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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

РЕЙДАЛА ВЛАДИСЛАВА АНАТОЛІЙОВИЧА

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ Рейдало В.А.

Науковий керівник:
канд. екон. наук, проф.
_____Швиданенко Г.О.

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

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф. **І.М. Рєпіна**

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ……5

1.1.Сутність проєкту мінімізації ризиків бізнесу…….……5

1.2 Методичні підходи оцінки бізнес-ризиків…….……13

1.3 Закордонний досвід формування проєкту мінімізації ризиків бізнесу в агросфері…….……17

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»…….……..24

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку компанії…….……..24

2.2 Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства.....33

2.3 Діагностика рівня ризикованості діяльності компанії……..….….42

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» ЗА АЛЬТЕРНАТИВНИМИ ВАРІАНТАМИ……..49

3.1 Стратегія розвитку компанії та підвищення безпеки її діяльності……..49

3.2 Моделювання проєкту та альтернативних варіантів мінімізації ризиків компанії……....56

3.3 Економіко-математична реалізація проєкту мінімізації ризиків підприємства……..65

ВИСНОВКИ..... 73

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ..... 77

ДОДАТКИ……..82

ВСТУП

На сьогоднішній день Україна перебуває у стані фінансової кризи, спричиненою спочатку світовою пандемією Covid-19, а з 24 лютого 2022 року повномасштабною війною. За оцінкою багатьох експертів, з такими економічними викликами не стикалась жодна країна Європи за останні 80 років. Частина підприємств фізично знищена ворожими ракетами, частина перебуває під постійними обстрілами та окупацією. Але навіть в таких жахливих умовах підприємствам потрібно здійснювати економічну діяльність.

Тому актуальність роботи полягає у дослідженні бізнес-ризиків, які виникають у компаній в умовах фінансової кризи, побудова бізнес-проєкту, що дасть можливість не лише вижити, а й продовжувати позитивну динаміку розвитку, стикаючись з неймовірними як фінансовими так і фізичними ризиками

Об'єктом дослідження є процеси, спрямовані на забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства за сучасних умов діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо оцінювання бізнес-ризиків підприємства та обгрунтування програми їх мінімізації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінити фінансовоекономічні результати діяльності ТОВ «Компанія Агротрейд Плюс» та обгрунтування і реалізація проєкту мінімізації бізнес-ризиків в сучасних умоваг господарювання за альтернативними варіантами.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність проєкту мінімізації ризиків бізнесу;
- розкрити методичні підходи оцінки бізнес-ризиків;
- висвітлити закордонний досвід формування проєкту мінімізації ризиків бізнесу в агросфері;

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності та розвитку компанії;
- провести оцінювання фінансово-економічного стану підприємства;
- виконати діагностику рівня ризикованості діяльності компанії
- визначити стратегію розвитку компанії та підвищення безпеки її діяльності;
- змоделювати проєкт та альтернативні варіанти мінімізації ризиків компанії;
- здійснити вибір і реалізувати проєкт мінімізації ризиків підприємства.

Ця робота охоплює широкий спектр ризиків, які виникають внаслідок діяльності будь якої компанії. В ході написання дослідження були використанні підручники, навчальні посібники, наукові статті. Також у роботі міститься аналіз причин невдач та банкрутства вітчизняних та зарубіжних підприємств.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність проєкту мінімізації ризиків бізнесу

Розглядаючи сутність проєкту мінімізації ризиків бізнесу потрібно розуміти що таке взагалі ризик з точки зору економіки. На сьогодні поняття ризику неоднозначно трактується у економічній літературі. Офіційно існують дві загальноприйняті теорії ризику: класична і неокласична.

Найвідомішими представниками класичної теорії є Дж. Миль та Н. Сеніор. Досліджуючи прибуток підприємця вони поділили структуру підприємницького доходу на дві складові:

відсоток розглядають як частку на вкладений підприємцем капітал;

плату за ризик як відшкодування ймовірного ризику, пов'язаного з його діяльністю.

Отже з цієї теорії випливає, що ризик зрівнюється з очікуванням можливих втрат як наслідок реалізації того чи іншого бізнес рішення. З економічної точки зору, у цій теорії ризик ототожнюється з матеріальним збитком, що може бути нанесений реалізацією того чи іншого рішення. Але як виявилось потім таке пояснення ризику є однобічним. Воно стало базою для розроблення іншої теорії, котру зараз назвали неокласичною. Вона появилася у 20-30-ті роки XX ст. в Франції та Англії. Найвідомішими її представниками є француз А. Пігу та англієць А. Маршалл. Вона основана на таких положеннях: компанія, яка веде діяльність в умовах невизначеності і прибуток котрої є змінною величиною, повинна у своїй діяльності керуватись такими показниками, як кількість очікуваного прибутку та розмір його можливих коливань. Виходячи з цієї теорії, поведінка інвестора базується за принципом граничної корисності: коли потрібно зробити вибір з двох варіантів, що дають

однаковий прибуток, то інвестор має надати перевагу тому варіанту, де коливання запланованого прибутку буть меншими.

На сьогодні у такому вигляді дані теорії не використовуються. Сучасна неокласична теорія ризику має сенс за доповненнями англійського видатного економіста Джона Кейнса. Він узагальнив теорії ризику і зробив докладну класифікацію підприємницьких ризиків. На його думку основним аспектом теорії ризику є чинник «задоволення», який трактується так: підприємець готовий піти на більший ризик для отримання більшого прибутку.

В економіці ризик досліджують з точки зору ймовірного матеріального збитку, отриманого внаслідок реалізації господарських, технічних, організаційних рішень, з стихійними лихами, інфляції грошової одиниці, банкрутством, падінням ціни акцій.

Природу ризику пояснюють двома протилежними поглядами. По-перше, ризик сприймається як небезпека фінансових і матеріальних втрат, які можуть статися внаслідок реалізації прийнятого рішення. По-друге, ризик зрівнюють з ймовірним отриманим прибутком. Найперше визначення ризику дав Американський економіст Ф. Найт: ризик — це порядок дій у невизначеній, неясній обстановці.

Ризик — це ситуативний опис діяльності, який може мати будь-який результат і несприятливі наслідки у разі невдачі.

Це визначення пояснює поняття ризик як таке. Якщо говорити про економічний ризик то потрібно розуміти його, як процес прийняття рішень в стані невизначеності з урахуванням не тільки економічних, а і психологічних, політичних, моральних і інших наслідків, в основному несприятливих. Ризикові ситуації — це ситуації, які не мають однозначного рішення чи результату, але обов’язково потребують вибору одного з кількох альтернативних варіантів.

Роблячи вибір у процесі підприємницької діяльності, потрібно:

- враховувати шанс досягнення потрібного результату та вірогідність його відхилення;

- намагатися адекватно оцінювати можливість реалізації своїх рішень, для уникнення несприятливих наслідків.

Існує дві функції ризиків — стимулююча і захисна:

- Стимулююча функція поділяється на два підвиди: конструктивний і деструктивний. Суть першого трактується так: ризик під час вирішення завдань з економіки виконує роль так званого каталізатора, найчастіше під час ведення інноваційної інвестиційної діяльності. Другий підвид трактується так: прийняття й впровадження рішень з необґрунтованим ризиком призводять до авантюр. Авантюра — різновид ризику, що ймовірно містить шанс об'єктивної неможливості здійснення задуманої цілі, хоча той хто приймає таке рішення не усвідомлює цього;
- Захисна функція має також два підвиди: історичний і соціально-правовий. Суть першого підвиду пояснюється тим, що людина історично шукає форми і способи захисту від можливих несприятливих наслідків. На практиці це має відображення у страхуванні підприємницьких ризиків. Суть другого аспекту пояснюється у необхідності запровадження у законодавство категорій правомірності ризику. В нашому законодавстві не висвітлений економічний ризик.

З математичного погляду, ризик це різниця між очікуваним результатом за наявності даних про ситуацію і результатом, що може бути досягнутий, коли ці дані невідомі. Як правило недоцільним прийняття рішень вважається тоді, коли імовірність виконання яких становить 40-50% тобто рішень, ризик яких 50-60% і вище.

З фінансового погляду, ризик буває трьох видів:

- припустимий ризик;
- критичний ризик;
- катастрофічний ризик.

Другий критерій оцінки ризику пояснюють так: кращим буде те рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату за найменших витрат порівняно з іншими альтернативами.

Суть третього критерію пояснюють так: кращим буде рішення, яке реалізовується швидше.

Отже, дослідивши поняття ризику, можна переходити до сутності проєкту мінімізації бізнес ризиків. Ризики загрожують компаніям провалом в досягненні бізнес-цілей. Керівництво розробляє плани, старається втримати показник рентабельності, але раптом всі старання йдуть нанівець — реалізувався ризик. Якщо знати на яку небезпеку чекати, можна втримати показники в нормальних межах. Проєкт мінімізації бізнес ризиків повинен охоплювати всі можливі ризики, які виникають в діяльності компанії. Можна виділити 20 основних видів бізнес-ризиків які як правило виникають в діяльності компаній.

1. Ризик втрати конкурентних переваг. У галузях, в яких існує серйозна конкуренція, трапляються ситуації, коли компанія втрачає свої конкурентні переваги. Таке часто трапляється коли на ринок виходить новий продукт, який набагато кращий за ваш або конкурент зміг значно знизити витрати на виробництво. Для того, щоб мінімізувати цю загрозу, треба спостерігати за ринком, конкурентами, науково-технологічним розвитком в галузі. Революція, що сталася, не має бути несподіванкою.

2. Сезонний ризик. Зміни сезону, так само як і зміни клімату, це ризики для бізнесу. Керівники гірськолижних курортів слідкують за прогнозом погоди і думають чи випаде сніг чи ні і чи довго він буде лежати. У таких випадках треба продумати, альтернативи, які можна запропонувати клієнтам, наприклад SPA-процедури в горах.

3. Операційний ризик. Нехай, екскаваторник під час роботи порвав лінію зв’язку. Компанія одразу залишилась дзвінків та інтернету. Один день тиші це суттєва втрата іміджу та доходу, отже необхідно завжди мати альтернативні робочі процеси.

4. Економічний ризик. Це такі зміни в економіці, які можуть призвести до падіння обсягів продажів або збільшення витрат компанії. Існує велика кількість інструментів, що зменшують наслідки при настанні таких ризиків. До основних відносять диверсифікацію бізнесу та контрактне довгострокове фіксування цін. Іноді економічні ризики неможливо уникнути, але це не означає, що їх треба ігнорувати.

5. Правовий ризик. Що сьогодні законне, завтра може стати злочином. Зміни у законодавстві несуть великі загрози, але як правило бувають прогнозованими: зміна законодавства - повільна справа. Тому юридичний відділ має відстежувати законодавчі зміни , які впливають на діяльність компанії.

6. Ризик невідповідності вимогам законодавств у різних країнах. Ми можемо не знати, що порушуємо закон однієї країни коли працюємо з іншою. Також ми не можемо знати, коли один з працівників дає хабар, щоб заключити корисний для компанії контракт. Про те, коли порушення буде зафіксовано, доведеться відповідати всій компанії. Так компанію Airbus оштрафували на 3,98 мільярдів євро за хабарі в 16 країнах. Нульова толерантність до корупції, расизму, захист здоров'я працівників знизять шанс настання цього ризику.

7. Ризик стратегії. Неправильна стратегія може привести фірму на межу краху. Наприклад ви вирішили вийти на ринок з дорогим і якісним продуктом, а споживачу потрібен дешевий. Найняли зіркового топ-менеджера, коли він не вміє керувати бізнесом у цій сфері. Вибрали інтернет для реклами свого товару, а цільова аудиторія користується лише телевізором. Це приклади, де провал у стратегії приносить проблеми. Для того щоб запобігти цьому, необхідно визначити слабкі місця галузі, ринку, постачальників, виробництва та поставити "запобіжники": план на випадок, коли стратегія не спрацює.

8. Репутаційний ризик. Підприємство - це люди, а коли частина з них - некомпетентні, нечесні, то репутація компанії під загрозою. Наприклад, оператор клієнтської служби обманює клієнтів, щоб не повідомляти про

проблему до керівництва. Компанія і так втрачає репутацію і довіру, а якщо дана ситуація із доказами потрапить у медіа — втрати будуть більшими.

