

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПРОКОПОВА КАРІНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
кан. екон. наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2022 р.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
С. В. Козловський, професор
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
док. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за
національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Прокопова К. О. Управління підприємницькими ризиками. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено підходи до аналізу управління бізнес-ризиками. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та аналіз управління бізнес-ризиками на підприємстві. Розраховано ймовірність банкрутства ПраТ «Вінницяоблпаливо». Визначено проблеми та можливі напрями їхнього вирішення щодо запобігання виникнення підприємницьких ризиків та ліквідування ризиків, які вже настали.

Основним науковим результатом дослідження є обґрунтування вибору стратегії розвитку та ризик менеджменту підприємства, удосконалення управління підприємницькими ризиками та використання процесного підходу для порівняльного аналізу та обґрунтування напрямів удосконалення ризик-менеджменту на ПраТ «Вінницяоблпаливо».

Ключові слова: підприємницький ризик, якісний та кількісний аналіз ризиків, ризик-менеджмент, управління ризиками, маркетингова стратегія, процесний підхід.

Табл. 21, Рис. 11, Бібліограф.: 81 найм.

Prokopova K. O. Management of business risks. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Educational program "Innovative entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

Approaches to the analysis of business risk management were investigated in the qualification work. An analysis of the financial and economic activity of the enterprise and an analysis of business risk management at the enterprise were carried out. The probability of bankruptcy of Vinnytsiaoblpalivo PrT was calculated. The problems and possible directions of their solution regarding the prevention of the occurrence of entrepreneurial risks and the elimination of risks that have already occurred are defined.

The main scientific result of the study is the substantiation of the choice of the development strategy and risk management of the enterprise, the improvement of business risk management and the use of a process approach for comparative analysis and substantiation of the areas of improvement of risk management at PrJSC "Vinnytsiaoblpalivo".

Key words: business risk, qualitative and quantitative risk analysis, risk management, risk management, marketing strategy, process approach.

Table. 21. Fig. 11. Bibliographer.: 81 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність підприємницьких ризиків, їх види та причини виникнення	7
1.2 Управління підприємницькими ризиками: теоретичні та практичні аспекти.....	13
1.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору оптимальних методів оцінювання рівня підприємницьких ризиків	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО»	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо» .	32
2.2 Аналіз та оцінка ризиків діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо»	43
2.3 Аналіз системи управління підприємницькими ризиками на ПрАТ «Вінницяоблпаливо».....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО».....	57
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку та ризик менеджменту підприємства.....	57
3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькими ризиками на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»	61
3.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування напрямів удосконалення ризик-менеджменту на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» використовуючи процесний підхід.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Усі сфери людської діяльності, особливо підприємницької, залежать від ризиків, що породжуються невизначеністю, конфліктами та коливаннями цілей у часі. Оскільки ризик притаманний підприємництву, підприємці повинні вміти правильно оцінювати ступінь ризику і вміти знижувати його рівень, а не уникати його. Цього року українські нафтогазові компанії розвивають свою виробничу та комерційну діяльність в умовах зростаючого ризику та невизначеності.

Особливо в сьогоденнішому контексті повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну. Динамічність бізнес-середовища таких компаній, нестабільність сучасних ринкових відносин, складність внутрішніх бізнес-процесів та обмеженість альтернативних прогнозів розвитку в умовах невизначеності визначають актуальність ризиків, що вже настали для низки подібних компаній. Саме від вибору методу, використовуваного для оцінювання ступеня ризику, залежить правильність розрахунку його величини та оцінка фінансово-економічного становища нафтогазової компанії. Сучасна теорія управління ризиками містить у собі низку кількісних і якісних методів оцінки та аналізу.

На жаль, оцінити поточний ризик цієї компанії не є можливим через відсутність звіту про її діяльність у поточному році, тому ми оцінимо довоєнний підприємницький ризик.

Мета та задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій з управління бізнес-ризиками в ПрАТ "Вінницяоблпаливо".

Відповідно до цієї мети було поставлено такі **задачі**:

- бути обізнаним з теоретичними та практичними аспектами видів і причин підприємницьких ризиків;
- порівняльний аналіз та обґрунтування вибору оптимального методу оцінки рівня підприємницького ризику;

- впровадження організаційно-економічної характеристики ПрАТ "Вінницяоблпаливо";
- аналіз та оцінка ризиків у підприємницькій діяльності;
- проаналізували системи управління бізнес-ризиками;
- демонстративний вибір стратегії розвитку компанії та управління ризиками;
- запропоновано варіанти вдосконалення управління бізнес-ризиками в ПрАТ "Вінницяоблпаливо";
- вибір та обґрунтований напрям системи управління ризиками ПрАТ "Вінницяоблпаливо" на основі процесового підходу.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність підприємства, як економічна категорія.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з підвищення ефективності виробничої діяльності та запобігання виникнення підприємницьких ризиків у ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти з економічних питань та фахова література з теорії та практики управління підприємницькими ризиками.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що нами запропоновано способи та шляхи удосконалення управління підприємницькими ризиками, що включають у собі: дослідження стану підприємства, оцінку настання підприємницького ризику, способи запобігання ризиків та алгоритм дій

управлінської системи підприємства при настанні підприємницького ризику для його усунення з мінімальними втратами. Це дозволяє вчасно виявляти загрози для функціонування підприємства, як суб'єкту господарювання.

Також доведено, що між поняттями *«управління підприємницьким ризиком»* та *«підходи до удосконалення ризик-менеджменту»* є певна різниця, оскільки управління підприємницьким ризиком – це комплекс операцій та розрахунків ймовірності настання ризику та визначення способів боротьби з ним. А підходи до удосконалення ризик-менеджменту націлені на загальне вивчення ризиків в цілому та створення нових підходів до боротьби з ними у різних сферах підприємництва.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять підґрунтя для практичного вирішення проблеми управління підприємницькими ризиками.

Апробація результатів. За результатами роботи підготовлені тези «Управління підприємницькими ризиками на прикладі ПрАТ «Вінницяоблпаливо», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації», м. Біла Церква, 16.11.2022, ЦФЕНД, 2022. 63 с., С. 41-43.

Положення, що виносяться на захист: способи та шляхи удосконалення управління підприємницькими ризиками; встановлено категоріальну відмінність між поняттями *«управління підприємницьким ризиком»* та *«підходи до удосконалення ризик-менеджменту»*.

Структура та обсяг кваліфікаційного випускного проекту. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури та додатків. Робота включає: 21 таблицю, 11 рисунків, 78 джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність підприємницьких ризиків, їх види та причини виникнення

У ситуаціях, коли існують ризики та пов'язані з ними фінансові втрати, необхідні певні механізми, що забезпечують оптимальне з погляду поставлених цілей врахування ризиків під час ухвалення та реалізації управлінських рішень. Цей механізм називається управлінням ризиками.

Управління ризиками - це сукупність методів, способів і заходів, які дають змогу певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів для усунення або пом'якшення їхніх негативних наслідків.

Ведення бізнесу сьогодні залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце посідає підприємницький ризик. На практиці це пов'язано з тим, що неможливо передбачити результати з огляду на вплив різних факторів. Для того щоб пом'якшити вплив ризику, визначити можливі наслідки для компанії в ризикових ситуаціях і нейтралізувати негативний вплив цих наслідків на діяльність компанії, необхідно постійно оновлювати арсенал методів, моделей і підходів для управління ризиками в компанії.

Основні завдання фахівця з ризиків включають:

- визначення зон підвищеного ризику.
- оцінити ступінь ризику;
- аналіз того, чи є цей рівень ризику прийнятним для організації (підприємця);
- розробити заходи щодо запобігання або зниження ризику;
- вжиття заходів для забезпечення максимальної компенсації будь-якого збитку, понесеного в разі настання ризикової події.

Управління ризиками реалізується як підсистема у функціональній структурі підприємства. Його основні елементи перелічено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні елементи управління ризиком

Назва	Визначення
Об'єкти управління	у внутрішньому та зовнішньому середовищах. До числа перших відносяться фінансово-господарські операції, технології, процеси, виробничі ресурси, інформація та комунікації. До числа других – діяльність партнерів, контрагентів, постачальників, споживачів та клієнтів, а також політичні, економічні, соціальні процеси у макро- та транснаціональному середовищах
Суб'єкти управління	працівники, посадові особи, відділи (відокремлені підрозділи), консалтингові підприємства, яким надано обов'язки та повноваження для моніторингу, виявлення, ідентифікації та дослідження ризиків, їх впливу на ЗЕД, а також розробки заходів з попередження та подолання їх впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому
Засоби управління	сукупність принципів, процедур, методів попередження несприятливих подій у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства в ЗЕ сегмент
Індикатори ризику	система ключових показників, які характеризують рівень ризику фінансово-господарської діяльності у ЗЕ сегменті

Джерело систематизовано на основі [1, 2, 5]

У таблиці 1.1 представлено зусилля керівництва підприємства щодо мінімізації, компенсації та запобігання негативному впливу несприятливих факторів. Однак вона характеризується неможливістю усунути або обмежити вплив усіх негативних чинників, а фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється за умови досягнення умов прийняттого ризику, тобто умов, за яких можливі втрати або збитки значно менші від можливого прибутку.

Основною метою управління ризиками є підвищення ефективності управління компанією з урахуванням бізнес-ризиків. Управління ризиками включає такі ключові елементи підприємства Розроблення та впровадження програми управління ризиками. Програма надає економічно обґрунтовані

рекомендації та заходи безпосередньо підприємству, і її основна мета - знизити загальний рівень бізнес-ризиків до прийняттого рівня.

Розглянемо ключові завдання ризик-менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Завдання ризик менеджменту

№	Завдання
1	Формалізація об'єкта управління для конкретного підприємства: розробка «реєстру ризиків», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків».
2	Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику.
3	Класичне визначення толерантності до ризику - рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків, тобто не зазнаючи шкоди самому підприємству.
4	Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик.
5	Розробка механізмів управління ризиками.

Джерело: узагальнено на основі [4; 8; 9]

Отже, з вищесказаного випливає, що програми управління ризиками для управління бізнес-ризиками можуть бути засновані на методі системного аналізу, методі аналізу процесу, методі аналізу ситуації, методі аналізу ієрархії та інших підходах. Не завжди можливо одночасно розглянути всі умови, в яких працює компанія, для зниження ризику.

Під час визначення основних понять галузі класифікації підприємницького ризику проводять відмінність між підприємницьким ризиком і системами підприємницького ризику (крім підприємницького ризику розглядають такі питання, як управління ризиком, страхування підприємницького ризику, розподіл ризику суб'єктом і зміна умов ризику).

Управління ризиками включає в себе п'ять етапів:

- визначення та встановлення параметрів.
- формування команди експертів для розроблення плану дій щодо мінімізації або усунення ризиків.

- оцінка ризику з використанням спеціальних інструментів і методів.
- розроблення планів дій
- реалізація планів і заходів

У бізнес-спільноті підприємницькі ризики можна розділити на три основні категорії.

- 1) *Підприємницький ризик або ризик позичальника.* Він виникає, коли підприємець вкладає свій капітал і є сумніви в тому, чи зможе він/вона отримати очікуваний прибуток.
- 2) *Ризик кредитора,* коли проводиться кредитна операція і виникають сумніви в обґрунтованості трасту, якщо боржник навмисно збанкрутує або не поверне кредитні кошти.
- 3) *Інфляційний ризик.* Можна зробити висновок, що грошові кредити завжди менш надійні, ніж нерухомість.

Невизначеність умов, у яких здійснюється підприємницька діяльність, зумовлена залежністю від низки факторів, які не завжди можна передбачити з прийнятною точністю в окремих випадках. У результаті від самого початку кожен підприємець не може заздалегідь знати чіткі параметри успіху на ринку.

Реальність ділової активності така, що компанії змушені продавати свою продукцію в кредит, розміщувати її у вигляді депозитів або цінних паперів, або працювати в різних національних валютах, оскільки вони борються з конкурентними виробниками за покупців.

Основними джерелами невизначеності (джерелами ризику) є:

1. *Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха.* Такі природні явища, як землетруси, повені, бурі та урагани, а також такі неприємні природні явища, як мороз, ожеледь, град, блискавка та посуха, можуть мати серйозний негативний вплив на результати господарської діяльності та спричинити непередбачені витрати.

2. *Випадковість* Стохастичний характер багатьох соціально-економічних і технологічних процесів і багатовимірність матеріальних відносин, до яких залучені суб'єкти, породжують елемент випадковості, тобто той факт, що за

однакових умов можуть відбуватися різні події. Тому неможливо однозначно передбачити очікуваний результат.

Наприклад, неможливо точно передбачити кількість пасажирів, які користуються певним видом транспорту. Це завжди буде випадковим. Водночас необхідно визначити кількість транспортних засобів, які обслуговують даний маршрут. Хороше чи погане рішення в кінцевому підсумку вплине на результат роботи компанії з обслуговування пасажирів.

3. *Наявність суперечливих тенденцій і конфліктних інтересів.* Прояви цього джерела ризику дуже різноманітні, включно з війнами, етнічними конфліктами, конкуренцією і простими конфліктами інтересів.

Тож унаслідок воєнних дій підприємці можуть зіткнутися із заборонами на імпорт та експорт, конфіскацією товарів і компаній, обмеженнями на іноземні інвестиції, заморожуванням або експропріацією активів і прибутку за кордоном тощо.

У боротьбі за покупців конкуренти можуть збільшувати асортимент продукції, поліпшувати якість, знижувати ціни тощо.

4. *Стохастична природа STP.* Загальний напрям розвитку науки і техніки, особливо в найближчому майбутньому, можна передбачити з певним ступенем точності. Однак практично неможливо заздалегідь повністю зрозуміти конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів і технологічних винаходів. Технологічний прогрес неможливий без ризику. Це пов'язано з його стохастичною природою: витрати й особливо наслідки можна передбачити тільки в деяких, зазвичай широких, межах, оскільки вони розширюються в часі та розташовані далеко один від одного.

5. *Існування невизначеності* також пов'язане з неповнотою або відсутністю інформації про предмет, процес або явище, щодо якого ухвалюють рішення, обмеженістю людей у збиранні й обробці інформації та постійною мінливістю цієї інформації.

Для ухвалення рішень необхідна достатня, повна і правильна інформація. Ця інформація включає повідомлення про наявність і величину попиту на товари,

послуги та капітал, фінансову стабільність і платоспроможність клієнтів, партнерів і конкурентів, ціни, збори, тарифи та дивіденди, потужність устаткування і нові технології, позицію і перебіг дій конкурентів, можливі рішення та багато іншого.

6. *Причини*, які також можуть призвести до невизначеності та ризику, включають таке:

- обмежені та неадекватні матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси під час ухвалення та реалізації рішень.
- неможливість чіткого розпізнавання предмета на тому рівні і в тих методах наукового пізнання, які склалися в цих умовах.
- відмінності у стереотипах обмеженої свідомої діяльності людини, соціально-психологічних настановах, ідеалах, намірах, оцінках і поведінці.
- Слід зазначити, що відповідною наукою було виявлено кілька підприємницьких ризиків. Таким чином, специфічні структури підприємницького ризику включають економічний ризик, ризик розвитку бізнесу, ризик стабільності підприємства, психологічний ризик і соціальний ризик.

Підприємницькі ризики, крім перелічених вище, включають:

- ризик того, що використання основного капіталу порушить належний рівень ефективності.
- ризики зниження рівня фінансової стійкості та рівня ефективності використання потенційних ресурсів.
- ризик зниження рівня платоспроможності споживачів за рахунок втрати значної частини їхнього доходу.
- ризик прийняття державним органом управлінського рішення, що чинить обмежувальний вплив на ведення господарської діяльності організації. [6]

Таким чином, процес управління бізнес-ризиками має бути безперервним і спрямований на запобігання, виявлення, аналіз, оцінку та запобігання виникненню бізнес-ризиків і різних загроз, пов'язаних із ризиками.

1.2 Управління підприємницькими ризиками: теоретичні та практичні аспекти

Сьогоднішня економічна ситуація в Україні стає дедалі нестабільнішою і потребує особливої уваги до організації управління та вдосконалення управлінських процесів. У цій ситуації, коли фактори ризику дуже суттєво впливають на діяльність підприємств, таким підприємствам, щоб вижити, необхідно підвищити свою стійкість шляхом зміни структури управління. Лише деякі можуть впливати на зовнішнє середовище, і єдиний спосіб підвищити життєздатність підприємства - створити механізми, що компенсують негативний вплив зовнішніх чинників за рахунок власної адаптації та лавірування в ринковому середовищі. Роль таких механізмів полягає в підвищенні адаптаційного потенціалу підприємств і зниженні руйнівного впливу зовнішнього середовища на їхню діяльність.

Вести бізнес у сучасних економічних умовах набагато складніше, ніж у стабільній ринковій системі. Саме в цих умовах використання потенціалу управління ризиками відіграє особливу роль. Однак застосування тих самих принципів управління ризиками, що й у країнах із розвинутою ринковою економікою, не зовсім виправдане у вітчизняному економічному контексті. Зокрема, чинники, історично характерні для нашої країни, як-от непередбачуваність економічної ситуації, політична та соціальна нестабільність, породжують нові проблеми та підвищують інтерес керівників до управління ризиками. Тому національні розробки з питань управління ризиками вкрай необхідні, особливо в процесі корпоративного управління.

Управління ризиками є предметом досліджень багатьох національних і міжнародних учених. Серед зарубіжних авторів, які досліджують природу ризику, виявлення його причин і витоків, особливості методів оцінки ступеня ризику та проблеми управління ризиками в компаніях, можна назвати В. Беренса [11], Г. Бірманна [12], Т. Вільямса [13], А. Мура [14], F. Knight [15], J. Pickford [16] і V. Noyer [17] заслуговують на увагу. Інтерес вітчизняних дослідників здебільшого зосереджений на класифікації ризиків. Зокрема, у роботах В.

Вітлінського, Г. Велькоіваненка та Є. Ходаковського дається характеристика кожного виду ризику та рекомендації щодо їх усунення [18-19]. Більшість праць, наприклад [20], присвячено методам і технологіям аналізу та оцінки ризиків, і лише фрагментарно пропонуються підходи до створення єдиної системи управління ризиками. Однак відсутність єдиної налагодженої системи управління ризиками є одним із ключових факторів, що впливають на негативні результати діяльності компаній. У результаті виникає низка проблем, пов'язаних із впровадженням процесів управління ризиками, формуванням системи управління ризиками в системі управління підприємствами, які потребують подальшого дослідження.

У сучасній розвиненій економіці пріоритети керівництва змінюються. У конкурентному середовищі, що швидко змінюється, системи управління повинні ґрунтуватися на правильних рішеннях менеджерів, які володіють так званою підприємницькою креативністю.

