

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ЛАНОВЕНКО БОГДАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ
ВПЛИВУ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Лановенко Б.О.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Артем ДМИТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутнісно-видова характеристика господарських ризиків підприємства	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві	15
1.3 Технології адаптації підприємства до загроз функціонування	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ПрАТ «МАЯК»	25
2.1. Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко- економічних параметрів діяльності компанії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»..	25
2.2. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства.....	31
2.3. Аналіз ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	38
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	53
3.1 Концептуальні напрямки управління ризиками у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	53
3.2. Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати товариства.....	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
Д О Д А Т К И	75

ВСТУП

Актуальність теми. Питання мінімізації господарських ризиків на підприємстві є дуже актуальним, оскільки кожен бізнес підпадає під вплив зовнішніх чинників, що можуть призвести до втрати прибутку або навіть до банкрутства. Отже, важливо мати чіткий план та стратегію, щоб захистити своє підприємство від негативних наслідків різних ризиків.

Мінімізація господарських ризиків є важливим завданням для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стійкість бізнесу і підвищити його конкурентоспроможність. Мінімізація господарських ризиків може включати в себе такі дії, як аналіз ринку, конкурентів та власних можливостей, створення запасів та резервних планів, управління фінансовими ризиками, вдосконалення виробничих процесів та забезпечення безперебійного постачання сировини та матеріалів.

Реалізація обґрунтованої бізнес-пропозиції з метою мінімізації господарських ризиків дозволить підприємству зберегти стабільність і ефективність у своїй діяльності, збільшити вірогідність успішного функціонування на ринку та забезпечити стабільний прибуток. Таким чином, мінімізація господарських ризиків на підприємстві є дуже важливою для успішної діяльності будь-якого бізнесу в сучасних умовах ринкової конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить велика кількість вчених присвятили свої роботи проблемам ідентифікації, оцінки та управління ризиками, таких як: Т. Бачкаї, Д. Мессен, Д. Міко, Д. Бернуллі, Є.В. Ботнікова, О.В. Вараксіна, А.О. Кругова, В.В. Волошина-Сідей, Д.В. Дячков, О.А. Зоріна, Т.В. Королюк, А. Маршалл, Я.М. Мельник, Ф.Х. Найт, Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн, О.М. Орлова, А.С. Пігу, Л.В. Тєшев, В.С. Грищенко, О.В. Шепеленко, О. Аккомінотті, Д. Чемберс, Р. Кантильон, Д. Купер, С. Грей, Г. Реймонд, П. Уокер. Водночас, не зважаючи на широке висвітлення у науковому полі досліджень різних теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління ризиками підприємства, в економічній літературі застосування понятійного апарату в галузі теорії ризик-менеджменту неоднозначне та має суперечливий характер; наукові дослідження,

присвячені практичним аспектам управління ризиками підприємств, мають переважно загальний характер і не враховують галузеву специфіку діяльності підприємств.

Водночас, не зважаючи на широке висвітлення у сфері наукових досліджень різноманітних теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління ризиками підприємства, в економічній літературі все ще нечітко та суперечливо відбувається застосування понятійного апарату у сфері теорії управління ризиками. Наукові дослідження, присвячені практичним аспектам управління ризиками підприємства, мають переважно загальний характер і не враховують галузеву специфіку діяльності підприємства.

Метою є узагальнення теоретико-методичних і прикладних засад упередження суб'єктом господарювання несприятливих бізнес-подій, явищ або процесів, а також розробка комплексу ефективних заходів, спрямованих на зниження негативного впливу господарських ризиків на діяльність цільового підприємства.

Завдання дослідження є наступними:

- надано сутнісно-видову характеристику господарських ризиків підприємства;
- досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві;
- розглянуто технології адаптації підприємства до загроз функціонування;
- досліджено середовище функціонування та основні техніко-економічні параметри діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- проведено діагностику фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства;
- проаналізовано ризикованість функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- представлено концептуальні напрямки управління ризиками у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;

- обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати товариства.

Об'єкт дослідження – механізми забезпечення стабільного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей і вирішення визначених завдань використовуються загальнонаукові та специфічні методи: *діалектичний метод пізнання* (для визначення природи ризиків діяльності); *абстрактно-логічний та емпіричний* (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків); *економіко-математичні* (для розробки технології адаптації підприємства до загроз функціонування); *графічний і табличний* (для наочного відображення отриманих результатів).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретико-методична значущість отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації, запропоновані автором можуть бути використані для подальшого удосконалення теоретичних засад технології адаптації підприємства до загроз функціонування.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутнісно-видова характеристика господарських ризиків підприємства

В сучасних умовах господарювання та з огляду на повномасштабне вторгнення росії на територію України, підприємства здійснюють свою діяльність у ситуації тотального ризику. Причому загальна кількість та різноманітність ризиків невпинно зростає. Складність полягає в тому, що, як правило, ризики важко ідентифікувати, тому що вони взаємопов'язані між собою та настання одного з них може викликати появу інших або зміну їх ступеня. Більше того, ризики можуть перетинатися між собою, накладатися один на інший, а можуть виявлятися незалежно один від одного.

В економічній літературі немає однозначності в трактуванні змісту ризику, розумінні його властивостей, рис та елементів. Це пояснюється багатоаспектністю цього явища, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності [5, с. 9]. Визначення поняття «ризик» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ризик» науковцями

Автор	Визначення
1	2
Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» [42, с. 1]	«Ризик – це ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами».
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [17, с. 43]	Ризик – визнання ризику несподіваної втрати очікуваних прибутків, майна та грошей у зв'язку з випадковими змінами умов господарської діяльності або несприятливими обставинами
В.В. Волошина-Сідей [7, с. 73]	Ризик - це рівень і ймовірність відхилення від бажаного результату через систему показників, що відхиляються від фактичного результату порівняно з планом і суттєво впливають на діяльність господарської одиниці як всередині, так і ззовні.

Продовження Таблиці 1.1

1	2
О.В. Вараксіна, А.О. Кругова [2]	Ризик - це міра невизначеності, пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів і можливістю неотримання доходів і прибутків, присутня в будь-якій сфері діяльності компанії.
В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко [4, с. 126]	Ризик – коли існує невизначеність, розбіжності між експертами та низка потенційних доступних варіантів, і не всі варіанти є однаково вигідними
Л.В. Тешева, В.С. Грищенко [41, с. 262]	Ризик - це невизначеність щодо перебігу майбутніх подій з відповідним впливом на параметри цих подій
В.В. Лук'янова, Т.В. Головач [22, с. 54]	Ризик – суб'єктивна, але об'єктивна категорія, яка стосується подолання невизначеності, випадковості чи конфлікту в ситуаціях, коли вибір неминучий
І.Ю. Івченко [19, с. 18]	Ризик – це потенційна втрата або недоотримання доходу на відміну від очікуваної альтернативи.
О.А. Зоріна [18, с. 223]	Ризик - це об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати при плануванні майбутньої діяльності
І.І. Сахарцева, О.В. Шляга [35, с. 41]	Ризик – фактичний аспект, який необхідно враховувати при плануванні майбутніх дій
О.М. Орлова [31, с. 132]	Ризик – це можливість настання подій з негативними наслідками внаслідок певних рішень чи дій. Сутність поняття «ризик» базується на вивченні характеристик ризику, зокрема невизначеності (ризик виникає в умовах альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує тоді, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння ймовірності негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (оскільки ризики виникають тоді, коли очікувана подія має реальний вплив)
Д.В. Дячков [14]	Ризик — ризик настання непередбачуваних і небажаних наслідків для суб'єкта цих дій
О.В. Шепеленко [47, с. 192]	Ризик — спосіб ведення бізнесу в непередбачених умовах (обставинах), створених особливими здібностями підприємця; здатність і потреба уникати, зменшувати їх негативний вплив і отримувати підприємницький дохід відповідно до цих умов.
А.В. Шегда, М.В. Голованенко [46, с. 65]	В економіці ризик включає втрати, які, ймовірно, можуть бути спричинені невизначеністю, а також прибуток і прибуток, отримати які можливо виключно через стратегії, засновані на ризику
D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker [51, с. 39]	Ризик – це схильність до наслідків невизначеності
R.J. Chapman [50, с. 63]	Ризик – потенційна, кількісно вимірنا можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення
M.R. Wideman [53, с. 7]	Ризик є кумулятивним ефектом ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства
G.R. Heerkens [52, с. 57]	Ризик – міра невизначеності. Ризик стосується нашої здатності передбачити певний результат дій із визначеністю

Джерело: розроблено автором

Є. В. Мних розглядає підприємницький ризик: «як ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи» [29]. Василенко В.О., Шматко В.Г. [3] акцентують на тому, що підприємницький ризик «характеризує небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів». Під господарським (підприємницьким) ризиком варто розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів» [1]. О. В. Шепеленко зазначає: «підприємницький ризик це спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються, завдяки особливим здібностям підприємця, можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід» [47].

Аналізуючи визначення сукупності ризиків суб'єктів господарювання, спостерігається певна невідповідність. Легко помітити, що в більшості випадків автори маніпулюють трьома найпоширенішими узагальнюючими назвами ризиків суб'єктів економіки: «господарські ризики», «економічні ризики» і «підприємницькі ризики», не акцентуючи уваги на абсолютній категорії «ризик» [25, с. 75].

Дослідження наукових поглядів щодо визначення сутності категорії «ризик» дозволило зробити певні висновки, зокрема, одним з популярних поглядів є розуміння ризику як можливості негативних наслідків, пов'язаних з певною діяльністю або рішенням. Згідно з цим підходом, ризик описує ймовірність виникнення небезпеки і її можливі наслідки. Ризик може бути вимірний за допомогою різних метрик, таких як: ймовірність виникнення і величина збитків.

Інший підхід полягає у розумінні ризику як балансу між можливими вигодами і втратами. Згідно з цим підходом, ризик описує можливість втрати або зміну, яку потрібно підтримувати для досягнення певної вигоди. Також важливим

аспектом у сучасних наукових поглядах є розуміння ризику як системного явища, що включає в себе взаємодію різних факторів і складностей.

Отже, сучасні наукові погляди на визначення сутності категорії «ризик» виходять за рамки простішого розуміння ймовірності і наслідків і розглядають ризик, як більш складне та комплексне поняття, яке враховує взаємодію різних факторів. Вищезазначене дозволяє сформулювати власне бачення поняття «ризик», відповідно до якого, ризики діяльності підприємства - це ймовірність виникнення небажаних подій або ситуацій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію, операційну ефективність або інші аспекти підприємства. Крім того, варто зазначити, що сутність ризиків полягає в тому, що вони виникають з впливу зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, природні та соціальні умови. Структура ризику представлена на рисунку 1.1.

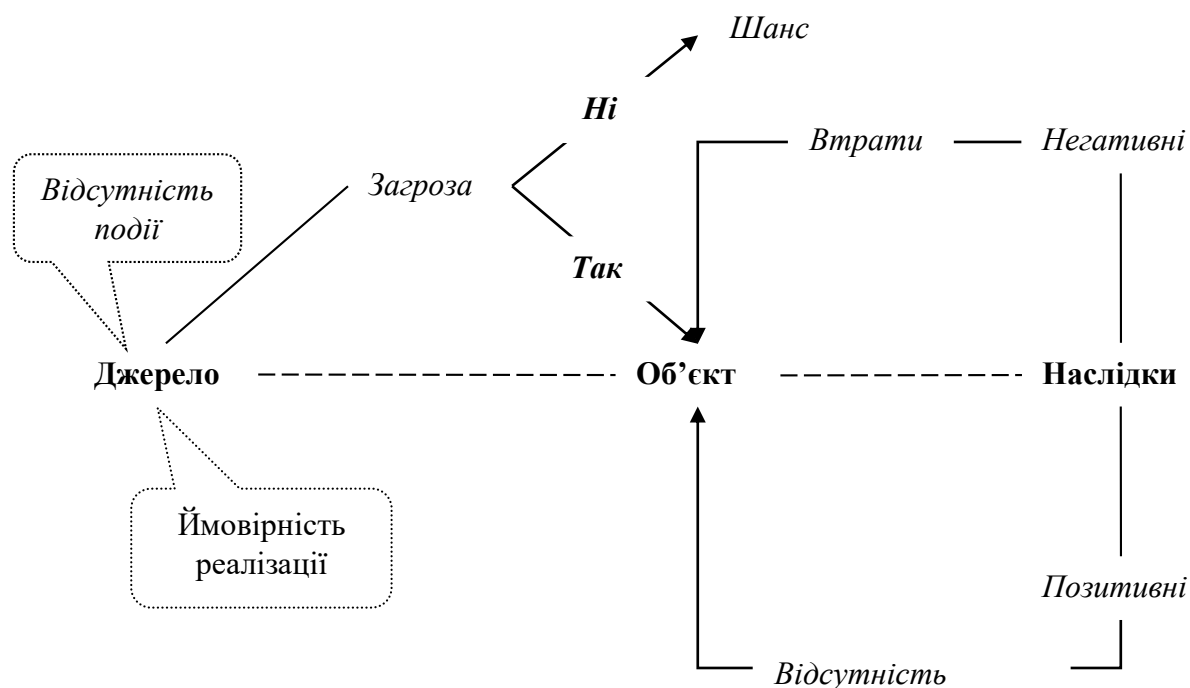


Рисунок 1.1 – Структура ризику

Джерело: розроблено автором

Джерело ризику - це потенційна ситуація, подія, діяльність або об'єкт, які можуть призвести до виникнення небажаних наслідків, загрозу для організації, людей або навколишнього середовища. Джерела ризику можуть бути різними в залежності від контексту і сфери діяльності, але деякі загальні приклади можуть

включати: природні катастрофи; технічні проблеми, такі як виходи з ладу обладнання, системи, програмного забезпечення або технологічні збої; людські дії, такі як неналежне виконання обов'язків, крадіжки, шахрайство або викрадання корпоративної інформації; економічні фактори; соціальні проблеми; політичні події, такі як зміни в законодавстві, військові конфлікти або санкції; здоров'я та безпека, такі випадки як, професійні захворювання, негативний вплив шкідливих речовин; стратегічні ризики, такі як невдачі в бізнес-плануванні, зміна умов ринку або втрата ключових клієнтів. Варто зауважити на тому, що описані джерела ризику є загальними, а однак вони можуть бути унікальними для кожної організації або ситуації. Об'єкт ризику - це особа, майно або процес, який може стати предметом небезпеки, негативного впливу, може спричинити збитки або несприятливі наслідки. Це можуть бути фізичні об'єкти, такі як будівлі, машини, вироби, або нематеріальні об'єкти, такі як дані, інформація, процеси або репутація. З огляду на складність класифікації підприємницьких ризиків, яка полягає в їх різноманітності, підприємства несуть ризики як при здійсненні поточної операційної діяльності, так і при реалізації довгострокової стратегії. Для класифікації ризиків у господарській діяльності можна виділити два основні підходи: перший підхід пов'язаний зі створенням універсальної моделі ризику, застосованої до всіх сфер економіки, тоді як другий передбачає розробку моделей, які застосовуються до конкретних сфер, таких як спеціалізована підприємницька діяльність або специфічні підприємств. Класифікація ризиків залежить від чинників, форм і типів. Під фактором ризику розуміється певна, якісно ідентифікована характеристика економічної системи або її зовнішнього середовища, що відображає діючі сили чи умови, що впливають на функціонування цієї системи та сприяють виявленню причин ризику [45, с. 51].

Ступінь керованості ризиками – це здатність керівництва підприємства відстежувати та усувати негативні наслідки для господарської діяльності, викликані відповідними управлінськими рішеннями. До основних видів ризиків функціонування підприємства варто віднести такі ризики як : фінансові, вони пов'язані з можливими втратами або нестачею коштів для забезпечення роботи

підприємства, зокрема, це збитковість, недостатність капіталу, зміни валютного курсу, фінансові кризи тощо; ризики, пов'язані з виробництвом, що включають загрози втрати або зниження якості продукції, технологічні неуспішності, виробничі аварії; ризики, пов'язані з ресурсами, а саме загрози недостатності або змін ресурсів, нестабільність постачання сировини або матеріалів, тощо; ризики, пов'язані з регуляторним середовищем, тобто загрози зміни законодавства, нормативно-правових вимог, підвищення податків, змін політики уряду, дерегуляція тощо; ризики, пов'язані з торгівлею; ризики зв'язку та кібербезпеки; соціальні ризики. Розподіл факторів ризику господарської діяльності підприємства в залежності від основних видів бізнес-процесів за можливим ступенем їх керованості представлено у таблиці 1.2.

Це лише загальні види ризиків, які можуть існувати на промислових підприємствах в даному часі. Конкретні ризики будуть залежати від специфіки діяльності підприємства та внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Окремо, варто зазначити ризики функціонування підприємства в умовах повномасштабного вторгнення, зокрема:

1. Зупинка виробництва у зв'язку руйнуванням виробничої потужності.
2. Збитки через втрату активів: ракетний або бомбовий обстріл, що може спричинити значні збитки внаслідок знищення будівель, обладнання тощо.
3. Втрати працівників: війна може призвести до втрати життя.
4. Зниження попиту: умови війни можуть призвести до зниження попиту на продукцію промислового підприємства.
5. Екологічні наслідки: війна може призвести до серйозного забруднення навколишнього середовища через пожежі, руйнування хімічних заводів тощо.
6. Збільшення вартості виробництва: ризик зростання вартості виробництва внаслідок зростання цін на сировинні матеріали, енергію та інші ресурси.
7. Порушення контрактних зобов'язань.
8. Зміни у правовому середовищі: правила та законодавство, що регулюють діяльність підприємств, можуть змінюватися під впливом військових заходів, що впливає на режим операцій і фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 1.2 - Розподіл факторів ризику господарської діяльності підприємства в залежності від основних видів бізнес-процесів за можливим ступенем їх керованості [23, с. 42-43]

Вид ризику в залежності від бізнес-процесу	Можливість управляти факторами ризику (відстежувати та зменшувати їх вплив на результати господарської діяльності)		
	Фактори ризику, якими можна управляти	Фактори ризику, якими можна частково управляти	Фактори ризику, якими неможливо управляти
1	2	3	4
Ризик планування і аналізу господарської діяльності	Некоректна економічна оцінка технічних рішень та вартості робіт та послуг		
Ризик постачання	Брак виробничих площ	Зростання вартості продукції, постачання продукції невідповідної якості, псування матеріалів у результаті недотримання умов їх зберігання або вантажно-розвантажувальних робіт	Зростання вартості енергоресурсів на законодавчому рівні
Виробничий ризик	Некоректне планування виробництва, виникнення «вузьких місць»	Зрив виробничої програми	Аварії, інциденти, нещасні випадки
Збутовий ризик		Зниження рівня попиту на продукцію	Поява продуктів-замінювачів, введення законодавчо перешкоджаючих заходів на експорт кінцевої продукції, зростання обсягів імпортової продукції
Ризик інвестиційної діяльності	Низький рівень інтегрованості нових агрегатів та технологій в виробництво	Зниження вартості портфелю цінних паперів, незапланований ріст вартості придбаних активів	Обмеження державної підтримки, банкрутство емітентів та банків, держаний ризик та особливості організації промислового сектору з позицій привабливості його інвестування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Ризик управління персоналом	Невідповідність відповідальності та повноважень, конфлікт інтересів структурних підрозділів, зниження рівня кваліфікації персоналу, порушення вимог трудового законодавства	Брак персоналу, у тому числі працівників окремих спеціальностей	Смерть працівників, ріст соціальної напруженості у державі
Ризик управління транспортом	Неправильна побудова логістики	Зростання вартості транспортних послуг	Аварії в процесі перевезення готової продукції та матеріалів
Правовий ризик	Порушення вимог законодавства, невиконання обов'язків з боку підприємства		Позови та претензії з боку контрагентів, державних та контролюючих органів, невиконання обов'язків контрагентами
Зв'язки з громадськістю	Погіршення іміджу підприємства	Заяви, що порочать імідж підприємства, претензії з боку акціонерів	Розпорядження з боку державних та контролюючих органів
Управління охороною праці та промисловою безпекою	Порушення вимог законодавства у сфері охорони праці та промислової безпеки		Аварії, стихійні лиха, нещасні випадки
Управління охороною навколишнього середовища	Порушення вимог законодавства у сфері природоохоронного законодавства, забруднення навколишнього середовища		
Комплексне управління безпекою	Порушення вимог законодавства у сфері захисту конфіденціальних даних, втрата інформації, що складає комерційну таємницю		Крадіжки, масовий безлад, погіршення криміногенної ситуації у країні, загроза терористичних актів та провокацій, техногенні катастрофи, стихійні та природні лиха

Масштабне військове вторгнення російської федерації у лютому 2022 року завдало значної шкоди українській економіці. За даними Київської школи економіки [20], станом на 1 серпня 2022 року обсяг прямих збитків економіці України внаслідок пошкодження та руйнування будівель та об'єктів житлової та нежитлової інфраструктури (у валютному розрахунку) становив 108,3 млрд доларів США. Попередня оцінка – 128,8 млрд дол. Війна також впливає на здатність підприємств повноцінно працювати. Згідно з результатами опитування власників та керівників CEO компаній [49], станом на 24 лютого 2022 року 46,8% компаній повністю або майже повністю припинили роботу. Лише 12,4% не змінили і не збільшили обсяг роботи порівняно з довоєнним періодом. За поширеними оцінками власників і керівників, загальні збитки малих і середніх підприємств за роки війни склали 85 мільярдів доларів США (без урахування неотриманих прибутків). Центр розвитку інновацій [44], Офіс з розвитку підприємництва та експорту [32], національний проєкт Дія.Бізнес, стратегічне агентство Advanter Group [39] провели десятку хвилю досліджень бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії росії проти України. Період опитування: 25.01 - 02.02.2023 р. Всього опитано 535 власників та CEO підприємств.