Про те, попередити цей ризик можна, якщо почати заздалегідь будувати прозорі стосунки зі споживачами за допомогою приємного клієнтського досвіду.

9.Програмний ризик. Трагедія може трапитись і з окремою програмою компанії так із портфелем проєктів. Намагайтеся зробити програмну та продуктову лінію фірми так, щоб провал однієї не став проблемою для інших напрямків. Від успіху або провалу одного продукту не має залежати увесь бізнес, особливо коли це — стартап, який заснований на одній програмі.

Щоб вирішити цю проблему, варто розвивати одночасно декілька задумів. Наприклад, коли ви вирішили запустити нову онлайн-платформу, зробіть 7 різних напрямів та зробіть 7 сайтів, це підвищить шанс успіху.

10. Ризик проєкту. Кожний окремий проєкт може зазнати поразки. Часто це стається через помилку в бюджеті, неготовність, технологічну або відсутність відповідних спеціалістів. Крах проєкту не має викликати наслідків, які призводять до проблем фірми в цілому.

11. Ризик інновацій. Якщо компанія розробляє або впроваджує інновації, жодна людина не дасть гарантій успіху. Незалежно від результату, всі ресурси буде витрачено. Не можна витрачати гроші на інновації бо це модно, запам’ятайте - інновації вимагають аналізу та планування.

12. Ризик країни. Часто існують ризики, які пов’язані із загрозами для країни: зовнішніми і внутрішніми викликами, нестабільності економіки, судової і правоохоронної системи. Гарним прикладом є люди, які інвестували гроші в облігації країн, які потім розпалися. Попередити такі ризики майже неможливо, проте ви мали б про них пам’ятати.

13.Ризик якості. Продукт або послуги компанії часто можуть не відповідати стандартним вимогам клієнтів з приводу якості. Дві аварії Boeing 737 MAX стали наслідком того, що продажі компанії у 2020 році впали майже

до 0. Критичні проблеми з якістю, а потім після цього як наслідок репутаційні ризики призвели до повного обвалу продажів літаків компанії Boeing.

Очевидно, всі бажають робити продукти найвищої якості, проте самі споживачі дуже і дуже часто згодні на нижчу якість задля нижчої вартості або швидкості виходу товару на ринок. Отже якість повинна бути прийнятною, але самий рівень “прийнятності” потрібно детально окреслити.

14. Кредитний ризик. Партнери вашої компанії часто можуть не сплатити за послуги чи товари. Неважливо, через нездатність чи тому що вирішили не платити. Старайтеся ретельно перевіряти партнерів, користуйтеся страхуванням кредитів чи банківськими гарантіями, що зменшують ризик неплатежів.

15. Ризик зміни валютних курсів. Іноді бізнес виходить за межі державного валютного ринку в інвестиціях, кредитуванні, торгових операціях, тощо. У нього появляється ризик втратити гроші після зміни курсів валют. Наприклад, компанія взяла в кредит 1 мільйон доларів США задля розвитку бізнесу, і нехай щорічний платіж буде складати сто тисяч доларів. У травні 2009 року це було 870 тисяч гривень, у вересні 2022 — більш ніж 6 мільйонів. Так борг, номінований у гривні, за цей період зріс більш ніж у 8 разів. Не беріть кредитів в валюті, коли дохід фірми не формується з неї достатнім чином. Нівелювати ці ризики валютних різких коливань можна за допомогою фінансових прийомів, таких як ф’ючерси і форвардні контракти.

16. Ризик зміни державної облікової ставки. Коли компанія сильно залежить від кредитних ресурсів, раптове збільшення ставки кредиту призведе до росту видатків потрібних для обслуговування боргу. Дуже великий борг чи різке коливання розміру ставки спокійно можуть стати в такій ситуації тим, що повністю втопить компанію. Задля того, щоб убезпечити себе, необхідно сформувати портфель із інструментів довгострокового і короткострокового фінансування, який дозволить дотримуватись графіку виплат при будь-яких обставин.

17. Ризик податкових змін. Як правило, податкове середовище, у якому працює компанія, із часом певним чином змінюється. Часто податкові ставки підвищують чи (чисто в теорії) знижують, фіскальна служба впроваджує нові методи боротьби із розмиттям податкової бази тощо. Тому прогнозувати вплив змін на бізнес важко, проте можливо. Треба пам'ятати, боротьба з агресивним податковим середовищем ведеться не лише на національному, але і на міжнародному рівні.

18. Ризик переривання процесу. Часто, процеси які в компанії гарно налагоджені і працюють безперебійно: наприклад на лінії робиться продукція, дані продажів зберігаються на серверах, для директора готується звіт, персонал оновлює банківський додаток у очікуванні заробітної плати. Красота. Однак може статися аварія, яка руйнує процес - несправність приладів, хакерська атака або помилка бухгалтера в номерах банківських карт працівників. Для того, щоб ця проблема не перетворилася у катастрофу, необхідно побачити ці ризики завчасно, продумати резервні процеси, скласти попереджуючий план дій і навчити працівників протистояти негараздам.

19. Ресурсний ризик. Задля того щоб досягти бізнес-цілі, організації може не хватити фінансування, кваліфікованих співробітників, сировини, запчастин, матеріалів тощо. Яскравим прикладом є автокомпанія Jaguar, що зупинила виробництво електрокарів після нестачі батарей. Отже варто все прорахувати заздалегідь і зробити заначку.

20. Політичний ризик. Події в політиці спроможні дуже суттєво впливати на умови функціонування вашого бізнесу. У країнах, в яких демократичні традиції слабкі і також в державах де автократичний або тоталітарний режим, передача влади часто може призвести до кризи. Але встановленням торгових бар'єрів задля стимулювання національного виробництва нажаль займаються майже всі[1]. Ще не варто зловживати допомогою впливових друзів, бо це може обернутися втратою часто доходів або навіть персональними санкціями.

Це лише 20 бізнес-ризиків, але взагалі існує безліч інших в залежності від сфери діяльності компанії. Якщо одночасно думати про всі, запаморочиться голова. Про те сильна, професійна команда фахівців без проблем вирішить більшістю таких ризиків. Як варіант можна запросити консультантів, що порадять, способи як себе убезпечити: або придбати відповідні страхові продукти або створити резервні фонди або не звертати уваги на деякі ризики. Треба пам'ятати, спочатку треба вірно оцінити рівень впливу ваших ризиків та ймовірність їх виникнення. Так буває, що іноді витрати на боротьбу з ними коштують більше, ніж витрати на ліквідацію цих наслідків. Отже, як свідчить міжнародний досвід, суть проєкту мінімізації бізнес-ризиків полягає у визначенні більшості можливих ризиків, які виникають в процесі діяльності компанії та побудові стратегії їх подолання.

1.2 Методичні підходи оцінки бізнес-ризиків

Задля того щоб побудувати будь який проєкт мінімізації бізнес-ризиків вам потрібно навчитись правильно визначити ризики, що виникають внаслідок діяльності фірми.

Під час оцінки бізнес-ризиків потрібно користуватися і кількісними і якісними методами, включивши закордонні розробки у галузі управління ризиками. Можете скористатися рекомендаціями відомого на весь світ американського фінансового аналітика А. Берлімера[2]:

- втрати від ризиків зазвичай незалежні один від одних;
- втрати по одному виду діяльності не завжди збільшують шанс втрати по іншому, окрім форс-мажорів;
- максимальний можливий збиток не має перевищувати фінансові можливості учасників.

Процес ризик-аналізу включає декілька етапів, а саме:

- якісний аналіз ймовірних чинників бізнес-ризику;

- ранжування ризиків бізнесу за їх значимістю та можливості прогнозування;
- кількісна оцінка ризиків бізнесу;
- встановлення допустимого рівня та меж ризику.

За оцінками міжнародних експертів, 93% різних невдач дрібних фірм пов'язано з недосвідченістю керівництва, їх невмінням адаптуватися умовам, які змінюються також консерватизмом мислення, яке веде до неефективного управління фірмою, до прийняття невірних рішень, втрати ринкових позицій.

Гарний ризик-аналіз дає змогу встановлювати фактори і потенційні області ризиків та виявити можливі їх види. Для цього люди проводять SWOT-аналіз[3]. При відсутності достатньої інформації потрібно використовувати сценарні методи, які дозволяють виділити такий набір ризикових ситуацій, виникнення яких ймовірно призведе до відхилень від намічених цілей та зміни встановлених цільових індикаторів або до банкрутства компанії .

Закінчується процес якісного аналізу розподілення ризику до однієї з цих наступних категорій:

Відомі ризики: природа чинників нам відома, наслідки можуть бути оцінені досить точно. Яскраві приклади відомих ризиків – несвоєчасне виконання робіт чи отримання штрафів та втрата частини ресурсів в результаті розкрадань тощо. Такі ризики можуть бути визначені у процесі аналізу статистичної і бухгалтерської звітності. Дії, щодо управління цими ризиками треба віднести до рішень, які приймаються менеджерами в умовах невизначеності.

Передбачувані ризики: прогнозовані фактори ризику, які задані законами розподілу та їх параметрами дають можливість їх прояви, як доводить досвід. Яскравими прикладами подібних ризиків є ризики договорів про поставку сировини до завершення переговорів, матеріалів, комплектуючих, ризики щодо укладання контрактів зі споживачами, ризик сильного зниження продуктивності праці внаслідок звільнення співробітників

тощо. Рішення з виконання проведення подібних операцій приймаються менеджерами в умовах часткової невизначеності.

Непередбачені ризики: інформація щодо таких чинників ризику зазвичай відсутня чи дуже мала. Насамперед це такі загрози шкоди у підприємницькій діяльності, що не можна спрогнозувати, такі як зміни у політичній обстановці чи зміна засновників або зміни у банківській політиці. Рішення щодо цих ризиків приймають менеджери в умовах повної невизначеності чи використовуючи евристичні методи[4].

Щоб застосовувати в подальшому різні, найпридатніші методи ризик-аналізу проводять відбір ризиків та їх ранжування по значимості та прогнозованості. Окрім цього, потрібно спрогнозувати масштаби втрат (втрати прибутку та додаткові витрати) та співвідносити їх зі своїми реальними можливостями бізнесу.

Системою показників для оцінки ризику називають сукупність взаємопов'язаних показників, які мають однорівневу чи багаторівневу структуру, яка націлена для рішення одного конкретного ризикового заходу.

Для побудови своєї системи показників ризику потрібно враховувати:

- обставини, що пов'язані з отриманням потрібної інформації для прийняття необхідних рішень;
- змістовність показників;
- порівнянність показників ризику в різних ситуаціях;
- вимірність показників ризику;
- думка експертів і фахівців для часткового подолання невизначеності.

Через недостатню кількість вихідної інформації щодо середовища бізнесу ускладняються процеси оцінки ризику через скорочення кількості і можливості використовуваних показників.

Тому на думку експертів кількісний аналіз саме спрямований на кількісну оцінку ризиків та проведення їх аналізу і порівняння. Для кількісного аналізу ризику використовують різноманітні методи: наприклад,

статистичні, аналітичні, оцінки платоспроможності та фінансової стійкості, доцільність витрат і інтегральні показники ризику.

Поєднання різних показників втрат до якогось загального вигляду можна реалізувати використовуючи фінансові показники, проте іноді це зробити дуже важко. Розмір загальних втрат часто порівнюється з капіталом, отже може бути поділена на зони та рівні внаслідок ризикових подій:

- безризикова - зона таких безризикових видів діяльності, де втрати майже не очікуються чи є негативними тобто прибуток більше втрат;
- допустимого ризику - зона, коли бізнес зберігає економічну доцільність, тобто ризики від втрати менші очікуваного прибутку. Кількісно межа такої зони однакова розрахунковій величині очікуваного прибутку;
- критичного ризику - зона, де втрати від ризиків перевищують прогнозований прибуток, що веде до втрати усіх вкладених коштів;
- катастрофічного ризику – зона, де втрати від ризиків ведуть до втрати всіх активів і як наслідок призводить до банкрутства і повного закриття бізнесу.

Отже, для мінімізації бізнес ризиків компанії потрібно визначити максимальний обсяг ймовірних втрат при реалізації ризикової операції, зіставити їх із загальним капіталом, включаючи власні кошти та зробити висновок, чи не зможуть втрати капіталу привезти до банкрутства. Тому використання різних методів кількісного аналізу ризиків дозволить нам максимально уникнути ризикованих рішень та фінансових втрат.