Нині успіх або невдача підприємства залежить не тільки від раціональної організації виробництва. Дуже важливо створити на підприємстві ефективну систему управління, щоб швидко реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Під управлінням метою розуміється забезпечення знаходження об'єкта в деякому цільовому стані шляхом впливу на об'єкт. З іншого боку, є два варіанти:

- метою цільового управління є забезпечення стійкого стану керованої системи (це завдання підтримки рухомої рівноваги).
- управління гарантує перехід у новий конкретний стан за наявності факторів, що впливають на об'єкт, тобто забезпечує розвиток.

На думку австрійського промисловця В. Хойера, основний принцип управління бізнесом у західних країнах полягає не в максимізації прибутку, а в успішному аналізі наслідків ризикових ситуацій [10]. Цей підхід стає особливо важливим у кризових ситуаціях.

Активне управління ґрунтується на ідеї передбачення майбутнього та ухвалення рішень для запобігання можливим негативним наслідкам.

Метою активного управління є створення рішень для забезпечення максимальної продуктивності, а головним завданням цього управління є досягнення цілеспрямованого розвитку та сталого функціонування підприємства.

У разі використання принципів системного підходу до управління бізнес розглядається як відкрита система, що перебуває в активній взаємодії із зовнішнім середовищем. Управління полягає в інтеграції та взаємодії внутрішніх елементів підприємства та підкреслює зв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем, яке відіграє важливу роль у діяльності майже всіх підприємств у певний період часу.

Основним фактором, що впливає на сторону, керовану системою менеджменту, є прийняття управлінських рішень. Вона визначається як спосіб, за допомогою якого враховуються наявні фактори ризику та обираються дії для досягнення конкретних цілей у цих конкретних умовах, підкреслив Д.Сорос. «Найскладніше - визначити, який рівень ризику є безпечним. Універсального заходу не існує, і кожна ситуація має оцінюватися індивідуально. В остаточній оцінці менеджери повинні покладатися на свій інстинкт самозбереження» [15].

Поділяючи точку зору автора [17], ми наголошуємо, що управління бізнесом спрямоване на підвищення загального добробуту власників підприємства, збільшення прибутку, підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності, розвиток бізнесу, набуття нових якостей, виконання державних функцій, державних завдань тощо.

Для цього необхідно постійно здійснювати низку заходів для забезпечення виконання основних функцій на належному рівні, для забезпечення надійності системи і, найголовніше, для управління ризиками.

Управління ризиками є одним із найважливіших процесів управління в сучасному контексті. Однак у реальній діяльності компанії його важливість часто недооцінюється. Серед дослідників існує майже дві крайності в думках щодо місця ризик-менеджменту в системі управління компанією. Деякі автори відводять йому центральну роль, наприклад [17]. Інші не бачать необхідності в

систематичній організації негативних наслідків ризику. Проте більшість авторів [23-24] розглядають управління ризиками як окремий процес корпоративного управління.

На мій погляд, управління ризиками - це самостійний процес управління, який відіграє важливу роль у системі управління підприємством. Це особливо важливо в нестабільних економічних умовах, а нехтування або безсистемне впровадження функції управління ризиками може негативно позначитися на діяльності компанії в цілому.

Управління ризиками включає в себе як стратегію, так і тактику. У цьому випадку стратегія - це напрямок і метод фінансової координації для досягнення поставлених цілей і виконання певних правил і обмежень для прийняття рішень. Стратегія управління ризиками обирається вищим керівництвом компанії відповідно до загальних цілей компанії та індивідуальних особливостей компанії.

Принцип безперервності означає постійний аналіз ризиків на підприємстві та пошук шляхів мінімізації їх негативних наслідків. Необхідність його впровадження зумовлена тим, що разові заходи не можуть сприяти загальній економічній стабільності компанії на ринку.

Завдяки інтеграції процесу управління ризиками в єдиний контур управління, прямий і зворотний зв'язок функціонують безперервно і проявляються в реальній діяльності компанії у вигляді постійного аналізу ризиків, розроблення заходів з управління ризиками, їхнього впровадження та подальшого коригування.

Принцип багатовимірного аналізу пов'язаний із пошуком альтернатив. Ризик означає розгляд альтернатив. Ретельно аналізуючи потенційні дії та розглядаючи альтернативи для пом'якшення негативних наслідків ризиків, можна зменшити вплив руйнівних факторів на діяльність компанії.

Принцип реактивності стосується необхідності адекватно і своєчасно реагувати на зовнішні впливи. Суть управління ризиками полягає в усуненні

наслідків ризикових ситуацій та адаптації до постійно мінливих умов діяльності компанії.

Я вважаю, що пропонований набір принципів лежить в основі процесу управління ризиками і найбільш адекватно відображає його суть. Впровадження цих принципів сприятиме формуванню комплексної системи управління ризиками у вашій компанії.

Як відомо, система управління ризиками складається з "речей" і "предметів", які підлягають управлінню. Об'єктами управління є компанія, її економічні відносини з іншими суб'єктами, співробітники компанії, технічні процеси та інформаційні потоки [8]. Величина ризику є контрольованою змінною. Об'єктом управління є спеціальна група, зазвичай вище керівництво. Ця група виконує об'єктивні функції суб'єкта управління за допомогою різних прийомів і методів, що впливають на управління.

А саме: аналіз потенційних небезпек, порівняння можливих втрат і вигод, вибір прийнятних альтернатив і реалізація заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків небажаного розвитку подій [20].

Функції управління ризиками включають наступне:

- планування - це низка дій, спрямованих на постановку цілей і завдань та розробку методів їх досягнення. Процес передбачає передбачення потенційних факторів ризику та визначення прийнятних рівнів ризику;
- організація - створення системи управління ризиками, визначення функцій та встановлення взаємозв'язків між підрозділами управління;
- координація - цілеспрямований вплив. Вона передбачає забезпечення узгодженості в роботі всіх ланок системи управління ризиками»;
- контроль - спостереження за обліком та аналізом інформації, порівняння фактичного та очікуваного стану об'єкта контролю, виявлення та оцінка розбіжностей між цими станами;
- регулювання, метою якого є усунення суттєвих розбіжностей між фактичним і очікуваним станом та досягнення стійкості об'єкта у разі відхилень

від заданих параметрів, наслідками яких є. Процес регулювання змінює рівень ризику у разі відхилення від очікуваних значень;

– тимулювання проявляється у заохоченні персоналу компанії до дій, спрямованих на підвищення ефективності загальної системи управління. У цьому зв'язку, пошук оптимального балансу між відповідальністю та ініціативами, пов'язаними з ризиками, має вирішальне значення.

Процес управління ризиками складається з декількох етапів. Масив їх представлений в роботах деяких авторів, наприклад [9,20,18]. Однак, запропонована в цих матеріалах послідовність етапів не повністю охоплює зміст процесу управління ризиками та висвітлює лише окремі його аспекти. Погоджуємося з авторами, що алгоритм процесу управління ризиками складається з наступних етапів (рис. 1.1).

Така послідовність найкращим чином відображає сутність процесу управління ризиками та містить вирішення завдань, спрямованих на досягнення основних цілей ризик-менеджменту: запобігання неплатоспроможності компанії та забезпечення отримання прибутку з мінімальними втратами.

Етап 1	• Виявлення передбачуваного ризику
Етап 2	• Аналіз ринку
Етап 3	• Вибір прийнятної альтернативи
Етап 4	• Вибір методів зниження негативних
Етап 5	• Реалізація рішень
Етап 6	• Постризовий моніторинг

Рисунок 1.1 – Алгоритм процесу управління ризиком на підприємстві

Перший етап пов'язаний із з'ясуванням проблемної ситуації і є відправною точкою для реалізації подальшого ряду етапів.

Необхідність проведення другого етапу зумовлена тим, що вивчення потенційних небезпек, пов'язаних з реалізацією тих чи інших управлінських

рішень, може зменшити негативний вплив факторів ризику, навіть якщо аналіз проведений на якісному рівні.

Третій етап є невід'ємною частиною будь-якого управлінського циклу. У процесі управління ризиками набуває специфіки, пов'язаної з невизначеністю результатів і можливістю оцінити їх ймовірність.

Необхідність четвертого етапу обумовлена тим, що методи зниження ризиків можуть бути використані для зменшення втрат за операціями з високим ступенем ризику. Після порівняння альтернатив, реалізованих на попередньому етапі, доцільно провести переоцінку ризиків з урахуванням шляхів зменшення негативного впливу факторів ризику на діяльність підприємства.

Звертається увага на важливість завершального етапу, який відіграє важливу роль, але зазвичай не розглядається вітчизняними дослідниками. Це так званий пост-ризиковий моніторинг, який вивчає результати реалізації управлінських рішень та оцінює їх доцільність на основі наявних результатів з точки зору наслідків ризиків. Метою цього етапу є аналіз результатів прийнятих рішень з управління ризиками та коригування всіх попередніх етапів відповідно до отриманих результатів.

Не всі компанії, особливо в паливному секторі, мають підрозділ з управління ризиками або відповідних фахівців у своїй структурі, і навіть ті, що мають такі підрозділи та фахівців, можуть розпорошувати свою діяльність на дослідження, аналіз та оцінку всього спектру ризиків, замість того, щоб зосередитися на ризиках, з якими безпосередньо стикається компанія в процесі своєї діяльності. В окремих випадках це може бути так. Це призводить до невиправданого збільшення витрат фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Виходячи з вищевикладеного, було розроблено загальну концепцію формування системи управління ризиками, кінцевою метою якої є забезпечення сталого функціонування сільськогосподарських підприємств (рис. 1.2).

Таким чином, система управління ризиками включає в себе вплив зовнішнього середовища на підприємство, центральною ланкою якої є

підсистема управління ризиками, а її ефективне функціонування доповнюється допоміжними елементами.

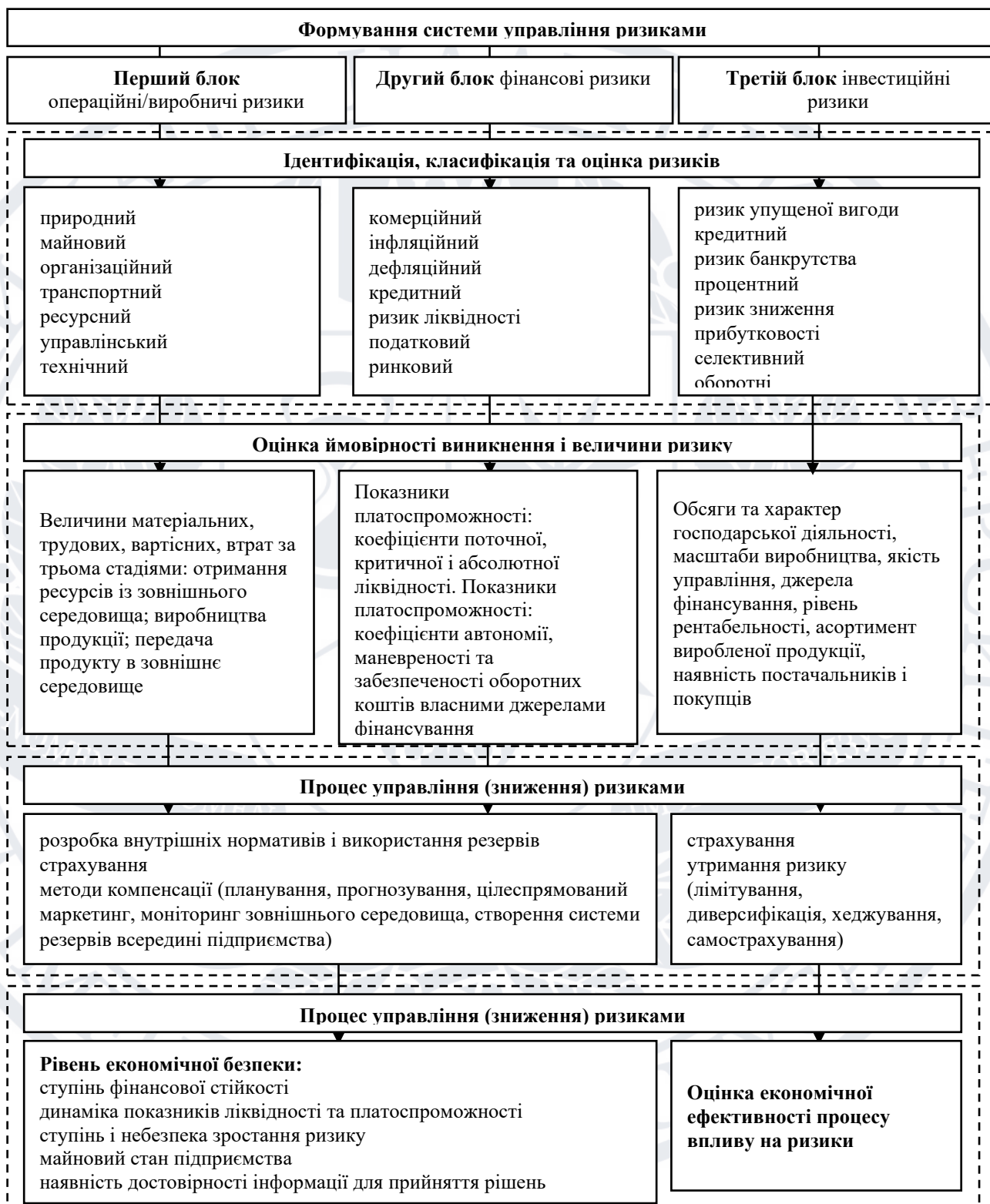


Рисунок 1.2 – Формування системи управління ризиками

1.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування вибору оптимальних методів оцінювання рівня підприємницьких ризиків

Якісний аналіз ризиків передбачає виявлення джерел і причин виникнення ризиків, етапів і завдань, на яких виникають ризики, тобто встановлення потенційних зон ризику, ідентифікацію (встановлення) всіх можливих ризиків, а також визначення можливих реальних вигод і негативних наслідків, які можуть виникнути в процесі реалізації ризикового рішення.

В процесі якісного аналізу важливо не тільки виявити всі види ризиків, які загрожують проекту, а й можливі втрати ресурсів у разі настання ризикової події.

Результати якісного аналізу є важливим джерелом інформації для кількісного аналізу ризиків, під час якого здійснюється кількісна оцінка окремих ризиків та ризиків проекту (рішення) в цілому.

Найчастіше в процесі якісного аналізу використовується метод експертних оцінок, суть якого полягає в отриманні необхідної інформації про ризики, які можуть загрозувати проекту (діяльності), шляхом обробки думок досвідчених підприємців та експертів.

Особливо бажано застосовувати цей метод при вирішенні складних проблемних ситуацій, які не піддаються формалізації та коли неповна і недостовірна інформація не дозволяє використовувати точні методи оцінки ризиків.

Прикладами традиційних евристичних процедур є різноманітні інспекції, консультації та наради, на яких експерти оцінюють досліджуваний стан.

На практиці використовуються як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні оцінки.

Основними цілями використання індивідуальних експертних оцінок є:

- прогнозувати майбутні події та явища, а також оцінювати їх у теперішньому часі. Що стосується аналізу та оцінки ризиків, то це означає виявлення джерел і причин виникнення ризиків, прогнозування поведінки конкурентів, ідентифікацію всіх можливих ризиків, оцінку ймовірності настання

ризикових подій, присвоєння коефіцієнтів відносної важливості та визначення методів зниження ризиків;

- аналіз та узагальнення результатів, представлених іншими експертами;
- підготовка сценаріїв дій;
- робити висновки про роботу інших експертів та організації (наприклад, огляди, відгуки, експертизи).

Перевагою особистої експертизи є те, що вона є ефективним джерелом інформації для прийняття рішень і має відносно низьку вартість.

До недоліків можна віднести високий ступінь суб'єктивізму і, відповідно, ненадійність отриманих оцінок. Ці недоліки мають бути усунуті або послаблені шляхом колективного експертного оцінювання.

У порівнянні з індивідуальним оцінюванням, процес колективного обговорення має ряд особливостей. Групові оцінки, як правило, менш суб'єктивні, а рішення, що базуються на них, мають більшу ймовірність виконання.

При групових експертних процедурах можна припустити, що при вирішенні проблеми в умовах невизначеності думка групи експертів є більш достовірною, ніж думка окремого експерта, тобто два експерти з однаковою компетентністю з більшою ймовірністю дадуть схожі відповіді, ніж два експерта. Також передбачається, що сукупність відповідей окремих експертів повинна включати "правильні" відповіді.

Одним з методів, який широко використовується для групових обговорень та аналізу ризиків, є метод групового мислення (на американський манер - метод "мозкового штурму"). Мета - отримати якомога більше ідей, у тому числі від ерудованих людей, які зазвичай утримуються від висловлювань.

Це своєрідний процес лавиноподібного поширення ідей, коли ідея одного учасника породжує творчу реакцію інших.

Управління ризиками розглядається як процес прийняття управлінських рішень з метою мінімізації несприятливого впливу зовнішніх і внутрішніх

факторів на діяльність компанії та зменшення втрат внаслідок настання непередбачуваних обставин. Крім того, мінімізація можливих негативних наслідків є пріоритетним завданням, а їх вирішення має гарантувати, що компанія не зазнає фінансових або інших збитків. Тому управління ризиками слід розглядати не як один з методів фінансового менеджменту, а в більш широкому розумінні.

Дослідження ефективності методу групового мислення показали, що групове мислення генерує на 70% більше цінних нових ідей, ніж сума індивідуальних ідей.

Цей метод може допомогти у вирішенні різноманітних завдань з управління ризиками.

- виявлення джерел і причин виникнення ризиків та ідентифікація всіх можливих ризиків;
- вибір напрямків і методів зниження ризиків;
- формування повного набору варіантів та якісних оцінок, використання різних засобів зниження ризиків або їх комбінацій тощо;

До недоліків такого підходу можна віднести те, що не гарантується достовірність отриманих оцінок, складність опитування експертів та обробки отриманих даних та ін. Якщо другий недолік можна вважати менш важливим, то перший є принципово важливим. Для підвищення достовірності експертного оцінювання необхідна відповідна процедура відбору експертів за низкою критеріїв та методика кількісної обробки отриманих результатів.

Як свідчить досвід використання експертних оцінок у різних сферах діяльності, достовірність оцінок гарантується за умов належної організації процедури оцінювання та узгодженості думок експертів, визначених у спеціальний спосіб.

Основними принципами, необхідними для розробки та впровадження стратегій управління ризиками в компаніях, є системність, безперервність, баланс між відповідальністю та ініціативою, поєднання аналізу та евристики ризиків, багатоваріантність аналізу тощо.

Сучасні дослідники пропонують різноманітні алгоритми оцінки ризиків. Узагальнюючи їх досвід, пропонується наступний алгоритм (рис. 1.3.)