За ключовими результатами дослідження [44] було визначено індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), він становить 30,76 (зі 100 можливих). Індекс майже не зріс, порівняно з листопадом 2022-го року (30,04), і є нижчим за показник вересня (33,9). Також ,за результатами 2022 року, 26,5% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу. Це нижче показника листопада, коли 31,7% підприємств залишалися повністю або майже повністю не працюючими. Зберігається суттєва регіональна різниця в очікуваннях бізнесу із заходу та центру України порівняно з прифронтовими областями. 20% підприємств на сході України і 19% на півдні не бачать можливостей для відновлення діяльності цього року. Отримані результати дають можливість визначити наступні ризики господарської діяльності в Україні в умовах війни: ризики зниження достатньої кількості платоспроможних клієнтів (50,5%); ризики непрогнозованості розвитку

ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (48,4%) ризики зниження достатнього капіталу (40,4%).

Варто зауважити, що дефіцит електроенергії, руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на економічну активність підприємств та їхні очікування. У січні 2023 -го індекс ділової активності НБУ знизився до 37,5 із 42,1 у грудні 2022-го [15], тому, своєчасне оцінювання ризиків діяльності підприємства набуває особливої актуальності і є одним із напрямів зниження технології адаптації підприємства до загроз функціонування.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві

Динамічність бізнес-середовища та складність взаємозв'язків між факторами ринкового механізму вимагає застосування високого рівня оптимальних управлінських рішень. У таких умовах особливого значення набуває проблема виявлення елементів ризикових подій, своєчасного прогнозування їх можливого впливу та оцінки наслідків з метою розробки та застосування відповідних коригувальних дій, а також мінімізації негативних наслідків впливу ризиків.

Оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві може бути проведено за допомогою різних методичних підходів. Основними з них є такі як: методика вимірювання та аналізу ризиків, цей підхід включає в себе оцінювання потенційних загроз та визначення ймовірності їх виникнення; використання матриці ризиків дозволяє визначити рівень критичності ризиків на підприємстві шляхом візуалізації та класифікації різних видів загроз. Наприклад, ризики можуть бути відображені на матриці, де по горизонталі відкладається

ймовірність виникнення, а по вертикалі - потенційний збиток; кількісні моделі, за допомогою математичних моделей можна оцінювати ризики та визначати їх аналітичні розрахунки; системні підходи передбачають розгляд ризиків у контексті всієї системи підприємства та його діяльності; експертний підхід.

Т. О. Загорна зазначає, що експертні методи базуються на «думці експертів у певній галузі знань про стан і розвиток того чи іншого об'єкта, ринку чи проблеми з подальшою обробкою отриманих результатів для визначення основних критеріїв і тенденцій, притаманних об'єкту» [16, с. 36]. Б.Є. Грабовецький вважає експертні методи «базованими на припущенні про можливість давати повну картину майбутнього розвитку з урахуванням усіх можливих відхилень і стрибків на основі знань експертів у певній галузі знань» [11, с. 31]. Метод експертних оцінок є одним з методів прийняття рішень, який базується на думці та оцінці експертів у певній галузі. Основна ідея методу експертних оцінок полягає в залученні декількох експертів із різними досвідом та знаннями до процесу оцінювання альтернативних рішень. Метод експертних оцінок може бути використаний для оцінки якісних, кількісних та технічних параметрів вибраних варіантів, прогнозування результатів рішень, виявлення переваг та недоліків кожної альтернативи. Одним з основних плюсів методу експертних оцінок є можливість врахування різних точок зору та досвіду експертів. Однак, недоліком є існування суб'єктивності та необ'єктивності оцінок. В цілому, метод експертних оцінок є цінним інструментом при прийнятті рішень, що дає можливість залучити висококваліфікованих фахівців до процесу оцінки і забезпечити обґрунтоване та об'єктивне прийняття рішення.

Використання різних методичних підходів допоможе реалізувати комплексний аналіз та оцінку ризиків на підприємстві, що дозволить вибрати оптимальні стратегії їх мінімізації та забезпечити ефективне управління цими процесами. Оцінка ризиків може бути використана для прийняття рішень щодо страхування ризиків, розроблення стратегій управління ризиками, визначення потреби у фінансуванні ризику, а також для розрахунку інвестиційного прийняття рішень. Алгоритм проведення експертного оцінювання представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Алгоритм проведення експертного оцінювання представлено
Джерело: розроблено автором

Переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ризиків діяльності підприємства узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ступеню ризику підприємства [34, с. 151]

Категорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Статистичні	Можливість моделювання сценаріїв, висока точність розрахунків, часткова стандартизація, нескладність математичних розрахунків.	Необхідність великої кількості спостережень; ризик відповідності обраної моделі; високі витрати на інформатизацію та аналіз інформації.
Розрахунково-аналітичні	Широке застосування, можливість об'єктивної оцінки за невисоких витрат.	Суб'єктивізм оцінок, відсутність стандартів.
Метод експертних оцінок	Невисока вартість; відсутність необхідності в точних початкових даних і дорогих програмних засобах, можливість здійснювати оцінку до розрахунку ефективності проекту, простота розрахунку.	Складність з отриманням фінансової оцінки ризику, висока залежність від суб'єктивної думки експертів; складність залучення незалежних експертів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
«Дерево рішень»	Висока точність оцінки; детальний облік факторів ризику; можливість різних сценаріїв розвитку подій.	Потребує багато часу на дослідження; високі витрати при великій кількості варіантів.
Аналіз чутливості	Можливість за його допомогою вирішити проблему зіставлення впливу різних (натуральних, вартісних) характеристик проекту, що варіюються.	Врахування одного чинника проекту, що приводить до нестачі можливостей зв'язків між окремими чинниками або недообліку їхньої кореляції.
Аналіз сценаріїв	Можливий для різноманітних варіантів реалізації проекту; застосування програмних засобів (можливість збільшити кількість можливих сценаріїв і таким чином значно підвищиться ефективність оцінки ризику).	Для високої цінності сценарію з метою прогнозування необхідний великий об'єм вихідної інформації; низька можливість реалізації точного прогнозування при кожному сценарію; потребує масштабних підготовчих робіт.
Метод Монте-Карло	Дозволяє реалізувати моделі складних систем; можливість використання будь-яких розподілів; моделювання складної поведінки ринку.	Складність методу; необхідна велика кількість експериментальних даних необхідність потужних розрахунків; складність презентації.
Метод аналогій	Невисока вартість; простота розрахунку.	Невисока точність; проблематичність підбору аналогів; не враховується розвиток певного виду діяльності.

Розглянемо інші підходи оцінки ризиків. По-перше, варто виділити скоринговий підхід. Цей підхід базується на систематичному оцінюванні ризиків за багатьма показниками або категоріями ризиків. Кожен показник або категорія оцінюється за певною шкалою, а потім ранжирується в залежності від їх вагомості та ймовірності виникнення. Важливість цієї площини полягає в тому, що скорингові моделі є одним із найуспішніших свідчень ужитку математичних і статистичних методів у бізнесі. Тому, слід відзначити, що скоринг це – модель у вигляді зваженої суми певних характеристик, за допомогою якої на основі минулого досвіду банк намагається з'ясувати ймовірність того, що конкретний позичальник не поверне вчасно кредит [6, с. 41].

Л.Я. Снігір, Н.Г. Волик та А.Л. Мінін [38;6;26] вважають, що ідея використання автоматичної рейтингової системи полягає в класифікації боргових цінних паперів на «хороші» і «погані». Для цього необхідно протягом певного часу скласти анкету, отриману від позичальника. А.Л. Мінін підкреслив, що головною передумовою для побудови власної системи рейтингу є визначення джерела інформації, яке буде покладено в основу. Такими джерелами можуть бути: статистичні дані; досвід роботи експертів; загальні економічні дані країни чи регіону; інша інформація [26, с. 113–114].

Скоринговий підхід оцінки ризиків підприємства є методом використання бальної системи для оцінки й прогнозування фінансової стійкості та можливості неплатоспроможності підприємства. Цей підхід базується на аналізі фінансових показників підприємства та порівнянні їх з стандартними значеннями або з нормами. Оцінка ризиків здійснюється шляхом присвоєння балів певним фінансовим показникам, таким як рівень ліквідності, заборгованість, тощо. Кожен показник має свою вагу, яка враховується в загальному балі. Отримані бали складають загальний скоринговий показник, який може бути використаний для класифікації підприємств за рівнем ризику. Стадії побудови скорингової моделі представлено на рис. 1.3. Стрес-тестовий підхід використовується для оцінювання реагування підприємства на негативні зовнішні фактори або події. Підприємство випробовується шляхом моделювання різних сценаріїв ризикових подій для виявлення можливих слабких місць або недоліків у системі управління ризиками.

Даний підхід базується на моделюванні різних ситуацій, що можуть виникнути в майбутньому і вплинути на фінансові результати підприємства. Ці сценарії можуть включати в себе зміну валютних курсів, зміни в ринкових умовах, зростання вартості сировини або зменшення попиту на продукцію підприємства .



Рисунок 1.3- Стадії побудови скорингової моделі [8]

Мультикритеріальний підхід оцінки ризиків підприємства - це методологія, яка враховує не тільки один критерій оцінки ризиків, а кілька, що дозволяє отримати більш повну і об'єктивну картину стану ризиків підприємства. Він використовується для врахування багатьох критеріїв або показників при

оцінюванні ризиків. У процесі оцінки ризиків за мультикритеріальним підходом визначаються критерії оцінки, призначається вага кожного критерію, збирається та аналізується відповідна інформація, встановлюються показники та нарешті, ризики оцінюються на основі ваг кожного критерію.

Варто зауважити, що представлені методичні підходи можуть застосовуватись окремо або комбінуватись разом для отримання більш точної та об'єктивної оцінки ризиків діяльності підприємства. З огляду на те, що ризик носить суб'єктивний характер та з метою забезпечення більшої достовірності отриманих в подальшому результатів, доцільним є оцінювання ефективності процесів мінімізації ризиків на підприємстві через ідентифікацію ризиків підприємства та сфери їхнього можливого впливу за видами ризиків.

При визначенні ризиків та сфери їхнього можливого впливу на умови функціонування підприємства мають застосовуватися прості у використанні та ефективні методи, які б забезпечили максимальну точність отриманих результатів. Аналіз літературних джерел [1;2;3;5;7;8;9] доводить що більшою мірою при визначенні ризиків та їхнього впливу на той чи інший об'єкт використовується великий масив даних та складні у розрахунках методи.

1.3 Технології адаптації підприємства до загроз функціонування

В сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, підприємства стикаються з різноманітними загрозами, які можуть вплинути на їх функціонування. Для успішного і стабільного розвитку підприємству потрібно мати стратегію адаптації до загроз. Технології адаптації дозволяють підприємству бути більш гнучким та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зокрема, використання інформаційних технологій, захист від кіберзагроз, впровадження ризик-менеджменту та бізнес-планування дозволяють підприємству ефективно протистояти різноманітним загрозам. Дослідження технологій адаптації

підприємства до загроз функціонування має на меті визначити оптимальні стратегії захисту та підвищення стійкості підприємства у непередбачуваних умовах (рис.1.4). В контексті дослідження, враховуючи розвиток теоретичних аспектів та практичного застосування, будемо вважати управління ризиками на підприємстві процесом мінімізації, диверсифікації, лімітування або нівелювання впливу можливих ризиків на суб'єкт господарювання шляхом використання у процесі прийняття управлінських рішень доступних методів задля зменшення чи компенсування збитків у разі виникнення негативних подій[9, с. 83].

Технології адаптації підприємства до загроз функціонування представлено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Технології адаптації підприємства до загроз функціонування

Джерело: розроблено автором

Завдання управління ризиками включають такі основні елементи:

- попередження настання ризикової події;
- мінімізація можливих втрат, спричинених реалізацією ризику;
- максимізація додаткової вигоди, яку отримує підприємство в результаті управління ризиками [36, с. 51].

При розробці підходу до управління ризиками слід дотримуватися основних принципів, таких як, можливість передачі ризику; прийняття ризику; порівняння прийнятних рівнів ризику та прибутковості; економічна ефективність управління ризиками з урахуванням фактору часу. Крім перелічених принципів, науковцями [9;10;36;37] виокремлюються такі принципи:

- принцип адекватної реакції (суб'єкт господарювання повинен адекватно й швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни);

– принцип комплексності (суб'єкт господарювання повинен прагнути до всебічного аналізу джерел і факторів ризику);

– принцип розумного прийняття (можливість прийняття на себе тільки обґрунтованих ризиків, приймати ризик тільки в межах власних коштів; необхідно прогнозувати можливі наслідки у разі реалізації ризику) [9, с. 84].

Існує багато механізмів та інструментів управління ризиками підприємства, які допомагають ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики. Деякі з найпоширеніших з них включають: ризик-аналіз, що використовується для ідентифікації ризиків, їх оцінки та класифікації за ступенем впливу на підприємство, складові ризик аналізу представлено на рисунку 1.5.; стратегія управління ризиками визначає, які конкретні заходи будуть прийняті для управління ризиками; контроль ризиків; страхування.

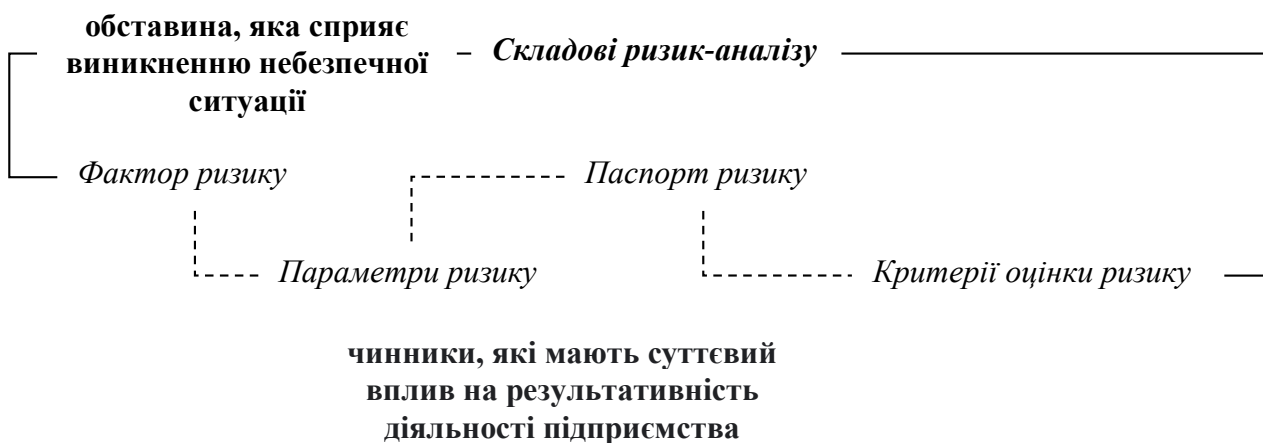


Рисунок 1.5 - Складові ризик-аналізу

Джерело: розроблено автором

Методи визначення ефективності страхування ризиків представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методи визначення ефективності страхування ризиків [21]

Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
Витратний метод	Співвідношення витрат підприємства без укладання договору страхування та витрат з страхуванням	Вираховує альтернативні витрати підприємства;	Враховується один показник витрат
Метод покриття	Визначення рівня покриття страховим відшкодуванням завданих збитків в разі страхового випадку	Визначальний при використанні страхування; Забезпечує обернений зв'язок в процесі формування страхового захисту.	Ефективність проявляється тільки у використанні разом з іншими методами; Важко провести попередні розрахунки.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Метод Хаустона	Оцінка впливу різних способів управління ризиком (страхування чи самострахування) на вартість підприємства	Якість та надійність страхового захисту підприємства визначається врахуванням інтересів акціонерів.	Не враховує ймовірність настання страхового випадку; Можливість використання тільки на початковому етапі
Метод коефіцієнтів	Аналізується великий спектр різнобічних показників корисності страхування, вигод для страхувальника та ін. у сукупності.	Широкий перелік коефіцієнтів дає можливість різнобічної оцінки з боку різних суб'єктів відносин, можливість розширення спектру показників.	Відсутня інтегральна оцінка, яка б дозволила визначити ефективність на багатокритеріальній основі.

Під час страхування підприємство сплачує на початку фінансового періоду страхову премію та гарантує собі компенсацію збитків у майбутньому. Вартість підприємства наприкінці фінансового періоду у разі здійснення страхування виразимо такою формулою [30, с. 83]:

$$S_1 = S - P + r(S - P), \quad (1.1)$$

де, S_1 – вартість підприємства в кінці фінансового періоду у випадку страхування; S – вартість підприємства на початку фінансового періоду; P – розмір страхової премії; r – середня рентабельність працюючих активів.

За самострахування підприємство цілком зберігає власний ризик і формує спеціальний резервний фонд – фонд ризику. Вплив на величину власних активів повністю збереженого ризику можна оцінити такою формулою [30, с. 83]:

$$SR = S - L + r(S - L - F) + i, \quad (1.2)$$

де, SR – вартість підприємства в кінці фінансового періоду за цілком збереженого ризику; L – очікувані втрати від розглянутих ризиків (прямі збитки); F – величина резервного фонду ризику; i – середня рентабельність активів фонду.