1.3 Закордонний досвід формування проєкту мінімізації ризиків бізнесу в агросфері

Сьогоднішня ситуація на вітчизняному і світовому ринках характеризують ускладненням війною, комерційних схем та використанням комплексних продуктів і як наслідок посиленням конкуренції між компаніями. Фінансові та грошові потоки, управління ресурсами чи персоналом, рух капіталу стає ще більш важким завданням, яке пов'язане із зростанням обсягів звітності чи документообігу, ростом швидкості інформаційних потоків. Перелічені фактори посилюють економічні бізнес ризики, які залишаються на досить високому рівні.

Про те проєкт мінімізації бізнес ризиків дає можливість підприємствам у всьому світі здійснювати ефективно та надійно економічну діяльність та підвищувати свої конкурентні позиції.

У політиці розвинутих країн поширена практика розробки стратегічних проєктів щодо зміцнення економічної безпеки компаній та країни в цілому. При цьому всі суб'єкти підприємницької діяльності виконують важливу роль у економічній і соціальній діяльності країни, при цьому рівень їх захищеності, залежить від впливу зовнішнього середовища. Розуміючи таку важливість результатів економічної діяльності компанії і її рівень економічної безпеки більша частина економічно розвинутих країн світу останніми роками зняла велику кількість адміністративно-законодавчих обмежень і створили приємні фінансово-економічні умови ведення бізнесу і також запровадили ряд податкових сприятливих стимулів.

Тому, враховуючи міжнародний досвід, проведемо аналіз особливостей забезпечення проєктів мінімізації бізнес-ризиків компаній у макро і мікрорівнях у самих розвиненіших країнах світу (табл. 1.1).

Отже, компанії через свої власні національні, релігійні чи культурні фактори, мають унікальні методи зниження бізнес ризиків. Однак їх об'єднує те, що вони працюють на базі постулатів:

- знання це ключ в майбутнє;

- технології це двигун розвитку економічної безпеки компаній;
- відповідальність менеджерів компаній полягає у добровільному заохоченні розвитку науки і технологій.

Таблиця 1.1 – Особливості заходів мінімізації бізнес-ризиків підприємств у розвинених країнах

Країна	Унікальні заходи з мінімізації ризиків	
	На макрорівні	На мікрорівні
1	2	3
Germany	- владою створено національні спецслужби які контролюють ситуацію на економічно важливих і стратегічних об'єктах країни - закони щодо збереження і нерозголошення комерційної таємниці зобов'язують всі особи, які вони дізналися через службове становище; - громадянський обов'язок населення повідомити відповідні правоохоронні органи про порушення та отримати фінансову винагороду за це.	- генеральна розвідка, яка у взаємодії з приватними охоронно розвідувальними агентствами виконує функції безпеки не тільки фірми, а й керівництво, включаючи кожного працівника; - працівники спецслужб і приватних служб(агентств) виконують постійний моніторинг економічної ситуації на спільних підприємствах і вивчають фінансово-економічну поведінку іноземних громадян з приводу дотримання ними норм закону та інтересів бізнесу; - приватні компанії допомагають у отриманні оперативно-значущих даних про вчинені або заплановані економічні правопорушення як в компанії, так і на загальнодержавному рівні.

France	- влада співпрацюючи з приватними правоохоронцями, спрямовує всі свої зусилля на боротьбу із зловживаннями торговою маркою, знаходженням фактів недобросовісної конкуренції, промислове шпигунство та контр шпигунство, і також заходи безпеки в банківській системі;[5] - у сфері безпеки ПК і боротьби з комп'ютерною злочинністю прописано десятки правових актів, які повністю регулюють статус суб'єктів діяльності в інформаційному полі, режим інформаційного обміну та, автоматизованих банків даних, підключення до загальних інформаційних систем; - високий рівень технічної забезпеченості дозволяє систематично знаходити акти промислового шпигунства відносно бізнесу – іноземних конкурентів французьких підприємств.	- власники промислово-торгівельних і фінансово-кредитних підприємств формують систему економічної безпеки через створення власних чи залучення інших детективно- охоронних агентств; - на фахівців служб безпеки є відповідальність перевіряти та відбирати персонал, що приймається на роботу, збирати відомостей про сімейні, дружні та інші зв'язки персоналу, контроль за звільненим працівників, особливо, коли він має доступ до приватної інформації; - працівники служб з економічної безпеки проводять моніторинг міри ризику економічної діяльності в першу чергу там, де існує небезпека невиправданого ризику; - визначення та перевірку осіб, що мають можливість такого доступу, об'єкти їх впливу і використовувані при цьому методи, а також розробляють способи протидії та мінімізації широкого спектру загроз і небезпек французькому бізнесу.

Закінчення таблиці 1.1

Japan	- об'єднання Торгово-промислової палати і асоціації корпоративних керівників для формування економічної безпеки бізнесу; - країна враховує інтереси бізнесу та намагається передбачити можливі відповідні заходи урядів конкурентів, а потім відповідну реакцію як своїх, так і іноземних ТНК, через ті чи інші дії; - економічна розвідка в них заснована на ефективному розподілі ролей між великим числом компаній, орієнтованих на експорт; - підтримка владою узгоджених дій між усіма можливими суб'єктами ринку, яка дозволяє зберігати високий рівень економічної безпеки держави.	відсутні закони, що передбачають відповідальність за розголошення комерційної таємниці, тому що це пов'язано з набуттям у співробітників почуття патерналізму, тобто вони вважають себе членами однієї великої сім'ї; заборонено влаштовуватися без дозволу директорів на роботу за сумісництвом; не можна навмисне наносити економічний збиток; давати і отримувати хабарі.
USA	- широкомасштабна система державного стимулювання економічної безпеки бізнесу; - за підтримки уряду понад 700 корпорацій постійно обмінюються інформацією з найактуальніших питань національної та економічної безпеки; - країна забезпечує захист приватної інформації на базі суворих стандартів, умов і процедур по захисту цінної науково-технічної, технологічної і комерційної інформації; - користуючись можливостями своїх спецслужб, корпорації отримують високі конкурентні переваги.	- найпопулярнішими є програми профілактики та боротьби з економічними злочинами у взаємодії правоохоронних органів держави з державними і приватними установами охоронних та детективних бюро; - особливістю американського бізнесу є досвід безконфліктного вирішення всіх проблем у сфері економічної безпеки; - коли фірма має місячний дохід більше 10 тис. доларів, а штат фірми перевищує чотири людини, один із співробітників має займатися, крім усього іншого, питаннями економічної безпеки.

Багато країн основну увагу концентрують на розробці теоретико прикладних засад мінімізації бізнес ризиків організації та формуванню фундаментів сприятливого середовища діяльності. Найбільших результатів у цій сфері вдалось отримати компаніям з США, Франції, Японії та Німеччини.

Проаналізувавши передовий світовий досвід розвинутих країн світу відносно зменшення економічних ризиків підприємств, можна стверджувати, що найкращими інструментами зниження бізнес ризиків підприємств є вдосконалення законодавчої бази, проведення постійних заходів з профілактики загроз, здійснення політики ефективного використання працівників, використання інновацій у всіх напрямках економічної діяльності підприємства.

Вивчаючи досвід економічного господарювання розвинутих країн світу міжнародні експерти прийшли до висновку, що саме технологічний розвиток дав забезпечив стабільність розвитку цих держав. В сучасних умовах глобальної конкуренції саме інноваційний фактор визначає парадигму розвитку і сутність проєкту мінімізації бізнес ризиків. Отже, проєкт мінімізації ризиків – це сукупність умов, де зберігається здатність створювати інноваційні зрушення в економіці з ціллю забезпечення та захисту стабільного економічного розвитку і протистояння зовнішнім фінансово-економічним загрозам.

Аналізувати ризики потрібно з тим, щоб вони не нищили виробництво, а давали змогу отримати прибуток. Вчасно проводячи економічну експертизу, SWOT-аналіз, можна впливати на хід подій[6]. Наприклад, коли зимою передбачають сильні морози - і озимі культури, здебільшого, вимерзнуть, то ми весною маємо засіювати ярі, щоб компенсують втрати. Наприклад, дуже часто буває так, коли град випадає щільно та сильно пошкоджує ціле маленьке аграрне господарство. Коли це велике підприємство, то треба розосередити культури (не класти всі яйця в один кошик). Коли ви сієте озиму пшеницю та ваше підприємство має землі у різних регіонах світу, то потрібно зробити так, щоб всюди було посіяно потроху.

Коли накриває в одному місці у певній області або кліматичній зоні, то при смерті культури, фінансово-економічний результат буде задовільний. Тому що ви зможете продати цю саму культуру в іншому регіону за вищою ціною та очевидно отримаєте прибуток[7]. Окрім цього, потрібно враховувати чинник - інерційність ризиків. Коли появляється ризик у рослинництві по зернових – ми маємо знати, що через час він матиме безпосередній вплив на інші сфери сільського господарства. Отже, враховуючи цей фактор, треба регулювати свою діяльність, диференціювати її з тим, для того щоб мінімізувати вплив ризиків. Існує досвід, коли економісти проводили SWOT-аналіз на великому підприємстві у Польщі. Чотири роки намагалися їм довести що у них немає диверсифікації та переробки, тому монокультура (кукурудза у їхньому випадку) – це величезний ризик. Менеджери заперечували, спираючись на те, що у них точні технології, а значить все буде добре. Через 5 років це підприємство збанкрутувало. Натомість австрійський агрохолдинг, який дослухався економістів і запровадив проєкт мінімізації бізнес-ризиків має постійний прибуток. Вони також розпочинали з монокультури - цукровий буряк, зараз - це підприємство що має широку диверсифікацію. У них є пшениця, кукурудза, і величезний молочний комплекс… Але! Складнішає система управління і як наслідок будь-який збій у ній несе дуже високий ризик.

Необхідно розуміти, аналіз господарської діяльності має вестися постійно. Інакше ми вирішуємо одні ризики, а появлятимуться інші. Як у прикладі вище: зробили диверсифікацію – але з’явився ризик в управлінні. Тому постійно слід ставити питання: а що взагалі відбувається у даній сфері? А що відбувається в іншій? Гарний економіст глибоко проведе аналіз всіх ризики щоб підприємство розвивалось та процвітало. Ефективні агро-технології та висококваліфіковані спеціалісти і ефективні маркетингові схеми – разом це все те, що компанія повинна зробити для диверсифікації всіх ризиків. Інструменти, що залежать від інших це кредитування, яке тягне проблему застави та інші[8]. Нехай, 77% ризиків в рослинництві залежать від

погоди, що ви ніяк не зможете передбачити. Тому тут рішення лише одне - страхування. Але якщо розглядати хвороби, шкідники та бур'яни, то в цьому випадку результат залежить від технологій, що ви самі використовуєте. Тому якщо ж брати проєкт в цілому – то вигідніше витратити невеликі гроші саме на аналіз ризиків і на впровадження проєкту мінімізації цих ризиків за для того, щоб підприємство нормально функціонувало та отримувало прибутки.

Отже, дослідивши передовий іноземний досвід розвинутих країн світу відносно організації проєкту зниження ризиків підприємств, можна стверджувати, що найефективнішими інструментами мінімізації ризиків підприємств є:

- удосконалення законодавчої бази;
- здійснення постійних заходів з профілактики загроз;
- проведення політики ефективного використання персоналу;
- використання інновацій у всіх сферах економічної діяльності компанії;
- диверсифікація ризиків;
- аналіз ризиків;
- страхування ризиків.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія АГРОТРЕЙД ПЛЮС» здійснює основну діяльність за напрямком оптова торгівля хімічними продуктами. Основна інформація щодо підприємства відображена на рис. 2.1.

Назва:	•«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»
ЄДРПОУ:	• 38715660
Скорочена назва:	•ТОВ "КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС"
Організаційно-правова форма:	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	•05.06.2013
Основний напрямок діяльності:	•46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:	•46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами •46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами •46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Офіційна адреса:	•Україна, 18006, Черкаська обл., місто Черкаси, ВУЛИЦЯ ЧЕХОВА, будинок 43
Контактні дані:	•0472319696

Рисунок 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду середня заробітна плата мала чітку динаміку до зростання із рівня в 14,277 тис. грн. в 2019 році до 16,638 тис. грн в 2021 році (рис. 2.2).