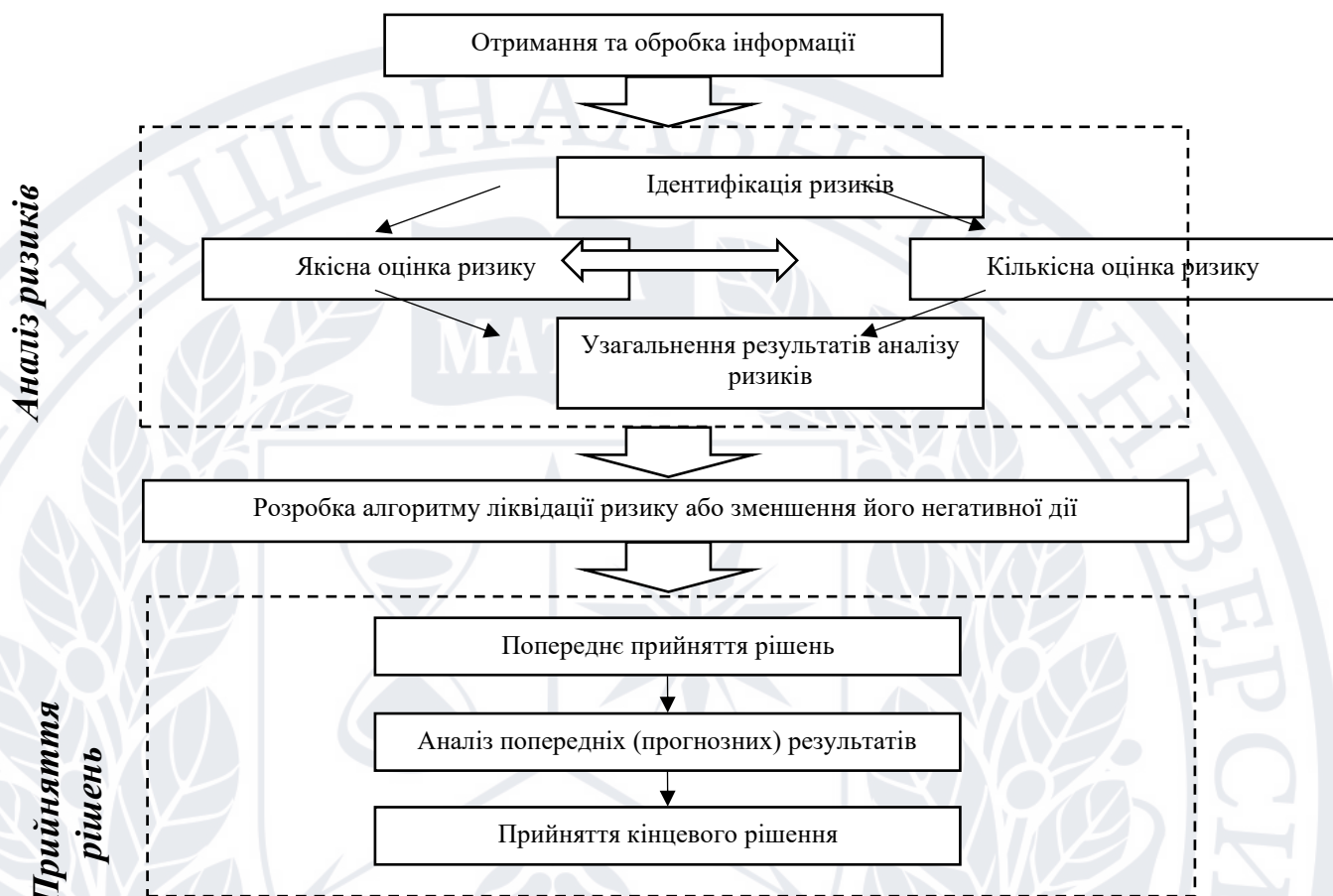


Рисунок 1.3 – Алгоритм комплексної оцінки ризиків

На рисунку 1.3 наведено процедури, які застосовуються при аналізі ризиків.

Основна специфічна особливість якісного підходу в дослідженні ризиків полягає в тому, що спочатку проводиться ідентифікація ризиків, а потім вартісна оцінка наслідків ризику і розроблених заходів боротьби з ними. Якісний аналіз повинен проводитися на стадії розробки бізнес-плану.

Етап "збір та обробка інформації" передбачає відбір факторів ризику, вплив яких на діяльність компанії необхідно зменшити. Основною метою "аналізу ризику" є встановлення максимально прийнятної ризику для певних випадків і - для вивчених і відомих факторів ризику - максимально прийнятних значень ризику. Існує два основних види аналізу ризиків: кількісний та якісний.

На основі отриманої інформації проводиться якісний та кількісний аналіз ризиків.

Кількісний аналіз базується на інструментарії теорії ймовірностей та математичної статистики для кількісної оцінки впливу зміни факторів ризику проекту на зміну ефективності проекту та ґрунтується на базовому варіанті бізнес-плану проекту та якісному аналізу [12]. Оцінка ризику статистичними методами досліджує інформаційний масив втрат і прибутків підприємства з метою визначення величини і частоти настання ризикових подій. На основі виявлених закономірностей визначається прогноз майбутнього стану системи.

Експертна оцінка дозволяє скласти висновок експерта про ймовірність виникнення збитків для визначення прийнятної величини ризику та розміру збитків. Експертам пропонується оцінити ймовірність настання ризику з переліку можливих ризиків за певною шкалою від 0 (незначний ризик) до 100 (впевненість у настанні ризику).

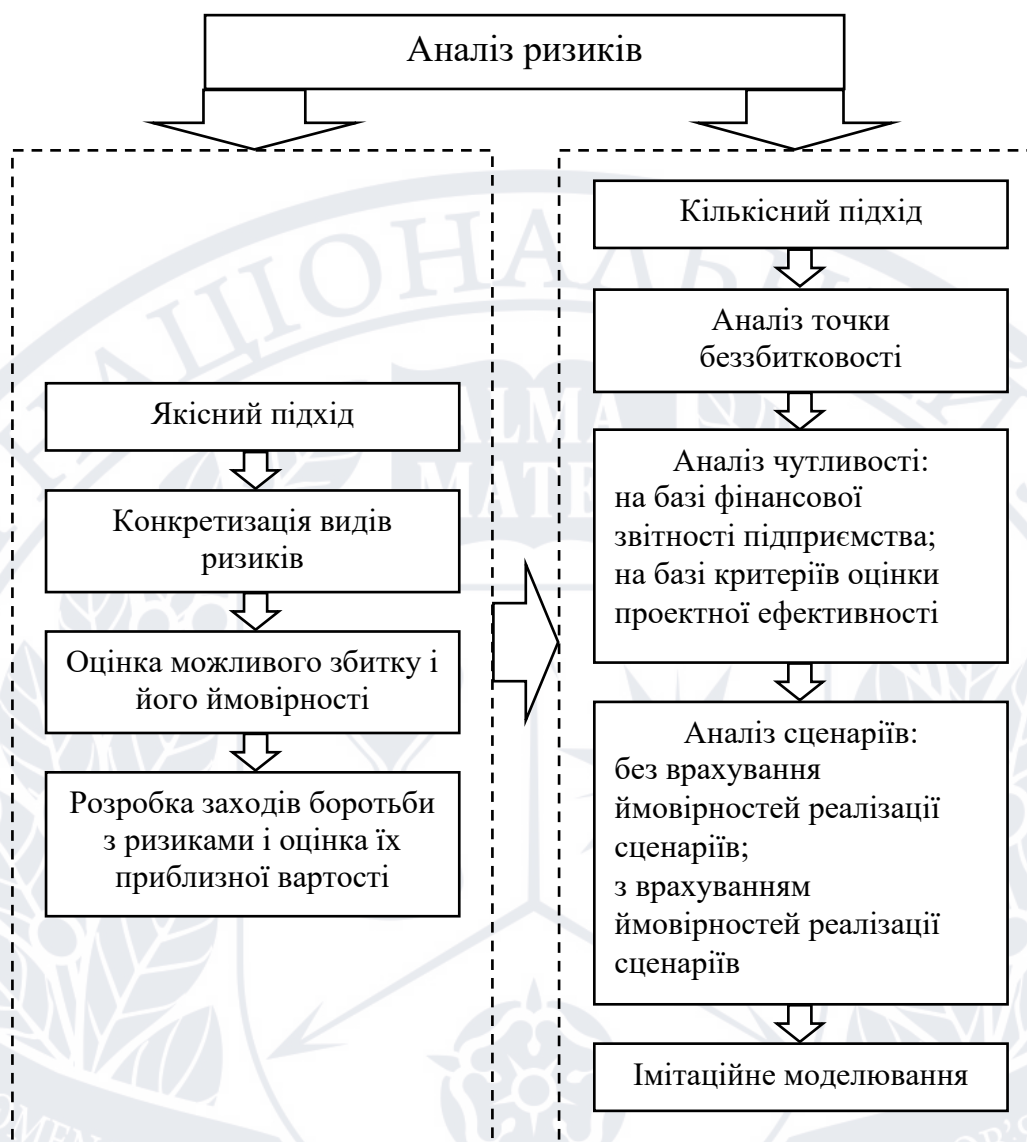


Рисунок 1.4 – Схема аналізу ризиків

За участю кількох експертів - думки всіх експертів порівнюють попарно. Експертна оцінка підприємницького ризику залежить від кваліфікації експерта, що безпосередньо впливає на якість прогнозів і управлінських рішень.

Таким чином, існує набір методів визначення ймовірності втрат, який дає змогу приблизно оцінити загальну величину ризику для підприємства.

Втрати від ризику у підприємницькій діяльності поділяють на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат.

Матеріальні втрати – це не передбачені проектом, пов'язані з прямим грошовим збитком, *трудові втрати* – втрати робочого часу, які викликані випадковими, непередбаченими подіями.

Таблиця 1.3 – Основні якісні та кількісні методи аналізу

Метод	Суть методу	Особливості методу
1	2	3
Якісні методи аналізу ризиків		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект»* та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами».	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» в цілому
Метод «Події-наслідки»	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків
Методи, що поєднують кількісний і якісний аналіз		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико-статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дороговартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і її відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Продовженн таблиця 1.4

Метод	Суть методу	Особливості методи
1	2	3
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проект»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проекту»
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічні параметри «проекту», виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення пара метра, при якому «проект» стає збитковим.
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарії розвитку «проекту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів.
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Підприємства, що здійснюють діяльність, можуть відмовитися від виконання рішень, пов'язаних із ризиками. Ці методи можуть застосовуватися до

значних ризиків як на етапі попереднього опрацювання рішення, так і в процесі діяльності як коригувальна дія в разі невиправданого підвищення ризику.

Ефективні методи управління ризиками включають розподіл ризиків, резервування капіталу та хеджування. Розподіл ризиків (можливих втрат) відбувається між учасниками економічної діяльності таким чином, що кожен учасник відповідає за "свій" ризик, а можливі втрати кожного учасника стають несуттєвими.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки основних методів оцінки ризику

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоемність	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експертів	Висока суб'єктивність	Аналізуються дані, в т.ч. ті, що не піддаються обробці статистичним інструментарієм
Математичне моделювання	Складність первинного застосування	Ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

Резервування коштів на покриття можливих збитків, що можуть залишитися на підприємстві, та мобілізація коштів з метою формування резервів різного типу не може перекласти відповідальність за управлінські рішення на інших учасників господарської діяльності, але може забезпечити ритмічність роботи підприємства в разі значного негативного впливу зовнішнього середовища. Нижче перелічено найважливіші фактори, які можна використати для мінімізації ризику.

Сьогодні існує безліч способів мінімізації ризику. Основними методами мінімізації ризику є неприйняття ризику, розподіл ризику між учасниками, страхування ризику, самострахування, диверсифікація, обмеження, реалізація альтернативних планів, створення гнучких виробничих структур, створення

резервів, інформаційний моніторинг, навчання і тренінг, застосування гнучких технологій тощо.

Страховання є одним з основних способів управління ризиками, пов'язаними з несприятливою дією зовнішнього середовища; ризики, які виникають унаслідок макросередовища і не піддаються управлінню, в принципі, страхуються. Знижуючи можливі втрати, страхування може стабілізувати доходи компанії та уникнути несприятливого впливу зовнішнього середовища. Крім того, створені резерви можуть бути використані в разі настання ризикової події.

Хеджування - це процес страхування від збитків, пов'язаних із ризиками коливання цін, шляхом укладення збалансованих угод із рівними та протилежними позиціями на інших ринках, тим самим адекватно захищаючи компанію від коливань ринкових цін.

Цей метод зниження ризику компанії може бути використаний для ефективного оцінювання ризику та підвищення рівня доходів і витрат, але він потребує всебічної і комплексної оцінки та надійних прогнозів розвитку.

Висновок до розділу 1

Управління ризиками - це конкретна діяльність, спрямована на зниження впливу ризиків на результати діяльності підприємства, компанії або фірми. Найважливіші рішення, з якими доводиться стикатися підприємцям, залежать від того, який рівень ризику прийнятний для підприємства

Ризик - це потенційна загроза втратити частину своїх ресурсів, не одержати дохід або зазнати додаткових витрат, або можливість одержання значного прибутку (доходу) внаслідок здійснення підприємницької діяльності в невизначених умовах.

Усі сфери людської діяльності, і підприємництво зокрема, пов'язані з ризиками, спричиненими невизначеністю, конфліктами і коливаннями цілей у часі. Оскільки ризик притаманний підприємству, підприємці повинні вміти

правильно оцінювати ступінь ризику і вміти знижувати його рівень, а не уникати його.

Слід зазначити, що найскладнішим і найважливішим етапом у процесі аналізу ризиків є якісний аналіз, що потребує знань, навичок, досвіду та розвинутої інтуїції в конкретних галузях підприємницької діяльності. У процесі якісного аналізу особливо важливо виявити і вказати всі можливі ризики. Для того щоб ухвалювати обґрунтовані рішення, необхідно знати, з якими видами ризиків може зіткнутися підприємницький проект.

З огляду на сучасні тенденції розвитку економіки України, мінливість зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, необхідність пошуку нових та більш досконалих систем управління для забезпечення надійного та стабільного розвитку підприємств, розуміння процесу управління ризиками як частини стратегічного управління підприємствами, стійке функціонування підприємств потребує висновку щодо необхідності створення комплексної системи управління ризиками, що має бути органічно інтегрована в систему управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Приватне акціонерне товариство «Вінницяоблпаливо» (скорочення ПрАТ «Вінницяоблпаливо») створено за добровільною угодою його засновників з метою отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та іншої діяльності. Виходячи з цього, ми забезпечуємо зростання соціально-економічних потреб суспільства та добробут співробітників та акціонерів компанії.

ПрАТ "Вінницяоблпаливо" зареєстровано за №1279 6 травня 1997 року Господарським відділом виконавчого комітету Вінницького міського муніципалітету. Регіональне відділення федерального міністерства освіти у Вінницькій області.

15 вересня 2010 року назву компанії було змінено на «Вінницяоблпаливо», приватне акціонерне товариство. Нині компанією володіють 56 акціонерів (фізичних осіб).

Компанія знаходиться за адресою: м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 122.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є:

- вантажні перевезення;
- оптова торгівля твердим рідким паливом та аналогічними продуктами;
- вантажні залізничні перевезення.

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має 29 складів ГСМ, цех фасування цементу та пасіку.

Метою корпоративної діяльності є оптовий продаж палива.

Для досягнення поставлених цілей та завдань підприємство зможе виконувати всі цивільно-правові договори та договори з майном та цінними паперами, які не заборонені чинним законодавством України.

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» здійснює свою діяльність відповідно до чинних нормативних правових актів України.

Акціонерами є юридичні особи різних форм власності, а також фізичні особи з України та інших країн, які набули права власності на наші акції у процесі випуску нових акцій та на вторинному ринку цінних паперів.

Активи компанії складаються з основних засобів та оборотних коштів, а також вартості, відображеної у балансі.

Компанії належать такі елементи:

1. Майно, передане йому засновником.
2. Продукція, вироблена нами у результаті господарської діяльності.
3. Зароблений дохід.
4. Інше майно, придбане з причин, які не заборонені законом.

Статутний фонд асоціації складає 8361120,75 грн. Статутний капітал буде поділено на 33 444 483 звичайні іменні акції номінальною вартістю 0,25 грн.

ПрАТ "Вінницяоблпаливо" має самостійний баланс, розрахункові рахунки банківських установ, валютні рахунки, печатки з іменами, куточки та інші штампи, бланки, бланки товарів та послуг та інші реквізити. [21].

Підприємницькі підприємства, що впроваджують сучасні технології, форми організації виробничої та комерційної діяльності, що залучають вигідні інвестиції (у тому числі іноземні) та розподіляють їх відповідним чином, за рішенням Загальних зборів повинні прагнути найбільш ефективного використання свого майна. використовувати. Акціонер

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має довгострокові ділові відносини з виробниками вугільної галузі.

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» працює на основі річної програми, яка залежить від виконання нормальних ресурсних робіт, фінансових можливостей підприємств та споживачів.

Ринки збуту компанії – споживачі комунальних послуг та мешканці Вінниці та області.

Основними постачальниками палива для ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є:

- ДП «Волінустрія»;
- ТОВ "Концентратний завод 105";
- ПП «Енерго-Вік» – ТОВ «Укрексімтранс»;
- ТОВ «Збагачувальна» – ТОВ «ДТЕК Трейдінг».

У 2021 році укладено 330 договорів на постачання вугілля. До кінця 2021 року контракт було підписано та реалізовано.

Компанією управляють:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- рада директорів;
- ревізійна комісія.

Загальні збори є найвищим органом акціонерного товариства. Загальні збори акціонерів проводяться щорічно до 30 квітня року, наступного за звітним. Усі інші загальні збори, за винятком щорічних загальних зборів, вважаються позачерговими загальними зборами.

Порядок денний зборів повинен включати такі питання:

- 1) затвердження Річного звіту Асоціації;
- 2) розподіл прибутків та збитків підприємства;
- 3) приймати рішення на підставі розгляду звіту Комітету з аудиту, звіту Комітету з управління та звіту Комітету з аудиту.

Метою діяльності підприємства є господарська діяльність, виробнича, торговельно-посередницька, посередницька, комерційна, професійна, консультаційна, інформаційна, агентська, сервісна, транспортна, побутова, комунальна, торгівельна діяльність будь-якого роду, не забороненого законодавством України, брокерські, юридичні, маркетингові, наглядові та інші послуги підприємствам, громадянам, корпораціям та приватним особам.

На стабільність роботи ПрАТ «Вінницяоблпаливо» впливають такі фактори:

- фінанси та економіка;
- зміни у політиці оплати вугілля;
- виробництво та технологія;
- відсутність газифікації, твердого палива у системі вуглепостачання;
- соціальна бідність населення та низька платоспроможність бюджетних організацій та установ.