Порівняння значень S_1 і S_R дає підстави стверджувати про порівняльну економічну ефективність страхування та самострахування. Для більшої точності розрахунків необхідно враховувати дисконтування грошових потоків, тобто приведення їхньої вартості до даного моменту на підставі обраної процентної ставки, внаслідок розподілу збитків у часі, затримок у виплаті страхового відшкодування, пов'язаних з оформленням і висуненням претензій, і наявності інфляції [30, с. 83]. У 2021 році ринок страхування ризиків зростає, проте станом

на 2022 валові виплати впали. Водночас рівень виплат (відношення виплат до зібраних премій) зі страхування ризиків протягом чотирьох останніх років має явну тенденцію до підвищення з близько 25% у 2018 до 38% у 2021 році, що суттєво вище від показників сектору страхування життя, що в середньому складають стабільні 13%. Такий явний ріст рівня виплат опосередковано свідчить про посилення конкуренції та зниження частки так званого «схемного страхування» на ринку. З іншого боку майбутнє зростання відносного рівня виплат ставить під загрозу фінансову стійкість самих компаній страхування ризиків. Адже погіршується їхня здатність генерувати прибутки та утримувати нестійкий баланс між обсягами виплат та премій. Для зменшення ризику фінансових збитків в разі негативних ринкових умов використовуються фінансові інструменти, тобто цінні папери тощо.

Також допомогти виявити та усунути можливі ризики на підприємстві може аудит та перевірки внутрішнього контролю. Аудит та перевірка є важливими інструментами зниження ризиків для підприємства, оскільки вони дозволяють виявляти можливі проблеми, помилки та недоліки в управлінні, фінансах, операціях та інших сферах діяльності компанії. Таким чином, аудит та перевірка є важливими засобами зниження ризиків для підприємства, оскільки дозволяють забезпечити достовірність та об'єктивність фінансової звітності підприємства, що допомагає уникнути критики з боку зацікавлених сторін, таких як банки, інвестори, партнери та контролюючі органи, виявити можливі проблеми та ризики, а також оптимізувати управління та процеси в компанії.

Отже, досліджено технології які можуть допомогти підприємствам адаптуватися до різноманітних загроз. Застосування відповідних технологій зменшує ризики та підвищує ефективність. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії адаптації, які будуть опиратися на сучасні технології, щоб забезпечити стійкість та успішність діяльності підприємства в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ПрАТ «МАЯК»

2.1 Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Метою дослідження середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності компанії ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є визначення умов, в яких підприємство працює, та основні показники його роботи. Середовище функціонування підприємства включає економічне, соціальне, політичне, правове та природне середовище. В свою чергу, економічне середовище включає ринкові умови, конкуренцію та інші фактори, які впливають на фінансові можливості підприємства. Соціальне середовище охоплює соціальні та культурні чинники, які впливають на споживчу поведінку та вимоги споживачів. Політичне середовище включає законодавство, правила та політичну ситуацію. Правове середовище включає норми та правила. Природне середовище це природні ресурси та їх використання підприємством.

Основні техніко-економічні параметри діяльності підприємства складаються з таких показників: виробничі потужності, обсяг виробництва, продажів та прибутку, ефективність використання ресурсів, розмір і структура витрат, рівень конкурентоспроможності, фінансовий стан, показники якості продукції та обслуговування, ринкова доля та інші показники, які характеризують результати діяльності підприємства. Загальна характеристика середовища функціонування та основних техніко-економічних параметрів діяльності підприємства дозволяє оцінити його конкурентні переваги, можливості та загрози, а також впливати на

ефективність та успішність його роботи (табл. 2.1).Відомості про підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Відомості про підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» [24]

<i>Відомості про підприємство</i>	
Параметр	Опис
Код за ЄДРПОУ:	14307771
Повне найменування:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПРАТ "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"
Юридична адреса:	21029, Україна, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 105
Керівник:	Терліковський Василь Васильович
Код території за КОАТУУ:	05000
Регіон:	Вінницька область
Депозитарна установа, що обслуговує емітента:	ТОВ "ФІНАСТА"
Депозитарій, що обслуговує емітента:	ПАТ "НДУ"
Статутний капітал (грн):	5234355.00
<i>Державна реєстрація</i>	
Дата реєстрації:	13.12.1994
Орган:	Реєстраційна служба Вінницького міського управління юстиції Вінницької області
<i>Вид економічної діяльності</i>	
Код за КВЕД:	27.51
Найменування:	Виробництво електричних побутових приладів

Основними видами діяльності і ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» згідно коду за КВЕД є:

27.51 - Виробництво електричних побутових приладів

25.21 - Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення

46.43 - Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку.Реалізація продукції відбувається через власний інтернет-магазин кліматичної техніки TERMO24 (<https://termo24.com.ua/>), магазин VENCON.UA, компанію «АКВАТЕХ», яка є офіційним дистриб'ютором бренду «Термія».

Випуск ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» продукції по номенклатурі протягом 2021-2022 років узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Випуск та реалізація продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» по номенклатурі протягом 2021-2022 років

Продукція за номенклатурою	Рік		Відхилення, (+/-)
	2021	2022	
Випуск, тис.грн			
Електроконвектори	204446	427293	222846
Масляні радіатори	8998	18806	9808
Агрегати повітряно-опалювальні	33396	69797	36401
Інфрачервоні електрообігрівачі	937	1959	1022
Електроплитки	24582	51377	26794
Радіатори мідно-алюмінієві і сталеві конвектори опалювальні для централізованого опалення	474	991	517
Електрокотли	5989	12517	6528
Інша продукція	6205	12969	6763
Разом	285028	595708	310680
Реалізація, тис.грн			
Електроконвектори	188090	393109	205019
Масляні радіатори	8278	17302	9023
Агрегати повітряно-опалювальні	30724	64213	33489
Інфрачервоні електрообігрівачі	862	1802	940
Електроплитки	22615	47266	24651
Радіатори мідно-алюмінієві і сталеві конвектори опалювальні для централізованого опалення	436	912	476
Електрокотли	5510	11516	6006
Інша продукція	5709	11931	6222
Разом	262226	548051	285826

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

У 2022 році ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виробило продукції на 595,71 млн.грн проти 285,03 млн.грн тобто, обсяги виробництва зросли на 310,68 млн.грн, було нарощено обсяг виробництва у більш ніж два рази, що відбулось за рахунок зростання попиту на електроконвектори, масляні радіатори, агрегати повітряно-опалювальні та електрокотли. Зростання попиту на продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022 році було обумовлено, в тому числі, і повномасштабним вторгненням РФ на територію країни, оскільки, посилились міграційні процеси в середині країни.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» реалізовано продукції в 2022 році на 548,05 млн.грн, проти 262,23 млн.грн у 2021 році, отже, реалізація в порівнянних цінах збільшилась на 285,83 млн.грн Споживачами продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (ТМ ТЕРМІЯ) є фізичні та юридичні особи в багатьох містах країни

(Київ, Харків, Одеса, Львів, Кривий Ріг, Дніпро, Запоріжжя, Ужгород, Івано-Франківськ, Чернівці, Тернопіль, Луцьк, Рівне, Хмельницький, Житомир, Вінниця, Біла Церква, Бровари, Чернігів, Черкаси, Кропивницький, Кременчук, Миколаїв, Херсон, Нікополь, Кам'янське, Полтава, Суми, Павлоград, Слов'янськ, Краматорськ).

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1 та є лінійно-функціонально, а також має поєднання лінійних і функціональних елементів. Лінійні функціональні структури рекомендується використовувати на підприємствах, які мають стабільне зовнішнє середовище, масове виробництво, продукцію та не схильні до впровадження інноваційних процесів [28, с. 77]. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури узагальнено в табл. 2.3.

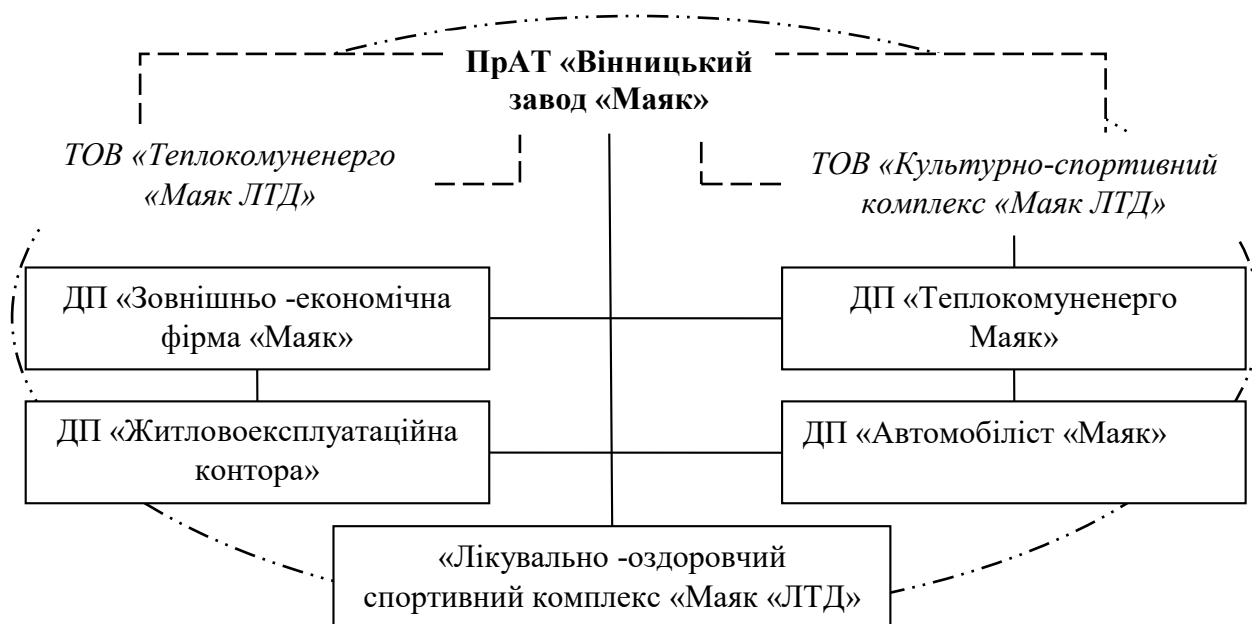


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Таблиця 2.3 - Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури

Переваги лінійно-функціональної структури	Недоліки лінійно-функціональної структури
поєднує переваги лінійних та функціональних структур;	складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
оперативне прийняття рішень;	в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;	дублювання управлінських функцій;

Продовження таблиці 2.3

1	2
швидке здійснення управлінських рішень	розпорошення відповідальності;
професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.	надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
х	опір здійсненню організаційних змін

Джерело: узагальнено автором на основі [28, с.77]

З огляду на те, що основними постачальниками комплектуючих для продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є іноземні компанії, такі як: "Inter-Del" (Польща), "Copreci" (Іспанія), "Honest Bell", "Ningbo Master Soken", "Duarhou Cruang" (Китай), "Eichenaner" (Німеччина), тощо, що, безумовно підвищує вартість комплектуючих, пропонуємо деякі напрями робіт з постачальниками, що дозволить знизити собівартість: оптимізація постачальницького ланцюжка, зокрема, пошук альтернативних постачальників, перегляд контрактів з поточними партнерами; масштабування: переговори з постачальниками щодо зниження вартості на великі обсяги комплектуючих; впровадження конкуренції: організація тендерних процедур, проведення аукціону, це дозволяє отримати кращі ціни від потенційних постачальників; впровадження стандартів: розробка та виконання специфікацій для комплектуючих; встановлення довгострокових партнерських відносин: співпраця з постачальниками, тощо. Дані щодо постачальників комплектуючих для продукції представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Дані щодо постачальників комплектуючих для продукції

Постачальник	Місцезнаходження
<i>Вітчизняні</i>	
ТОВ НВП «ЕЛЕКТРОН-Т»	м.Львів
«ЛМВ 33»	м.Камянець-Подільський
«Егаско», «Торгтехніка ПАК», ТОВ «БРЕНДКАРД»	м.Вінниця
«Енергохімсервіс»	м.Ірпінь
ТОВ «Лаковер», ТОВ «Метінвест-СМЦ»	м. Київ
ТОВ «Компанія Магнетік»	м.Чугуїв, Харківська область
ТОВ «АВ Метал груп»	м.Дніпро
<i>Іноземні</i>	
(термостати для тепло вентиляторів, радіатори опалювальні, конвектори)	
"Inter-Del"	Польща
"Copreci"	Іспанія
"Honest Bell"	Китай
(вимикачі на всі вироби)	

Продовження таблиці 2.4

1	2
"Ningbo Master Soken"	Китай
(сигнальні лампи для електроплиток, радіаторів опалювальних та інших)	
"Kaneta"	Гонконг
(трубчасті нагрівачі електричні для агрегатів повітряно–опалювальних)	
"Eichenaner"	Німеччина
"Duarhou Cruang"	Китай
(термостати)	
"Termoregolatori Campani"	Італія
(нагрівальні елементи та конвектори)	
"Eichenaner spol"	Чехія
(електроклеми та плитки електричні)	
"Tridonic ATCO"	Австрія

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Розглянемо основних конкурентів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та напрями збільшення конкурентноспроможності підприємства, а саме заходи, щодо усунення конкурентів. Дані щодо конкурентів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Дані щодо конкурентів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» у 2021-2022 роках

Конкуренти	Місцезнаходження
<i>по електричних конвекторах</i>	
ТМ «Atlantik», ТМ «Noirot», ТМ «Thermor»	Франція
ТМ «Beha», ТМ «Nobo»	Норвегія
«Росс», «Тепломаш»	Україна
<i>по електричних радіаторах</i>	
ТМ «DeLohghi»	Італія
ТМ «EWT»	Чехія
ТМ «TESY»	Болгарія
ТМ «Element», ТМ «Clatronac», ТМ «Sharlett», ТМ «Verelly»	Китай
<i>по радіаторах для опалення</i>	
ТМ «Regulus»	Польща
ТМ «Demrad»	Туреччина
ТМ «Korado»	Чехія
ТМ «Purmo»	Фінляндія

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Так, основними конкурентами ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» є: по електричних конвекторах: ТМ «Atlantik», ТМ «Noirot», ТМ «Thermor» (Франція), ТМ «Beha», ТМ «Nobo» (Норвегія) та «Росс», «Тепломаш» (Україна); по електричних радіаторах: ТМ «DeLohghi» (Італія), ТМ «EWT» (Чехія), ТМ «TESY»

(Болгарія) та ТМ «Element», ТМ «Clatronic», ТМ «Scarlett», ТМ «Verelly» (Китай); по радіаторах для опалення: ТМ «Regulus» (Польща), ТМ «Demrad» (Туреччина), ТМ «Korado» (Чехія) та ТМ «Purmo» (Фінляндія). Серед напрямів усунення підприємств-конкурентів варто визначити наступні: розвиток конкурентних переваг (інвестиції в технологічні оновлення, підвищення якості, покращення обслуговування клієнтів); цінова стратегія (зниження ціни на продукцію або послуги, щоб залучити більше клієнтів); створення стратегічних партнерств (партнерські відносини з іншими компаніями, які можуть мати синергію з їхніми послугами або продукцією, що дозволить об'єднати ресурси для максимізації конкурентоспроможності); привабливіша пропозиція для клієнтів (розвиток унікальної пропозиції для клієнтів). Ці напрями дозволяють ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» максимально використовувати свої можливості для успіху на ринку.

2.2 Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства

Необхідність проведення діагностики фінансово-майнового стану підприємства обумовлена кількома факторами, зокрема: оцінка фінансової стійкості: діагностика фінансово-майнового стану підприємства дозволяє визначити його фінансову стійкість, тобто здатність досягати прибутку, забезпечувати платоспроможність та оплату зобов'язань, що дозволяє оцінити ризики і зробити раціональне фінансове планування. Для виявлення проблемних напрямів необхідно діагностувати, які відділення підприємства не працюють ефективно або не приносять достатнього прибутку. Виділення потенціалу для економії, а саме, діагностика дозволяє виявити непотрібні витрати, зайві витрати ресурсів та недоліки в ефективності виробничих процесів. Оцінка фінансових результатів дозволяє визначити фінансові результати підприємства, такі як чистий

прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо, що допомагає зробити висновки про ефективність управління та порівняти результати з конкурентами.

Крім того, діагностика фінансово-майнового стану підприємства є важливим етапом під час розробки стратегії розвитку. Вона надає об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, що допомагає визначити напрямки розвитку та поставити конкретні цілі. Діагностика фінансово-майнового стану та ефективності діяльності товариства включає оцінку фінансової здатності підприємства до виконання своїх фінансових зобов'язань, аналіз рівня ліквідності та платоспроможності, оцінку прибутковості та рентабельності діяльності, оцінку фінансових ризиків та можливостей для подальшого розвитку. Загальною метою діагностики фінансово-майнового стану підприємства є покращення його фінансової стабільності та ефективності управління. а також розробка рекомендацій для управління фінансовими ресурсами та покращення фінансового стану (табл. 2.6).

У таблицях 2.6;2.7 представлено аналіз бухгалтерського балансу.

Таблиця 2.6 – Динаміка ключових параметрів балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022/2021 (+/-), тис.грн
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	
1	2	3	4	5
Необоротні активи	37 976	45463	60522	15 059
Оборотні активи	186 732	228801	342660	113 859
Власний капітал	114 591	216811	285602	68 791

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Таблиця 2.7 – Динаміка ключових фінансових ефектів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр. (продовження)

Показник	Рік		Відхилення 2022/2021 (+/-), тис.грн
	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	384083	644809	260 726
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-332468	-430274	97 806

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 260 726 тис.грн та собівартості реалізованої продукції на 97806 тис.грн обумовлена такими факторами, як збільшення обсягу продажів: тобто, підприємство збільшує обсяг виробництва та продажу своїх товарів або послуг, що призводить до зростання чистого доходу від реалізації продукції. Більше продажів означають більше прибутку. Також, якщо вдається знизити витрати на виробництво продукції, це може призвести до збільшення чистого доходу. Наприклад, оптимізація процесів виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та введення більш економічних технологій можуть знизити собівартість продукції, а також підвищення цін.

Успішне впровадження стратегії підвищення цін призводить до зростання чистого доходу. Але важливо враховувати реакцію ринку на ці пов'язані зміни, щоб уникнути втрати клієнтів. Таким чином, зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції відбувається завдяки ряду факторів, які впливають на прибутковість компанії. Показники стану основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр. узагальнено в табл. 2.8 та ефективності їх використання у табл. 2.9.

