М.В. Голованенко; за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2008. – 271 с.

41.Якобчук В. П. Методологія і сучасні проблеми ризику / В. П. Якобчук, І. Л. Литвинчук // Наук. вісн. Буковинської держ. фінансової академії. Сер. Економічні науки. – 2007. – Вип.9. – С.271-278.

42.Ястремський О. Основи теорії економічного ризику / О. Ястремський. – К.: АртЕк, 2007. – 248 с.

43.Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Gluc K., Portugal Ed., & Rybachok S. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 354–365.