Ревізію фінансово-господарської діяльності товариства, дочірніх товариств, філій та представництв здійснює Ревізійна комісія. Ревізійна комісія обирається зборами акціонерів товариства у складі трьох акціонерів терміном п'ять років. Перевірки проводяться за рішенням Загальних зборів акціонерів, з ініціативи Ревізійної комісії або на вимогу акціонерів, які спільно володіють 10 і більше відсотками акцій товариства. Ревізійна комісія підзвітна Загальним зборам акціонерів. Комітет надасть матеріали перевірки зборам акціонерів. Ревізійна комісія має право за згодою Загальних зборів акціонерів залучати до своєї роботи експертів[21].

Ревізійна комісія робить висновки на підставі річного звіту та бухгалтерського балансу. Загальні збори акціонерів немає права затверджувати бухгалтерський баланс без затвердження Ревізійної комісії. Ревізійна комісія зобов'язана скликати позачергові збори акціонерів у разі серйозної загрози інтересам суспільства чи разі скоєння посадовими особами протиправних дій.

Якщо після закінчення строку, на який було обрано Ревізійну комісію, Загальні збори з будь-яких причин не можуть ухвалити рішення про її обрання або переобрання, повноваження її членів продовжуються до прийняття рішення загальними зборами. Вибрати чи переобрати весь Ревізійний комітет. На вершині структури управління знаходяться посади президента, головного інженера, першого віце-президента, віце-президента з диверсифікації, менеджера з постачання та продажу палива та головного бухгалтера.

У ПрАТ «Вінницяоблпаливо» створено Наглядову раду – орган, який захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність Ради директорів.

Використовуючи дані фінансової звітності, представлені у додатку А, проаналізуємо показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за період 2019-2021 років. У таблиці 2.1 наведено абсолютні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

З таблиці 2.1 ми бачимо, що загальна вартість ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2021 році становить 85 506,7 тис. грн, що на 7,14% вище за рівень 2019 року і на 6,93% вище за рівень 2020 року.

При цьому чистий прибуток ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2021 році після різкого падіння у 2020 році практично повернувся до рівня 2019 року, що говорить про ефективну роботу всього підприємства.

Постійне зростання акцій є дуже позитивним явищем, оскільки пов'язане переважно зі збільшенням нерозподіленого прибутку, отриманого ПрАТ «Вінницяоблпаливо» (рис. 2.1).

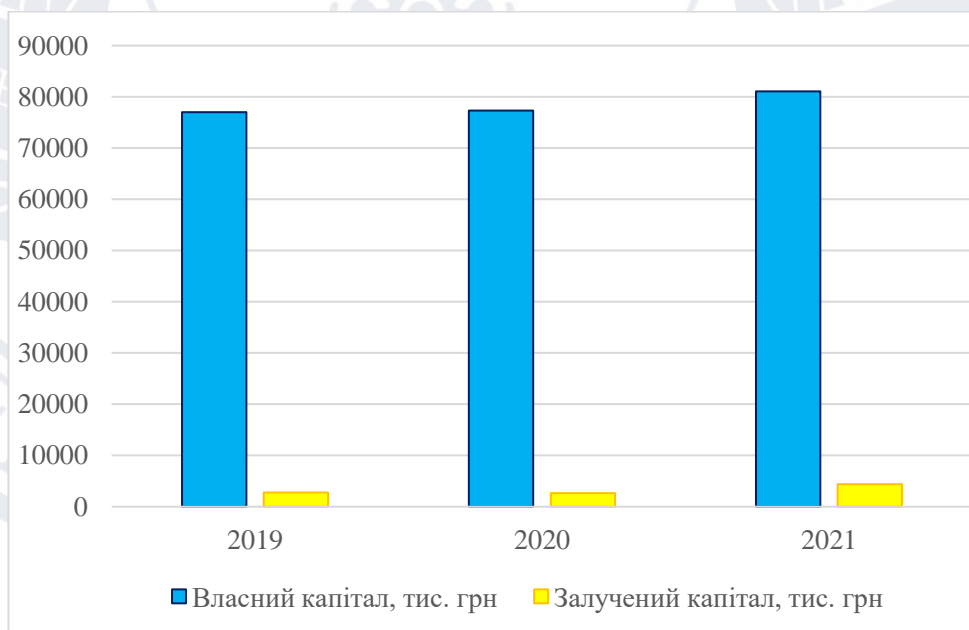


Рисунок 2.1 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Як, очевидно, з рисунка 2.1, активи ПрАТ «Вінницяоблпаливо» 2021 року формувалися переважно з допомогою власного капіталу. Він становив 81 076,4 тис. грн, що на 5,25% більше у порівнянні з 2019 роком. Зростання на 4,84% порівняно з 2020 роком.

Залучений капітал ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2021 році досяг 4 430,3 тис. грн., збільшившись на 59,39% порівняно з 2019 роком та на 67,92% порівняно з 2020 роком. Це означає підвищену залежність від зовнішніх факторів. У ПрАТ «Вінницяоблпаливо» збільшилася вартість ліквідних та неліквідних активів (рисунок 2.2).

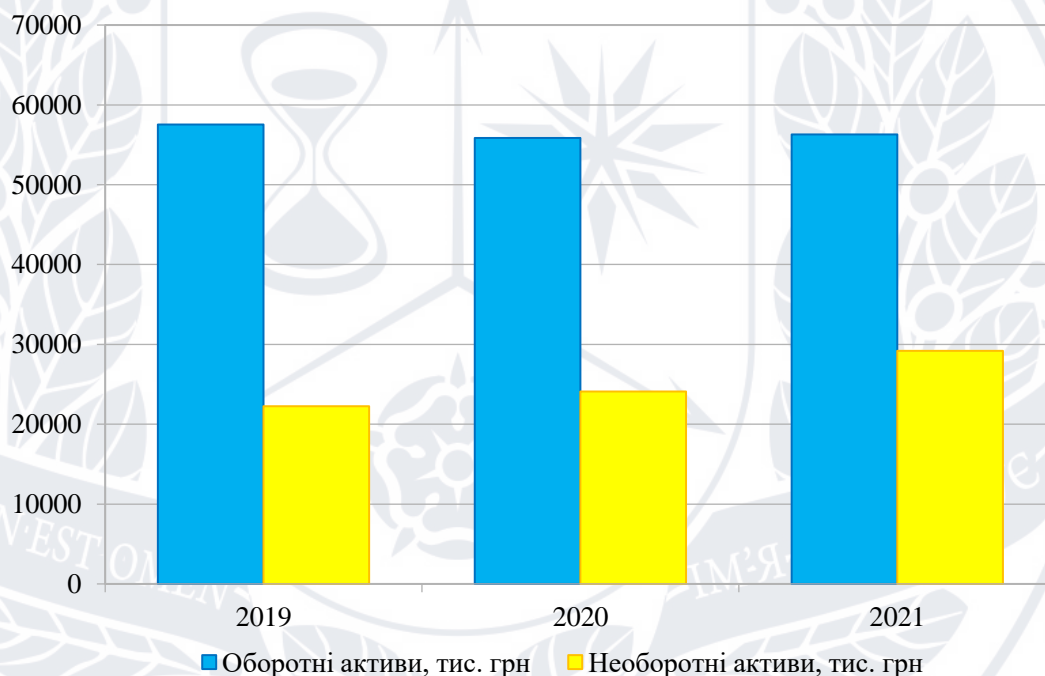


Рисунок 2.2 – Динаміка складу майна ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

У 2021 році оборотні активи ПрАТ «Вінницяоблпаливо» збільшилися на 13% порівняно з 2019 роком та на 5,36% порівняно з 2020 роком, склавши 57 673,4 тис. грн. У 2021 році необоротні активи ПрАТ «Вінницяоблпаливо» збільшилися на 19,72% порівняно з 2019 роком та на 8,15% порівняно з 2020 роком, склавши 19 945,35 тис. грн.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів ПрАТ «Вінницяоблпаливо», компанія впевнено розвивається. Валовий прибуток ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

у 2021 році досяг 16 905,9 тис. грн, що зменшився на 4,44% порівняно з 2019 роком та збільшився на 42,35% порівняно з 2020 роком. Це означає різке збільшення прибутку.

З 2019 по 2020 рік чистий прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Вінницяоблпаливо» різко знизився зі 103 395,7 тис. грн у 2019 році до 71 091,6 тис. грн у 2020 році та збільшився до 82 281,3 тис. грн у 2021 року. При цьому разом із чистим прибутком у тій же динаміці рухається собівартість реалізованої продукції. Дуже негативно те, що чистий прибуток ПрАТ «Вінницяоблпаливо» значно знизився з 5326 тис. грн. у 2019 році до 655,3 тис. грн. у 2020 році, але показник трохи відновився до 3890,1 тис. грн. у 2021 році.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу, структури та динаміки доходів ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна значень 2021 р. від 2019 р.		Зміна значень 2021 р. від 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Темп приросту %	Питома вага, %	Темп приросту %	Питома вага, %
Чистий дохід від реалізації продукції	103395,7	94,18	71091,6	91,88	82281,3	94,43	-20,42	0,26	15,74	2,55
Інші операційні доходи	2663,7	2,43	2510,5	3,24	2622,8	3,01	-1,53	0,58	4,47	-0,23
Інші доходи	3729,8	3,4	3773,2	4,88	2228,2	2,56	-40,26	-0,84	-40,95	-2,32
Разом	109789,2	100	77375,3	100	87132,3	100	-62,21	0	-20,73	0

Загальне зниження чистого прибутку у 2021 році становило 26,96% порівняно з 2019 роком, але збільшилось на 493% порівняно з 2020 роком. З таблиці 2.2 бачимо, що загальний дохід, отриманий ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

2021 року, зменшився на 62,21% проти 2019 роком і зменшився на 20,73% проти 2020 роком.

Більшість доходів ПрАТ «Вінницяоблпаливо» отримано у вигляді доходу від реалізації продукції, який склав 94,43% від загального доходу в 2021 році. При цьому загалом чистий прибуток у 2021 році в абсолютному вираженні знизився на 20,42% порівняно з 2019 роком. Зростання на 15,74% порівняно з 2020 роком. Динаміка складу доходів підприємства зображена на рисунку 2.3.

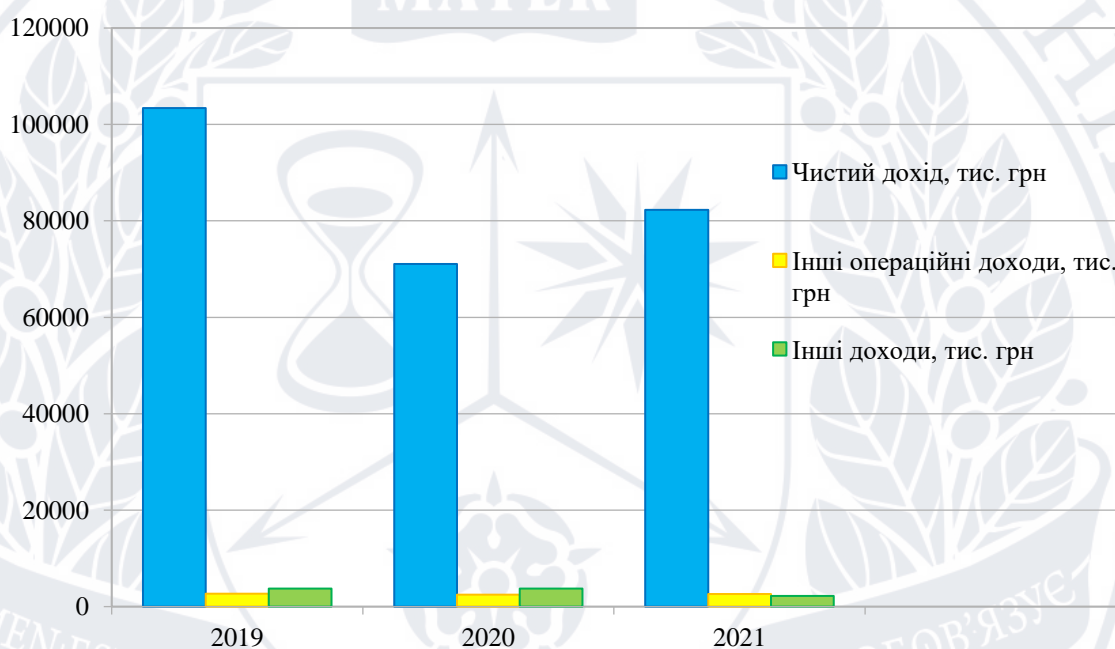


Рисунок 2.3 – Динаміка складу доходів ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

На рис. 2.3 показаний період із 2019 по 2021 рік. Відбулося зниження інших операційних доходів. Інший бізнес у 2021 р. становив 2 622,8 тис. грн, зменшився на 1,53% порівняно з 2019 р. та збільшився на 4,47% порівняно з 2020 р. При цьому питома вага інших операційних доходів у загальній сумі виручки незначні, всього 3,01% у 2021 році, збільшившись на 0,58% порівняно з 2019 роком. Зниження на 0,23% порівняно із 2020 роком.

Крім того, інші доходи будуть виділені у 2021 році у складі доходів ПрАТ «Вінницяоблпаливо». Вони становили 2 228,2 тис. грн., що на 40,26% менше порівняно з 2019 роком та на 40,95% порівняно з 2020 роком. Загалом, тому у

ПрАТ «Вінницяоблпаливо» доходи компанії формуються недостатньо ефективно. Для глибшого вивчення оцінимо склад, структуру та динаміку витрат ПрАТ «Вінницяоблпаливо».

Таблиця 2.3 Аналіз складу, структури та динаміки витрат ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна значень 2021 р. від 2019 р.		Зміна значень 2021 р. від 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Темп приросту %	Питома вага, %	Темп приросту %	Питома вага, %
Собівартість реалізованої продукції	85704,4	82,04	59215	77,18	65375,4	78,54	-23,72	-3,51	10,4	1,35
Інші операційні витрати	17567,1	16,82	15530,7	20,24	16690,7	20,05	-4,99	3,23	7,47	-0,19
Інші витрати	21,4	0,02	1830,2	2,39	321,9	0,39	1404,21	0,37	-82,41	-2
Податок на прибуток	1170,3	1,12	144,1	0,19	854,2	1,03	-27,1	-0,09	492,78	0,84
Разом	104463,2	100	76720	100	83242,2	100	1348,4	0	428,24	0

Основною складовою собівартості ПрАТ «Вінницяоблпаливо» є собівартість реалізованої продукції, частку якої припадає 78,54% від загальної собівартості у 2021 році. Частка витрат у загальних витратах у 2021 році. Зниження на 3,51% порівняно із 2019 роком. Зростання на 1,35% порівняно з 2020 роком. В абсолютному вираженні витрати 2021 значно знизилася в порівнянні з 2019-2020 роками. та становила 65 375,4 тис. грн. Витрати на 2021 рік знизилася на 23,72%, порівняно з 2019 роком. Зростання на 10,4% порівняно з 2020 роком. Як, видно, із малюнка. 2,5 — інші операційні витрати, вага яких у 2021 році становить 20,05%, що на 3,23% більше, ніж у 2019 році. Зниження на 0,19% порівняно із 2020 роком. Загалом інші операційні витрати збільшились на

3,23% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Він знизився на 0,19%, порівняно з 2020 роком.

Динаміка складу витрат ПрАТ «Вінницяоблпаливо» показана на рис. 2.4.

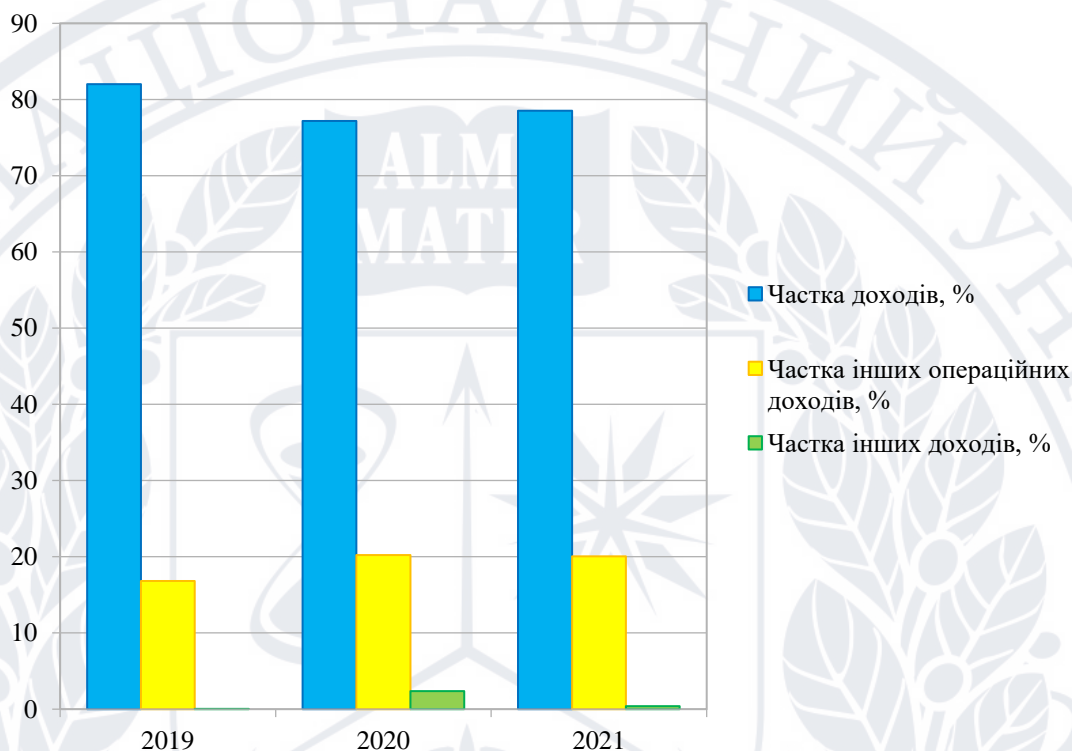


Рисунок 2.4 – Динаміка складу витрат ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Таким чином, аналіз доходів та витрат ПрАТ «Вінницяоблпаливо» показав, що підприємству необхідно вжити заходів щодо зниження рівня витрат та збільшення темпів зростання доходів. Дані, наведені у таблиці 2.4 (ДОДАТОК Б), використані для аналізу господарської діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» з 2019 до 2021 року. З таблиці 2.4 видно, що ПрАТ «Вінницяоблпаливо» необхідно вжити заходів щодо підвищення ділової активності. Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році становить 1,33, що на 3,87% менше, ніж у 2019 році, та на 4,35% менше, ніж у 2020 році. Поточна оборотність активів у 2021 році становить 1,79, що на 2,46% нижче, ніж у 2019 році, та на 3,71% нижче, ніж на 5,11% менше у порівнянні з вихідним, досягаючи 1,79 обороту.