Таблиця 2.8 - Показники стану основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Період			Відхилення 2022/2021 (+/-)
	На 01.01.21	На 01.01.2022	На 01.01.2023	
Коефіцієнт зносу	0,663	0,673	0,607	0,066
Коефіцієнт придатності	0,337	0,327	0,393	-0,056

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Період		Відхилення 2022/2021 (+/-)
	2021	2022	
Фондовіддача	2,991	4,369	1,377
Фондомісткість	0,334	0,229	-0,105

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Аналіз показників майнового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021-2022 рр., свідчить про відносно задовільний стан підприємства. Зростання показника фондовіддачі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021-2022 рр., зокрема відхилення становить 1,377 є результатом збільшення прибутку підприємства, оскільки, якщо прибуток компанії зростає, то і показник фондовіддачі також збільшується (наприклад, вартість акцій підприємства стає більш цінною для інвесторів). Якщо підприємство має добру репутацію, високі стандарти корпоративного управління і вигідні перспективи розвитку, це залучить нових інвесторів, що також може сприяти зростанню показника фондовіддачі. Крім того, при розширенні діяльності підприємства, зокрема входженні на нові ринки або запуску нових продуктів, зростає інтерес інвесторів до цієї компанії, що може призвести до зростання показника фондовіддачі. Також, варто зауважити на поліпшенні фінансового стану підприємства. Якщо підприємство ефективно керує своїми фінансами, має низький рівень боргових зобов'язань і високий рівень ліквідності, це також позитивно впливає на показник фондовіддачі. Активи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за рівнем ліквідності у 2020-2022 рр. представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Структура активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за рівнем ліквідності у 2021-2022 рр., тис.грн

Показник	Рік			Відхилення 2022/2022 (+/-)
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	
1	2	3	4	5
Високоліквідні (A1)	36616	31439	37352	5913
Швидколіквідні (A2)	57601	55673	80113	24440
Повільноліквідні (A3)	82789	104588	132882	28294
Важколіквідні (A4)	38501	45463	60522	15059
Разом	215507	237163	310869	73706

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Збільшення активів протягом 2021-2022 років свідчить про зростання вартості власності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що може бути результатом успішної реалізації стратегій розвитку або збільшення активності бізнесу. Дані

щодо пасивів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за строком погашення зобов'язань за 2021-2022 рр. представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Структура пасивів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за строком погашення зобов'язань за 2021-2022 рр., тис.грн

Показник	Рік			Відхилення 2022/2021 (+/-)
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	
1. Найбільш термінові (П1)	90473	43756	99032	52038
2. Короткострові (П2)	1000	4000	1332	-2668
3. Довгострокові (П3)	15000	6562	26062	19500
4. Постійні (П4)	114591	216811	285602	68791
Разом	221064	274367	412028	137661

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Зростання довгострокових пасивів у 2022 році на 19500 тис.грн є ознакою збільшення зобов'язань ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що пов'язано з великими інвестиційними проектами або залученням додаткового фінансування. Показники платоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр. представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Період, рік			Відхилення 2022/2020 (+/-)
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9632	4,4959	3,7442	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0928	2,4408	2,2922	0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3850	0,6178	0,4081	0,05

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Зростання показників ліквідності підприємства протягом 2021 - 2022 років свідчить про здатність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» вчасно виконувати фінансові зобов'язання і забезпечує йому стабільну фінансову підтримку. Зростання ліквідності також свідчить про позитивний фінансовий стан підприємства, його ефективне управління та можливість розвитку і розширення діяльності. Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр. узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Рік		Відхилення 2022/2021 (+/-)
	2021	2022	
1	2	3	4
Рентабельність активів	12,76	28,64	15,87
Рентабельність власного капіталу	16,23	31,76	15,53
Рентабельність продажів	4,65	26,50	21,85
Рентабельність продукції	4,88	36,06	31,18

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Зростання показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022 році, зокрема, рентабельності продукції на 31,18; рентабельності продажів на 21,85; рентабельності активів на 15,87 та власного капіталу підприємства на 15,53 свідчить про успішність його діяльності і ефективне управління фінансами. Високі показники рентабельності говорять про те, що підприємство виробляє продукцію з високою прибутковістю, а також вдається ефективно контролювати витрати і оптимізувати фінансові ресурси, що дозволяє підприємству отримувати стабільний прибуток і забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 рр.

Показник	Період, рік			Відхилення 2022/2020 (+/-)
	На 01.01.21	На 01.01.22	На 01.01.23	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,5100	0,7905	0,7084	-0,0821
Коефіцієнт ризику	0,9610	0,2650	0,4117	0,1467
Коефіцієнт стабільності	1,0406	3,7737	2,4290	-1,3447
Коефіцієнт перманентного капіталу	0,5767	0,8144	0,7730	-0,0414
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,1362	0,1142	0,2217	0,1075
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,4103	0,7489	0,6569	-0,092

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Відсутність усталеної тенденції в показниках фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», зокрема, зниження значень коефіцієнту автономії на

(0,0821), фінансової стабільності на (-1,3447) обумовлено такими причинами, як недостатня прибутковість, зростання заборгованості перед постачальниками, збільшення витрат, низька ефективність управління фінансами, збільшення ризику в діловій діяльності або несприятлива економічна ситуація на ринку. Виникнення цих проблем може призвести до негативних наслідків, таких як банкрутство, збільшення втрат або погіршення репутації підприємства. Для зміцнення фінансової стійкості необхідно приймати належні керівні рішення, раціоналізувати фінансові процеси, контролювати витрати та забезпечувати достатній рівень ліквідності.

Тенденції показників ділової активності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Показники ділової активності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2022 рр.

Показник	Рік		Відхилення 2022/2021 (+/-)
	2021	2022	
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,849	2,257	0,408
Тривалість обороту оборотних коштів	197,44	161,74	-35,7
Коефіцієнт оборотності запасів	3,944	3,986	0,042
Тривалість обороту запасів	92,538	91,575	-0,963
Коефіцієнт оборотності грошових активів	11,287	18,747	7,46
Тривалість обороту грошових активів	32,34	19,47	-12,87

Джерело: розрахунки автора за даними [24]

Отримані значення показників ділової активності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021-2022 років обумовлені різними причинами, такими як погіршення стану ринку, зниження попиту на товари чи послуги підприємства, конкуренція з боку інших компаній, фінансові проблеми чи внутрішні конфлікти. Зниження показників ділової активності може призвести до збитків і втрати ринкової частки, тому підприємства зазвичай вживають заходів для стабілізації та підвищення своєї активності, таких як реорганізація бізнес-процесів, зміна стратегії, додавання нових продуктів чи послуг, пошук нових ринків. Також, в

аспекті данного дослідження, вважаємо за потрібне визначити коефіцієнт диверсифікації за обсягами доходів від реалізації продукції, який враховує частки в доходах чистої виручки, інших операційних доходів, доходів в капіталі, фінансових доходів та інших доходів за Бері (табл. 2.16).

Коефіцієнт диверсифікації за обсягами доходів від реалізації продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» узагальнено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Коефіцієнт диверсифікації за обсягами доходів від реалізації продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Чиста виручка	285156	3840833	644809
Інші операційні доходи	24118	57687	37660
Доходи від участі у капіталі	0	0	1695
Інші фінансові доходи	0	0	0
Інші доходи	267	6	266
<i>Коефіцієнт диверсифікації доходів</i>	<i>0,145</i>	<i>0,029</i>	<i>0,109</i>

Джерело: розрахунки автора

Низькі значення коефіцієнта диверсифікації за обсягами доходів від реалізації продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» свідчать про низьку різноманітність та/або велику концентрацію виробництва на одному або декількох виді продукції. Це може бути ризикованою стратегією, оскільки підприємство стає вразливим перед можливими коливаннями в цінах на ці товари або змінами в попиті на них. Диверсифікація в даному випадку може допомогти зменшити цей ризик шляхом розширення асортименту продукції та розподілу ризиків між різними видами продукції.

2.3 Аналіз ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

У процесі функціонування (здійснення виробничої діяльності) ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», як і будь-які інші підприємства, наражається на різні

ризиками. Політика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у сфері управління ризиками характеризується сумлінним виконанням прийнятих ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зобов'язань; оцінкою та прийняттям товариством ризиків, що відповідають масштабам діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»; реалізацією стратегії розвитку; мінімізацією ризиків, пов'язаних із неналежним дотриманням посадовими особами відповідних повноважень; забезпеченням ефективного функціонування у кризових ситуаціях;

Основні ризики, які можуть вплинути на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» це: галузеві ризики; регіональні ризики та ризики на державному рівні; фінансові ризики; правові ризики; ризик втрати ділової репутації; стратегічний ризик; ризики, пов'язані з діяльністю ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». До галузевих ризиків належать ризики, спричинені змінами цін на сировину, матеріали, продукцію та послуги монополій, товарну продукцію, логістичні ризики. Вплив регулюючих органів щодо ринкового середовища компанії також відноситься до блоку ризиків.

Завод «Маяк» у своїй діяльності насамперед орієнтується на внутрішній ринок, частка продажу продукції в Україні у 2022 році складає близько 89%. Продажі на зовнішні ринки становлять 11% і здійснюються в основному до Польщі — 9,2%, Німеччини - 1%, Естонської республіки - 0,7%, Молдови - 0,6% та інші країни – 1%, де ринкова ситуація на ринку багато в чому аналогічна ситуації в Україні. Тому, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» розглядає галузеві ризики на внутрішніх та зовнішніх ринках як рівнозначні та в описі не поділяє. Загальні тенденції на ринку електричних побутових приладів оцінюються ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» як помірно негативні.

За даними Міністерства фінансів України [27] індекс споживчих цін у 2020 році становив 105%; у 2021 році 110%; у 2022 році 126,6%. Довідково: у 2023 році впав до 105,1%. За даними Державної служби статистики України [13] середньомісячна заробітна плата штатних працівників (промисловість) у 2020 році становила 9734 грн; у 2021 році 11733 грн; у 2022 році 12241 грн. Згідно з даними Держстату, протягом 2022 року середньомісячна заробітна плата зросла проти

показника 2021 року на 6,1% — з 14 016 грн до 14 859 грн [40]. Незважаючи на зростання реальної заробітної плати обсяг роздрібного сегменту ринку у 2022 році знизився на 3%, що обумовлено переходом населення до ощадної моделі поведінки у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Проте, на думку керівництва ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», вплив цього ризику на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за умови їхньої мінімізації з боку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за рахунок вказаних нижче заходів) є середнім.

З метою зниження негативного впливу ситуації у промисловому сегменті на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», підприємство акцентує увагу на продажах на роздрібному сегменті ринку. Загалом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проводить заходи (робота з розвитку дилерської мережі, річне та квартальне планування відвантажень, розширення асортименту, у тому числі за рахунок модернізації та комплекс маркетингових заходів), що забезпечили задовільні результати діяльності підприємства в економічній ситуації, що склалася.

Розглянемо докладніше виробничі ризики. Автоматизована система управління доступом працівників до небезпечних зон — це комплекс електронно-механічного обладнання, яке включає відеоспостереження, звукову та світлову сигналізацію, блокуючи пристрої, елементи аварійної зупинки, механічні бар'єри та ін. Система має два рівні захисту від ризиків, пов'язаних з несанкціонованим доступом працівників у небезпечні зони та контактом з елементами, що рухаються. У разі загрози травми співробітника система примусово зупиняє роботу обладнання (табл.2.17).

Таким чином, основними виробничими ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є ризики виходу з експлуатації устаткування, поломки, аварійні зупинки. Ризики, пов'язані зі зміною ціни на сировину і матеріали, що закуповується, є одними з найбільш значущих для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Ідентифікація виробничих ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Ідентифікація виробничих ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування обладнання	Опис ризику
Машина мірного різання і загладки дротів ZDBX-4	Значне фізичне зношування. Зупинка виробництва
Прес для обжимання дротів з числовим програмним керуванням NCPP-20н	Значне фізичне зношування. Зупинка виробництва
Компресорна установка SK- 1012011-05	Значне фізичне зношування. Зупинка виробництва
Установка розмотки алюмінієвої стрічки	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 50%.
Стелажі важковагові	Зниження відвантаження готової продукції на 50%.
Автопідйомник	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 25%.
Термопластавтомат	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 50%.
Напилювач порошкової фарби	Значне фізичне зношування. Зупинення виробництва
Прес кривошипний	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 50%.
Механізована приспособа для блока ТЕН	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 50%.
Станок ерозійно-вирізний	Великий фізичний знос. Зупинка виробництва
Установка абразивної очистки	Значний знос призведе до зниження відвантаження готової продукції на 15%.
Прес КД 22326 Е	Великий фізичний знос. Зниження обсягів виробництва на 25%
Бункер-сушка	Значне фізичне зношування. Зупинка виробництва

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Найбільш значущими факторами, що впливають на постачання сировини та матеріалів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022 році є: збільшення вартості комплектуючих, внаслідок високої волатильності цін на продукцію чорної металургії на світовому та внутрішньому ринках, у тому числі зростанням цін на основні сировинні матеріали для виробництва сталі, зниження обсягу виробництва металопродукції в Китаї; зростання вартості імпорتنих матеріалів (порошкова фарба) у зв'язку із зростанням цін на сировину; збільшення ціни на матеріали вітчизняного виробництва; невиконання постачальниками своїх зобов'язань щодо термінів поставок; збільшення вартості чи неможливість закупівлі імпорتنих матеріалів, через повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Для зниження ризику, пов'язаного зі зміною ціни на сировину і матеріали, що закуповується, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» здійснює аналіз ринку з конкурентним опрацюванням постачальників, переговори з постачальниками про

укладення довгострокових контрактів, проводить політику диверсифікації постачальників. На внутрішньому ринку при зростанні цін на сировину, послуги, що використовуються ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у своїй виробничій діяльності, показники чистого прибутку та оборотний капітал, будуть знижуватися, що може негативно позначитися на виконанні зобов'язань підприємства. З метою зниження даних ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» здійснює аналіз ринку з конкурентним опрацюванням постачальників, проводить політику диверсифікації постачальників з урахуванням наявності постачальника на ринку.

Основним видом сировини у виробничій діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є металопродукція, транспортування якої здійснюється залізничним транспортом. Тому більшість істотних чинників, пов'язаних із перевезенням вантажів на користь ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, пов'язані з діяльністю природної монополії – Укрзалізниця. За умови змін вартості на послуги Укрзалізниці» у бік збільшення, показники чистого прибутку та оборотний капітал підприємства будуть знижуватися, що може негативно позначитися на виконанні зобов'язань ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Варто зауважити, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є споживачем енергоресурсів, що постачаються природними монополіями, що збільшує ризики тарифного регулювання у середньостроковій перспективі, оскільки існує залежність від цін на продукцію природних монополій: електроенергія, паливо тощо. Проте, зазвичай, ціни на продукцію та послуги природних монополій збільшуються не більше 1 разу на рік, відповідно до чого, ціни на електроенергію не схильні до підвищення два і більше разів протягом року. Таким чином, вплив даного ризику на його діяльність (за умови їхньої мінімізації з боку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк») є низьким. Однак, у разі підвищення інтенсивності бойових дій на території України вплив ризику ймовірно підвищиться. Отже, найбільш значущими галузевими факторами, що впливають на збут готової продукції підприємства є: сезонність попиту продукцію; конкурентне середовище; вплив ситуації на ринку на попит виробленої підприємством продукції; зміцнення

курсу гривні, оскільки доволі високий відсоток основних конкурентів – європейські виробники; платоспроможний попит населення.

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України внутрішні споживачі стали обережнішими у своїх витратах і намагаються зберігати кошти. Місткість ринку знижувалася через:

- повномасштабне вторгнення РФ на територію України;
- зменшення обсягу роздрібних продажів у торгових мережах та магазинах, споживачі відкладають заміну побутових приладів.

Щодо внутрішнього ринку, то для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» існують ризики зміни цін на власну продукцію:

- підвищення цін у поточних економічних умовах призведе до зниження конкурентоспроможності продукції та обсягів продажу;
- зниження ціни призведе до зниження виручки та невиконання бюджетних показників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Вплив цього ризику на діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за умови їхньої мінімізації з боку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»)) є середнім. Позитивним фактором є стратегічний підхід ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» при надання статусу дилера, постійний аналіз критеріїв роботи дилерів та партнерів. Структура клієнтської бази, річне та квартальне планування відвантажень забезпечили стійкість продажів, дозволили мінімізувати ризики втрат великих клієнтів. На початок 2022 року структура клієнтської бази ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» практично не змінилася, що дозволило зберегти обсяг продажів на тлі економічної ситуації, що погіршується. З метою мінімізації податкових ризиків на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» продовжує діяти система внутрішнього контролю, що включає контрольні процедури, починаючи з моменту укладання договорів до моменту відображення господарських операцій у бухгалтерському та податковому обліках. Крім того, проводяться щорічні перевірки фінансово-господарської діяльності та бухгалтерської звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» наглядовою радою та аудиторською компанією ТОВ «АФ «КВОЛІТІ АУДИТ».

Основним джерелом валютного ризику своєї діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» вважає волатильність курсу гривні. В операційній діяльності, у разі подальшого зростання курсу іноземних валют, можлива негативна зміна фінансового стану внаслідок збільшення ціни на імпорту сировину та запчастини, що закуповується. Для мінімізації даних ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проводиться робота з диверсифікації постачальників. Показники фінансової звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» найбільш схильні до зміни внаслідок впливу фінансових ризиків, ймовірність їх виникнення та характер змін у звітності, а саме «виручка» та «чистий прибуток» оцінюється як середня. Оцінка фінансових ризиків у функціонуванні ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Оцінка фінансових ризиків у функціонуванні ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Ризик	Ймовірність виникнення	Показники звітності найбільш схильні до зміни внаслідок впливу фінансових ризиків	Характер змін у звітності
Різка зміна ставок за відсотками	Низький	Фінансові вкладення, статті звіту про фінансові результати, що відображають відсотки отримання та чистий прибуток	У разі різкого зниження процентних ставок за депозитами відбудеться зниження показників фінансової звітності підприємства
Різка зміна курсу валют	Низький	Фінансові вкладення, дохід (виручка) від реалізації та чистий прибуток	У разі різкого зниження курсів іноземних валют та різкого зростання інфляції показники звітності підприємства, такі як: «виручка», «фінансові вкладення», «чистий прибуток» знижуватимуться, що призведе і до зниження виплат із цінних паперів
Критичне значення показника інфляції	Середній	Дохід (виручка) від реалізації та чистий прибуток	

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Також ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» піддається валютному ризику, наслідками якого є переоцінка валютних коштів підприємства, розміщених на банківських депозитах. У рамках управління валютним ризиком ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» регулярно проводиться аналіз та прогнозування потенційних втрат, внаслідок волатильності гривні. У разі різкого зростання інфляції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» планує змінити маркетингову політику щодо коригування системи знижок і змінити номенклатуру реалізованої продукції, що призведе до збільшення виручки та компенсації зростання витрат. Аналіз

ризикованості функціонування підприємства є важливим етапом у процесі управління ризиками, який дозволяє виявити потенційні ризики, оцінити їх ймовірність та вплив на підприємство, а також визначити можливі концептуальні напрямки для управління ними. Основою проведення аналізу ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є дослідження існуючих методів управління ризиками діяльності підприємства, а також визначення основних проблем та ризиків, з якими стикаються організації при здійсненні господарської діяльності. Ризики функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Ризики функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування виду ризиків	Ризик
Політичні ризики	Ризик розірвання контракту через дії влади країни підприємства-контрагента; Ризик зміни податкового, митного законодавства
Виробничі та операційні ризики	Ризик зниження обсягу виробництва через зниження продуктивності праці, простоїв обладнання, відсутності сировини; Ризик збільшення витрат виробництва; Випуск неякісної продукції
Технічні ризики	Ризик виведення із ладу основного устаткування; Ризик зупинення обладнання чи переривання технологічного циклу; Ризик втрат через використання нових технологій
Управлінські ризики	Ризик помилок у прогнозі розвитку зовнішнього середовища; Ризик неадекватного формулювання своїх стратегічних цілей; Ризик відтоку кваліфікованої робочої сили;
Конкурентні ризики	Ризик появи нового виробника; Ризик появи аналогів продукції у конкурентів
Фінансові ризики	Ризик зміни курсів валют; Ризик нездатності виконати зобов'язання щодо платежів; Ризик зростання дебіторської заборгованості
Ринкові ризики	Ризик коливання цін на сировину; Ризик коливання цін готову продукцію;

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

На основі вищевикладеного, для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» сформовано групи показників для кожного з видів ризиків функціонування підприємства, вплив яких буде визначено із застосуванням методу експертних оцінок. До фінансових ризиків віднесено: $R_{\text{Кф1}}$ – ризик зниження фінансової незалежності; $R_{\text{Кф2}}$ – ризик зниження маневреності власного капіталу; $R_{\text{Кф3}}$ – ризик підвищення фінансового ризику; $R_{\text{Кф4}}$ – ризик зниження фінансової стійкості; $R_{\text{Кф5}}$

- ризик зниження забезпеченості власними оборотними коштами; $R_{K\phi 6}$ - ризик зниження оборотності активів; $R_{K\phi 7}$ - ризик зниження рентабельності власного капіталу; $R_{K\phi 8}$ - ризик зниження абсолютної ліквідності; $R_{K\phi 9}$ - ризик зниження оборотності дебіторської заборгованості; $R_{K\phi 10}$ - ризик зниження оборотності кредиторської заборгованості. Виробничі ризики: $R_{K\phi 1}$ - ризик зниження придатності основних засобів; $R_{K\phi 2}$ - ризик підвищення зносу основних засобів; $R_{K\phi 3}$ - ризик зниження мобільності; $R_{K\phi 4}$ - ризик зниження фондівіддача; $R_{K\phi 5}$ - ризик зниження рентабельності продукції; $R_{K\phi 6}$ - ризик зниження рентабельності продажу. Кадрові ризики: $R_{K\kappa 1}$ - ризик зниження укомплектованості кадрами; $R_{K\kappa 2}$ - ризик підвищення плинності кадрів; $R_{K\kappa 3}$ - ризик зниження постійності кадрів; $R_{K\kappa 4}$ - ризик зниження співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці; $R_{K\kappa 5}$ - ризик зниження рівня оплати праці по відношенню до середнього показника по галузі. Ринкові ризики: $R_{Kp 1}$ - ризик зниження ринкової віддачі активів; $R_{Kp 2}$ - ризик зниження частки підприємства на ринку; $R_{Kp 3}$ - ризик підвищення інноваційних витрат; $R_{Kp 4}$ - ризик зниження ефективності рекламної політики. Соціальні ризики: $R_{Kco\phi 1}$ - ризик підвищення частки працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату; $R_{Kco\phi 2}$ - ризик зниження соціальної захищеності персоналу; $R_{Kco\phi 3}$ - ризик зниження коефіцієнта спеціалізації кадрів; $R_{Kco\phi 4}$ - ризик зниження мотивації заробітної плати; $R_{Kco\phi 5}$ - ризик зниження співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі; $R_{Kco\phi 6}$ - ризик підвищення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм; $R_{Kco\phi 7}$ - ризик підвищення випадків професійної захворюваності та травматизму. Силкові ризики: $R_{Kc\text{ил} 1}$ - ризик зниження захищеності підприємства від незаконного проникнення; $R_{Kc\text{ил} 2}$ - ризик зниження фізичного захисту працівників; $R_{Kc\text{ил} 3}$ - ризик підвищення витрат на фінансування силових служб. Зведена матриця рангів представлена в Додатку Б. Оскільки в матриці є пов'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках всіх експертів, зробимо їх переформування. Переформування рангів проводиться без зміни думок експертів, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше, менше або дорівнює). Результати

переформування рангів та матриця рангів узагальнено в Додатку Б. На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів, представлена в табл.2.19.