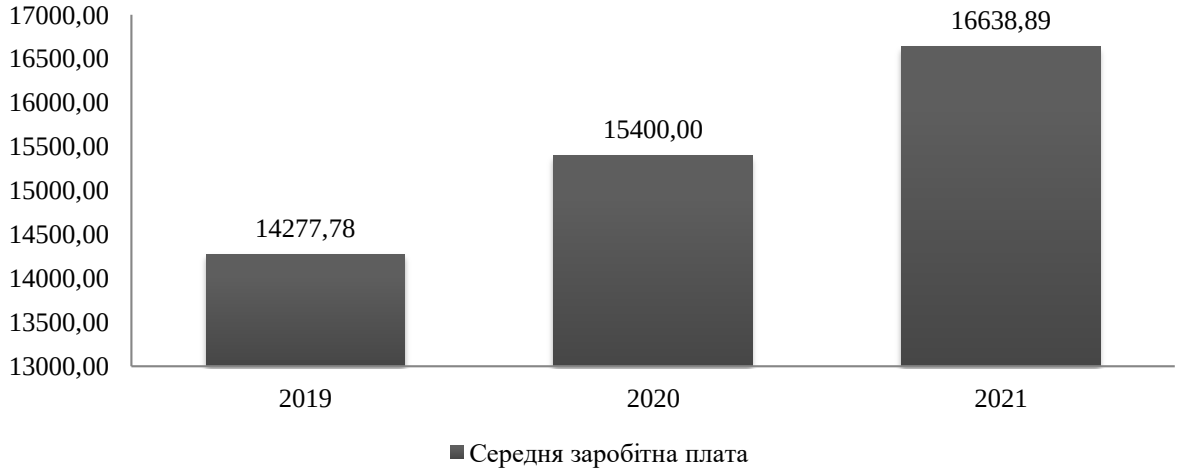

Рисунок 2.2 – Динаміка середньої заробітної плати ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Також зміна чисельності та середньої заробітної плати призвели до зростання фонду оплати праці із рівня в 1028 тис. грн в 2019 році до 1198 тис. грн в 2021 році, або на 16,54% (рис. 2.3).

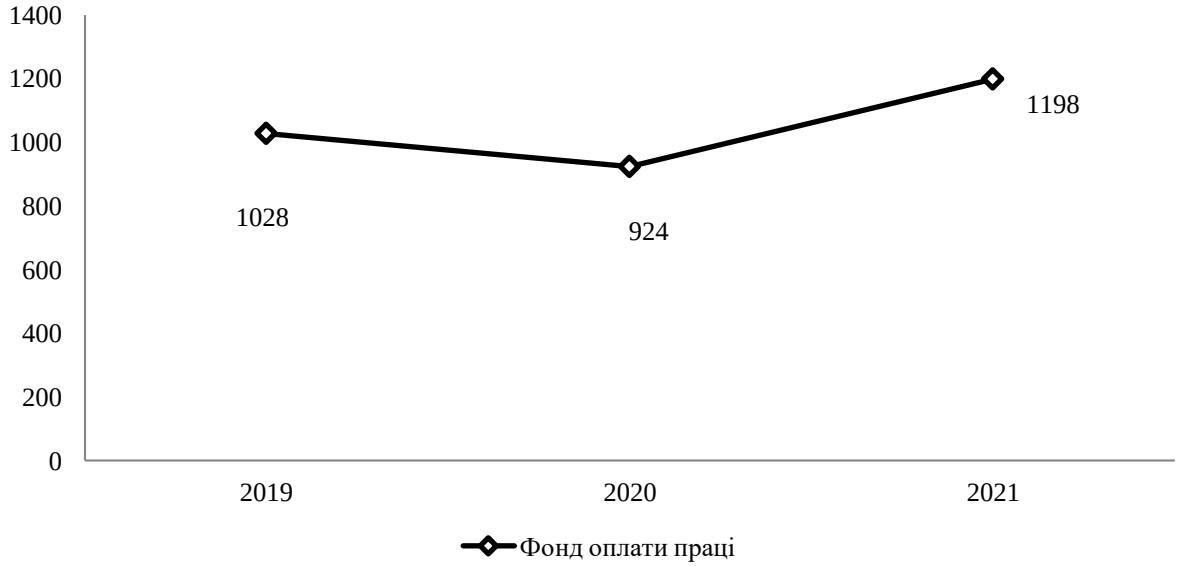

Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Динаміка фондоозброєності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.4.

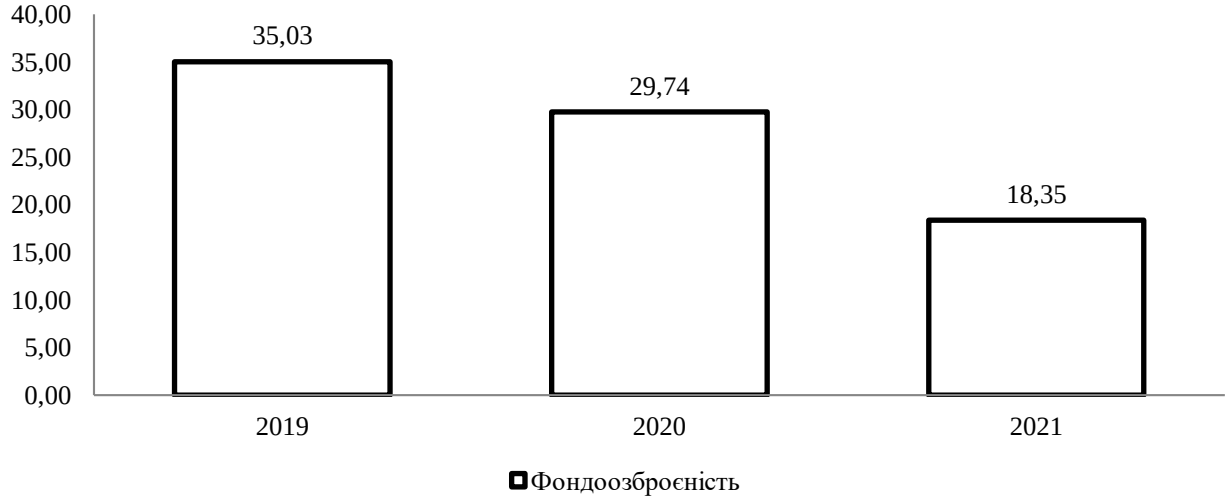

Рисунок 2.4 – Динаміка фондоозброєності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Вартість основних засобів, що припадає на одного працівника в динаміці скоротилася із рівня в 35,03 тис. грн в 2019 році до 18,35 тис. грн в 2021 році, що є негативним явищем в роботі підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід	407296	140261	461234	-267035	320973	-65,56	228,84
Основні засоби	210,2	148,7	110,1	-61,50	-38,60	-29,26	-25,96
Фондовіддача	1937,66	943,245	4189,22	-994,41	3245,98	-51,32	344,13
Фондомісткість	0,00052	0,00106	0,00024	0,00	0,00	105,42	-77,48

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2021 рр. рівень фондовіддачі (табл. 2.1) на підприємстві збільшився із рівня в 1937,6 тис. грн. в 2019 році до рівня в 4189,2 тис. грн в 2021 році, що є позитивним явищем в роботі підприємства.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку фінансових результатів підприємства. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.5.

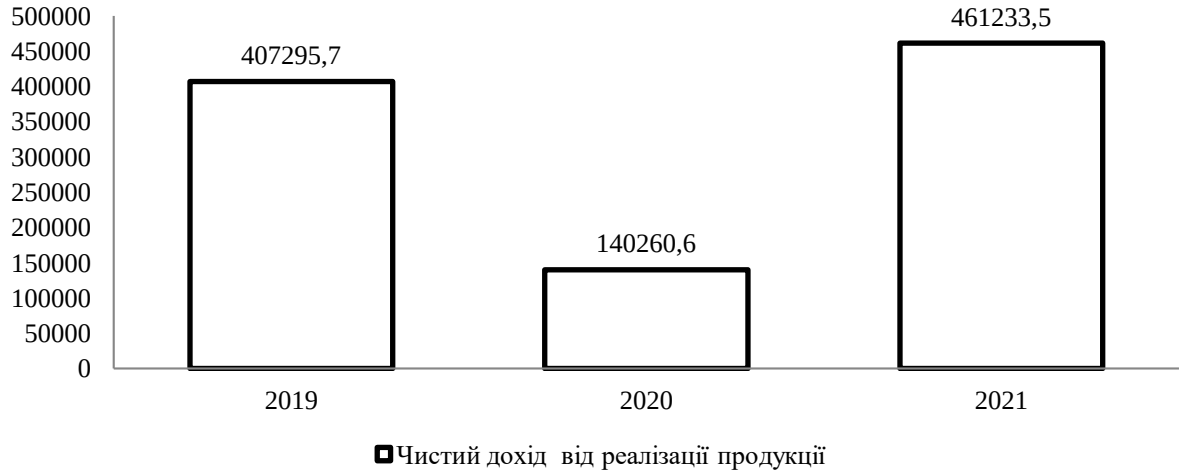

Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Чистий дохід підприємства протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до скорочення на 65% в 2020 році до рівня в 140,260 млн. грн. Проте в 2021 році при зростанні цін на товари підприємства та збільшенні обсягів реалізації чистий дохід збільшився на 228% до рівня в 461,233 млн. грн (рис. 2.6).

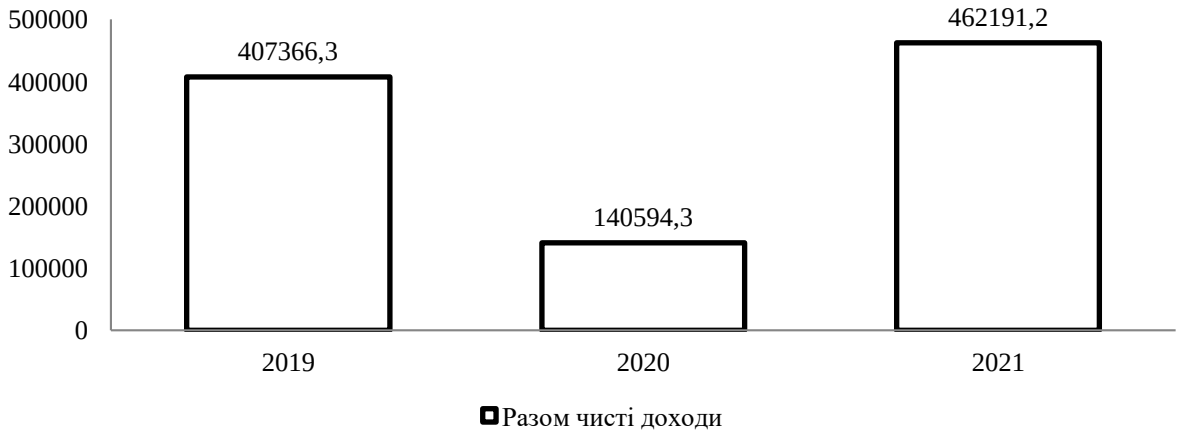

Рисунок 2.6 – Динаміка сумарних чистих доходів
ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Загальні чисті доходи протягом 2019-2020 років зменшилися на 65,49% до рівня в 140,594 млн. грн в 2020 році. Проте в 2021 році за рахунок зростання чистих доходів вони зросли на 228% до рівня в 462,191 млн. грн.

Динаміка собівартості реалізації продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. відображена на рис. 2.7.