Водночас ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2021 році збільшило оборот дебіторської заборгованості. Зростання на 319,98% порівняно з 2019 роком та 38,76% порівняно з 2020 роком. Цей показник за 2021 рік досяг 21,92 об.

Період оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Вінницяоблпаливо» у 2021 році склав 16,43 дня, що є зниженням на 76,19% порівняно з 2019 роком та зниженням на 26,88% порівняно з 2020 роком. , збільшившись на 4,19% порівняно з 2019 роком та збільшившись на 2,59% порівняно з 2020 роком. Тому рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» недостатній, а динаміка нестійка. Оцінимо ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за моделлю О. Терещенка за формулою [31].

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6, \quad (2.1)$$

де X_1 - ставлення грошового доходу до боргу.

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого доходу до середньорічного багатства;

X_4 - відношення прибутку до виторгу;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 - ставлення прибутку до активів.

Таблиця 2.5 – Оцінювання імовірності банкрутства ПрАТ «Вінницяоблпаливо» за моделлю О. Терещенка

Показник	Методика розрахунку	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Частка Cash Flow у зобов'язаннях	ф. 3р. 3400	30,6	35,3	32,7
	ф. 1(р. 1595 + р. 1695)			
Відношення активів до зобов'язань	ф. 1р. 1900	28,71	30,25	28,74
	ф. 1(р. 1595 + р. 1695)			
Рентабельність активів за чистим прибутком	ф. 2р. 2350	0,07	0,01	0,05
	ф. 1р. 1900			
Чиста рентабельність	ф. 2р. 2350	0,05	0,01	0,05
	ф. 2р. 2000			
Відношення виробничих запасів до виручки	ф. 1р. 1101	0	0	0
	ф. 1р. 2000			
Оборотність активів	ф. 2р. 2000	1,3	0,89	1,03
	ф. 1р. 1900			
$Z_{\text{ТЕР}}$	формула (1.11)	48,92	55,6	52,2
Ймовірність банкрутства		Середня	висока	Середня

З таблиці 2.5 видно, що можливість банкрутства ПрАТ «Вінницяоблпаливо» досить середня і змінюється щороку. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Вінницяоблпаливо» має певні проблеми, кінцевий результат є прибутковим та має середню ймовірність банкрутства. У той же час підприємства повинні вживати комплекси щодо покращення стану управління доходами та витратами та підвищення ефективності використання власності підприємства.

2.2 Аналіз та оцінка ризиків діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Виявлення та оцінка підприємницького ризику залежить від досвіду прийняття рішень та обставин підприємця. Рішення приймаються в умовах невизначеності, формується безліч варіантів, кожен з яких необхідно оцінювати, і завжди є невизначеність щодо майбутніх результатів.

Виробничий ризик пов'язаний із виробництвом продукції, товарів та послуг. Підприємці здійснюють усі види виробничої діяльності та стикаються з такими проблемами, як неналежне використання сировини, зростання витрат, збільшення втрат робочого часу та неефективне використання нових методів виробництва.

Основними джерелами підприємницького ризику є:

- зниження продуктивності праці, простої обладнання, втрати робочого часу, своєчасний брак необхідної кількості матеріалів та деталей, зниження планового виробництва та реалізації продукції через збільшення браку;
- зниження цін реалізації товарів чи послуг через погіршення якості чи несприятливі зміни ринкової кон'юнктури;
- збільшення матеріальних витрат, витрат на електроенергію, витрати на паливо, транспортні витрати, збільшення ваги торговельного рахунку та інші супутні витрати;

- збільшення фонду оплати праці за рахунок роздуття штату чи переплати окремих працівників;
- збільшення податків та інших відрахувань, включаючи зміну податкових ставок;
- погана дисципліна постачання, особливо перебої з подачею палива та електроенергії;
- фізичний та моральний знос основних засобів (обладнання).

Серед різних методів прогнозування слід вибрати метод статистичних даних та метод експертних оцінок.

Суть статистичних методів полягає у аналізі статистичних даних за максимально тривалий період, що дозволяє порівнювати частоту та ймовірність виникнення збитків підприємства. Цей метод широко використовується при отриманні великого обсягу аналітичної та статистичної інформації від необхідних елементів системи та її аналізі за n періодів часу (за умови, що внутрішнє та зовнішнє середовище компанії стабільне). У результаті аналізу застосовуються дані, відбивають ефективність дій підприємства.

Невизначеність економічних умов багато чому визначається випадковими чинниками. Випадковість - це величина, яка в результаті спостереження набуває єдиного можливого значення, заздалегідь невідоме і залежить від випадкових причин, які не можна враховувати заздалегідь. З теорії ймовірностей (теорії розподілу Пуассона) спостереження великої кількості випадкових подій призводить до їх повторення з певною частотою: Частота випадкової події – це відношення кількості появ цієї події до загальної кількості спостережень.

Статистична стійкість випадкової величини означає, що значення мало змінюється при повторних спостереженнях. Ось чому ми групуємо частоти випадкових подій, близькі до певної кількості. Стабільність частоти відображає об'єктивні властивості випадкових подій, які складаються з певної міри ймовірності. Мірою конкретної ймовірності конкретної випадкової події є його ймовірність. Частоти певних подій групуються з урахуванням цього числа

ймовірності. Ця властивість випадкових величин особливо важлива для теорії ризику з погляду можливості передбачати і, отже, кількісно оцінювати ймовірність реалізації тієї чи іншої виду ризику.

Таблиця 2.6 - Статистичні дані виникнення втрат у виробничій діяльності підприємства

Рік діяльності	Частота виникнення	Область мінімального ризику	Область підвищеного ризику	Область критичного ризику	Область недопустимого ризику
2019	0,75	0,32 (42%)	0,33 (44%)	0,05 (7%)	0,05 (7%)
2020	0,85	0,05 (5%)	0,17 (20%)	0,25 (30%)	0,38 (52%)
2021	0,8	0,35 (45%)	0,2 (25%)	0,2 (25%)	0,05 (5%)

Загальна частота виникнення збитків, $F(z)$, визначається як сума частот.

$$2019: F(z) = 0,32 + 0,33 + 0,05 + 0,05 = 0,75;$$

$$2020: F(z) = 0,05 + 0,17 + 0,25 + 0,38 = 0,85;$$

$$2021: F(z) = 0,35 + 0,2 + 0,2 + 0,05 = 0,80.$$

Очікуваний рівень ризику (H) (фактор ризику) визначається за формулою (3.4) для розрахунку математичного очікування.

$$M = x = \sum_{i=1}^n X_i P_i \quad (2.2)$$

де H_i - значення фактора ризику для i -го регіону.

P_i - ймовірність i -го результату фактора ризику, тобто ймовірність потрапляння потенційного збитку в i -ю область.

У зонах ризику фактор ризику набуває таких інтервальних значень:

зона найменшого ризику – 0...25%;

зона підвищеного ризику – 25...50%;

зона значного ризику – 50...75%;

зона неприпустимого ризику – 75...100 %.

Тому для розрахунку очікуваного рівня ризику для кожної області ми використовуємо середній фактор ризику, який дорівнює:

мінімальний ризик – 12,5%;

зона підвищеного ризику – 37,5%;

зона значного ризику – 62,5%;

зона неприпустимого ризику – 87,5%.

Тоді очікуване (середнє) значення фактора ризику фірми дорівнює:

$m_{2019} = 24\%$

$m_{2020} = 56\%$

$m_{2021} = 29\%$

Визначити середньоквадратичне відхилення за рівнянням (2.3).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (x_i - x)^2 n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}} \quad (2.3)$$

$s_{2019} = 19\%$

$s_{2020} = 23\%$

$s_{2021} = 22\%$

Таким чином, середнє значення фактора ризику в перший рік діяльності компанії складає 24% за середньоквадратичного відхилення 19%. Діяльність компанії в перший рік знаходиться в зоні найменшого ризику, але може коливатися від зони найменшого ризику до зони підвищеного ризику: $H1 = (24 \pm 19) \%$.

Отже, $H2 = (56 \pm 23)\%$, тобто. у зоні значного ризику та може перейти до зони неприпустимого ризику.

На 3-му році $N3 = (29 \pm 22) \%$, тобто 3-го року діяльність фірми перебуває у зоні підвищеного ризику, але може перейти у зону значного ризику.

З метою зведення до мінімуму недоліків та помилок рекомендується проведення подальших досліджень щодо оцінки валютного ризику та пошуку інших підходів до визначення потенціалу комплексних програм.

Вагоме місце також займає метод експертних оцінок.

Перед початком експертизи відбираються найкваліфікованіші експерти. З п'яти претендентів на роль експерта ПрАТ «Вінницяоблпаливо» було відібрано четверо, які найточніше відповідають критеріям методики. Відбір проходив сім етапів. Насамперед, зверніть увагу, що було 5 кандидатів ($n=5$), було визначено 5 параметрів, і було зроблено відбір ($k=5$).

Таблиця 2.7— Показники ранжирування критеріїв проекту розрахунку ризику

Експерти	Показники				
	1	2	3	4	5
Експерт №1	2	1	2	3	4
Експерт №2	3	2	3	4	2
Експерт №3	2	4	1	4	3
Експерт №4	1	4	2	3	3
Експерт №5	2	2	3	1	4
Сума	10	13	11	15	16

Джерело: розроблено автором

Перший крок. Для визначення параметрів, якими здійснювався відбір, було обрано проект розрахунку валютного ризику. Після того, як вибрано п'ять характеристик, критерії, за якими оцінюватимуть експерти, такі:

- вартість підготовки розрахунків впливу ризику та аналітичних документів;
- мінімальний час розробки;
- досвід підприємства у аналогічних проектах;
- ринкова репутація платіжної компанії;
- поточне фінансове становище суспільства.

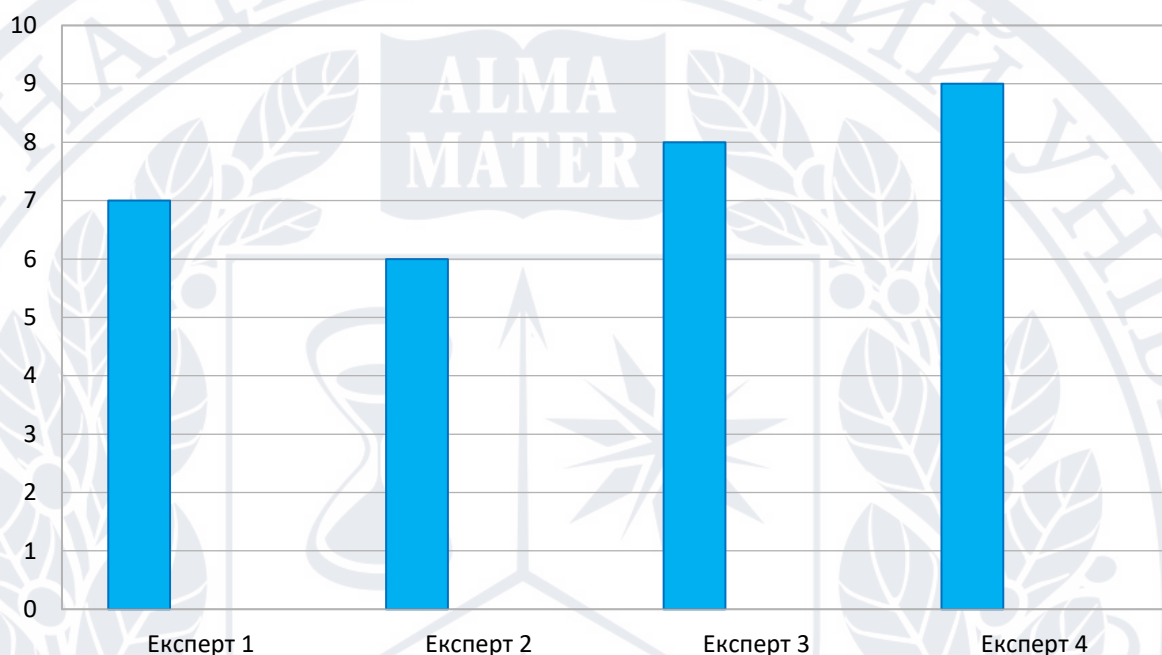


Рисунок 2.5 – Ймовірність виникнення валютного ризику за експертними оцінками
(власна розробка)

Таблиця 2.8 - Середній ризик при впровадженні ЗЕД у ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Тип ризику	Середнє значення	У відсотках
Валютний	$(7+6+8+9)/4 = 7,5$	75

(розроблено автором)

Потім визначається середнє значення ризику. Середнє значення вибирається як експертне значення. Значення ризику показані в таблиці для компаній, що оцінюються. 2.8.

Наступним кроком є визначення коефіцієнта конкордації [8]. Коефіцієнт згоди є мірою близькості думок експертів із того чи іншого питання. Розрахунок експертної згоди визначається рівнянням 2.4.

$$L = \frac{1-\delta}{x_{CP}}, \quad (2.4)$$

де δ^2 - середньоквадратичне відхилення значень відповіді експерта від середньої.

Для визначення значення середньоквадратичного відхилення використовують формулу дисперсії (2.5). Середньоквадратичне відхилення дорівнює квадратному кореню з дисперсії [9]

$$\delta^2 = \frac{\sum(x_1 - x_{CP})^2}{N} = \frac{0,25+2,25+0,25+2,25}{4} = 1,25 \quad (2.5)$$

За отриманими даними коефіцієнт узгодженості становить:

$$L_1 = 1 - \frac{\sqrt{-1,25}}{7,5} = 0,85$$

Коефіцієнт розбіжностей вказував на ступінь розбіжностей між експертами. Його значення є зворотним коефіцієнтом узгодженості. Коефіцієнти розраховуються за рівнянням (2.6).

$$V=1-L=1-0,85=0,15 \quad (2.6)$$

Якщо $L > 0,6$ дослідження вважається успішним.

Таким чином, ця робота демонструє можливість оцінки валютного ризику за допомогою методів експертної оцінки. Його перевага над іншими полягає в тому, що керівники компаній можуть проводити такі оцінки з найменшими

витратами. Для компаній, що оцінюються, ймовірність виникнення валютного ризику перевищує можливість і є найбільш ймовірною (ймовірність виникнення ризику близька до максимальної оцінки). Отримані результати дозволяють визначити ступінь виникнення ризиків і тим самим знайти шляхи підготовки та вирішення задач прогнозування виникнення валютних ризиків, викликаних коливаннями валютних курсів.

2.3 Аналіз системи управління підприємницькими ризиками на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Гостра конкуренція і невизначеність довкілля вимагають від сучасного бізнесу враховувати ризики як і позитивному, і у негативному плані у процесі планування своєї діяльності. На цю економічну категорію неодноразово звертали увагу на класичні та неокласичні теорії підприємства (А. Маршалл, А. Пігу). Механізми комплексного обліку ризиків мають бути обов'язково включені всіх етапах розробки. Таким чином проблема побудови ефективної системи управління ризиками стала актуальною.

Управління ризиками - це управління всім підприємством, засноване на процесі виявлення, оцінки та аналізу ризиків, обліку впливу ризиків, а також вибору та використання методів нейтралізації цих наслідків для досягнення оптимальних результатів. Співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями компанії. Тому управління ризиками спрямоване на пошук оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від ризику, що веде до втрати конкурентоспроможності.

Ефективний процес управління ризиками має бути оформлений у вигляді комплексних дій, що є частиною загального управління бізнесом і не можуть бути набором розрізнених дій. Характерними рисами управління системним ризиком є:

- поточні процеси, що охоплюють всю організацію;
- виконується співробітниками всіх рівнях організації;

- використовується для розробки та формування стратегії;
- використовується у всій організації, за рівнями та відділами та включає аналіз портфеля ризиків на організаційному рівні;
- прагне виявляти події, які можуть вплинути на компанію, та керувати ризиками, щоб не допустити перевищення апетиту до ризику;
- забезпечити керівництво розумною впевненістю в тому, що цілей буде досягнуто.

В ідеалі для роботи ризик-менеджменту має існувати орган з управління ризиками з конкретними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими інформаційними ресурсами. У більшості великих західних компаній є спеціальний менеджер управління ризиками, який поділяє відповідальність за ризиковані рішення з іншими менеджерами компанії. Він входить до топ-менеджменту компанії. Ризик-менеджери разом із відповідними експертами беруть участь у прийнятті рішень щодо ризиків та шукають способи уникнути небажаних ризиків.

Департамент управління бізнес-ризиками відповідає за вирішення практичних завдань, пов'язаних з ідентифікацією ризиків, веденням статистики подій та реєстраційної обробки, розробкою та впровадженням заходів щодо підвищення безпеки підприємства, веденням страхової діяльності, страхування та перестраховання. Повинний займатися укладанням контрактів. Загалом ідеологічним мандатом ризик-менеджерів та їх підрозділів є розробка стратегій та принципів управління ризиками на підприємстві, які мають бути викладені у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад відділу управління ризиками можна поділити на такі групи:

- співробітники, які включаються до служби управління ризиками: персонал з управління ризиками, співробітники з організації процесу управління ризиками, співробітники з оцінки ризиків, галузеві ризик-аналітики;
- співробітники, які входять до складу підрозділу на ранніх етапах створення та впровадження системи управління ризиками на

підприємстві: співробітники ІТ-підтримки, фахівці з аналізу конкретних видів ризиків, що істотно впливають на діяльність підприємства, інформаційна безпека фахівець із ризиків;

– проте працівники, які працюють у компанії та відповідають за управління ризиками, можуть не входити у безпосередню участь у функції управління ризиками. Так, це співробітники, які відстежують вплив ризиків та нейтралізують їх у структурних підрозділах, завдяки чому система управління ризиками може бути комплексною та динамічною.

Аналіз персоналу у системі управління ризиками показує високу значущість фінансових питань в управлінні ризиками. Це пов'язано з тим, що одним із основних завдань управління ризиками є забезпечення фінансової стійкості та нейтралізація впливу фінансових ризиків. Однак новітні концепції управління ризиками, особливо Міжнародної федерації управління ризиками та страхуванням, враховують той факт, що настав час для ризик-менеджерів не лише знизити ризик, а й скористатися додатковими можливостями для управління ризиками. звертаючи увагу на. все підприємство.

Впровадження системи управління ризиками у діяльність компанії може забезпечити стабільність її розвитку, підвищити ефективність ухвалення рішень у небезпечних ситуаціях, покращити фінансове становище за рахунок здійснення всіх видів контрольованих заходів:

1. розробка заходів, що виключають або знижують рівень ризику
2. визначення попередніх строків впровадження та встановлення відповідальних
3. залучення додаткових ресурсів

На даному етапі на основі якісного аналізу, виконаного в попередніх пунктах цього розділу, було визначено джерела небезпек (велика група ризиків мезо- та макрорівня) та компоненти системи, які можуть зумовлювати їх виникнення (простий ризик). ідентифіковано. У таблиці 2.9 представлені причини та вплив ризику, що спричиняють небезпеки та визначають виникнення раніше певних несприятливих подій.