Таблиця 2.20 - Матриця рангів ризиків функціонування «Маяк»

Ризики/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d ²
x ₁	36	33	16.5	34	34.5	36.5	37	12	15.5	34.5	289.5	69.5	4830.2
x ₂	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	37	32.5	36	34.5	273	53	2809
x ₃	16.5	14	35.5	34	15	17.5	37	32.5	36	13	251	31	961
x ₄	36	33	16.5	34	15	36.5	18	32.5	36	13	270.5	50.5	2550.2
x ₅	16.5	33	16.5	34	15	36.5	18	32.5	15.5	34.5	252	32	1024
x ₆	36	14	16.5	15	34.5	36.5	18	32.5	36	34.5	273.5	53.5	2862.2
x ₇	16.5	14	16.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5	195	-25	625
x ₈	36	14	16.5	15	34.5	17.5	37	32.5	15.5	13	231.5	11.5	132.2
x ₉	36	14	35.5	34	34.5	36.5	18	32.5	36	34.5	311.5	91.5	8372.2
x ₁₀	16.5	33	35.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	34.5	252.5	32.5	1056.2
x ₁₁	36	14	35.5	15	15	36.5	37	32.5	15.5	13	250	30	900
x ₁₂	36	14	16.5	34	15	17.5	37	12	15.5	34.5	232	12	144
x ₁₃	36	33	16.5	34	34.5	17.5	37	12	36	13	269.5	49.5	2450.2
x ₁₄	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	34.5	233.5	13.5	182.2
x ₁₅	16.5	14	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13	192.5	-27.5	756.2
x ₁₆	16.5	33	16.5	15	15	36.5	37	12	15.5	13	210	-10	100
x ₁₇	16.5	14	35.5	15	15	17.5	37	12	15.5	13	191	-29	841
x ₁₈	16.5	14	16.5	15	15	17.5	37	12	36	13	192.5	-27.5	756.2
x ₁₉	16.5	14	35.5	34	34.5	36.5	18	12	15.5	34.5	251	31	961
x ₂₀	36	14	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13	212	-8	64
x ₂₁	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	13	212	-8	64
x ₂₂	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	12	36	13	212	-8	64
x ₂₃	36	14	35.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5	233.5	13.5	182.2
x ₂₄	16.5	33	16.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5	214	-6	36
x ₂₅	36	33	35.5	34	15	36.5	18	12	15.5	13	248.5	28.5	812.2
x ₂₆	16.5	14	16.5	34	15	36.5	18	32.5	15.5	13	211.5	-8.5	72.2
x ₂₇	16.5	33	35.5	15	34.5	36.5	37	12	15.5	13	248.5	28.5	812.2
x ₂₈	36	33	35.5	34	15	36.5	37	32.5	15.5	34.5	309.5	89.5	8010.2
x ₂₉	16.5	33	35.5	34	15	36.5	18	32.5	36	13	270	50	2500
x ₃₀	16.5	33	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13	211.5	-8.5	72.2
x ₃₁	16.5	3	35.5	3	34.5	3	18	12	36	13	174.5	-45.5	2070.2
x ₃₂	36	14	3	15	34.5	17.5	3.5	12	36	34.5	206	-14	196
x ₃₃	16.5	33	3	15	15	17.5	37	12	15.5	34.5	199	-21	441
x ₃₄	16.5	14	35.5	15	34.5	36.5	18	12	15.5	34.5	232	12	144
x ₃₅	2.5	3	35.5	3	2.5	17.5	3.5	12	36	34.5	150	-70	4900
x ₃₆	36	33	3	34	15	3	18	12	15.5	13	182.5	-37.5	1406.2
x ₃₇	16.5	14	16.5	3	15	3	18	1.5	15.5	13	116	-104	10816
x ₃₈	2.5	33	3	34	34.5	17.5	3.5	12	36	13	189	-31	961
x ₃₉	2.5	33	16.5	34	2.5	17.5	18	32.5	1.5	13	171	-49	2401
x ₄₀	16.5	3	35.5	3	34.5	3	18	1.5	36	13	164	-56	3136
x ₄₁	16.5	3	3	15	2.5	3	1	12	15.5	13	84.5	-135.5	18360.2
x ₄₂	36	3	35.5	3	34.5	17.5	3.5	12	36	34.5	215.5	-4.5	20.25
x ₄₃	2.5	33	16.5	34	2.5	17.5	18	32.5	1.5	13	171	-49	2401
Σ	946	946	946	946	946	946	946	946	946	946	9460	x	92256

де,

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 220 \quad (2.1)$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+43)43}{2} = 946$$

Оскільки сума по стовпчиках матриці рівні між собою і контрольної суми, відповідно, матриця складена правильно, що дозволяє розподілити ризики (табл.2.21).

Таблиця 2.21 - Розташування ризиків функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за значимістю

Ризики	Сума рангів
X ₄₁	84.5
X ₃₇	116
X ₃₅	150
X ₄₀	164
X ₃₉	171
X ₄₃	171
X ₃₁	174.5
X ₃₆	182.5
X ₃₈	189
X ₁₇	191
X ₁₅	192.5
X ₁₈	192.5
X ₇	195
X ₃₃	199
X ₃₂	206
X ₁₆	210
X ₂₆	211.5
X ₃₀	211.5
X ₂₀	212
X ₂₁	212
X ₂₂	212
X ₂₄	214

Продовження таблиці 2.21

1	2
X ₄₂	215.5
X ₈	231.5
X ₁₂	232
X ₃₄	232
X ₁₄	233.5
X ₂₃	233.5
x ₂₅	248.5
x ₂₇	248.5
x ₁₁	250
x ₃	251
X ₁₉	251
X ₅	252
X ₁₀	252.5
X ₁₃	269.5
X ₂₉	270
X ₄	270.5
X ₂	273
X ₆	273.5
X ₁	289.5
X ₂₈	309.5
X ₉	311.5

Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів відбувається з використанням коефіцієнта конкордації оскільки бувають випадки коли є пов'язані ранги, тобто, однакові значення рангів в оцінках одного експерта:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2(n^3 - n) - m \cdot \sum T_i} \quad (2.2)$$

де, S = 92256, n = 43, m = 10

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_l^3 - t_l) \quad (2.3)$$

де, L_i - кількість зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках i -го експерта, t_l - кількість елементів в l -й зв'язці для i -го експерта (кількість повторюваних елементів).

$$T_1 = [(15^3 - 15) + (24^3 - 24) + (4^3 - 4)] / 12 = 1435$$

$$T_2 = [(21^3 - 21) + (17^3 - 17) + (5^3 - 5)] / 12 = 1188$$

$$T_3 = [(22^3-22) + (16^3-16) + (5^3-5)]/12 = 1235,5$$

$$T_4 = [(19^3-19) + (19^3-19) + (5^3-5)]/12 = 1150$$

$$T_5 = [(18^3-18) + (21^3-21) + (4^3-4)]/12 = 1259,5$$

$$T_6 = [(14^3-14) + (24^3-24) + (5^3-5)]/12 = 1387,5$$

$$T_7 = [(13^3-13) + (25^3-25) + (4^3-4)]/12 = 1487$$

$$T_8 = [(19^3-19) + (22^3-22) + (2^3-2)]/12 = 1456$$

$$T_9 = [(26^3-26) + (15^3-15) + (2^3-2)]/12 = 1743$$

$$T_{10} = [(18^3-18) + (25^3-25)]/12 = 1784,5$$

$$\sum T_i = 1435 + 1188 + 1235,5 + 1150 + 1259,5 + 1387,5 + 1487 + 1456 + 1743 + 1784,5 = 14126$$

$$W = \frac{92256}{\frac{1}{12} \cdot 10^2 (43^3 - 43) - 10 \cdot 14126} = 0,18$$

$W = 0,18$ говорить про наявність слабого ступеня узгодженості думок експертів.

З метою надання оцінки коефіцієнта конкордації розрахуємо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+n) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i} \quad (2.4)$$

$$\chi^2 = \frac{92256}{\frac{1}{12} \cdot 10 \cdot 43(43+1) + \frac{1}{43-1} 14126} = 74,38$$

Розрахований χ^2 порівняно з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 43-1 = 42$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$.

Оскільки χ^2 розрахунковий $74,38 \geq$ табличного $(61,65623)$, то $W = 0,18$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

На основі отриманих суми рангів розраховуються показники вагомості розглянутих параметрів за формулою:

$$S_{ij} = x_{\max} - x_{ij}. \quad (2.5)$$

$$\text{де, } x_{\max} = 5$$

Відповідно до чого, отримано наступні значення ваги впливу ризиків за складовими $R_{K\phi1}$ -0,0101; $R_{K\phi2}$ -0,0135; $R_{K\phi3}$ -0,0168; $R_{K\phi4}$ -0,0135; $R_{K\phi5}$ -0,0168; $R_{K\phi6}$ -0,0135; $R_{K\phi7}$ -0,0269; $R_{K\phi8}$ -0,0202; $R_{K\phi9}$ -0,0067; $R_{K\phi10}$ -0,0168; (фінансові ризики).

Відповідно до чого, формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням впливу фінансових ризиків набуває наступного вигляду:

$$P\Phi_{\phi P} = \frac{(K_{\phi1} * 0,0101) + (K_{\phi2} * 0,0135) + (K_{\phi3} * 0,0168) + (K_{\phi4} * 0,0135) + (K_{\phi5} * 0,0168) + \dots + (K_{\phi6} * 0,0135) + (K_{\phi7} * 0,0268) + (K_{\phi8} * 0,0202) + (K_{\phi9} * 0,0067) + (K_{\phi10} * 0,0168)}{m}$$

Вага впливу виробничих (в т.ч. технологічні) ризиків мають наступні значення: $R_{K\epsilon1}$ -0,0168; $R_{K\epsilon2}$ -0,0202; $R_{K\epsilon3}$ -0,0135; $R_{K\epsilon4}$ -0,0202; $R_{K\epsilon5}$ -0,0269; $R_{K\epsilon6}$ -0,0236, таким чином, формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням впливу з врахуванням виробничих ризиків має вигляд:

$$P\Phi_{BP} = \frac{(K_{\epsilon1} * 0,0168) + (K_{\epsilon2} * 0,0202) + (K_{\epsilon3} * 0,0135) + (K_{\epsilon4} * 0,0202) + (K_{\epsilon5} * 0,0269) + (K_{\epsilon6} * 0,0236)}{m}$$

Вага впливу кадрових ризиків становить: $R_{K\kappa1}$ -0,0269; $R_{K\kappa2}$ -0,0269; $R_{K\kappa3}$ -0,0168; $R_{K\kappa4}$ -0,0236; $R_{K\kappa5}$ -0,0236; $R_{K\kappa6}$ -0,0236. Отже, формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням впливу виробничих ризиків має вигляд:

$$P_K = \frac{(K_{\kappa1} * 0,0269) + (K_{\kappa2} * 0,0269) + (K_{\kappa3} * 0,0168) + (K_{\kappa4} * 0,0236) + (K_{\kappa5} * 0,0236) + (K_{\kappa6} * 0,0236)}{m}$$

Вага впливу ринкових ризиків становить: R_{Kp1} -0,0236; R_{Kp2} -0,0337; R_{Kp3} -0,0269; R_{Kp4} -0,0269, а отже, формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням ринкових ризиків:

$$P\Phi_{PP} = \frac{(K_{p1} * 0,0236) + (K_{p2} * 0,0337) + (K_{p3} * 0,0269) + (K_{p4} * 0,0269)}{m}$$

Вага впливу соціальних ризиків має значення: R_{Kcoy1} -0,0202; R_{Kcoy2} -0,0404; R_{Kcoy3} -0,0303; R_{Kcoy4} -0,0438; R_{Kcoy5} -0,0303; R_{Kcoy6} -0,0337; R_{Kcoy7} -0,0370.

Формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням соціальних ризиків набуває наступного вигляду:

$$P\Phi_{CP} = \frac{(K_{соц1} * 0,0202) + (K_{соц2} * 0,0404) + (K_{соц3} * 0,0303) + (K_{соц4} * 0,0438) + \dots + (K_{соц5} * 0,0303) + (K_{соц6} * 0,0337) + (K_{соц7} * 0,0370)}{m}$$

Вага впливу силових ризиків становить: $R_{Ксил1}$ -0,0539; $R_{Ксил2}$ -0,0269; $R_{Ксил3}$ -0,0337, відповідно, формула визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням силових ризиків має вигляд:

$$P\Phi_{P_{Cил}} = \frac{(K_{сил1} * 0,0539) + (K_{сил2} * 0,0269) + (K_{сил3} * 0,0337)}{m}$$

Отримані результати дозволяють визначити ризикованість функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на рівні 41,7% за умови не розширення географії активних бойових дій на території Вінницької області. Таким чином, ідентифікація ризиків та сфери їхнього можливого шляхом експертного оцінювання дозволила отримати кількісне визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням ризиків що в подальшому може бути використано при плануванні та прогнозуванні подальшого розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1 Концептуальні напрямки управління ризиками у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Розробка та реалізація напрямів щодо підвищення ефективності управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є необхідною умовою для забезпечення подальшого сталого розвитку та досягнення конкурентної переваги підприємства. Після проведення аналізу ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» стає зрозумілим, що організація стикається з певними проблемами в управлінні ризиками.

Однією із основних проблем є відсутність механізмів контролю та моніторингу ризиків, що прямо впливає на успішність реалізації не тільки проектів підприємства, а й загалом функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у майбутньому. Основними напрямками, які необхідно здійснити для покращення управління ризиками є:

- впровадження системи моніторингу ризиків;
- впровадження системи безперервного покращення управління ризиками.

Використання системи моніторингу ризиків.

Для вирішення проблеми відсутності механізмів контролю та моніторингу ризиків рекомендується впровадити систему моніторингу ризиків, яка дозволить ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» здійснювати безперервне відстеження та оцінку ризиків, пов'язаних із функціонуванням підприємства.

Основні напрями управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлено на рисунку 3.1.

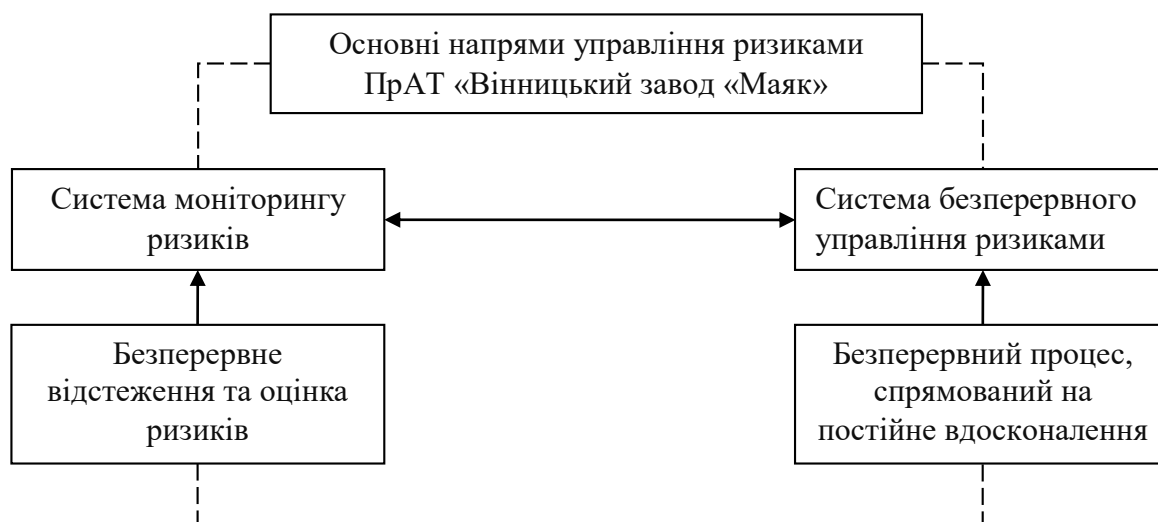


Рисунок 3.1 Основні напрями управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Джерело: розроблено автором

Важливими кроками впровадження системи моніторингу ризиків будуть:

- ідентифікація та класифікація ризиків: підприємство повинно розробити систему ідентифікації та класифікації ризиків, щоб визначити основні категорії ризиків, з якими вона стикається у своїй діяльності;

- визначення ключових показників ризиків: необхідно визначити ключові показники, які дозволять оцінити ймовірність та вплив ризиків на функціонування підприємства. Це можуть бути фінансові показники, терміни виконання проектів, втрати ресурсів тощо;

- розробка системи відстеження та аналізу ризиків: підприємство повинно розробити механізми збору даних про ризики, їх аналіз та оцінку. Це може включати регулярне збирання та аналіз звітів, проведення моніторингових та аудиторських перевірок, використання спеціалізованого програмного забезпечення тощо;

- встановлення системи оповіщення та реагування на ризики.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має створити механізми оповіщення про виникнення ризиків та розробити процедури реагування на них, що дозволить своєчасно вживати заходів щодо мінімізації негативних наслідків та прийняття рішень у разі виникнення ризиків. Впровадження системи безперервного

покращення управління ризиками. Управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має бути безперервним процесом, спрямованим на постійне вдосконалення.