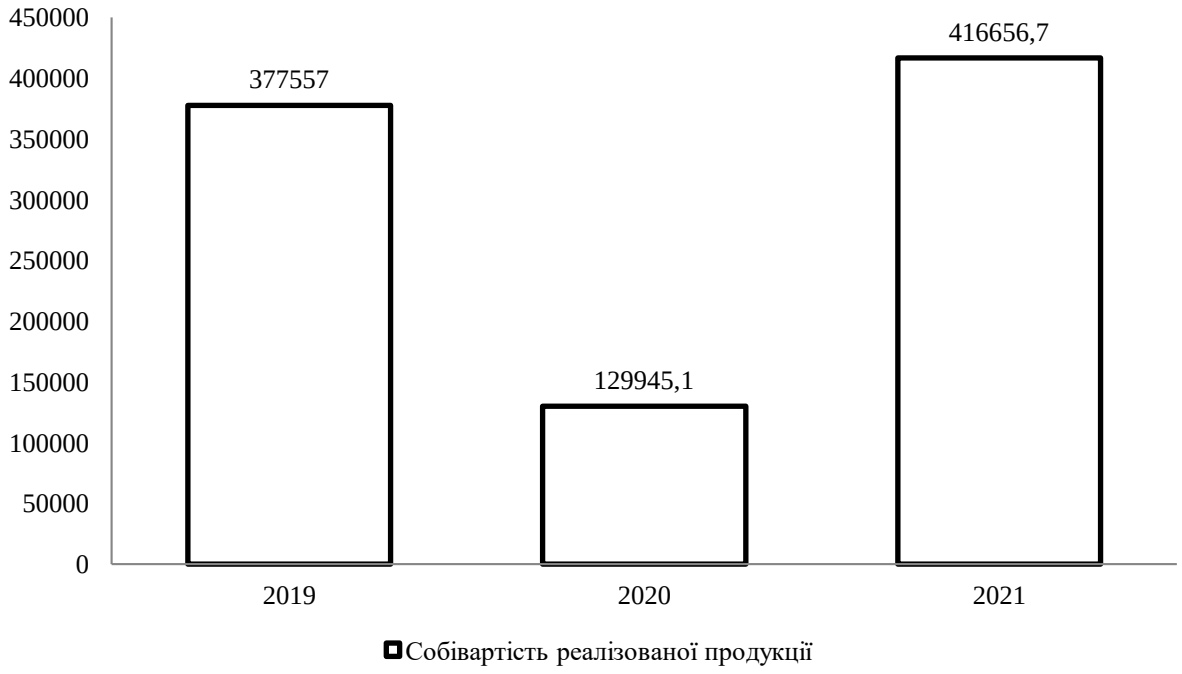

Рисунок 2.7 – Динаміка собівартості реалізації продукції
ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналогічну динаміку до скорочення в 2020 році мала і собівартість реалізованої продукції на 65,58% до рівня в 129,945 млн. грн проти 377,557 млн. грн. Проте в 2021 році при зростанні на 220% собівартість зросла до рівня в 416,656 млн. грн.

Динаміка валового прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.8. Валовий прибуток протягом 2019 року становив 29,738 млн. грн, проте при скороченні в 2020 році на 65% склав 10,315 млн. грн. В 2021 році валовий прибуток зріс у порівнянні із 2020 роком на 332% до рівня в 44,576 млн. грн.

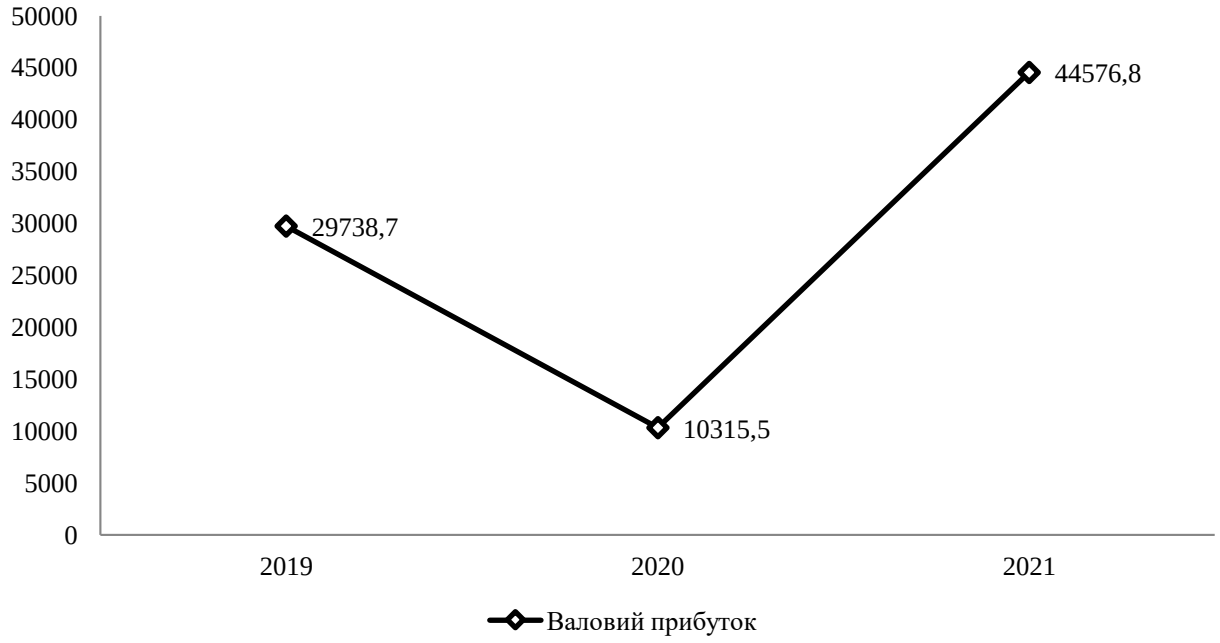

Рисунок 2.8 – Динаміка валового прибутку
ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Динаміка інших операційних витрат та інших операційних доходів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.9.

Протягом 2019-2021 рр. інші операційні доходи мали тенденцію до зростання із рівня в 70,6 тис. грн в 2019 році до 957,7 тис. грн в 2021 році, або на 372% в 2020 році та на 186% в 2021 році.

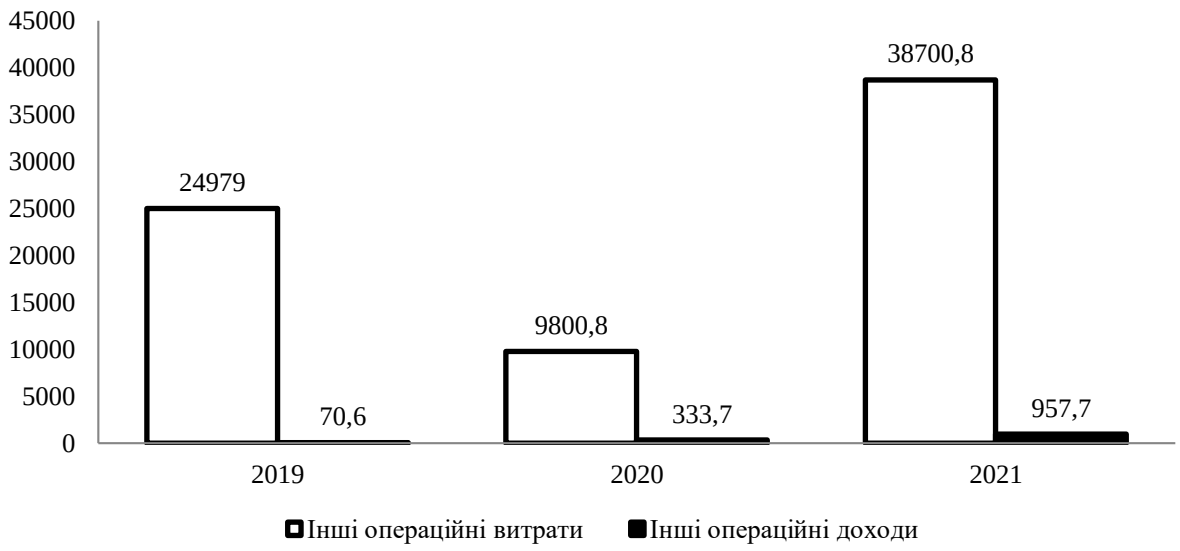

Рисунок 2.9 – Динаміка інших операційних витрат та інших операційних доходів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2021 рр. інші операційні витрати зменшилися на 60,7% в 2020 році та збільшилися на 294% в 2021 році і становили відповідно 9,8 млн. грн в 2020 році та 38,7 млн. грн в 2021 році.

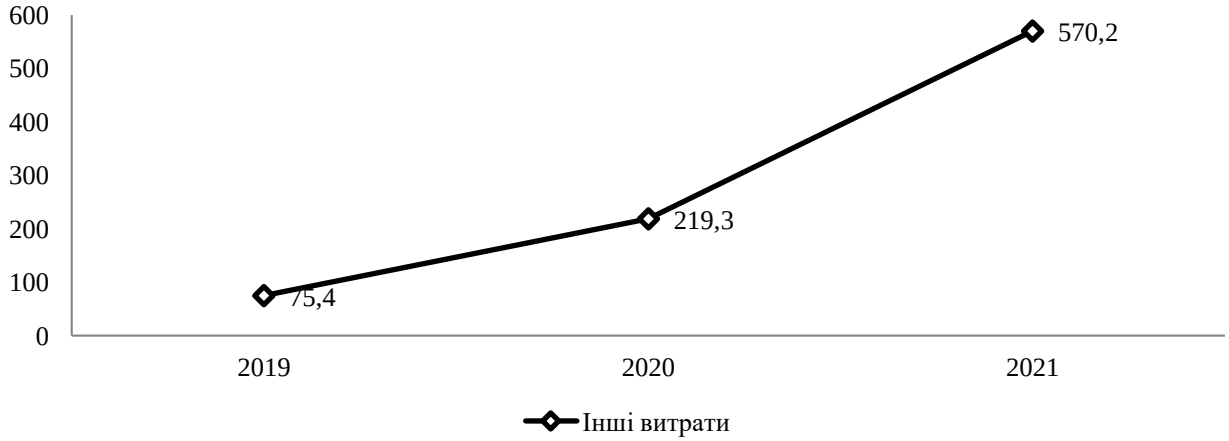

Рисунок 2.10 – Динаміка інших витрат ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Інші витрати підприємства за період 2019-2021 рр. мали динаміку до зростання із рівня в 75,4 тис. грн в 2019 році до 570,2 тис. грн в 2021 році, або на 656% (рис. 2.10).

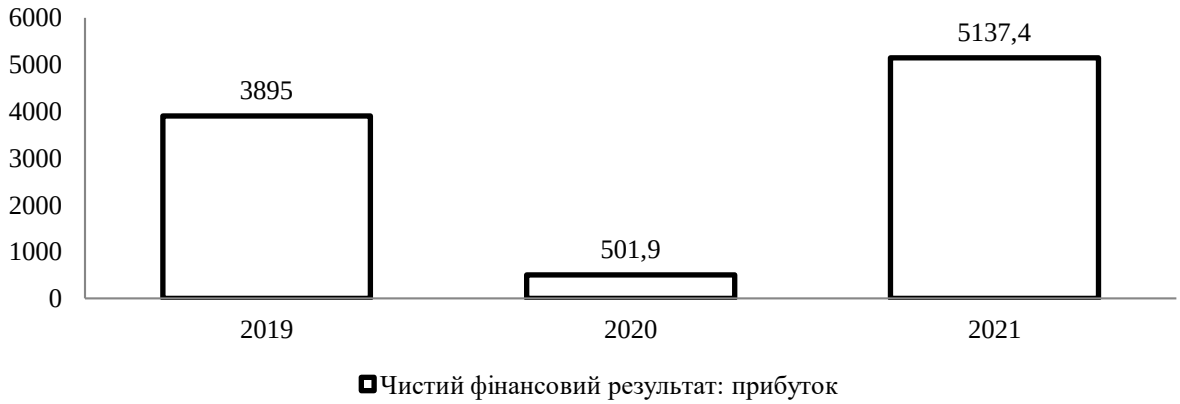

Рисунок 2.11 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За досліджуваний період чистий прибуток підприємства зменшився в 2020 році у порівнянні із 2019 роком на 87% із рівня в 3895 тис. грн в 2019 році до 501,9 тис. грн в 2020 році. Проте в 2021 році чистий прибуток підприємства збільшився до рівня в 5137,4 тис. грн, або на 923% (рис. 2.11).