Узагальнивши наведені погляди на класифікацію ризиків, ми змогли їх кодифікувати та надати загальну класифікацію ризиків за рівнем впливу. Такий підхід до класифікації ризику на макро-, мезо- і мікрорівнях відображено в роботах Т. Н. Цая і П. Х. Грабового. [10], Лисюк А. П., Шаповал С. С., Свилярьова Ю. Н. [6].

До групи середнього ризику входять промисловість, сільське господарство та сфера послуг. Ризик у цій групі відображає мінливі фактори за галузями та рівень стабільності щодо національних економік. Також приділяється увага життєвому циклу галузі та конкурентному середовищу всередині галузі [10, С. 199].

Таблиця 2.9 – Ризики зовнішнього середовища ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Ризики, S_i ($i = 1, n$)	Негативний вплив на підприємство	Група пріоритету, Q_j ($j = 1, k$)
Мезорівень		
Комерційні ризики		
S_1 - Ризик монополізації ринку	Втрата ринкового положення, незатребуваність продукції, зниження прибутків	Q_1
S_2 - Ризик зростання цінової та нецінової конкуренції		
S_3 - Ризик зниження попиту на продукцію фірми		
Виробничі (технічні) ризики		
S_4 - Ризик впровадження прогресивних технологічних процесів на інших підприємствах галузі	Отримання іншими підприємствами конкурентних переваг через меншу собівартість виробництва, зростання собівартості продукції даного підприємства, зупинка виробництва	Q_2
S_5 - Ризик перебоїв з паливом та електроенергією		
S_6 - Ризик зміни цін на сировину і матеріали		
S_7 - Ризик зміни цін на обладнання		
Ризики ненадійності партнера		
S_8 - Ризик неплатоспроможності покупців	Незбалансованість очікуваних доходів і витрат, висока невизначеність розмірів майбутніх платежів	Q_3
S_9 - Ризик недоотримання або несвоєчасного отримання оплати за реалізовану продукцію		

На бізнес-ризиках також впливають чинники макрорівня. Зрештою, робота кожної компанії залежить від того, як працює економіка її країни. Чинники, які впливають зовнішнє середовище, одна із основних чинників щодо систем ризику, які впливають діяльність фірм [39].

Саме ризики макрорівня, які впливають на діяльність ПрАТ «Вінницяоблпаливо» зобразимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ризики зовнішнього середовища (макрорівень)

Ризики, S_i ($i = 1, n$)	Негативний вплив на підприємство	Група пріоритета, Q_j ($j = 1, k$)
Макрорівень		
Фінансові ризики		
S_{10} - Ризик несприятливих змін валютних курсів	Зниження реального значення прибутку підприємства	Q ₄
S_{11} - Ризик втрати грошей через інфляційні процеси		
Адміністративно-законодавчі ризики		
S_{12} - Ризик недосконалості законодавчої бази	Додаткові витрати, зниження чистого прибутку підприємства	Q ₅
S_{13} - Ризик нестабільності податкового законодавства (зростання податкових ставок, введення нових видів податків)		
S_{14} - Ризик неправомірних або непередбачених дій органів державної влади та місцевого самоврядування		
Політичні ризики		
S_{15} - Ризик нестабільності державної влади	Зменшення доступу до фінансових, трудових і сировинних ринків; контроль за цінами, товарами, діяльністю підприємств; валютні обмеження; обмеження грошових переказів за кордон	Q ₆
S_{16} - Ризик неефективної економічної політики		

За результатами оцінки ймовірності реалізації ризиків, пов'язаних із діяльністю енергопаливного підприємства на мезорівні та макрорівні, серед простих ризиків, що характеризуються найбільшою ймовірністю виникнення, до періоду навчання належать:

- неповна правова база, нестабільне податкове законодавство, незаконна чи несподівана поведінка органів місцевого самоврядування та муніципалітетів, нестабільність державної влади та неефективна економічна політика (адміністративно-правові ризики);
- підвищення рівня цінової та нецінової конкуренції. Для деяких компаній можливі ринкові монополії та значне зниження попиту на їхню продукцію (ринковий ризик);
- несприятливі коливання курсу іноземної валюти по відношенню до національної валюти, фінансові втрати підприємства через коливання цін на продукцію внаслідок інфляційних процесів (фінансовий ризик);
- нездатність партнера виконати свої фінансові зобов'язання перед компанією (ризик ненадійності партнера).

Висновки до 2 розділу

Виторг компанії зменшився, а виробничі потужності збільшилися. Грунтуючись на попередньому аналізі, компанія зазнала збитків, але аналіз, ймовірно, просто скоротив обсяг роботи, що призвело до обґрунтування бізнес-ризиків.

Таким чином, ця робота демонструє можливість оцінки валютного ризику за допомогою методів експертної оцінки. Його перевага над іншими полягає в тому, що керівники компаній можуть проводити такі оцінки з найменшими витратами. Для компаній, що оцінюються, ймовірність виникнення валютного ризику перевищує можливість і є найбільш ймовірною (ймовірність виникнення ризику близька до максимальної оцінки).

За розрахунковими результатами оцінки зовнішніх ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства «Вінницяоблпаливо» на мезорівні та макрорівні в сучасних умовах, можна зробити такі висновки:

- Найбільший вплив на ефективність промислових підприємств мають адміністративні, законодавчі та політичні ризики.
- Виробничі (технічні) ризики однаково впливають діяльність практично всіх підприємств.
- Загальний вплив окремих видів економічних ризиків на мезо- та макрорівнях можна оцінити як дуже високий.

Узагальнюючи результати аналізу ризиків довілля енергопаливної системи, слід зазначити, що галузеві підприємницькі ризики характеризуються своїм різноманіттям. При цьому результати кількісного аналізу, отримані в ході опитування, мають відображати загальний стан галузі, а рішення щодо управління ризиками також мають ґрунтуватися на результатах кількісного аналізу внутрішніх ризиків окремих підприємств.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ НА ПРАТ «ВІННИЦЯОБЛПАЛИВО»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку та ризик менеджменту підприємства

Найважливішим питанням стратегічного планування є вибір оптимальної стратегії, що забезпечує розвиток підприємства. Вибір стратегії розвитку компанії ґрунтується на пріоритетній оцінці альтернатив з використанням методу ієрархічного аналізу. Метод ієрархічного аналізу є методологічною основою розв'язання задачі вибору альтернатив за допомогою багатокритеріального ранжирування [44].

Особливе місце в плановій організації діяльності компанії займає довгострокове стратегічне планування, яке є однією з основних функцій управління та процесу визначення цілей компанії та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування є основою всіх бізнес-рішень.

Слід зазначити, що сьогодні велике значення має питання стратегічного планування. Це з процесом глобалізації бізнесу, дестабілізацією сучасного корпоративного середовища, сучасним розвитком технологій, інформатизацією економіки, посиленням конкуренції [45].

Метод аналізу ієрархій був розроблений американським ученим Т. Сааті і в даний час являє собою велику міждисциплінарну наукову галузь із суворим математичним та психологічним обґрунтуванням та численними додатками.

Основне використання цього методу полягає у підтримці прийняття рішень з використанням ієрархії завдань та ранжирування альтернативних рішень. Хоча цей метод дозволяє аналізувати проблему, він представляє проблему розв'язання у вигляді ієрархічно упорядкованих елементів. ціль оцінки. Критерії оцінки альтернатив. альтернативи; система зв'язків, що показує взаємодію критеріїв та рішень.

Методи ієрархічного аналізу ґрунтуються на декомпозиції проблеми на відносно прості складові та подальшій обробці безлічі рішень особи, яка приймає рішення, шляхом попарного порівняння. Результатом аналізу є відносний рівень взаємодії окремих елементів у межах побудованої ієрархії. Ці судження мають бути кількісно оцінені пізніше. Аналіз починається з побудови декомпозиції задачі ієрархії (рис.3. 1).

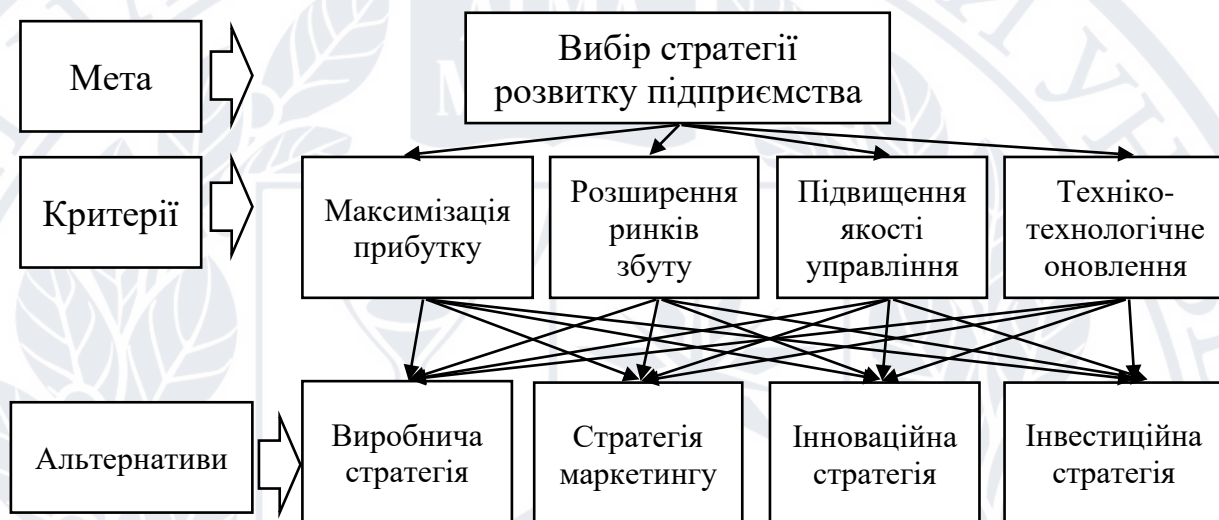


Рисунок 3.1 – Декомпозиція задачі ієрархії вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: власна розробка на основі [44]

Згідно з представленою ієрархією вибір стратегії розвитку компанії здійснюється виходячи з критеріїв максимізації прибутку, розширення ринку збуту, підвищення якості управління, а також техніко-технологічного оновлення - ефективності гендерного показника стратегії.

Після побудови ієрархічної декомпозиції проблеми критерії пріоритизуються під час виборів альтернатив з урахуванням оцінок пар суджень.

Система оцінки парних суджень Т. Сааті методом аналізу ієрархій дає результати, які можна висловити як антисиметричну матрицю, наведену у таблиці. 3.1

Таблиця 3.1 – Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	N
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)
...		1	
N	a (i,j)		1

Джерело: складено на основі [44]

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства

Критерії	Максимізація прибутку	Розширення ринків збуту	Підвищення якості управління	Техніко-технологічне оновлення	W_i	W_{norm}
Максимізація прибутку	1	5	7	7	3,96	0,61
Розширення ринків збуту	1/5	1	5	5	1,50	0,23
Підвищення якості управління	1/7	1/5	1	3	0,54	0,08
Техніко-технологічне оновлення	1/7	1/5	3	1	0,54	0,08
Σ	1,49	6,40	16,00	16,00	6,53	1,00

Елемент матриці $a(i,j)$ визначається шляхом порівняння важливості i -го фактора з j -м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

- 1 – рівна важливість;
- 3 – помірне домінування i -го фактора над j -м;
- 5 – істотна перевага i -го фактора над j -м;
- 7 – значна перевага i -го фактора над j -м;
- 9 – дуже сильна перевага i -го фактора над j -м;
- 2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Тому, відповідно до певних пріоритетів, найважливішим критерієм під час виборів стратегії розвитку підприємства є забезпечення максимізації прибутку як основний мети діяльності підприємства. Іншими важливими критеріями є розширення ринку збуту, підвищення якості управління, технічні та технічні оновлення (рис. 3.2).

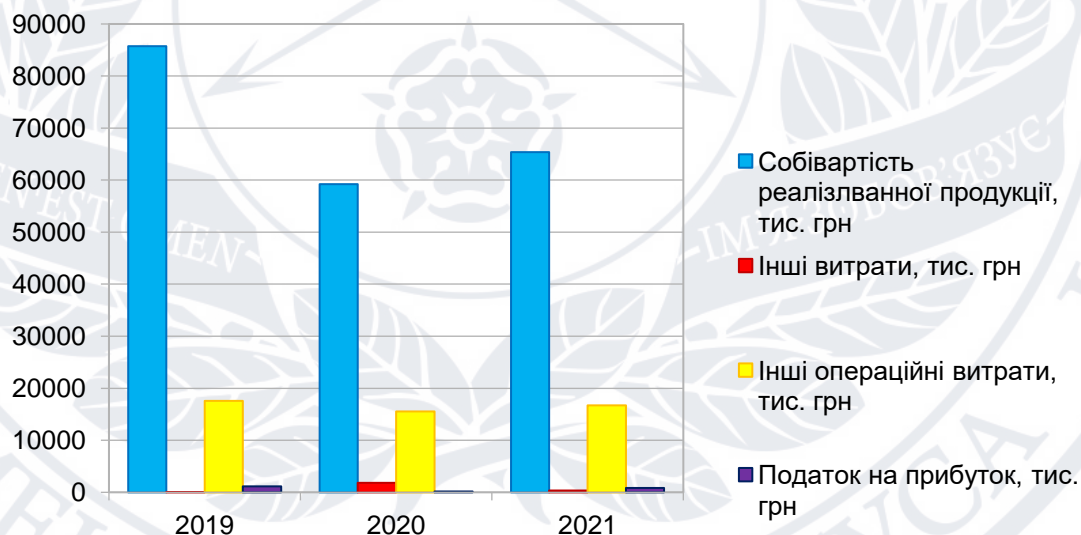


Рисунок 3.2 – Значення пріоритетів критеріїв визначення стратегії розвитку підприємства

Значення індексу узгодженості 0,09, що не перевищує 0,2, та відношення узгодженості 0,1 свідчать про узгодженість думок експертів.

Наступним кроком є пріоритизація альтернатив за кожним критерієм [42].

Максимізація прибутку компанії забезпечується за рахунок реалізації інноваційних стратегій, розширення ринків збуту – маркетингу, підвищення якості управління – інновацій, технічних та технічних оновлень – виробництва. Значення всіх індикаторів згоди та відносної згоди є консенсусом експертів.

Найменш пріоритетною стратегією розвитку компанії, що ефективно функціонує, є виробнича стратегія. Це комплексна програма дій, спрямовану налагодження виробничого процесу підприємства та його успішного функціонування з пріоритетом технічних та технічних оновлень.

Маркетингова стратегія - це система організаційних, технічних і фінансових заходів, спрямованих на збільшення виробництва, збуту продукції, підвищення конкурентоспроможності, позитивний вплив на попит та пропозицію, та є пріоритетною інвестиційною стратегією. Щоб максимізувати прибуток та підвищити ефективність роботи, а також реагувати на розширення ринку та важливість технічного та технологічного оновлення, стратегія інновацій є головним пріоритетом. Його реалізація забезпечить майбутню конкурентоспроможність підприємства та дозволить реалізувати інноваційні проекти у сферах виробництва, організації, маркетингу та фінансів, інтенсивний розвиток підвищить ефективність підприємства.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькими ризиками на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Для кращого розуміння необхідності вдосконалення методів активного динамічного управління ризиками його управління підлягає аудиту, контролю та управління ризиками відповідно до запропонованих рекомендацій

Ми використовуємо творчі підходи та методи прямої аналогії для пояснення функціональних та економічних наслідків удосконалення систем управління ризиками підприємства [49].

Припустимо, що компанія існує у певному динамічному середовищі, а потім накопичує певний динамічний економічний потенціал, такий як капітал, технології, знання, навички та можливості. Ця можливість дозволяє компаніям

долати нові перешкоди та труднощі та отримувати за цю винагороду. Це зазвичай називається «вартістю». Щоб отримати найкращі показники вартості (матеріальні та нематеріальні вигоди, інновації, прибуток, конкурентна перевага), ви маєте використовувати особливу енергію вашої компанії. До показника включені всі види діяльності фірми, а термін «економічна енергія фірми» пропонується позначати ідіоматично.

Компанії стикаються з різними ризиками у процесі своєї діяльності. Для боротьби з ризиками підприємства перетворюють накопичену енергію на роботу. У контексті управління ризиками ця робота дійсно є управління ризиками підприємства. Тому для побудови максимально ефективною та дієвою системи управління ризиками керівництву компанії слід вибрати спосіб розвитку системи управління ризиками. Так формується ключова цінність управління ризиками підприємства.

Формалізувати отримані результати розробки концепції розвитку управління ризиками підприємства.

Ми використовуємо загальноприйняту формулу $E=ms$ для символічного опису економічної енергії фірми. де - E - кінетичний потенціал ("економічна енергія") фірми, - m - "економічна маса" використовуваних засобів та засобів, потенційний рівень стійкості фірми та кількість, виражена в одиницях.

Ця величина включає фізичну, фінансову і технічну здатність компанії протистояти і компенсувати можливі втрати при реалізації сценаріїв умовного ризику. З економічної точки зору, значення m включає капітал і резерви компанії, інвестиції в основні фонди, наявність і розмір активів, інвестиції в безпеку (наявність партнерських програм страхування ризиків, фізичні об'єкти та безпека), включаючи захист. - «економічна швидкість» прийняття рішень та управління ризиками [53], що характеризує здатність фірми управляти ризиками.

Ця цінність складається з наступних якісних характеристик компанії:

- зрілість та гнучкість управління компанією;
- швидкість та якість прийнятих рішень щодо подолання кризових явищ;

- характеристики системи управління підприємством (рівень централізації, наявність, тиражування та розвиток страхових механізмів);
- еластичність корпоративних економічних та ринкових показників – мобільність, тобто здатність за певних умов переміщувати виробництво, центри прийняття рішень, управління та основні засоби у більш безпечні середовища чи умови, можливість зміни корпоративної юрисдикції, гнучкість, ротація персоналу та дублювання функцій (внутрішня перепідготовка та підвищення кваліфікації), та можливість віддаленого адміністрування;
- диверсифікація, поведінка, потенційна маргіналізація економічної діяльності, поділ частин бізнесу на різні сегменти та недопущення матеріальних втрат із загальних причин;
- здатність компаній швидко компенсувати збитки та відновлювати ефективність, використовуючи загальноохоронні права на інновації, ноу-хау та результати інноваційної діяльності.

Традиційно значення m визначається як сума кількісних показників $Q1$, накопичених фірмою за час t .