Для цього рекомендується впровадити систему безперервного поліпшення управління ризиками, яка ґрунтуватиметься на таких основних засадах:

- аналіз минулого досвіду : ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має проводити аналіз минулих періодів діяльності, їх ризиків та результатів, щоб виявити основні причини невдач та успіхів. Це дозволить здобути уроки та досвід для покращення майбутнього управління ризиками;

- зворотний зв'язок та участь співробітників , тобто важливо включити працівників у процес управління ризиками, забезпечуючи можливість зворотного зв'язку, висловлювати свої пропозиції та брати участь у процесі покращення, що сприятиме створенню сильної культури управління ризиками на підприємстві;

- оновлення та вдосконалення політики та процедур, тобто ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» повинен періодично оновлювати та вдосконалювати політику та процедури управління ризиками, враховуючи отримані знання та досвід, що дозволить адаптуватися до умов функціонування, що змінюється.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має розробити систему ідентифікації та класифікації ризиків, яка відповідає їх особливостям та потребам. Основні елементи, які можуть бути включені до системи ідентифікації та класифікації представлені в таблиці 3.1. Щодо механізмів збирання даних про ризики, їх аналізу та оцінки, то варто запровадити автоматизацію управління ризиками, спеціалізоване програмне забезпечення. Запропонованим програмним забезпеченням для покращення управління ризиками є GRC (Governance, Risk and Compliance). GRC – це система, призначена для корекції «ментальності силосу», яка веде підрозділи організації до накопичення інформації та ресурсів. Системи управління, управління ризиками та дотримання вимог інтегровані в кожен відділ для більшої ефективності. Загальна мета – зменшити ризики, витрати та подвоєння зусиль [43].

Таблиця 3.1 - Основні елементи системи ідентифікації та класифікації ризиків функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування	Характеристики
Ідентифікація ризиків	Може включати аналіз попередніх періодів, консультації з експертами та вивчення зовнішнього середовища та його впливу на функціонування підприємства, наприклад, PEST-аналіз.
Класифікація ризиків	Система класифікації ризиків, яка дозволить групувати та організовувати ризики за загальними категоріями. Наприклад, можна використовувати такі категорії, як технічні ризики, фінансові ризики, операційні ризики, ризики, пов'язані з ринком, тощо.
Розробка шкали оцінки ризиків	Визначить ступінь ймовірності та впливу кожного ризику. Шкала може бути числовою чи якісною, і її значення мають бути чітко визначені, щоб забезпечити узгодженість оцінки ризиків. Наприклад, використання Матриці ризиків, Карти ризиків, тощо.
Визначення максимальних значень	Допоможе визначити, які ризики вимагають особливої уваги та моніторингу. За допомогою шкали оцінки виявити максимальні значення, яким відповідатиме ризик організації.

Джерело: сформовано автором

Три елементи GRC [43]:

- Управління або корпоративне управління – це загальна система правил, практик та стандартів, якими керується бізнес.
- Ризик, або управління ризиками на підприємстві, – це процес виявлення потенційних небезпек для бізнесу та зменшення або усунення їх фінансового впливу.
- Відповідність, або корпоративна відповідність, – це сукупність процесів та процедур, які компанія застосовує для того, щоб переконатись, що компанія та її працівники ведуть бізнес на законних та етичних принципах.

Оскільки програмне забезпечення має систему оповіщення, необхідно визначити правильну процедуру реагування на ризики персоналом. По-перше, після того, як ризик буде ідентифіковано, класифіковано та оцінено ризики необхідно розробити план реагування на кожен ідентифікований ризик. План

реагування повинен включати конкретні дії, які будуть вжиті для зниження або управління ризиком. Це можуть бути заходи запобігання, резервування ресурсів, зміна стратегії, страхування та інші підходи. Після розробки плану реагування необхідно розпочати його реалізацію, що може включати призначення відповідальних осіб, виділення ресурсів, навчання працівників та проведення необхідних заходів відповідно до плану. Далі вже здійснюватиметься моніторинг та контроль за ризиками. У разі виявлення змін у ризиках або неефективності вжитих заходів необхідно здійснити коригування та адаптацію плану реагування. Це може включати зміну стратегії, додаткові запобіжні заходи або перерозподіл ресурсів. Гнучкість та готовність до змін є важливими аспектами ефективного управління ризиками. Усі дії, пов'язані з реагуванням на ризики, повинні бути задокументовані, щоб мати уявлення про вжиті заходи та їхню результативність, що дозволить аналізувати досвід та навчатися на основі минулих ситуацій. Крім того, навчання співробітників з процедури реагування на ризики є важливим аспектом, щоб забезпечити їхню готовність та компетентність в управлінні ризиками.

Насамперед, ефективне впровадження системи безперервного покращення управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» залежить від підтримки керівництва організації, яке має усвідомлювати важливість роботи з ризиками та забезпечити ресурси, необхідні для реалізації заходів з управління ризиками, включаючи фінансову підтримку, доступ до інформації та засобів автоматизації. Важливо також, щоб співробітники ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» розуміли значення роботи з ризиками та брали активну участь у процесі покращення управління ними. Необхідно проводити навчання та тренінги, які допоможуть підвищити рівень кваліфікації працівників у галузі управління ризиками. Забезпечення доступу до інформації та кращих практик у цій галузі також сприяє підвищенню обізнаності та готовності до роботи з ризиками.

Більше того, важливо встановити систему безперервного зворотного зв'язку та обміну інформацією між різними рівнями та відділами підприємства. Це сприяє створенню колективної відповідальності за управління ризиками та можливістю

обміну досвідом, який здобули з огляду на минулі ситуації. Підприємство повинно заохочувати та підтримувати ініціативи працівників у галузі покращення управління ризиками. Схематично комунікації та зворотній зв'язок необхідний в управлінні ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлено на рис.3.2.

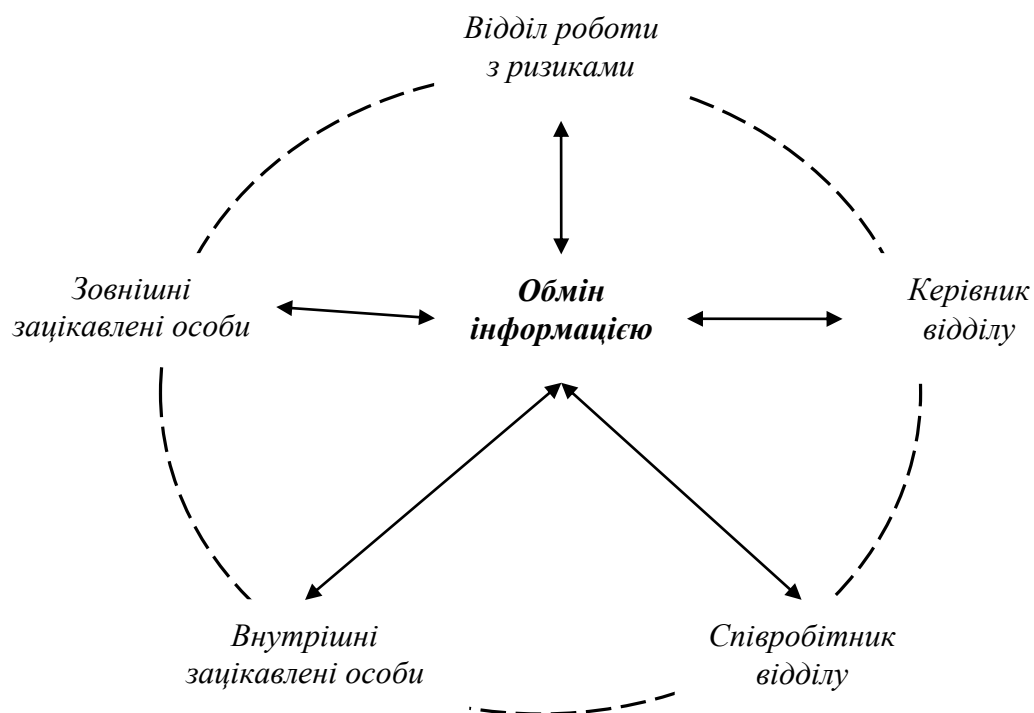


Рисунок 3.2 - Схема комунікації та зворотного зв'язку в управлінні ризиками на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Джерело: розроблено автором

Відділ роботи з ризиками відповідальний за стратегічне управління ризиками на підприємстві, який здійснює нагляд та контроль, розробляє політику з управління ризиками, а також приймає стратегічні рішення щодо управління ризиками. Керівник відділу відповідальний за керуванням конкретним проектом. Керівник проекту забезпечує планування та реалізацію заходів щодо управління ризиками у рамках свого проекту.

Співробітники відділу, які безпосередньо працюють над проектом. Вони беруть активну участь в ідентифікації, аналізі та реагуванні на ризики в рамках своїх завдань та обов'язків. Внутрішні зацікавлені сторони (співробітники) організації, які не є членами команди проекту, але можуть брати участь у ідентифікації та обробці ризиків. Взаємодія та обмін інформацією з ними є

додатковою можливістю для організації. У схемі комунікації та зворотного зв'язку для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» обмін інформації відіграє ключову роль і є важливим елементом, який забезпечує передачу релевантних даних, знань та інформації про ризики між різними учасниками на підприємстві. Таким чином, напрями щодо управління ризиками функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» передбачають: запровадження системи моніторингу ризиків, яка дозволить підприємству стежити за змінами та розвитком ризиків у режимі реального часу; впровадження системи безперервного покращення управління ризиками, щоб підприємство могло систематично покращувати свої підходи до управління ризиками. Важливим аспектом покращення управління ризиками є розробка системи ідентифікації та класифікації ризиків, що відповідає особливостям та потребам організації. Введення автоматизації управління ризиками за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, такого як програмне забезпечення для покращення управління ризиками є GRC (Governance, Risk and Compliance), дозволить збирати дані про ризики, проводити їх аналіз та оцінку більш ефективно. Загалом успішне впровадження системи безперервного поліпшення управління ризиками потребує активної участі керівництва, підготовки співробітників та обміну інформацією. Це сприяє створенню культури ризику, де кожен співробітник усвідомлює свою роль та відповідальність в управлінні ризиками, а також прагне безперервного вдосконалення процесів та методів роботи з ризиками. Необхідно проводити навчання та тренінги, які допоможуть підвищити рівень кваліфікації працівників у галузі управління ризиками.

3.2 Обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати товариства

Для демонстрації дієвості комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати Товариства, які відбудуться внаслідок

впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління ризиками, необхідно провести економічне обґрунтування, що включає розрахунок терміну окупності та економічного ефекту, а також прогнозування позитивних змін у фінансовому стані підприємства. Одним із ключових аспектів впровадження системи моніторингу ризиків є придбання програмного забезпечення GRC (Governance, Risk and Compliance).

Важливо відзначити, що встановлення даного програмного забезпечення не приведе до автоматичного поліпшення ситуації. GRC (Governance, Risk and Compliance) допомагає у роботі з інформацією та виконанні завдань, грамотне використання наявних ресурсів та управління здійснюється за рахунок ефективної роботи співробітників. Саме в цьому контексті впровадження системи безперервного покращення управління ризиками відіграє важливу роль. На додаток до ефективної організації управління ризиками, з працівниками будуть проводитися тренінги, спрямовані на підвищення знань щодо тенденцій ризиків. Розрахунок вартості GRC (Governance, Risk and Compliance), що складається з базового модуля та бізнес-додатку представлено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок вартості закупівлі GRC (Governance, Risk and Compliance) для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування ліцензії	Умови оплати	Вартість, грн
Базові компоненти рішення GRC (обов'язковий модуль)	Одноразово	88 075
Бізнес-додаток GRC «Управління ризиками»	Одноразово	145 000
Всього		233 075

Джерело: розрахунки автора

Для впровадження GRC (Governance, Risk and Compliance) необхідно придбати базові компоненти рішення, які є обов'язковим модулем системи, вартість базових компонентів становить 88 075 грн. Додатково до базових компонентів купується бізнес-додаток «Управління ризиками», його вартість становить 145 000 грн. Стандартна редакція GRC (Governance, Risk and Compliance) призначена для роботи з числом одночасних підключень не більше 100. Загальна вартість за покупку становитиме 233 075 грн. Вартість не включає технічну підтримку та

оновлення на нові версії. Пакет підтримки, що включає надання оновлень системи, оплачується щорічно, після першого року використання і становить 10 % вартості ліцензій (базовий модуль – 88 075 грн, бізнес-додаток – 145 000 грн). Також необхідно порахувати інші витрати, необхідні під час підготовки та встановлення інформаційної системи на підприємство. Витрати на встановлення GRC (Governance, Risk and Compliance) для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» узагальнено в табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на встановлення GRC (Governance, Risk and Compliance) для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування	Вартість, грн
Початкове обстеження для впровадження програмного забезпечення	600
Налаштування системи	938
Навчання та технічна підтримка	4020
Всього	5558

Джерело: розрахунки автора

Початкове обстеження для впровадження програмного забезпечення складає 600 грн. Ця вартість включає проведення необхідного дослідження та оцінку поточної інфраструктури організації для успішного впровадження GRC (Governance, Risk and Compliance). Налаштування системи GRC (Governance, Risk and Compliance) потребує витрат у розмірі 938 грн, що включає налаштування програмного забезпечення відповідно до вимог та потреб організації. Навчання та технічна підтримка системи GRC (Governance, Risk and Compliance) оцінюється у 4020 грн, вартість включає навчання співробітників організації роботи з системою, а також надання технічної підтримки та консультацій. Навчання за програмою проходитимуть два співробітники. Загальна сума витрат за встановлення GRC (Governance, Risk and Compliance) становить 5558 грн.

Таблиця 3.4 - Умови проведення тренінгу з управління ризиками

Найменування	Кількість учасників, осіб	Тривалість, днів	Вартість, грн
Невелика група	3	3	4800
Середня група	10	3	15000
Велика група	До 20	3	18000

Джерело: розрахунки автора

Загальна тривалість тренінгу для всіх груп становить три дні. Для невеликої групи, що включає 3 учасників, вартість складає 4800 грн. Для середньої групи, що включає 10 учасників, вартість збільшується до 15 000 грн. В даному випадку тренінг проводиться для більшої кількості працівників, що потребує великих витрат. Також повна група має на увазі під собою до 20 учасників та розраховується у 18 000 грн. Загальна сума витрат за проведення тренінгу з управління ризиками залежить від обраної групи учасників. Так як чисельність співробітників, зайнятих в діяльності, становить 15 чол., то найкращим варіантом буде повна група, тоді загальні витрати на тренінг становитимуть 18 000 грн. Тренінги будуть проводитись у приміщеннях ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» щорічно. Дані, представлені в таблиці, включають середні показники проведення тренінгів на ринку. Загальні витрати на проведення заходів щодо вдосконалення управління ризиками представлено в табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Загальні витрати на проведення заходів щодо вдосконалення управління ризиками для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування	1 рік	2 рік
Витрати на закупівлю GRC (Governance, Risk and Compliance)	233075	x
Витрати на встановлення GRC (Governance, Risk and Compliance)	5558	x
Витрати на пакет оновлень GRC	x	23 307
Додаткові витрати на ЗП працівників, які пройшли навчання за програмою	9600	9600
Витрати на проведення тренінгу з управління ризиками	18000	18000
Разом	266233	50907

Джерело: розрахунки автора

Загальні витрати на проведення заходів щодо вдосконалення управління ризиками для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за перший рік складуть 266 233 з урахуванням купівлі GRC (Governance, Risk and Compliance) та її встановлення, нарахування до заробітної плати працівників, які пройшли навчання за програмою, а також проведення першого тренінгу з управління ризиками для працівників. А на 2 рік, як і в наступні роки, 50 907 грн, що включає оплату пакетів оновлення програми, нарахування до заробітної плати працівників та проведення тренінгу.

З огляду на фінансове становище підприємство може дозволити реалізацію запропонованих заходів за власні кошти. Після впровадження заходів очікується збільшення отримання доходу на 15%. Впровадження заходів також призведе до скорочення ризиків та зниження фінансових втрат від найбільш значних груп ризиків для організації (виробничі, технічні, управлінські та ринкові) на 85%. Це своє чергу позитивно вплине прибуток організації, збільшивши її. Зміни від впроваджених заходів спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» представлено у вигляді карти ризиків до впровадження та після (рис. 3.3, рис. 3.4).

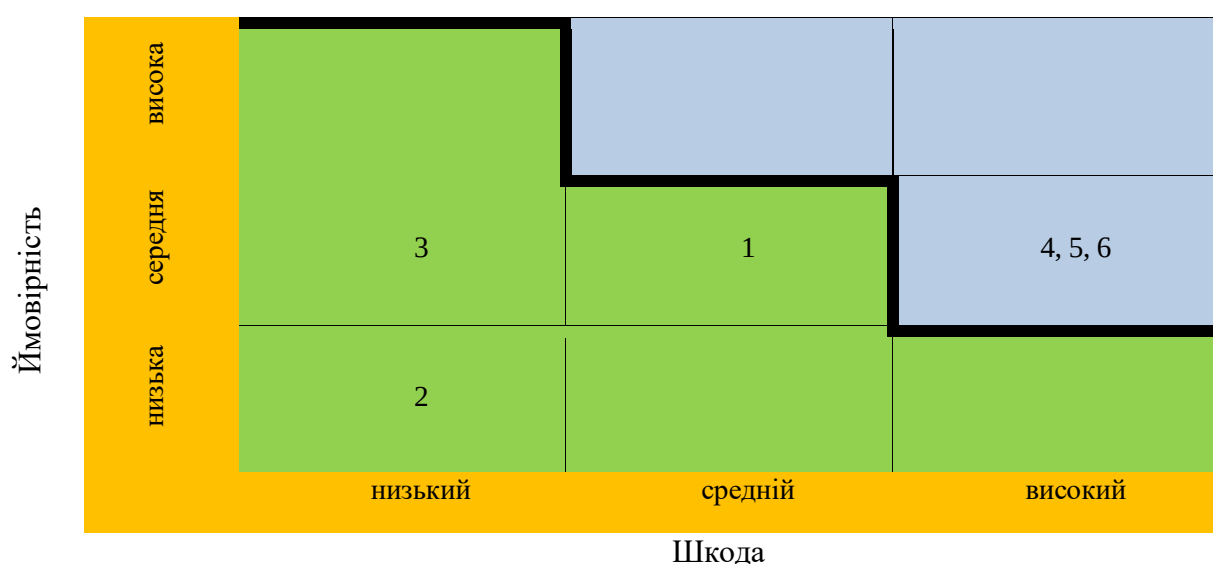


Рисунок 3.3 - Карта ризиків змін без урахування додаткових заходів

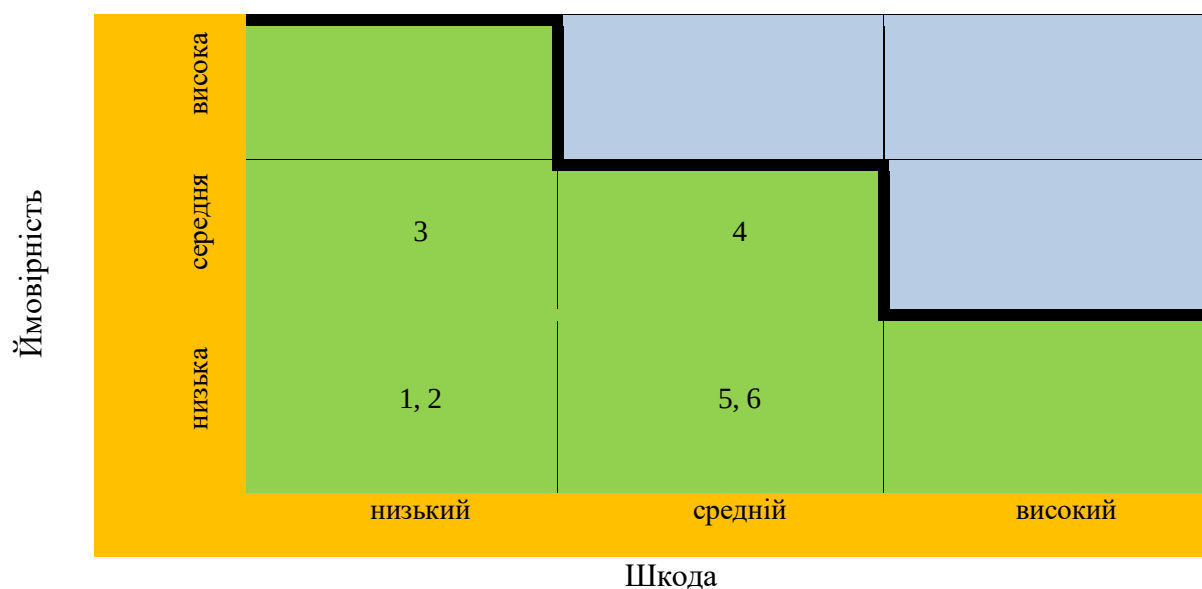


Рисунок 3.4 - Карта ризиків змін з урахуванням додаткових заходів

Загальний економічний ефект від впроваджених заходів за трьома (запланований, песимістичний та оптимістичний) сценаріями узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Загальний економічний ефект від впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найменування	1 рік	2 рік
Запланований сценарій (Д-↑15%)/(В+R↓85%)		
Дохід (виручка від реалізації), грн	741530,4	926913,0
Витрати на впровадження та реалізацію заходів, грн	266233	50907
Загальний економічний ефект, грн	475297,4	876006,0
Оптимістичний сценарій (Д-↑20%)/(В+R↓95%)		
Дохід (виручка від реалізації), грн	889836,48	1112296
Витрати на впровадження та реалізацію заходів, грн	13311,65	2545,35
Загальний економічний ефект, грн	876524,83	1109750
Песимістичний сценарій (Д↓-10%)/(В+R↑50%)		
Дохід (виручка від реалізації), грн	667377,36	834221,7
Витрати на впровадження та реалізацію заходів, грн	399349,50	76360,5
Загальний економічний ефект, грн	268027,86	757861,2