Отже, ТОВ «Компанія АГРОТРЕЙД ПЛЮС» здійснює основну діяльність за напрямком оптова торгівля хімічними продуктами. Оптову торгівлю ТОВ «Компанія Агротрейд Плюс» здійснює зі складів постачальників, які розташовані по всій території України, як автомобільним так і залізнично-дорожнім транспортом. Для здійснення автоперевезень ТОВ «Компанія Агротрейд Плюс» наймає контрагентів-перевізників та доставляє замовлені мінеральні добрива згідно із зазначеними маршрутами замовника-покупця. Для здійснення господарської діяльності підприємство має у ш таті директора, бухгалтера, офіс - адміністратора, менеджерів зі збуту. Чистий дохід підприємства протягом 2019-2021 рр. мав динаміку до скорочення на 65% в 2020 році до рівня в 140,260 млн. грн. При зростанні цін на товари

підприємства та збільшенні обсягів реалізації чистий дохід збільшився на 228% до рівня в 461,233 млн. грн. Протягом 2019-2021 рр. інші операційні доходи мали тенденцію до зростання із рівня в 70,6 тис. грн в 2019 році до 957,7 тис. грн в 2021 році, або на 372% в 2020 році та на 186% в 2021 році. Валовий прибуток протягом 2019 року становив 29,738 млн. грн, проте при скороченні в 2020 році на 65% склав 10,315 млн. грн. В 2021 році валовий прибуток зріс на 332% до рівня в 44,576 млн. грн.

2.2. Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства розпочнемо із дослідження рівня ліквідності балансу підприємства за 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів за ліквідністю ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Група активів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Високоліквідні	6,5	0	26,2	-6,5	26,2	-100,00	0,00
Швидколіквідні	17001,4	28298,7	157980,7	11297,3	129682	66,45	458,26
Повільноліквідні	1584,3	5360,3	49094,8	3776	43734,5	238,34	815,90
Важколіквідні	216,7	155,1	116,5	-61,6	-38,6	-28,43	-24,89

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2021 рр. найбільший приріст активів було в групі швидколіквідні активи, що зросли із рівня в 17001,4 тис. грн в 2019 році до рівня в 157980,7 тис. грн в 2021 році. Також доцільно зазначити, що саме ця стаття активів була найбільшою ні підприємстві.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів за ліквідністю
ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Група пасивів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Найбільш термінові	10099,9	17774,6	173614,5	7674,7	155840	75,99	876,76
Короткострокові	0	4996,1	5011,4	4996,1	15,3	0,00	0,31
Довгострокові	17,9	12,6	11,4	-5,3	-1,2	-29,6	-9,52
Постійні	8702,5	11054,9	28592,3	2352,4	17537,4	27,03	158,64

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Відносно пасивів, то протягом досліджуваного період на підприємстві найбільший обсяг в пасивах займали найбільш термінові пасиви, обсяг яких зріс на 876% із рівня в 10,099 млн. грн в 2019 році до 173,614 млн. грн в 2021 році (табл. 2.3).

Наступним кроком відобразимо структуру балансу за ліквідністю в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури балансу за ліквідністю
ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр., тис. грн

Група активів	2019	2020	2021	Група пасивів	2019	2020	2021
Високоліквідні	0,00	0,00	0,01	Найбільш термінові	53,66	52,55	83,78
Швидколіквідні	90,34	83,66	76,24	Короткострокові	0,00	14,77	2,42
Повільноліквідні	8,42	15,85	23,69	Довгострокові	0,10	0,04	0,01
Важколіквідні	1,15	0,46	0,06	Постійні	46,24	32,68	13,80

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду в активах найбільшу питому вагу займали швидколіквідні активи (від 90,34% до 76,24%), а в пасивах – найбільш термінові – від 53,6% в 2019 році до 83,78% в 2021 році.

Баланс підприємства є неліквідним, адже не виконується умова А1 > П1 протягом усього періоду дослідження.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому можна визначити загальний показник ліквідності за формулою 2.1:

$$(А1 \times ВА1 + А2 \times ВА2 + А3 \times ВА3) / (П1 \times ВП1 + П2 \times ВП2 + П3 \times ВП3),$$

(2.1) де ВА та ВП – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

Загальний показник ліквідності балансу показує відношення суми всіх платіжних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань з врахуванням їх ліквідності. Цей показник дає змогу порівнювати баланси підприємств за різні періоди, баланси різних підприємств та визначати найбільш ліквідні баланси.

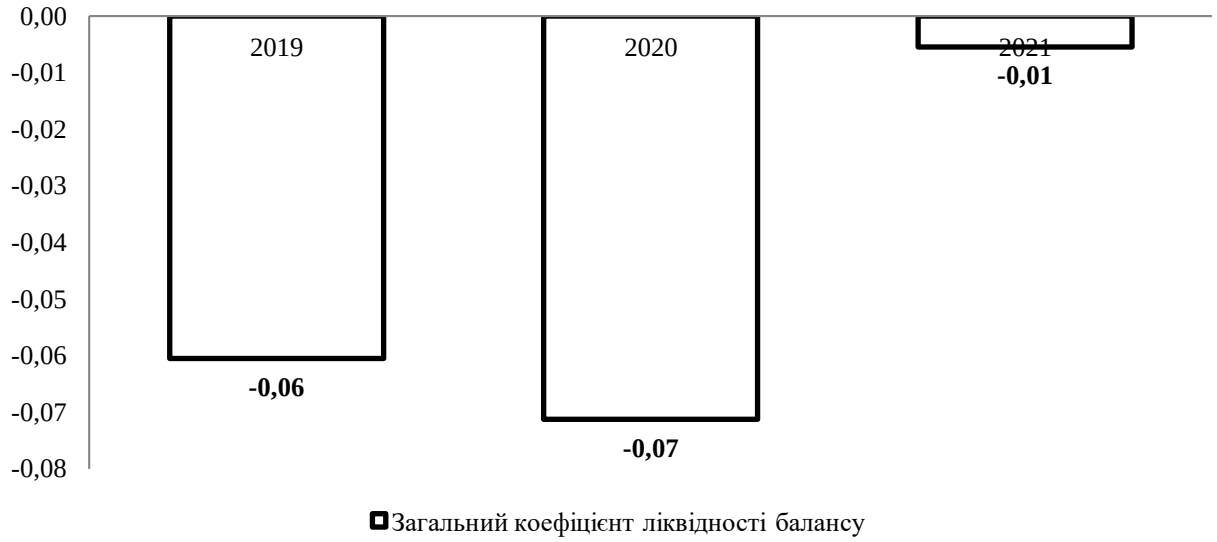

Рисунок 2.12 – Динаміка загального коефіцієнту ліквідності балансу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, протягом 2019-2021 рр. загальний коефіцієнт ліквідності балансу в динаміці мав динаміку до зростання із рівня в -0,06 в 2019 році до рівня в -0,01 в 2021 році, що є позитивним в роботі підприємства (рис. 2.12).

Також протягом досліджуваного періоду на підприємстві мали негативну тенденцію до скорочення коефіцієнти покриття (рис. 2.13) та швидкої ліквідності(рис. 2.14).

Скорочення коефіцієнту покриття протягом 2019-2021 рр. із рівня в 1,8 до 1,15 є негативним явищем і свідчить про зменшення рівня покриття зобов'язань оборотними активами.

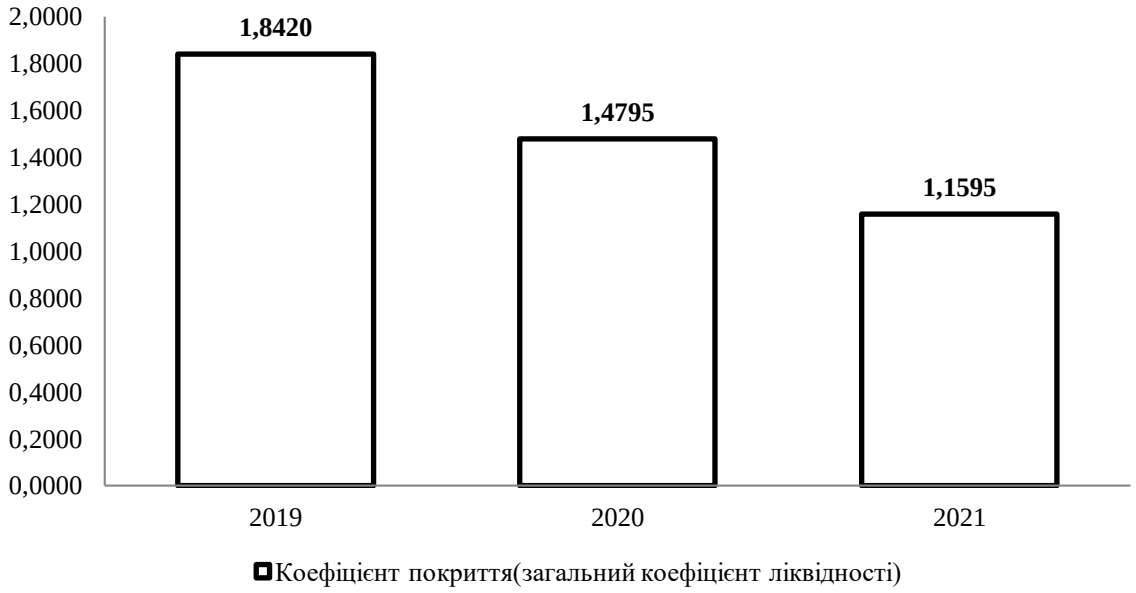

Рисунок 2.13 – Динаміка загального коефіцієнту ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

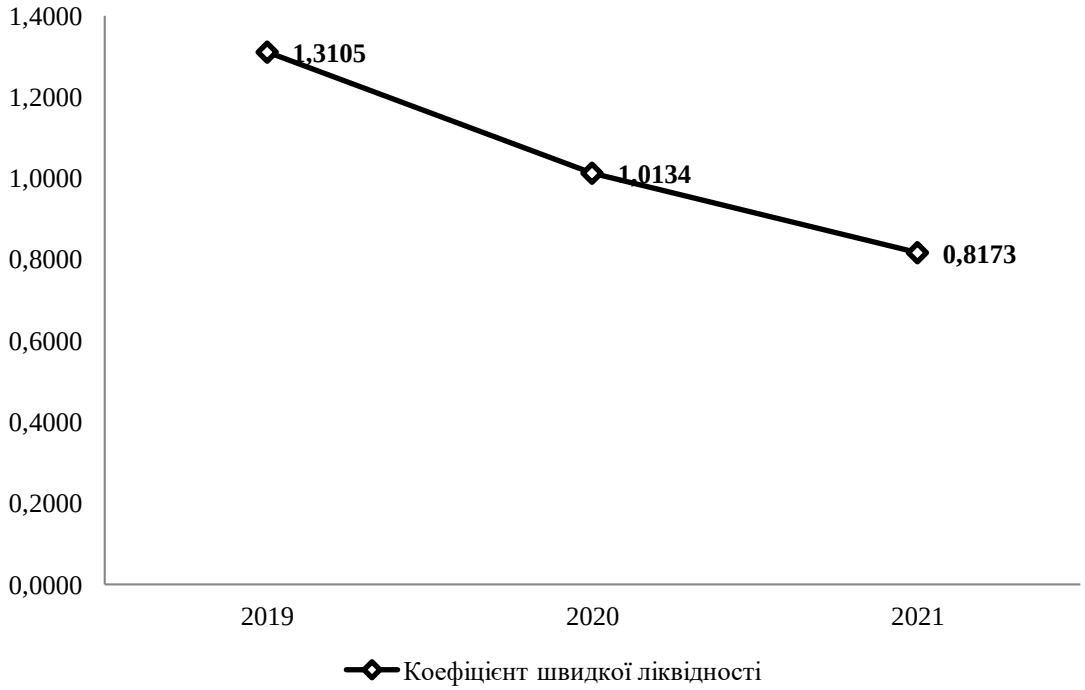

Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Проте дані коефіцієнти перебувають у нормативних межах, що свідчить що протягом 2019-2021 рр. можливість покриття зобов'язань оборотними активами.

Наступним кроком проаналізуємо коефіцієнти рентабельності діяльності підприємства.

Динаміка рентабельності продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. наведена на рис. 2.15.