$M_{кпр}$ - капітал та резерви компанії, фінансова база компанії;

$M_{ос}$ - основні засоби та активи (матеріальні та нематеріальні);

$M_{пас}$ – сума пасивів, зобов'язань (негативний показник);

$M_{без}$ – вартість забезпечення безпеки (фізичної, технічної, інформаційної технології тощо). ...

M_n – інші вартісні показники, характерні для конкретного підприємства (t m Q $M_{кпр}$ $M_{ос}$ $M_{пас}$ $M_{без}$ M_p 1), цей параметр виражається в умовних одиницях вартості (ОВ), наприклад, у гривнях.

Таким чином, значення v є сумою показників якості $Q2$, накопичених за час t .

$S_{лк}$ - показник ліквідності активу - швидкість реалізації активу та її перетворення на актуальну для поточної ситуації форму;

Спр - швидкість реагування на зміни та швидкість прийняття управлінських рішень щодо коригування.

Свід - швидкість відновлення діяльності (операції, економіка, наукові дослідження тощо)

См - зрілість та гнучкість управління, керованість підприємства. Цей показник характеризує швидкість реакцію девіантні впливу в результаті прорахунків, прийняття рішень під впливом несприятливих обставин, зовнішніх і внутрішніх конфліктів інтересів.

Sn – активність працівника та інші показники швидкості управління підприємством ($t Q s S S S n 2$).

Відобразити цей параметр у умовному значенні "рішень в одиницю часу" (Pt). Отже, можна розробити два потенційні напрями (метод) організації управління ризиками підприємства.

1. Метод, заснований на концентрації сил та засобів при побудові системи захисту від ризиків («масова модель»).
2. Метод, заснований на динаміці та гнучких підходах у реалізації механізмів управління ризиками («модель швидкості»).

У першому випадку великі значення m дозволяють великим статичним системам управління ризиками підприємства протистояти катастрофічним подіям. Водночас він дуже інертний і важко піддається модернізації. Такі системи поширені у суб'єктах господарювання зі складною структурою управління. До них відносяться великі холдинги, компанії «старого» типу та виробничі компанії, що випускають обмежену кількість продукції.

"Масова модель" коректно застосовується, коли достовірно відомі характеристики ризику - частота, точка застосування (величина впливу), тяжкість наслідків, стабільність або "ланцюжок ризику" [48].

У другому випадку маніпулювання індикатором забезпечує високу мобільність та простоту перебудови системи керування. Це дозволяє максимально використовувати вільні кошти на етапі виникнення ризику та його раннього виявлення. Неможливість концентрації та стримування або

відштовхування з прийнятним результатом та прийнятним ступенем зниження ризику, «дефіцит ризику». Отже, твердження "проблема повинна висіти в повітрі" підтверджується.

"Модель швидкості" характеризується модульною або вільною внутрішньою структурою, особливою системою управління, гнучкою динамічною системою підприємства нового типу з максимальною диверсифікацією. Також на показник швидкості управління впливає рівень оснащення та новизна інформаційної системи [37].

Враховуючи, що діяльність з управління ризиками здійснюється в часі і що процеси, що формують показники m і s , що розглядаються при розробці інструментів управління, також залежать від тимчасових факторів, дані системи можна пояснити з точки зору: зростання. : огляд динаміки - $m, s \Rightarrow E$.

Отже, зміна одного з параметрів елемента системи неминуче вплине на показник економічної енергії підприємства. Щоб ця система працювала, ми повинні вказати, що значення m і s мають бути позитивними та не від'ємними.

Може виявитися доцільним включити цей метод до комплексної програми управління ризиками компанії. Комплекс управління ризиками підприємства включає такі компоненти: Центр ухвалення рішень (управління). Центр оцінки та аналізу - Центр розвитку внутрішнього аудиту, програми управління ризиками та методологічного забезпечення - Управління управління ризиками (CRO - Директор з управління ризиками), Секретаріат та персонал, Управління загальної інформації.

Ефективність вироблення та прийняття оперативних рішень перебуває у прямій залежності від інструментів, що знаходяться у розпорядженні управлінської команди, яка відповідає за корпоративне управління ризиками.

Комплексна модель управління ризиками підприємства як функціональна складова передбачає використання наступних аналітичних інструментів [47]:

– метод математичного прогнозування та оцінки ризиків, заснований на принципі "покладатися на свої сили";

- метод багатокритеріальної оцінки ризику; - метод, заснований на принципі різноманітності У. Ешбі;
- методи на основі багатовимірних Z-моделей;
- метод "Дерево подій". Створить повну картину на основі кількісних та якісних показників;
- креативні (креативні) методи: мозковий штурм, ділові тактичні ігри, методи математичного моделювання, методи ситуаційного моделювання, методи стрес-тестування. Це дозволяє проводити різні сценарії розвитку тієї чи іншої небезпечної ситуації та розробляти відповідні заходи впливу [46].

Послідовно використовуйте інструменти компанії для оцінки, аналізу та управління ризиками, щоб бути в курсі поточної готовності компанії до усунення ризиків на основі виявленої та зареєстрованої інформації. Здатність сформулювати бачення та розробити концептуальну основу для розробки системи управління ризиками підприємства. Застосування методів активного динамічного управління ризиками має здійснюватися відповідно до заходів, розроблених та прийнятих довгостроковими та середньостроковими планами, відповідним чином відображеними у стратегії компанії.

Пропонується вибрати метод впливу на ризик та сформулювати набір механізмів та інструментів динамічного контролю відповідно до методу оцінки.

Для розробки механізмів контролю проводиться аналіз факторів ризику, що впливають на показники господарської діяльності підприємств. Розділимо їх на два основні класи: зовнішні та внутрішні. Крім того, зовнішні фактори можна поділити на прямі та непрямі. Потім ми складаємо список ключових факторів ризику, які виявлені за допомогою наших аналітичних методів.

До безпосередніх впливових чинників, потребують особливого управління підприємствам, ставляться:

- вартість сировини, матеріалів, палива та енергоресурсів - можливість компаній вибирати альтернативних постачальників;

- споживчий попит - робота маркетингових служб щодо впливу на формування попиту на продукцію, послуги та моделі управління;
- модернізація споруд, комплексів і технологій - програма постійного вдосконалення інфраструктури;
- якість продукції - це параметр, здатність підприємства постійно вдосконалювати свій контроль якості;
- престиж організації;
- позитивна репутація, авторитет і бренд;
- результати роботи PR - служби;
- конкурентна ситуація на ринку;
- здатність долати та встановлювати конкурентні захисні бар'єри, здатність працювати з державами, регуляторами та регуляторами для розробки ефективних стратегій дій на ринку;
- національні стандарти, міжнародні стандарти, галузеві стандарти, норми і правила - запровадження передових і прогресивних, адаптація нормативної бази, розробка внутрішніх положень.

Фактори, які мають непрямий вплив на компанії, визначаються як:

- технічні переваги;
- рівень розвитку та потенціал технологічних і наукових досліджень;
- інноваційні переваги;
- здатність прогнозувати, виробляти, реалізовувати та ефективно захищати результати інтелектуальної діяльності, наявність розвиненої інфраструктури підтримки інноваційної діяльності;
- фінансова спроможність споживача - здатність утримувати споживачів за допомогою програм лояльності;
- політика - здатність працювати з державами, муніципалітетами, муніципалітетами та іншими рівнями управління шляхом створення спеціальних функціональних підрозділів в системі управління;
- послуги GR служби.

Окремо розглядаємо найважливіші внутрішні фактори, у тому числі руйнівні, які впливають на ключові показники фактичної діяльності компанії [56]:

- адміністративний імідж - створення та підтримка позитивної репутації на різних рівнях взаємодії;
- життєвий цикл товару;
- здатність та здатність своєчасно реагувати на коливання ринку, запиту та очікування споживачів, покращення споживчих характеристик, сервісних можливостей, модернізацію виробленої продукції;
- рекламна діяльність - організація рекламних кампаній при просуванні продукції на нові ринки або підтримці стабільного попиту на поточний асортимент;
- кваліфікація персоналу, постійне підвищення рівня професійної підготовки та освіти, освоєння нових професій та підвищення особистісної компетентності керівників і співробітників компанії;
- якість і ціна продукції - підтримка порівнянних цін і належної якості продукції;
- організаційна структура управління - модель управління підприємством для досягнення максимального економічного та синергетичного ефекту;
- спеціалізація, централізація виробництва;
- зниження витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсної бази, оптимізації асортименту продукції, що випускається відповідно до вимог ринку або замовника, вдосконалення технології виробництва;
- продуктивність праці – запровадження нових професійних стандартів, підвищення основних якостей працівників, модернізація виробництва, створення комфортних умов на підприємстві, активне залучення працівників до суспільних і творчих процесів, створення належних умов для дозвілля та відпочинку;

- стимулювання - знаходити можливості для подальшого заохочення співробітників, творчості співробітників і залучення їх до конкурентного процесу;
- дизайн і технічний рівень продукту - залучення всіх співробітників до процесів підвищення якості продукції та споживчих характеристик, кооперація дослідницьких, конструкторських і виробничих підрозділів.

Розглянемо наведені фактори в динаміці та закріпимо наступний підхід до їх оцінки:

1. Інтегральний підхід.
2. Динамічний підхід.
3. Змістовний (онтологічний) підхід, заснований на розкритті «глибинної» суперечливої (пропозиційно-інтелектуальної) еволюційної природи ризику.
4. Більш ефективне прогнозування ризикових подій, проактивний підхід, що потребує Foresight.
5. Ігровий підхід.
6. Самоорганізація (самонастроювання системи в процесі виконання динамічних завдань) [57].

Перелічені фактори ризику послідовно оцінюються з погляду динаміки їх розвитку та впливу на господарську діяльність, і за результатами оцінки пропонується формувати модулі управління [55].

Набір інструментів та механізми їх застосування розробляються модулями. Наприклад, для модуля «Управління кадровими ризиками» розроблено механізми контролю продуктивності праці та робочого часу, звітність про терміни, програми мотивації та стимулювання.

Для модуля «Фінансовий менеджмент» розроблено механізм контролю витрат та інвестицій. Це включає інструменти для фінансового аудиту, шахрайства та управління ризиками незаконних витрат. Крім того, окремий модуль управління має бути орієнтований на такі види контролю: комплексний

та юридичний. Обов'язковою вимогою має стати доопрацювання модуля для захисту майнових прав підприємства.

Тому динамічний характер процесів, що відбуваються на підприємстві, особливо відповідальне прийняття господарських рішень, структурна та функціональна перебудова систем управління підприємством та адаптація до обставин, управління ризиками підприємства розвиваються комплексно. Робоче середовище та зовнішні впливи різної природи

Формування та впровадження системи проактивного управління ризиками компанії при реалізації контрольних функцій не лише знижує чутливість до фактичних та очікуваних ризиків, а й ефективно мінімізує негативні впливи, а також дозволяє знизити непрямі втрати (збитки).

Встановлені процедури виявлення та аналізу впливів та ризиків зовнішніх факторів є основою успіху проекту в конкурентних умовах, як у ході його природного розвитку, так і за його виникнення, характеру та динаміки, функціонування. слід розуміти можливі комбінації. Вплив засобів впливу - специфічна ознака схильності до ризику, що визначається термінами «трансформація ризику» і «мутація ризику» [54].

У практиці управління ризиками існує безліч підходів до оцінки, контролю та управління ризиками. Ці підходи можуть суперечити один одному або давати протилежні ефекти.

Підхід до управління ризиками пропонується об'єднати у три робочі групи для практичного розуміння та подальшого впровадження:

1. Формальна група (базовий підхід) – базовий.
2. Стандартна група (статичний підхід) – стандарт.
3. Прогресивна група (Динамічний підхід) - динамічне вдосконалення.

При подальшій розробці пропозицій щодо застосування інтегрованого підходу до управління ризиками підприємства особливу увагу було приділено розробці процесів і процедур прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень з максимальною ефективністю, важливістю та корисністю.

3.3 Порівняльний аналіз та обґрунтування напрямів удосконалення ризик-менеджменту на ПрАТ «Вінницяоблпаливо» використовуючи процесний підхід

Перелічені фактори ризику послідовно оцінюються з погляду динаміки їх розвитку та впливу на господарську діяльність, і за результатами оцінки пропонується формувати модулі управління [55].

Набір інструментів та механізми їх застосування розробляються модулями. Наприклад, для модуля управління кадровими ризиками розроблено механізми контролю продуктивності праці та робочого часу, звітність за термінами, механізми мотивації та мотивації.

Для модуля «Фінансовий менеджмент» розроблено механізми контролю витрат та інвестицій. Це включає інструменти для фінансового аудиту, шахрайства та управління ризиками несанкціонованих витрат. Крім того, ще один модуль управління повинен бути орієнтований на такі види управління: комплексне та юридичне. Доопрацювання модуля захисту прав власності компанії має бути обов'язковою вимогою.

Тому динамічний характер процесів, що відбуваються на підприємствах, зокрема, прийняття відповідальних економічних рішень, структурно-функціональна перебудова систем управління підприємством та адаптація до обставин, управління ризиками підприємства розвивається всебічно. Робоче середовище та зовнішні впливи різної природи

Формування та впровадження системи активного управління ризиками компанії при реалізації контрольних функцій не лише знижує чутливість до фактичних та очікуваних ризиків, а й ефективно мінімізує несприятливі наслідки та знижує непрямі втрати (збитки). Встановлені процедури виявлення та аналізу впливу та ризиків зовнішніх факторів мають основне значення для успіху проектів у конкурентних умовах як у їхньому природному розвитку та виникненні, у їхньому характері та динаміці, так і у їхньому функціонуванні. Мені потрібно зрозуміти можливі комбінації. Вплив засобу впливу є

специфічним показником схильності до ризику та визначається термінами «трансформація ризику» та «мутація ризику» [54].

У практиці управління ризиками існує безліч підходів до оцінки, контролю та управління ризиками. Ці підходи можуть конкурувати одна з одною чи давати протилежні ефекти. Тому для зручності їх застосування ці підходи слід організувати та комбінувати за їх характеристиками, щоб унеможливити ті чи інші ефекти. Розробка технічного рішення (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння показників реалізації змін на основі загального управління якістю та процесних підходів – реінжиніринг бізнес-процесів для покращення управління ризиками

Показники	Стратегія 1. Впровадження поліпшень за допомогою контролю якості	Стратегія 2. Впровадження змін на основі аналізу процесного підходу
Лідерство	Зростаючі	Спадаючі
Характер змін	Зростаючі	Радикальні
Цільова діяльність	Втрати контрольовані	Діяльність, що не створює додаткову
Структура	У межах існуючої структури	Зміна структури, підпорядкування бізнес-процесам
Відправна точка	Існуюча система	«Чистий аркуш»
Ресурси	Існуючі ресурси	Менша кількість ресурсів
Фокус	Якість і статистика	Час циклу підпроцесу та усіх процесів в сукупності
Виконання	Повільне і стійке	Створення міжпроцесного прототипу бізнес-моделі з акцентом на товарності та адаптивності

Джерело: власна розробка

Комплексне перетворення має включати наступні етапи роботи:

1. Розробка корпоративної місії та стратегії (яка має визначати поточні та майбутні критичні фактори успіху організації, враховувати конкурентну перевагу, бути досяжною, підтримувати та розвивати).

2. Часткове чи повне поліпшення роботи підприємства (перепроєктування бізнес-процесів для підприємства).

Таблиця 3.4 – Аналіз діяльності та оцінка підприємницьких ризиків на
ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Крок	Рівні, які підприємство повинне досягти при трансформації
Чистота й організація	Організуйте обладнання, організуйте ділянки з'єднувального ланцюга, забезпечте місце зберігання, усуньте джерела безладу та забруднення
Оптимізація системи/ Управління цілями	Застосування пов'язаних стилів управління. Створення організаційної діаграми. Застосування тимчасових стилів. Застосування стійких до атмосферних впливів стилів.
Поліпшення роботи команди/ колективу	Не забувайте про нестачу мотивації персоналу. Створіть систему, яка дозволяє працівникам вносити пропозиції. Вносіть зміни самостійно. Підкоряйте цілі команди корпоративним завданням. Проводьте понаднормову роботу (відпочинок) для персоналу.
Скорочення часу на виконання замовлення	Фокус на зниженні частки незавершеного виробництва. Початок кампанії зі скорочення запасів незавершеного виробництва. Впровадження управління скороченням незавершеного виробництва. Систематизація обладнання та технологій. Впровадження системи управління якістю.
Швидкий перехід технології до удосконалювання процесів	Вивчення причин невиходів на роботу. Швидке переключення на навчання. Виділення ключових моментів для однієї міграції. Виконання однієї міграції для одного відділу. Застосування однієї міграції до кількох служб
Виробничий функціонально- вартісний аналіз (аналіз виробничого ланцюжка створення вартості продукції)	Впровадження вибухового підходу до покращення. Ініціювання запланованого покращення для кожного процесу. Навчання методам покращення Стабілізація системи покращення. Заплановані та безперервні зміни.
Безмоніторинговий виробничий процес	Простий контроль за роботою марний. Залишати обране обладнання включеним під час обідньої перерви. Рекомендується повсюдно практикувати безлюдне виробництво та залишати його включеним після робочої зміни. Процеси з покращенням процесів. Залучення операторів у безлюдне виробництво автоматично призводить до створення компанії з бездефектною програмою

Джерело: власна розробка

Логічним продовженням буде таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз діяльності та оцінка підприємницьких ризиків

Крок	Рівні, які підприємство повинне досягти при трансформації
Виробництво, як єдине ціле	Встановіть тісні функціональні зв'язки між процесами. Плануйте відносини між процесами, які підтримують потреби кожного процесу. Зведіть до мінімуму фактори, що уповільнюють та ускладнюють інвентаризацію. Створіть організацію, яка ідеально адаптується до зовнішніх змін.
Експлуатаційна надійність устаткування	Переконуювати у необхідності переходу на іншу систему керування. Вивчити обладнання чи методи покращення процесів. Максимально використати обладнання. Впровадити програму, спрямовану на підвищення продуктивності устаткування.
Часовий контроль і дисципліна	Ранкові збори відбуваються щодня. Менеджери зустрічаються для обговорення застосування тайм-менеджменту. Робітники працюють на своїх робочих місцях відповідно до свого графіка. Компанія докорінно змінюється, і робочі місця заповнюються енергійними та цілеспрямованими людьми.
Система, що гарантує якість	Зрозумійте, що жодне виробництво не відбувається без споживачів. Не делегуйте контрольну роботу без належного навчання та підтримки. Плануйте заходи, які можуть запобігти потенційним дефектам.