Джерело: розрахунки автора

Внаслідок реалізації заходів спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на результати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», загальний економічний ефект (запланований сценарій) у перший рік очікується позитивним (475297,4 грн), що означає, що витрати не перевищують отримані результати. Після другого року загальний економічний ефект збільшується до 50907 грн, що свідчить про позитивний вплив заходів на фінансові показники ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». За оптимістичним сценарієм: загальний економічний ефект у перший рік становитиме 876524,83 грн, витрати не перевищують отримані результати. Після другого року загальний економічний ефект збільшується до 1109750 грн. За песимістичним сценарієм: загальний економічний ефект у перший рік становитиме 268027,86 грн, витрати не перевищують отримані результати. Після другого року загальний економічний ефект збільшується до 757861,2 грн. Тобто, всі сценарії впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на

результати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» мають позитивний економічний ефект, що доводить доцільність їх впровадження.

Термін окупності впроваджених заходів становитиме 1,5 року, що свідчить про швидку окупність коштів, вкладених ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» впровадження системи моніторингу ризиків і безперервного поліпшення управління ризиками. Таким чином, напрями щодо вдосконалення управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» передбачають: запровадження системи моніторингу ризиків, яка дозволить організації стежити за змінами та розвитком ризиків у режимі реального часу; впровадження системи безперервного покращення управління ризиками, щоб організація могла систематично покращувати свої підходи до управління ризиками. Важливим аспектом покращення управління ризиками є розробка системи ідентифікації та класифікації ризиків, що відповідає особливостям та потребам підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління ризиками є необхідною складовою успішної бізнес-діяльності. Це включає аналіз та оцінку ризиків, розробку стратегій та механізмів для їхньої мінімізації. Фінансові інструменти, такі як страхування та хеджування, допомагають знизити фінансові втрати та забезпечити стабільність підприємства. Організаційні та управлінські заходи, такі як системи контролю та управління персоналом, також важливі для мінімізації ризиків. Метою управління ризиками є забезпечення сталого розвитку підприємства та запобігання можливим збиткам.

Отримані результати дають можливість визначити наступні ризики господарської діяльності в Україні в умовах війни:

- ризики зниження достатньої кількості платоспроможних клієнтів (50,5%);
- ризики непрогнозованості розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (48,4%)
- ризики зниження достатнього капіталу (40,4%).

Дефіцит електроенергії, руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат та низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на економічну активність підприємств та їхні очікування. У січні 2023 року індекс ділової активності НБУ знизився до 37,5 з 42,1 у грудні 2022 року. Тому, важливо своєчасно оцінювати ризики діяльності підприємства, щоб знизити технологію адаптації до загроз функціонування. Для успішної мінімізації господарських ризиків на підприємстві необхідний комплексний підхід, який об'єднує фінансові, організаційні та управлінські заходи. Це допоможе створити міцну та стійку основу для розвитку бізнесу та досягнення поставлених цілей. У 2022 році ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виробило продукції на 595,71 млн.грн проти 285,03 млн.грн тобто, обсяги виробництва зросли на 310,68 млн.грн.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» реалізовано продукції в 2022 році на 548,05 млн.грн, проти 262,23 млн.грн у 2021 році, отже, реалізація в порівняних цінах збільшилась на 285,83 млн.грн.З огляду на те, що основними

постачальниками комплектуючих для продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є іноземні компанії, такі як: "Inter-Del" (Польща), "Copreci" (Іспанія), "Honest Bell", "Ningbo Master Soken", "Duarhou Cruang" (Китай), "Eichenaner" (Німеччина), тощо, що, безумовно підвищує вартість комплектуючих, пропонуємо деякі напрями робіт із постачальниками, що дозволить знизити собівартість. Основними конкурентами ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є: по електричних конвекторах: ТМ «Atlantik», ТМ «Noirot», ТМ «Thermor» (Франція), ТМ «Beha», ТМ «Nobo» (Норвегія) та «Росс», «Тепломаш» (Україна); по електричних радіаторах: ТМ «DeLohghi» (Італія), ТМ «EWT» (Чехія), ТМ «TESY» (Болгарія) та ТМ «Element», ТМ «Clatronac», ТМ «Sharlett», ТМ «Verelly» (Китай); по радіаторах для опалення: ТМ «Regulus» (Польща), ТМ «Demrad» (Туреччина), ТМ «Korado» (Чехія) та ТМ «Purmo» (Фінляндія). Серед напрямів усунення підприємств-конкурентів варто визначити наступні: розвиток конкурентних переваг: ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» може інвестувати в технологічні оновлення, розвиток нових продуктів або послуг, підвищення якості, покращення обслуговування клієнтів, щоб максимально задовольнити потреби ринку, що допоможе привернути більше споживачів і збільшити свій ринковий вплив; цінова стратегія. У 2022 році обсяги необоротних активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збільшились майже на 150 59 тис. грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства незважаючи на вторгнення РФ на територію країни. Оборотні активи також зросли на 113859 тис. грн до 342660 тис. грн, що свідчить про зростання виробничої активності та збільшення витрат підприємства. Збільшення власного капіталу на 68 791 тис. грн у 2022 році може бути обумовлене кількома факторами, такими як прибуток, збільшення обсягу продажів, зменшення витрат, залучення зовнішніх джерел фінансування або реалізація активів за вищою ціною.

У 2022 році ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зазнав значного зростання необоротних активів, що свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства. Незважаючи на вторгнення РФ на територію країни, підприємство змогло збільшити свої оборотні активи, що свідчить про зростання виробничої активності та збільшення витрат. Збільшення власного капіталу може бути

обумовлене кількома факторами, такими як прибуток, збільшення обсягу продажів, зменшення витрат, залучення зовнішніх джерел фінансування або реалізація активів за вищою ціною. Зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції може бути пояснено збільшенням обсягу продажів, зниженням собівартості продукції та підвищенням цін на продукцію. Однак, важливо враховувати реакцію ринку на ці зміни, щоб уникнути втрати клієнтів. Отже, зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» відбувається завдяки збільшенню обсягу продажів, зниженню собівартості та можливому підвищенню цін на продукцію. Всі ці фактори впливають на прибутковість компанії.

Зростання показника фондівддачі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2021-2022 рр. було спричинене кількома факторами. По-перше, збільшення прибутку підприємства призвело до підвищення цього показника, оскільки це зробило акції компанії більш цінними для інвесторів. Крім того, поліпшення фінансового стану підприємства, таке як ефективне управління фінансами, низький рівень боргових зобов'язань і високий рівень ліквідності, також позитивно вплинуло на показник фондівддачі. Зростання активів підприємства свідчить про збільшення його вартості, а зростання довгострокових пасивів може бути пов'язане з інвестиційними проектами. Однак, підприємство також зазнає проблем з фінансовою стійкістю, що може призвести до банкрутства. Для покращення ситуації необхідно приймати належні керівні рішення, раціоналізувати фінансові процеси та контролювати витрати. Отримані результати дозволяють визначити ризикованість функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на рівні 41,7% за умови не розширення географії активних бойових дій на території Вінницької області. Таким чином, ідентифікація ризиків та сфери їхнього можливого шляхом експертного оцінювання дозволила отримати кількісне визначення ризикованості функціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з врахуванням ризиків що в подальшому може бути використано при плануванні та прогнозуванні подальшого розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Основними напрямками, які необхідно здійснити для покращення управління ризиками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є:

- впровадження системи моніторингу ризиків;
- впровадження системи безперервного покращення управління ризиками.

Щодо механізмів збирання даних про ризики, їх аналізу та оцінки, то варто запровадити автоматизацію управління ризиками, спеціалізоване програмне забезпечення. Запропонованим програмним забезпеченням для покращення управління ризиками є GRC (Governance, Risk and Compliance). Після впровадження заходів очікується збільшення отримання доходу на 15%. Впровадження заходів також призведе до скорочення ризиків та зниження фінансових втрат від найбільш значних груп ризиків для організації (виробничі, технічні, управлінські та ринкові) на 85%. Це своє чергу позитивно вплине прибуток організації, збільшивши її.

Внаслідок реалізації заходів з мінімізації ризиків у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» було виявлено, що всі сценарії впровадження цих заходів приносять позитивний економічний ефект. У першому році запланований позитивний ефект склав 475297,4 грн, а після другого року він збільшився до 50907 грн. Оптимістичний сценарій передбачає ефект у розмірі 876524,83 грн у перший рік і 887291,13 грн у другий рік. Навіть за песимістичним сценарієм ефект у перший рік становить 268027,86 грн, а після другого року збільшується до 591016,86 грн. Таким чином, всі сценарії підтверджують доцільність впровадження заходів з мінімізації ризиків у компанії. Термін окупності впроваджених заходів становитиме 1,5 року, що свідчить про швидку окупність коштів, вкладених ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» впровадження системи моніторингу ризиків і безперервного поліпшення управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.
2. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208>
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., вип. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст]: монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
5. Власова Н.О., Дядюк М.А. Економічний ризик підприємств роздрібно" тор- гівлі: Навч. посібник / Харк. держ. Університет харчування та торгівлі. – Харків, 2004. – 141 с.
6. Волик Н.Г. Скоринг як експертний метод оцінювання кредитного ризику комерційного банку при споживчому кредитуванні. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom_2008_1/2008-26-06/volik.pdf
7. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72–76.
8. Гаврилюк, В. (2021). СКОРИНГОВА МОДЕЛЬ ЯК МЕТОД ОЦІНКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-22>
9. Геврек Ю. С. Теоретичні основи механізму комплексного управління ризиками на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2020. №3(59). С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-13>.
10. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.

11. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
12. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с
13. Державна служба статистики України.
https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html
14. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.
15. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/biznes-poki-nebachit-perspektiv-pokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-doslidzhennya-16022023-11771>
16. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посібн. / Т.О. Загорна - Київ: Центр навч. літ-ри, 2007. 400 с.
17. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник [Текст] / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 714 с
18. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.
19. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій [Текст]: навч. посіб. / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
20. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/>
21. Лобова О. Ефективність страхування ризиків підприємницької діяльності в аграрному секторі / О. Лобова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2014. - Вип. 3. - С. 70-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_3_16.
22. Лук'янова В.В. Економічний ризик [Текст]: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 462 с

23. Мартинова Л. В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу: дис. ... канд. екон. наук. Мелітополь, 2018. 278 с.

24. Офіційний сайт ПрАт «Вінницький завод «Маяк»
<http://vinmayak.pat.ua/>

25. Мельникова К.В. Господарський ризик: теоретичний аспект [Текст] / К.В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія Економічні науки. – 2013. – Випуск 1. – С. 74-76.

26. Мінін А.Л. Основні підходи до створення та впровадження скорингової системи оцінки платоспроможності позичальників. Економіка і управління. 2016. № 3. С. 109–117.

27. Міністерство фінансів України.
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

28. Міщук Є. В., Чала С. В. Особливості формування організаційної структури управління на малому підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 24. С. 76-79.

29. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. Львів : Світ, 1998. 207 с.

30. Ніколаєнко І. В. Методи та інструменти визначення підприємницького ризику // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка. 2009. Вип. 12. С. 79–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_14

31. Орлова О.М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.

32. Офіс розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.diia.gov.ua/eero>

33. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>

34. Петрова В.Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка. 2015. №12. С. 148–153.

35. Сахарцева І.І. Ризики економічної діагностики підприємства [Текст]: навч. посіб. / І.І. Сахарцева, О.В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.
36. Семенютіна Т.В. Організаційно-економічне забезпечення процесу управління ризиками газотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Івано-Франківськ, 2016. 228 с.
37. Скопенко Н.С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. Вісник Хмельницького національного університету. 2005. Т. 2. № 2(66). С. 224–227.
38. Снігір Л.Я., Богодухов Д.О., Кисіль С.П. та ін. Посібник з лізингу. Київ : ТОВ «Поліграф плюс», 2009. 388 с.
39. Стратегічне агентство Advanter Group. URL: <https://advanter.ua/>
40. Суспільні новини. Держстат назвав середньомісячну зарплату у 2022 році. <https://suspilne.media/402995-derzstat-nazvav-serednomisacnu-zarplatu-u-2022-roci/>
41. Тешева Л.В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 621–625.
42. Україна. Закон Про об'єкти підвищеної небезпеки [Текст]: Закон від 18.01.2001 р. № 2245-III. – Офіц. вид. – К.: Відомості Верховної Ради України, 2001.
43. Фінансова енциклопедія. <https://ua.nesrakonk.ru/grc/>
44. Центр розвитку іновачій. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>
45. Чепурко В. В. Економічний ризик аграрного виробництва: теорія, методи оцінки, управління. Симферополь: Таврія, 2000. 308 с.
46. Шегда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління [Текст]: навч. посіб. / А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К.: Знання, 2008. – 271 с
47. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Економічні науки. 2011. № 4(52). С. 189–199.
48. Як змінюється ринок страхування в Україні/ <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/26/681790/>

49. Career Hub. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>
50. Chapman R.J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd edition. England : Wiley, 2011. 676 p.
51. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p.
52. Heerkens G.R. Project Management. New York : McGraw-Hill, 2002. 250 p.
53. Wideman M.R. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Hand- books). Pennsylvania : PMI, 1992. 57 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			14307771
			UA0502003001 0063857
			230
Територія	Вінницька обл.	за КАТОТТГ	
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво електричних побутових приладів	за КВЕД	27.51

Середня кількість працівників: 581

Адреса, телефон: 21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105, (0432)51-15-11

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Таблиця А.1 - Консолідований баланс

(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

Форма №1-к

		Код за ДКУД		1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	185	120	
первісна вартість	1001	276	320	
накопичена амортизація	1002	(91)	(200)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 319	4 978	
Основні засоби	1010	26 222	39 401	
первісна вартість	1011	80 269	100 145	
знос	1012	(54 047)	(60 744)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 046	2 046	
інші фінансові інвестиції	1035	12 573	12 573	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	1 118	1 404	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	45 463	60 522
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	93 835	122 069
Виробничі запаси	1101	45 061	66 488
Незавершене виробництво	1102	5 827	3 727
Готова продукція	1103	40 539	50 856
Товари	1104	2 408	998
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55 673	80 113
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29 491	56 382
з бюджетом	1135	2 985	2 952
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1 184	30 949
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 441	2 030
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 439	37 352
Готівка	1166	38	26
Рахунки в банках	1167	31 401	37 326
Витрати майбутніх періодів	1170	209	237
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	10 544	10 576
Усього за розділом II	1195	228 801	342 660
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	274 264	403 182
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 725	31 725
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	9 259	8 717
Додатковий капітал	1410	2 659	2 657
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 982	1 982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	171 186	240 521

Кінець таблиці А.1

1	2	3	4
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	216 811	285 602
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	6 562	26 062
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6 562	26 062
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4 000	1 332
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	25 609	14 941
розрахунками з бюджетом	1620	1 337	11 253
у тому числі з податку на прибуток	1621	103	8 846
розрахунками зі страхування	1625	1 033	763
розрахунками з оплати праці	1630	4 751	3 434
одержаними авансами	1635	6 276	16 787
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	4 647	32 405
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 238	10 603
Усього за розділом III	1695	50 891	91 518
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	274 264	403 182

Продовження Додатку А

Таблиця А.2 - Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2-к

І. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	644 809	384 083
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(430 274)	(332 468)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	214 535	51 615
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	37 660	57 687
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21 234)	(21 280)
Витрати на збут	2150	(22 398)	(12 463)
Інші операційні витрати	2180	(97 941)	(40 783)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	110 622	34 776
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	1 695	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	266	6
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3 924)	(2 016)

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(11 666)	(923)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	96 993	31 843
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 220	-4 950
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	79 773	26 893
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	542	3 773
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	542	3 773
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	542	3 773
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	80 315	30 666
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	355 099	267 582
Витрати на оплату праці	2505	105 915	83 229
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 947	18 212
Амортизація	2515	7 176	6 738
Інші операційні витрати	2520	93 478	30 124
Разом	2550	584 615	405 885

Кінець таблиці А.2

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 232 661	18 232 661
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 232 661	18 232 661
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,375280	1,474990
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,375280	1,474990
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,60	0,60

**Таблиця А.3 - Консолідований звіт про рух грошових коштів
(за прямим методом)**

За 2022 рік
Форма №3-к

Код за ДКУД 1801009

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	465 642	332 754
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	1 471	3 319
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	263 909	76 924
Надходження від повернення авансів	3020	2 955	218
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	25 715	23 648
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	28 093	43
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(314 211)	(195 882)
Праці	3105	(88 435)	(70 541)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(23 375)	(18 520)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(64 750)	(31 180)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(8 778)	(7 138)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(31 478)	(5 638)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(24 494)	(18 404)
Витрачання на оплату авансів	3135	(242 279)	(166 321)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(6 005)	(239)

Продовження таблиці А.3

1	2	3	4
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(11 766)	(6 688)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	36 964	-52 465
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	225	38 785
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	3	4
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	2 580
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	1 695	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(7 686)
необоротних активів	3260	(5 510)	(0)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(31 276)	(2 738)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-34 863	30 945
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	27 000
Отримання позик	3305	77 302	58 653
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(60 468)	(64 093)
Сплату дивідендів	3355	(10 856)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(3 777)	(2 101)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(1 900)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(150)	(190)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	2 051	17 369
Чистий рух коштів за звітний період	3400	4 152	-4 151
Залишок коштів на початок року	3405	31 439	36 616
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 761	-1 026
Залишок коштів на кінець року	3415	37 352	31 439