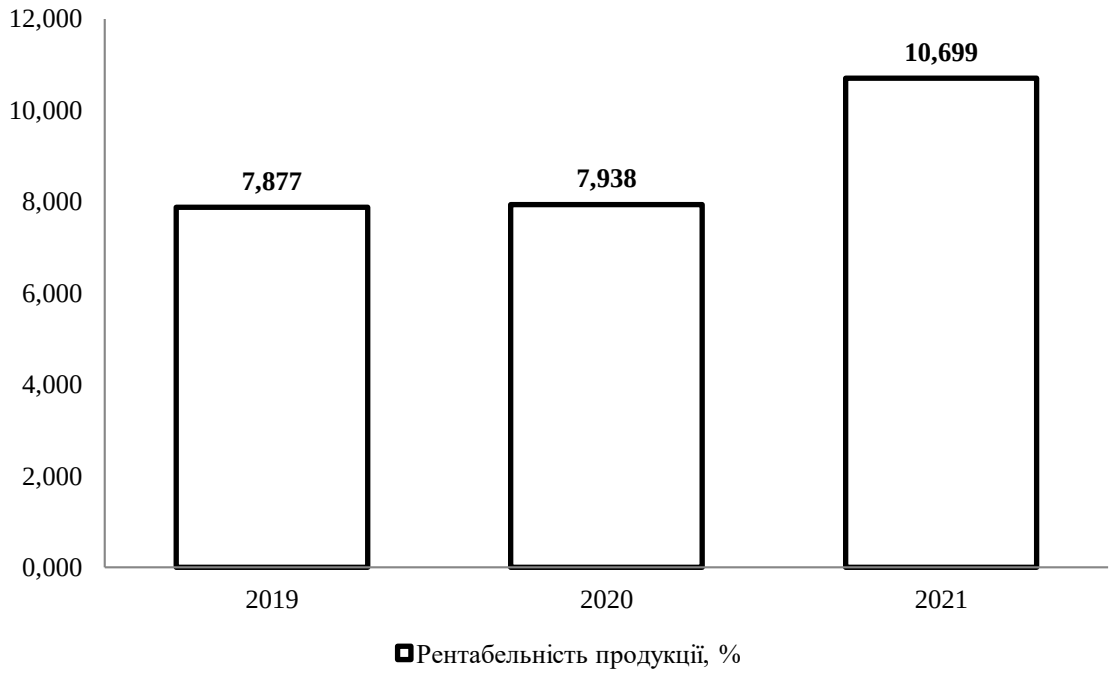

Рисунок 2.15 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Зростання чистого доходу від реалізації протягом 2019-2021 рр. спричинило зростання рентабельності продукції із рівня в 7,877% в 2019 році до рівня в 10,699% в 2021 році.

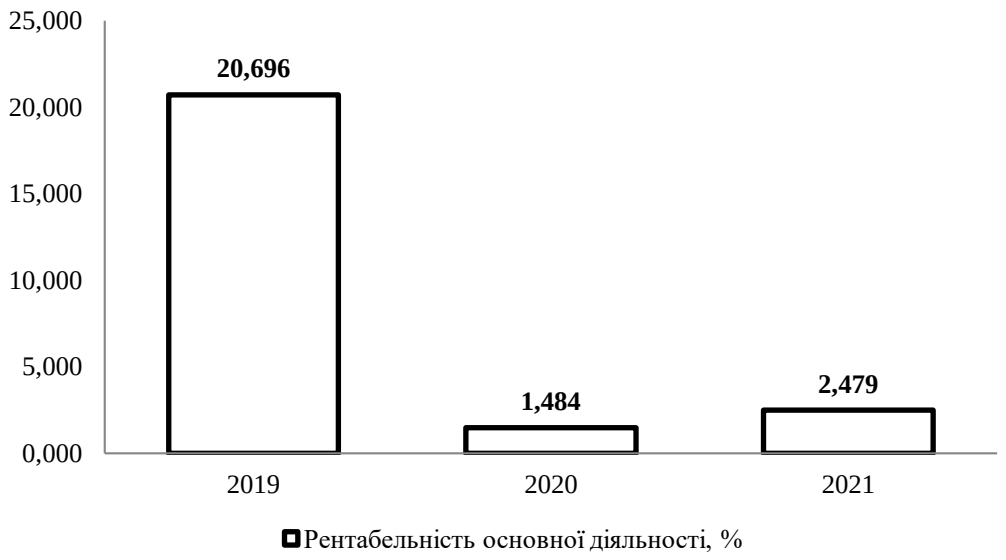

Рисунок 2.16 – Динаміка рентабельності основної діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Але також відбулося скорочення рентабельності основної діяльності (рис. 2.16) із рівня в 20,696 в 2019 році до 1,484 в 2020 році і 2,479 в 2021 році.

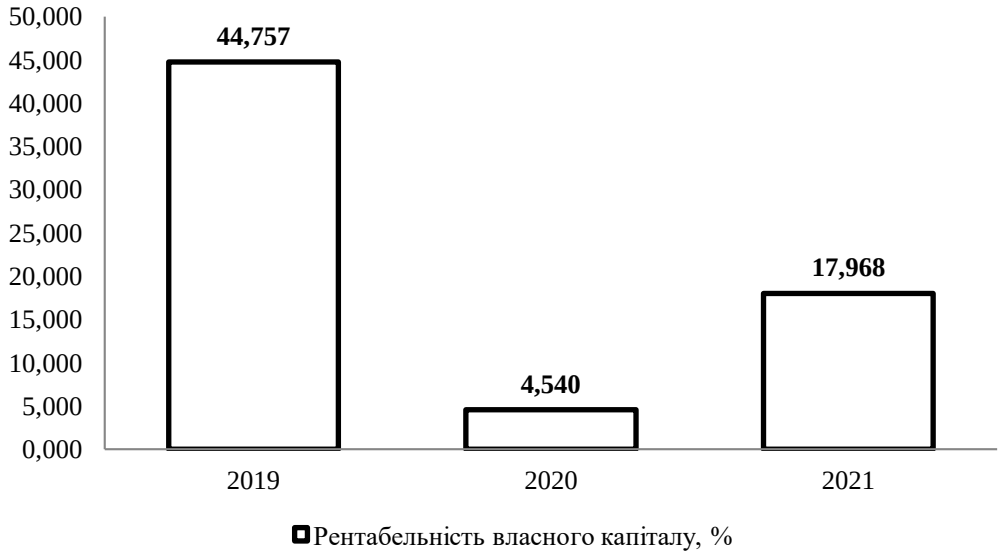

Рисунок 2.17 – Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2020 років через скорочення чистого прибутку підприємства відбулося скорочення рентабельності власного капіталу (рис. 2.17) із рівня в 44,757% в 2019 році до 4,54% в 2020 році.

Проте в 2021 році при зростанні чистого прибутку відбулося збільшення рентабельності власного капіталу до рівня в 17,968%.

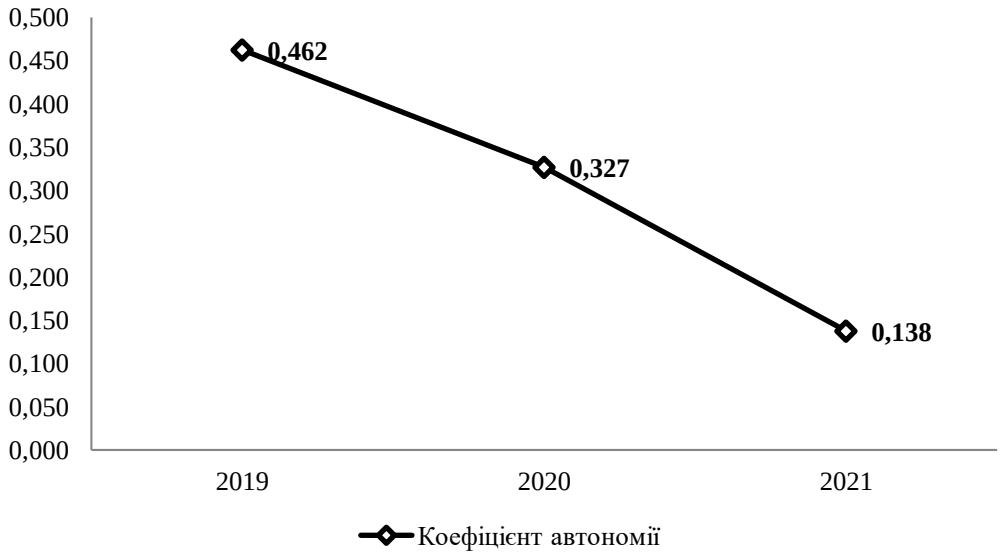

Рисунок 2.18 – Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт автономії скоротився із рівня в 0,462 до 0,138, до є досить негативною динамікою і свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (рис. 2.18).

Протягом 2019-2021 рр. на підприємстві спостерігалося негативне зростання коефіцієнту фінансової залежності із рівня в 2,163 до 7,247, що свідчить про збільшення залежності підприємства від позикових коштів (рис.2.19).

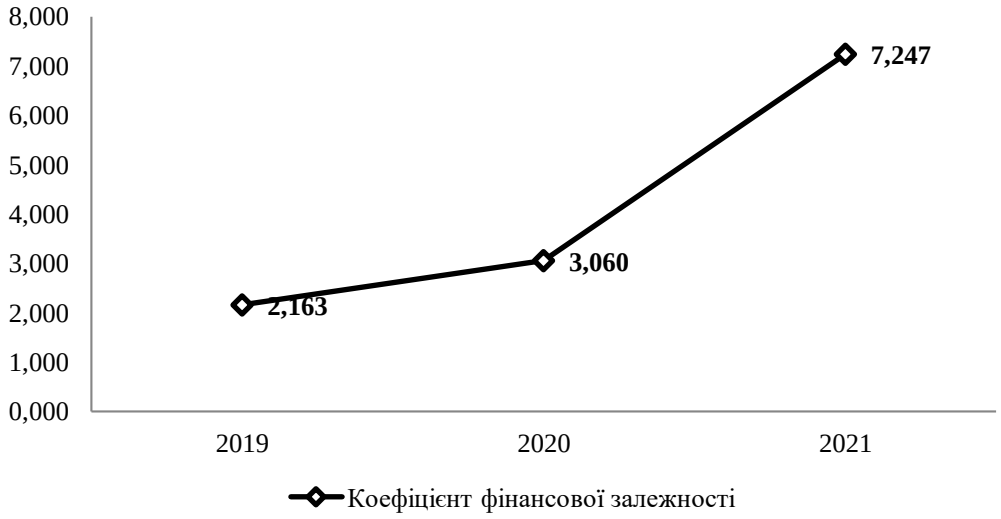

Рисунок 2.19 – Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За період 2019-2021 рр. на підприємстві відбулося суттєве зростання концентрації позикового капіталу із рівня в 53,7% в 2019 році до рівня в 86,2% за 2021 рік. Фактично дане зростання відбулося за рахунок збільшення поточних зобов'язань підприємства.

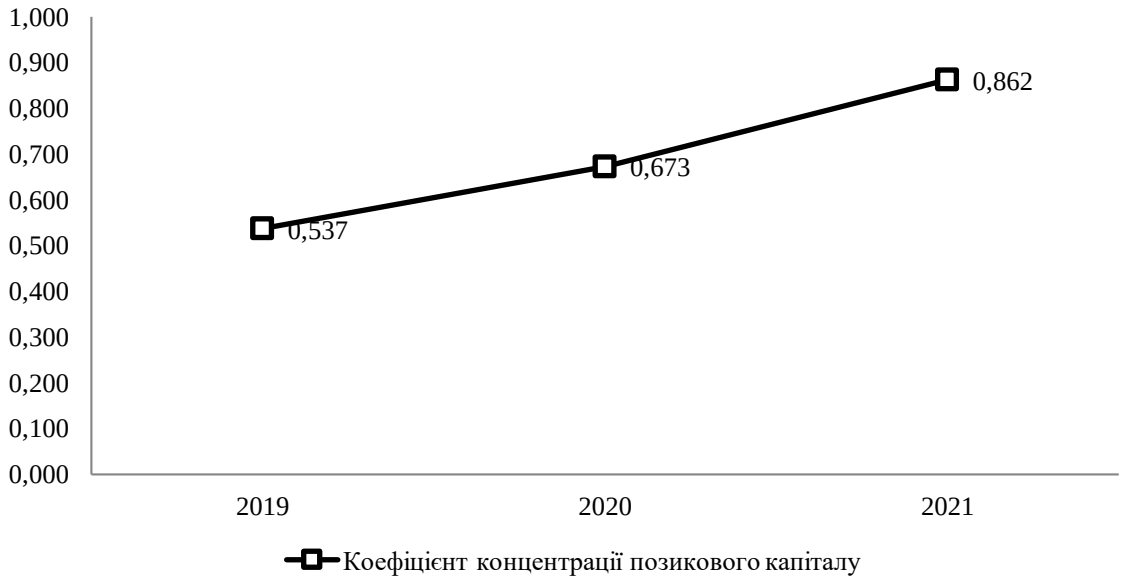

Рисунок 2.20 – Динаміка коефіцієнту концентрації позикового капіталу

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр..