Управління постачальниками	Визнати один одного єдиним виробничим процесом. Сформувати з постачальником спільну навчальну групу. Переконати постачальника у необхідності спільної роботи. Забезпечити сумісні процеси для виробників та компаній-постачальників, щоб вони працювали в гармонії один з одним.
Усунення втрат	Діагностика процесів (операцій), що недодають цінності. Створення картки розподілу необґрунтованих витрат. Зміна конкретного стану компанії потребує глибшого розуміння проблеми. Досягнення покращень у решті 19 кроків.
Залучення співробітників у процес покращень	Створення експериментальних робочих місць та куточок удосконалення. Створення куточків удосконалення поряд із важливими робочими місцями. Навчання використання обладнання у куточках удосконалення. Підприємства без контролю виробництва автоматично стають бездефектними підприємствами.

Джерело: власна розробка

Розробка місії та стратегії. Розробка місії та стратегії включає розробку стратегічного плану (плану трансформації), який визначає ключові результати, які мають бути досягнуті. При цьому основними пунктами плану дій є:

- формування корпоративної культури (норми, правила та цінності людей, залучених до бізнес-процесів);
- оркестрування бізнес-процесів (набір дій, що перетворюють ресурси на результати, що задають напрямок компанії, створюють ресурси для їх функцій та підвищують цінність для споживачів);
- технологія (забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів).

Таблиця 3.6 – Аналіз удосконалення управління підприємницькими ризиками на ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Крок	Рівні, які підприємство повинне досягти при трансформації
Багатогранність навичок і перехресне навчання	Ініціюйте перехресне навчання в рамках існуючих професій. Допоможіть покращити навички всіх співробітників. Зробіть усі операції мінливими. Використовуйте мобільність співробітників, щоб підвищити здатність вашої компанії до змін.

Продовження таблиці 3.6.

Розробка плану виробництва	Аналізуйте поставки продукції на відповідність плану. Визначте початкові та кінцеві межі виробництва продукції. Описувати виробничий процес для кожної продукції у вигляді блок-схеми, що показує всі етапи. Забезпечити своєчасне надання всіх послуг. Управляти своїм підприємством. Висока виробнича потужність виконувати термінові замовлення для забезпечення адекватної доставки.
Контроль ефективності виробництва	Проаналізувати використання звітів про управління ефективністю. Розділити продукти на групи (за рівнем рентабельності), визначити основи витрат, продуктивність. Забезпечити управління продуктивністю для кількох процесів. Забезпечити ефективність управління. Зробити управління продуктивністю актуальним та досить точним.
Використання інформаційних систем	Впровадити автоматизацію підприємства у конкретних галузях. Розробляти комплексні системи автоматизації підприємства. Впровадьте систему управління якістю у своїй майстерні. Впровадити повністю інтегровану комп'ютеризовану систему якості.
Раціональне використання ресурсів	Пам'ятайте про економію енергії та матеріалів. Ініціювати спільні кампанії зі збереження та раціонального використання ресурсів. Зменшити витрати на енергію та матеріали, пов'язані з існуючим обладнанням.
Провідні технології	Адаптуватися до нових технологій. Досягти середніх показників у галузі використання технологій. Випередити середні показники по галузі та успішно впроваджувати нові технології.

Джерело: власна розробка

Створіть бажану бізнес-культуру у вашій компанії.

Добре зарекомендував себе “Практичний план дій” – методика виведення компаній із кризи під час реструктуризації у пострадянських країнах. На основі «20 кроків» формування та підтримки корпоративної культури, підкреслених керівництвом (табл. 3.4., 3.5., 3.6). [58, 59, 60]

Метою створення правильної бізнес-культури на підприємстві є створення культури, здатної підтримувати процеси змін та певний рівень знань, мотивації та компетентності персоналу

Аналіз та оцінка будь-якого виду ризику є одним із найскладніших етапів його управління та його основна мета полягає, перш за все, у потенційному зборі даних, необхідних для ухвалення рішення про доцільність участі у взаємній пропозиції партнерів. Розробка виробничих процесів та заходів щодо захисту

організації від можливих економічних втрат [58,59,60]. В якості удосконалення управління підприємницькими ризиками розглянемо таблицю 3.6.

Повне поліпшення підприємства (бізнес-процесів) включає підвищення ефективності і результативності всіх бізнес-процесів підприємства, оптимізацію функцій всередині відділів, що підтримують процеси, і усунення найбільш критичних аномалій підприємства.

Висновки до розділу 3

При розробці стратегічних напрямів управління ризиками постачальників енергоресурсів, механізми їх управління повинні бути моделлю, що складається з дискретних блоків: система управління ризиками, механізм управління ризиками, процес управління ризиками, процес інтеграції чи декомпозиції управління ризиками.

Основні завдання менеджерів у небезпечних ситуаціях – запобігти чи пом'якшити шоківу фазу з моменту виникнення небезпечної ситуації, сприяти скороченню тривалості можливих спадів, прискорити адаптацію та стабілізацію ситуації.

На основі вивчення відповідного досвіду управління ризиками та ознайомлення із системами управління ризиками ЄК розробила такі рекомендації: Завчасне створення дублюючих органів управління з кращих стресостійких менеджерів, здатних працювати в умовах ризику. Створіть стратегічний запас необхідних ресурсів та керуйте ними централізовано. Дотримуйтеся курсу активних дій, а не пасивно чекайте, сподіваючись, що ситуація покращиться. Завжди стежте за ситуацією.

Одним із ефективних інструментів управління ризиками є карта ризиків. Однак нині немає можливості побудувати компанію, що займається господарською діяльністю у паливній галузі. Це пов'язано з тим, що для неї характерна наявність певних ризиків, які відсутні або є меншою мірою в інших галузях.

ВИСНОВКИ

Сьогодні склалась надважка ситуація на енергетичному та інших, вкрай важливих для суспільства, ринках України. Енергетична галузь втрачає з кожним днем велику кількість обладнання, сировини та робочої сили. Багато працівників звільняються через невизначеність та страх.

Нажаль ніхто не може гарантувати у подальшому безпеки та надійності у робочому процесі. Ми не маємо жодних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо» з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на нашу територію, тому ми робимо висновки на основі показників діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

У процесі аналізу теми управління бізнес-ризиками на прикладі ПрАТ «Вінницяоблпаливо» та написання кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Управління ризиками – це особливий вид діяльності, спрямований на зниження впливу ризиків на діяльність підприємства, компанії чи фірми. Найважливіше рішення, яке має ухвалити підприємець, визначає рівень ризику, прийнятний для компанії.

2. Розробки повинні бути з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки України, мінливості зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, необхідності пошуку нової, більш досконалої системи управління, яка забезпечить надійність роботи підприємства та його стійкість, розуміння процесу управління ризиками як частини стратегічного управління підприємством, приход до висновку, що зі стійкого функціонування підприємства необхідна комплексна система управління ризиками, що має бути органічно інтегрована у систему управління підприємством. Ми розробили та продемонстрували концепцію формування системи управління ризиками на підприємстві, особливо у системах управління сільським господарством. Наші подальші дослідження спрямовані на вироблення практичних рекомендацій щодо роботи систем управління ризиками на підприємствах.

3. Метод дерискінгу діяльності компанії може бути використаний для ефективної оцінки ризиків та підвищення рівня доходів та прибутку, але при цьому включає всебічну та комплексну оцінку, розвиток довіри. В усьому потрібна передбачуваність.

4. У роботі подано можливість визначення валютного ризику за допомогою методів експертної оцінки. Його перевага над іншими полягає в тому, що керівники компаній можуть проводити такі оцінки з найменшими витратами. Для компаній, що оцінюються, ймовірність виникнення валютного ризику перевищує можливість і є найбільш ймовірною (ймовірність виникнення ризику близька до максимальної оцінки).

5. Узагальнюючи результати аналізу ризиків зовнішнього середовища в енерго-паливній, слід зазначити, що галузеві підприємницькі ризики характеризуються своїм різноманіттям. При цьому результати кількісного аналізу, отримані в ході опитування, повинні відображати загальний стан галузі, а рішення щодо управління ризиками також мають ґрунтуватися на результатах кількісного аналізу внутрішніх ризиків окремих підприємств.

6. Під час розробки стратегічних напрямів управління ризиками енергозбутових компаній механізмом управління ними має бути модель, що складається з окремих блоків: системи управління ризиками, механізму управління ризиками, процесу управління ризиками, процесу інтеграції чи декомпозиції управління ризиками.

7. Основне завдання керівника у небезпечних ситуаціях – запобігти чи пом'якшити шоківу фазу від виникнення небезпечної ситуації, скоротити тривалість можливого спаду, прискорити адаптацію та стабілізацію до ситуації.

8. На основі вивчення відповідного досвіду управління ризиками та ознайомлення із системами управління ризиками ЕК розроблено такі рекомендації: завчасно створити дублюючі органи управління з кращих стресостійких менеджерів, здатних працювати в умовах ризику; утворити стратегічний запас необхідних ресурсів та керувати ними централізовано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах/ Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2019. – 5/2'2019 – С. 38–40
2. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
3. Bashynska I.O. Using SMM by industrial enterprises / Aktualni Problemy Ekonomiky Actual Problems in Economics, 12 (186), 360–369
4. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6021>
5. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*: збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>
6. Вербіцька І.І. «Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур». Менеджмент, маркетинг, підприємництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf
7. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. - К.: Зв'язок, 2014. - С. 54 - 85.
8. World experience in creation the corporate sales manual as internal instrument of marketing communications of industrial enterprise / Bashynskaya Irina, Filippova Svetlana // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 5–2. – С. 234–240
9. Шиманська Л.М. «Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства». Економіка та управління підприємствами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape_2014_10_27.pdf

10. Резнікова, В., & Стефанчук, Р. (2018). Оцінка ризиків у підприємстві та управління ними. *Право України*, 5, 101–115. doi: 10.33498/loou-2018-05-101.
11. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Тре 2018 2 8
12. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
13. Popova, N., Kataiev, A., Nevertii, A., Kryvoruchko, O., & Skrynkovskyi, R. (2021). Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions. *Studies of Applied Economics*, 38(4). doi: 10.25115/eea.v38i4.3962
14. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
15. Скриньковський, Р., Семчук, Ж., & Костюк, Н. (2015). Діагностика ризиків діяльності та особливості страхового захисту підприємства. *Бізнес Інформ*, 12, 189–197
16. Пікфорд Дж. Управління ризиками. М., ТОВ Вершина, 2004. С. 220.
17. Voloshina-Sidey, V. (2021). Analysis of risk assessment as a tool for sustainable development of entrepreneurship in the context of global challenges and the corona crisis. *Pryazovskyi Economic Herald*, 2(25). doi: 10.32840/2522-4263/2021-2-13
18. Скриньковський, Р. (2015). Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*, 2, 186–193

19. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
20. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
21. Дорош, Н. (2017). Оцінювання ризиків при проведенні аудиту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту, 4, 40–48
22. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип 2, 9-13
23. Pylnova, V., Havrysh, O., & Kapeliushna, T. (2021). Formation of the entrepreneurial risk management system. Investytsiyi: Praktyka Ta Dosvid, 24, 51. doi: 10.32702/2306-6814.2020.24.51
24. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45
25. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)
26. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>
27. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 159-167
28. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21-22. – Ст. 144.

29. Assessment of the degree of consistency of expert opinions [Otsinka stupenia uzgodzhenosti dumok ekspertiv], available at : <http://buklib.net/books/32686> (Accessed 18 November 2019).
30. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. – № 13-14, № 15-16, № 17. – ст. 112.
31. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: Практикум. Вінниця: ВНТУ, 2019. 143 с.
32. Бас Ю.В. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи / Ю.В. Бас, А.С. Петлюк// Наука й економіка.- 2015. - № 1 (37). – С. 9-13.
33. Pavlenchuk, N., Horbonos, F., Pavlenchuk, A., & Skrynkovskyu, R. (2020). Paradigm of the functional approach to manifestations of risk in performance of enterprises under market conditions. *Ekonomika APK*, 308(6), 98–113. doi: 10.32317/2221-1055.202006098
34. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід* № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.5 2.
35. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
36. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>

37. Міністерство економічного розвитку України. (2013). Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT): ДСТУ IEC/ISO 31010:2013. URL:
https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf
38. Trofymenko, O., Plyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.
39. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – К.: Академвидав, 2015. – 296 с. – (Серія «САМ!»).
40. Електронний ресурс: <https://vkursi.pro/card/prat-vinnytsiaoblpaluvo-01880670>
41. Електронний ресурс: <https://smida.gov.ua/db/feed/74865>
42. Приватне акціонерне товариство «Вінницяоблпаливо». URL:<http://01880670.pat.ua/>
43. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: Практикум. Вінниця: ВНТУ, 2019. 143 с.
44. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. - 2020. - № 284. - С. 288-298.
45. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т.О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Ч. 2. – С.35-40.
46. Use of the method of expert assessments in the analysis and assessment of the risks of the management system [Ispol'zovanie metoda jekspertnyh ocenok pri analize i ocenke riskov sistemy menedzhmenta] available at : http://www.rusregister.ru/upload/iblock/4e9/part_4.pdf (Accessed 25 November 2019).
47. Assessment of the degree of consistency of expert opinions [Otsinka stupenia uzghodzhenosti dumok ekspertiv], available at : <http://buklib.net/books/32686> (Accessed 18 November 2019).

48. Chirva, G. M., & Bovkun, O. A. (2018). Estimation of business risks and analytical insurance of economic stability of enterprises in the process of protecting their economic interests. *Economies' Horizons*, 1(4), 52–59. doi: 10.31499/2616-5236.1(4).2018.132085
49. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. - 2020. - № 284. - С. 288-298.
50. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. *Вісник науки та освіти*. Серія «Соціологія». №3 (3), 2022 р., С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>
51. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса*, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>
52. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
53. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь.
54. Аранчій, В., & Ігнатенко, М. (2018). Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*, 39, 52–58
55. Вараксина, О., & Кругова, А. (2021). Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та Суспільство*, 24. doi: 10.32782/2524-0072/2021-24- 35.

56. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>
57. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL: http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf
58. Yehorova, O., Dorohan-Pysarenko, L., Chip, L., & Tyutyunnik, M. (2019). Assessment of entrepreneurial risks in agriculture. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(45), 4–10. doi: 10.15587/2312-8372.2019.146943
59. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т. О. Фролова. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
60. Нестеренко, С. (2018). Управління ризиками підприємницької діяльності та засоби їх зменшення. В Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування (с. 169–171). Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні.
61. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., & Skrynkovskyu, R. (2020). Paradigm of the functional approach to manifestations of risk in performance of enterprises under market conditions. *Ekonomika APK*, 308(6), 98–113. doi: 10.32317/2221-1055.202006098
62. Цурік О. Визначення сутності стратегічного розвитку підприємств телекомунікаційної галузі / О. Цурік // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3 (42). – С. 37-43.
63. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.
64. Скриньковський, Р. М. (2015). Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного

потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. Проблеми економіки, 2, 186–193.

65. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посіб. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 152 с.
66. Віденко В.М. Менеджмент: Навч. пос. / В.М. Віденко, Г.С.Ярецька, А.П. Михайлов. – К.: Кондор, 2014. – 492 с.
67. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41.
68. Вишнеvsька, О., & Войцешина, Н. (2017). Причини виникнення і особливості управління підприємницьким ризиком в агробізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, 23(1), 142–145]
69. Воронін А.В., Панасюк П.І. Стан відновлювальної енергетики України та перспективні напрямки розвитку // *Науковий погляд: економіка та управління*. №1 (77). 2022. С.28-35 (категорія Б)
70. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>
71. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
72. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

73. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
74. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
75. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства [текст] : навч. посібник / О.І.Маслак, Л. Д. Воробйова, 2017. 172 с.
76. Козловський В.О. Основи підприємництва : Курс лекцій : Част. І. Вінниця : ВНУТ :, 2005. 196 с.
77. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. У зб. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. вип. 20, 2017. С. 217-222.
78. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум. Вінниця: «Глобус-Прес», 2006. 344.
79. Гой І. В. Підприємництво [текст] : навч. посіб. / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. Київ. : «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
80. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 116 с.
81. COVID-19 загрожує увертнути світову економіку в важку рецесію з часів другої світової війни : [сайт]. Режим доступу [https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii]. (Дата звернення 21 вересня 2021 р.). Назва з екрана.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 2.1 – Аналіз абсолютних показників діяльності ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна значень 2021 р. порівняно з 2019 р.		Зміна значень 2021 р. порівняно з 2020 р.	
				Абсолютна	Темп приросту %	Абсолютна	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна вартість майна, тис. грн.	79810,6	79968,8	85506,7	5696,1	7,14	5537,9	6,93
Власний капітал, тис. грн.	77031,1	77330,4	81076,4	4045,3	5,25	3746	4,84
Залучений капітал, тис. грн.	2779,5	2638,4	4430,3	1650,8	59,39	1791,9	67,92
Оборотні активи, тис. грн.	57557,2	55859,9	56296,7	-1260,5	-2,19	436,8	0,78
Необоротні активи, тис. грн.	22253,4	24108,9	29210	6956,6	31,26	5101,1	21,16
Чистий дохід, тис. грн.	103395,7	71091,6	82281,3	-21114,4	-20,42	11189,7	15,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	85704,4	59215	65375,4	-20329	-23,72	6160,4	10,4
Валовий прибуток тис. грн.	17691,3	11876,6	16905,9	-785,4	-4,44	5029,3	42,35
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2663,7	2510,5	2622,8	-40,9	-1,54	112,3	4,47
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	6496,3	799,4	4744,3	-1752	-26,97	3944,9	493,48
Чистий прибуток, тис. грн.	5326	655,3	3890,1	-1435,9	-26,96	3234,8	493,64

(власна розробка на основі фінансової звітності)

ДОДАТОК Б

Таблиця 2.4 – Аналіз рівня ділової активності ПрАТ «Вінницяоблпаливо»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна значень 2021 р. порівняно з 2019 р.		Зміна значень 2021 р. порівняно з 2020 р.	
				Абсолютна	Темп приросту %	Абсолютна	Темп приросту %
Коефіцієнт оборотності активів	1,33	0,89	0,99	-0,34	-25,34	0,1	11,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,79	1,25	1,47	-0,33	-17,88	0,21	17,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,39	0,92	1,04	-0,35	-25,21	0,12	12,89
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	31,81	26,24	22,82	-8,99	-28,27	-3,43	-28,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,22	16,02	21,92	16,7	319,98	5,89	36,76
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,29	31,24	25,51	-10,78	-29,7	-5,73	-18,35
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	68,99	22,47	16,43	-52,56	-76,19	-6,04	-26,88
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	9,92	11,52	14,11	4,19	42,25	2,59	22,48

(власна розробка на основі фінансової звітності)

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (магістерська) робота на тему:

«

»

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалась іншими особами, а також данні та інформація не отримувалась у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна робота буде відхилена без права її захисту, абр під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

(дата)

(підпис здобувача освіти)