Продовження Додатку А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
Територія	Вінницька обл.	за КАТОТТГ	14307771
			UA 0502003001006 38
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво електричних побутових приладів	за КВЕД	27.51
Середня кількість працівників: 585			
Адреса, телефон: 21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105, (0432)51-15-11			
Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Таблиця А.4 - Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Форма №1-к

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	68	185	
первісна вартість	1001	104	276	
накопичена амортизація	1002	(36)	(91)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	293	3 319	
Основні засоби	1010	24 796	26 241	
первісна вартість	1011	73 649	80 269	
знос	1012	(48 853)	(54 028)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	2 046	
інші фінансові інвестиції	1035	12 719	12 573	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	100	1 118	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	

Продовження таблиці А.4

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	37 976	45 482
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	74 745	93 835
Виробничі запаси	1101	28 143	45 061
Незавершене виробництво	1102	8 015	5 827
Готова продукція	1103	36 393	40 539
Товари	1104	2 194	2 408
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57 601	55 673
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 026	29 491
з бюджетом	1135	21	2 985
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	2 644	1 184
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 035	3 443
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 616	31 439
Готівка	1166	11	38
Рахунки в банках	1167	36 605	31 401
Витрати майбутніх періодів	1170	824	209
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	7 220	10 544
Усього за розділом II	1195	186 732	228 803
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	224 708	274 285
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 234	31 725
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13 032	9 259
Додатковий капітал	1410	2 052	2 659
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 982	1 982

Кінець таблиці А.4

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92 291	171 220
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	114 591	216 845
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	15 000	6 562
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	15 000	6 562
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 000	4 000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	72 359	25 602
розрахунками з бюджетом	1620	4 792	1 351
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 298	115
розрахунками зі страхування	1625	940	1 031
розрахунками з оплати праці	1630	4 056	4 741
одержаними авансами	1635	4 949	6 276
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	2 079	4 647
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 942	3 230
Усього за розділом III	1695	95 117	50 878
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	224 708	274 285

Продовження Додатку А

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

19.01.2022

14307771

Таблиця А.5 - Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма №2-к

І. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	384 083	285 156
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(332 468)	(251 917)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	51 615	33 239
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	57 687	24 118
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21 280)	(13 710)
Витрати на збут	2150	(12 463)	(8 994)
Інші операційні витрати	2180	(40 783)	(23 975)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	34 776	10 678
збиток	2195	(0)	(0)

Продовження таблиці А.5

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	6	267
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 016)	(11 183)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(923)	(492)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31 843	0
збиток	2295	(0)	(730)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 950	-1 379
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26 893	0
збиток	2355	(0)	(2 109)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3 773	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3 773	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3 773	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30 666	-2 109
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	267 582	179 677
Витрати на оплату праці	2505	83 229	54 814
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 212	12 407
Амортизація	2515	6 738	9 670
Інші операційні витрати	2520	30 124	16 952
Разом	2550	405 885	273 520

Кінець таблиці А.5

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 232 660	3 008 250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 232 660	3 008 250
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,474990	-0,701070
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,474990	-0,701070
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

30.01.2022

14307771

Таблиця А.6 - Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2021 рік
Форма №3-к

		Код за ДКУД 1801009	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	332 754	272 816
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	3 319	4 006
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	76 924	60 204
Надходження від повернення авансів	3020	218	1 273
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	23 648	15 023
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	43	673
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(195 882)	(154 391)
Праці	3105	(70 541)	(51 328)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(18 520)	(13 205)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(31 180)	(14 801)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(7 138)	(57)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(5 638)	(1 352)

Кінець таблиці А.6

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків	3118	(18 404)	(13 392)
Витрачання на оплату авансів	3135	(166 321)	(49 649)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(239)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(6 688)	(3 734)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-52 465	66 887
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	38 785	546
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	4	11
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	2 580	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	80
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(7 686)	(0)
необоротних активів	3260	(0)	(5 064)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(2 738)	(80)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	30 945	-4 507
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	27 000	0
Отримання позик	3305	58 653	28 976
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(64 093)	(64 172)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 101)	(11 298)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(1 900)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(190)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	17 369	-46 494
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-4 151	15 886
Залишок коштів на початок року	3405	36 616	16 335
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 026	4 395
Залишок коштів на кінець року	3415	31 439	36 616

Таблиця Б.1- Зведена матриця рангів ризиків функціонування

Ризики	Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Фінансові ризики</i>										
$R_{K\phi 1}$	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
$R_{K\phi 2}$	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
$R_{K\phi 3}$	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
$R_{K\phi 4}$	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
$R_{K\phi 5}$	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
$R_{K\phi 6}$	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
$R_{K\phi 7}$	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
$R_{K\phi 8}$	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
$R_{K\phi 9}$	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
$R_{K\phi 10}$	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
<i>Виробничі ризики</i>										
$R_{K\phi 1}$	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
$R_{K\phi 2}$	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
$R_{K\phi 3}$	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
$R_{K\phi 4}$	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
$R_{K\phi 5}$	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
$R_{K\phi 6}$	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
<i>Кадрові ризики</i>										
$R_{K\kappa 1}$	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
$R_{K\kappa 2}$	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
$R_{K\kappa 3}$	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
$R_{K\kappa 4}$	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
$R_{K\kappa 5}$	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
$R_{K\kappa 6}$	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
<i>Ринкові ризики</i>										
$R_{Kp 1}$	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
$R_{Kp 2}$	4	3	5	3	5	3	4	4	5	4
$R_{Kp 3}$	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5
$R_{Kp 4}$	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5
<i>Соціальні ризики</i>										
$R_{K\sigma 1}$	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
$R_{K\sigma 2}$	3	3	5	3	3	4	3	4	5	5
$R_{K\sigma 3}$	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
$R_{K\sigma 4}$	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
$R_{K\sigma 5}$	3	5	3	5	5	4	3	4	5	4
$R_{K\sigma 6}$	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4
$R_{K\sigma 7}$	4	3	5	3	5	3	4	3	5	4
<i>Силлові ризики</i>										
$R_{K\sigma 1}$	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
$R_{K\sigma 2}$	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5
$R_{K\sigma 3}$	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2 - Переформування рангів в оцінках 1-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	2.5
2	3	2.5
3	3	2.5
4	3	2.5
5	4	16.5
6	4	16.5
7	4	16.5
8	4	16.5
9	4	16.5
10	4	16.5
11	4	16.5
12	4	16.5
13	4	16.5
14	4	16.5
15	4	16.5
16	4	16.5
17	4	16.5
18	4	16.5
19	4	16.5
20	4	16.5
21	4	16.5
22	4	16.5
23	4	16.5
24	4	16.5
25	4	16.5
26	4	16.5
27	4	16.5
28	4	16.5
29	5	36
30	5	36
31	5	36
32	5	36
33	5	36
34	5	36
35	5	36
36	5	36
37	5	36
38	5	36
39	5	36
40	5	36
41	5	36
42	5	36
43	5	36

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.3 - Переформування рангів в оцінках 2-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	3
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	3	3
6	4	14
7	4	14
8	4	14
9	4	14
10	4	14
11	4	14
12	4	14
13	4	14
14	4	14
15	4	14
16	4	14
17	4	14
18	4	14
19	4	14
20	4	14
21	4	14
22	4	14
23	5	33
24	5	33
25	5	33
26	5	33
27	5	33
28	5	33
29	5	33
30	5	33
31	5	33
32	5	33
33	5	33
34	5	33
35	5	33
36	5	33
37	5	33
38	5	33
39	5	33
40	5	33
41	5	33
42	5	33
43	5	33

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.4 - Переформування рангів в оцінках 3-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	3
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	3	3
6	4	16.5
7	4	16.5
8	4	16.5
9	4	16.5
10	4	16.5
11	4	16.5
12	4	16.5
13	4	16.5
14	4	16.5
15	4	16.5
16	4	16.5
17	4	16.5
18	4	16.5
19	4	16.5
20	4	16.5
21	4	16.5
22	4	16.5
23	4	16.5
24	4	16.5
25	4	16.5
26	4	16.5
27	4	16.5
28	5	35.5
29	5	35.5
30	5	35.5
31	5	35.5
32	5	35.5
33	5	35.5
34	5	35.5
35	5	35.5
36	5	35.5
37	5	35.5
38	5	35.5
39	5	35.5
40	5	35.5
41	5	35.5
42	5	35.5
43	5	35.5

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.5 - Переформування рангів в оцінках 4-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	3
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	3	3
6	4	15
7	4	15
8	4	15
9	4	15
10	4	15
11	4	15
12	4	15
13	4	15
14	4	15
15	4	15
16	4	15
17	4	15
18	4	15
19	4	15
20	4	15
21	4	15
22	4	15
23	4	15
24	4	15
25	5	34
26	5	34
27	5	34
28	5	34
29	5	34
30	5	34
31	5	34
32	5	34
33	5	34
34	5	34
35	5	34
36	5	34
37	5	34
38	5	34
39	5	34
40	5	34
41	5	34
42	5	34
43	5	34

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.6 - Переформування рангів в оцінках 5-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	2.5
2	3	2.5
3	3	2.5
4	3	2.5
5	4	15
6	4	15
7	4	15
8	4	15
9	4	15
10	4	15
11	4	15
12	4	15
13	4	15
14	4	15
15	4	15
16	4	15
17	4	15
18	4	15
19	4	15
20	4	15
21	4	15
22	4	15
23	4	15
24	4	15
25	4	15
26	5	34.5
27	5	34.5
28	5	34.5
29	5	34.5
30	5	34.5
31	5	34.5
32	5	34.5
33	5	34.5
34	5	34.5
35	5	34.5
36	5	34.5
37	5	34.5
38	5	34.5
39	5	34.5
40	5	34.5
41	5	34.5
42	5	34.5
43	5	34.5

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.7- Переформування рангів в оцінках 6-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	3
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	3	3
6	4	17.5
7	4	17.5
8	4	17.5
9	4	17.5
10	4	17.5
11	4	17.5
12	4	17.5
13	4	17.5
14	4	17.5
15	4	17.5
16	4	17.5
17	4	17.5
18	4	17.5
19	4	17.5
20	4	17.5
21	4	17.5
22	4	17.5
23	4	17.5
24	4	17.5
25	4	17.5
26	4	17.5
27	4	17.5
28	4	17.5
29	4	17.5
30	5	36.5
31	5	36.5
32	5	36.5
33	5	36.5
34	5	36.5
35	5	36.5
36	5	36.5
37	5	36.5
38	5	36.5
39	5	36.5
40	5	36.5
41	5	36.5
42	5	36.5
43	5	36.5

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.8 - Переформування рангів в оцінках 7-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	2	1
2	3	3.5
3	3	3.5
4	3	3.5
5	3	3.5
6	4	18
7	4	18
8	4	18
9	4	18
10	4	18
11	4	18
12	4	18
13	4	18
14	4	18
15	4	18
16	4	18
17	4	18
18	4	18
19	4	18
20	4	18
21	4	18
22	4	18
23	4	18
24	4	18
25	4	18
26	4	18
27	4	18
28	4	18
29	4	18
30	4	18
31	5	37
32	5	37
33	5	37
34	5	37
35	5	37
36	5	37
37	5	37
38	5	37
39	5	37
40	5	37
41	5	37
42	5	37
43	5	37

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.9 - Переформування рангів в оцінках 8-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	12
4	4	12
5	4	12
6	4	12
7	4	12
8	4	12
9	4	12
10	4	12
11	4	12
12	4	12
13	4	12
14	4	12
15	4	12
16	4	12
17	4	12
18	4	12
19	4	12
20	4	12
21	4	12
22	5	32.5
23	5	32.5
24	5	32.5
25	5	32.5
26	5	32.5
27	5	32.5
28	5	32.5
29	5	32.5
30	5	32.5
31	5	32.5
32	5	32.5
33	5	32.5
34	5	32.5
35	5	32.5
36	5	32.5
37	5	32.5
38	5	32.5
39	5	32.5
40	5	32.5
41	5	32.5
42	5	32.5
43	5	32.5

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.10 - Переформування рангів в оцінках 9-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	3	1.5
2	3	1.5
3	4	15.5
4	4	15.5
5	4	15.5
6	4	15.5
7	4	15.5
8	4	15.5
9	4	15.5
10	4	15.5
11	4	15.5
12	4	15.5
13	4	15.5
14	4	15.5
15	4	15.5
16	4	15.5
17	4	15.5
18	4	15.5
19	4	15.5
20	4	15.5
21	4	15.5
22	4	15.5
23	4	15.5
24	4	15.5
25	4	15.5
26	4	15.5
27	4	15.5
28	4	15.5
29	5	36
30	5	36
31	5	36
32	5	36
33	5	36
34	5	36
35	5	36
36	5	36
37	5	36
38	5	36
39	5	36
40	5	36
41	5	36
42	5	36
43	5	36

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.11 - Переформування рангів в оцінках 10-го експерта

Номери в упорядкованому ряду	Розташування ризиків за оцінкою експерта	Нові ранги
1	4	13
2	4	13
3	4	13
4	4	13
5	4	13
6	4	13
7	4	13
8	4	13
9	4	13
10	4	13
11	4	13
12	4	13
13	4	13
14	4	13
15	4	13
16	4	13
17	4	13
18	4	13
19	4	13
20	4	13
21	4	13
22	4	13
23	4	13
24	4	13
25	4	13
26	5	34.5
27	5	34.5
28	5	34.5
29	5	34.5
30	5	34.5
31	5	34.5
32	5	34.5
33	5	34.5
34	5	34.5
35	5	34.5
36	5	34.5
37	5	34.5
38	5	34.5
39	5	34.5
40	5	34.5
41	5	34.5
42	5	34.5
43	5	34.5

Продовження Додатку Б

Таблиця Б. 12 - Переформатована матриця рангів

№. / Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	36	33	16.5	34	34.5	36.5	37	12	15.5	34.5
2	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	37	32.5	36	34.5
3	16.5	14	35.5	34	15	17.5	37	32.5	36	13
4	36	33	16.5	34	15	36.5	18	32.5	36	13
5	16.5	33	16.5	34	15	36.5	18	32.5	15.5	34.5
6	36	14	16.5	15	34.5	36.5	18	32.5	36	34.5
7	16.5	14	16.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5
8	36	14	16.5	15	34.5	17.5	37	32.5	15.5	13
9	36	14	35.5	34	34.5	36.5	18	32.5	36	34.5
10	16.5	33	35.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	34.5
11	36	14	35.5	15	15	36.5	37	32.5	15.5	13
12	36	14	16.5	34	15	17.5	37	12	15.5	34.5
13	36	33	16.5	34	34.5	17.5	37	12	36	13
14	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	34.5
15	16.5	14	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13
16	16.5	33	16.5	15	15	36.5	37	12	15.5	13
17	16.5	14	35.5	15	15	17.5	37	12	15.5	13
18	16.5	14	16.5	15	15	17.5	37	12	36	13
19	16.5	14	35.5	34	34.5	36.5	18	12	15.5	34.5
20	36	14	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13
21	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	32.5	15.5	13
22	16.5	33	16.5	15	34.5	17.5	18	12	36	13
23	36	14	35.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5
24	16.5	33	16.5	15	15	17.5	18	32.5	15.5	34.5
25	36	33	35.5	34	15	36.5	18	12	15.5	13
26	16.5	14	16.5	34	15	36.5	18	32.5	15.5	13
27	16.5	33	35.5	15	34.5	36.5	37	12	15.5	13
28	36	33	35.5	34	15	36.5	37	32.5	15.5	34.5
29	16.5	33	35.5	34	15	36.5	18	32.5	36	13
30	16.5	33	16.5	34	15	17.5	18	32.5	15.5	13
31	16.5	3	35.5	3	34.5	3	18	12	36	13
32	36	14	3	15	34.5	17.5	3.5	12	36	34.5
33	16.5	33	3	15	15	17.5	37	12	15.5	34.5
34	16.5	14	35.5	15	34.5	36.5	18	12	15.5	34.5
35	2.5	3	35.5	3	2.5	17.5	3.5	12	36	34.5
36	36	33	3	34	15	3	18	12	15.5	13
37	16.5	14	16.5	3	15	3	18	1.5	15.5	13
38	2.5	33	3	34	34.5	17.5	3.5	12	36	13
39	2.5	33	16.5	34	2.5	17.5	18	32.5	1.5	13
40	16.5	3	35.5	3	34.5	3	18	1.5	36	13
41	16.5	3	3	15	2.5	3	1	12	15.5	13
42	36	3	35.5	3	34.5	17.5	3.5	12	36	34.5
43	2.5	33	16.5	34	2.5	17.5	18	32.5	1.5	13

Лановенко Б.О.
спеціальність 051 Економіка, 4 курс,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник - Гребешкова О.М., канд. екон. наук, доцент

ПРОФІЛЬ ЯКОСТЕЙ БІЗНЕС-ЛІДЕРА: ПОГЛЯД СТУДЕНТІВ НА СКЛАД І ПРІОРИТЕТИ

Вступ. Сучасний світ стрімко змінюється, змінюються люди, організації, соціум. В умовах гіперактивних змін компанії повинні вміти підлаштовуватися під динамічні реалії. Очевидно, що основна роль в організаціях відводиться саме персоналу. Це вже не прості відособлені робітники, це індивіди, що цінні своїми навичками, уміннями, компетенціями. Тому постає проблема пошуку ефективних і результативних способів управління такими людьми в процесі їх спільної діяльності, зокрема задля вирішення різних бізнес-задач. На цьому фоні особливо актуальним є питання лідерства в менеджменті.

Питання про те, чи можна розвивати лідерські якості, залишається невирішеним. Серед психологів і соціологів існують дві протилежні точки зору. Прихильники однієї вважають, що лідерські здібності є вродженими, але необхідно їх відпрацьовувати. Згідно іншої позиції лідерство — це сформована інтегральна компетенція, яку можна розвивати. Саме тому важко ігнорувати той факт, що багато компаній у всьому світі витрачають значні кошти на навчальні курси та тренінги з лідерства для своїх працівників [1].

Огляд літератури за тематикою лідерства в бізнесі доводить, що лідерство є складним багатоаспектним феноменом в сучасному світі. Лідерство аналізують психологи і соціологи, намагаючись досліджувати різні типи і стилі лідерства (І. Майєрс, П. Майєрс), у тому числі на основі емоційного інтелекту (Д. Гоулдман). Лідерство намагаються пояснити бізнес-коучі, аналізуючи феномен харизми та ефективності (С. Р. Кові). Лідерство розглядається як невід’ємна ознака результативного керівника (Дж. Коллінз). Отже лідерство в бізнесі залишається актуальною темою для подальшого вивчення у різних площинах.

Метою дослідження є систематизація поглядів на суть лідерства в сучасному бізнесі та узагальнення уявлень студентів КНЕУ імені Вадима Гетьмана про актуальні лідерські якості та рівень їх розвиненості.

Результати. Більшість людей схильні вважати, що лідер — це керівник, проте це не є вірним. Не кожен керівник є справжнім лідером, і не кожен лідер — керівником. В ідеалі ці ролі сумісні і органічно доповнюють одна одну. На мою думку, лідерство необхідно розглядати як певну компетенцію, здатність швидко мислити, будувати роботу, керувати колективом та йти до намічених цілей.

Знайомство з науковими публікаціями, кінематографу, зокрема бібліографічного, доводить, що лідерами є ті люди, що володіють певною сукупністю унікальних навичок та