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, протягом досліджуваного періоду тривалість операційного циклу зросла із рівня в 15,9 днів в 2019 році до 144 днів, або на 128 днів, що є негативним явищем в роботі підприємства, адже свідчить про зростання стану перетворення дебіторської заборгованості та запасів на грошові кошти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	21,89	4,17	2,23	-17,73	-1,94	-19,67
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	16,44	86,42	161,65	69,98	75,23	145,20
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	257,08	26,17	9,39	-230,92	-16,77	-247,69
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	1,40	13,76	38,32	12,36	24,56	36,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	24,83	5,15	3,40	-19,68	-1,75	-21,43
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	14,50	69,84	105,85	55,34	36,01	91,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Тривалість операційного циклу, днів	15,90	83,60	144,17	67,70	60,57	128,27

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Отже, баланс підприємства є неліквідним, адже не виконується умова А1 > П1 протягом усього періоду дослідження. Також протягом досліджуваного періоду на підприємстві мали негативну тенденцію до скорочення коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності. Скорочення коефіцієнту покриття протягом 2019-2021 рр. із рівня в 1,8 до 1,15 є негативним явищем і свідчить про зменшення рівня покриття зобов'язань оборотними активами. Проте дані коефіцієнти перебувають у нормативних межах, що свідчить що протягом 2019-2021 рр. можливість покриття зобов'язань оборотними активами. Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт автономії скоротився із рівня в 0,462 до 0,138, що є досить негативною динамікою і свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт автономії скоротився із рівня в 0,462 до 0,138, до є досить негативною динамікою і свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. За період 2019-2021 рр. на підприємстві відбулося суттєве зростання концентрації позикового капіталу із рівня в 53,7% в 2019 році до рівня в 86,2% за 2021 рік. Фактично дане зростання відбулося за рахунок збільшення поточних зобов'язань підприємства.

2.3 Діагностика рівня ризикованості діяльності компанії

Ведення бізнесу в будь-якій сфері неминуче супроводжується ризиками, і ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» не є винятком. Існує багато факторів, таких як: зміна характеру попиту, швидкі зміни в потребах і бажаннях покупців, посилення конкуренції та інші фактори, які підвищують рівень можливого ризику і знижують фінансово-економічну безпеку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС».

Управління ризиками на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» означає процес прийняття, впровадження та контролю управлінських рішень з метою зменшення ймовірності виникнення ризику, мінімізації втрат і максимізації прибутку за несприятливих обставин. Одним із найважливіших ризиків на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» є фінансовий ризик, причому рівень фінансового ризику зростає з прийняттям рішення про збільшення продажів, прагненням максимізувати прибуток.

Фінансові ризики підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» різноманітні, і для прийняття ефективних управлінських рішень вони потребують певної впорядкованості. Тому до основних фінансових ризиків ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» доцільно відносити ризик зниження фінансової стійкості підприємства. Це пов'язано з надмірним використанням позикових коштів, що призводить до недосконалої структури капіталу.

Бізнес-ризики також є найважливішою групою ризиків на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС». Так, операційні ризики ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» включають:

– ризик зниження прибутку;

– ризик зниження плинності;

– ризик зростання оптових (закупівельних) цін;

– ризик підвищення товарних витрат;

– ризик втрати або пошкодження продукту під час перевезення.

Ризик неплатоспроможності є одним із найнебезпечніших ризиків для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» через свої фінансові наслідки та характеризується зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що призводить до дисбалансу позитивних і негативних грошових потоків для підприємства у часі.

Ризик банкрутства відноситься до несприятливої ситуації, коли підприємець повністю втрачає власні кошти і не може погасити борг.

Зважаючи на сучасний стан функціонування підприємств в надскладних умовах спричинених військовими діями через агресію росії, доцільно здійснити оцінку ризику банкрутства через аналіз ймовірності банкрутства підприємства.

Відповідно до Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара визначимо відповідні показники для визначення класу боржника, до якого належить підприємство оптової торгівлі (табл. 2.6).

У відповідності до методики обрахунку, визначаємо клас боржника за наступною формулою:

$$Z=1{,}03\times K_3+0{,}001\times K_4+0{,}16\times K_6+0{,}6\times K_7+2{,}9\times K_8+0{,}08\times K_9-0{,}14 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.6 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів, що використовуються для визначення інтегрального показника фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Фінансовий коефіцієнт	Роки			Абсолютний приріст, %		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
1. K_1 – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня)	1,8420	1,4795	1,1595	-0,3625	-0,3200	-0,6825
2. K_2 – проміжний коефіцієнт покриття	1,6240	1,1904	0,7594	-0,4336	-0,4310	-0,8646
3. K_3 – коефіцієнт фінансової незалежності	0,4624	0,3268	0,1380	-0,1356	-0,1888	-0,3244
4. K_4 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	40,1592	71,2760	245,4275	31,1167	174,1515	205,2683
5. K_5 – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,2983	0,0717	0,2792	-1,2266	0,2075	-1,0191
6. K_6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (EBIT)	0,0117	0,0045	0,0136	-0,0072	0,0091	0,0019
7. K_7 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA	0,0117	0,0045	0,0136	-0,0072	0,0091	0,0019
8. K_8 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,2070	0,0148	0,0248	-0,1921	0,0100	-0,1822
9. K_9 – коефіцієнт оборотності оборотних активів	21,8934	4,1657	2,2274	-17,7277	-1,9383	-19,6660
10. K_{10} – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації	0,4708	0,0276	0,0351	-0,4431	0,0074	-0,4357

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.7 – Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Види економічної діяльності	Класи за рівнем фінансового стану позичальника				
	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	більше ніж + 0,91	від + 0,9 до + 0,16	від + 0,15 до – 0,6	від – 0,61 до – 4,6	менше ніж – 4,7
2019	2,1368				
2020		0,6046			
2021		0,4360			

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:

- клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту;
- клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту.

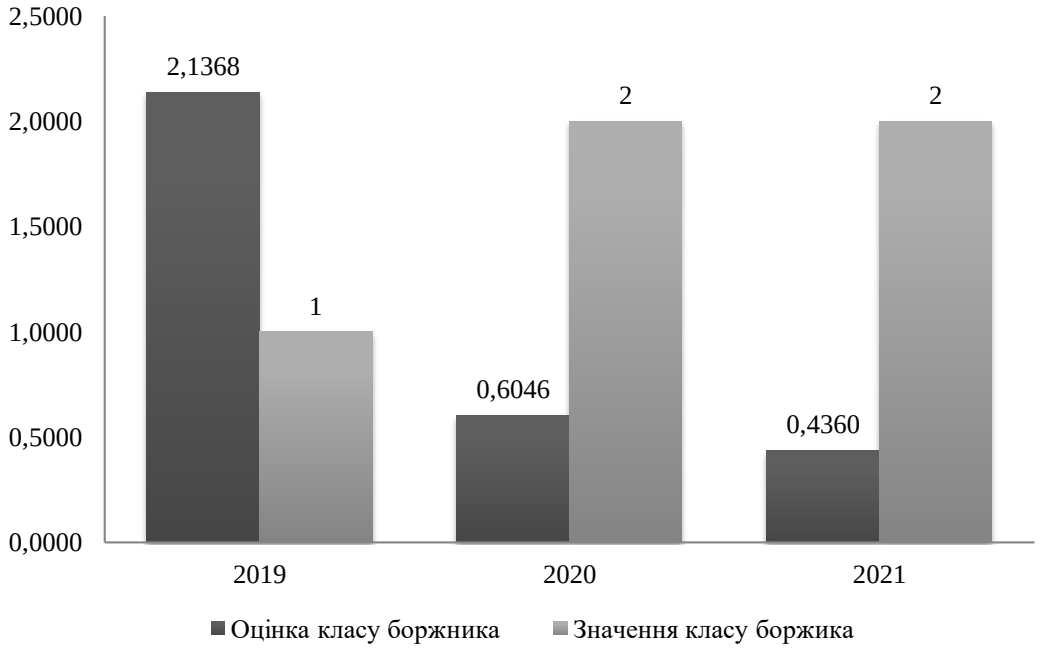

Рисунок 2.21 – Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, через погіршення ряду фінансових коефіцієнтів протягом 2020-2021 рр. (табл.2.7) підприємство із першого класу високого рівня фінансової спроможності до другого класу (достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання) в 2020-2021 рр (рис.2.21).

Для дослідження можливості банкрутства ми також будемо використовувати методичні поради щодо виявлення ознак банкрутства підприємства, а також ознак прихованого банкрутства, фіктивного банкрутства або дій, що призводять до банкрутства.

Метою даних методичних рекомендацій є формування чіткого підходу до аналізу фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання для виявлення ознак банкрутства суб'єкта господарювання та дій щодо приховування, фіктивності чи визнання банкрутства; заходів із запобігання банкрутству суб'єкта господарювання та визначення резервів збільшення продуктивності та відновлення платоспроможності бізнесу

Спочатку проаналізуємо показники, щоб визначити ознаки дій, що призводять до банкрутства, як показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників, що використовуються під час проведення аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Показник	Формула	Роки			Абсолютний приріст, %		
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
Забезпечення зобов'язань боржника всіма його активами	Б /ПК	1,863	1,486	1,160	-0,377	-0,326	-0,703
Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами	ОА / ПК	1,842	1,479	1,159	-0,362	-0,320	-0,682
Розмір чистих активів	Б - ПК	8720,40	11067,50	28603,70	2347,10	17536,20	19883,3
Майно, яке знаходиться у розпорядженні підприємства		18603,60	33670,50	207101,70	15066,9	173431,2	188498,1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

За даними табл. 2.8 можемо зробити висновок, що протягом 2019-2021 рр. відбулося погіршення рівня забезпечення зобов’язань підприємства за рахунок його активів.

Наступним кроком здійснимо аналіз показників для виявлення ознак фіктивного банкрутства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників для виявлення ознак фіктивного банкрутства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.

Показник	Формула	Роки			Абсолютний приріст, %		
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
Коефіцієнт покриття, ОА / ПЗ	ОА / ПЗ	1,8420	1,4795	1,1595	-0,3625	-0,3200	-0,6825
Рентабельність продукції	(ВПЗ / СР) х100	7,8766	7,9384	10,6987	0,0617	2,7603	2,8221
Забезпечення зобов'язань боржника всіма його активами	Б / ПК	1,8634	1,4863	1,1601	-0,3771	-0,3262	-0,7033

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, протягом 2019-2021 рр. на підприємстві зменшився обсяг покриття оборотними активами поточних зобов'язань із рівня в 1,842 до рівня в 1,1595, або на -0,6825, що є негативним в діяльності підприємства. Також негативним є і зменшення рівня забезпечення зобов'язань боржника сукупними активами із рівня в 1,8634 в 2019 році до 1,1601, або на -0,7033.

Аналізуючи фінансову діяльність підприємства можна зробити висновок, що збільшення чистого прибутку у 2021 році має відбулося за рахунок росту об'ємів продаж. А обсяг реалізованої продукції відбувся за рахунок збільшення позикового капіталу і тягне за собою негативні наслідки.

Через погіршення ряду фінансових коефіцієнтів протягом 2020-2021 рр. підприємство перейшло до другого класу за рівнем фінансового стану, відбулося погіршення рівня забезпечення зобов'язань підприємства за рахунок його активів, зменшився обсяг покриття оборотними активами поточних зобов'язань, зменшився рівень забезпечення зобов'язань боржника сукупними активами. Отже з цього випливає, що подальша динаміка розвитку компанії за цією бізнес моделлю збільшує ризики неплатоспроможності і через декілька років виникне велика ймовірність дефолту. Тому діагностика рівня ризикованості діяльності компанії дала нам змогу впевнено сказати, що хоча в компанії відбулося збільшення прибутків, воно відбулося за рахунок збільшення ризиків, отже стратегія потребує змін.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» ЗА АЛЬТЕРНАТИВНИМИ ВАРІАНТАМИ

3.1 Стратегія розвитку компанії та підвищення безпеки її діяльності

В умовах загострення економічної кризи в Україні, нестабільного економічного середовища та становища соціальної системи, забезпечення безпеки діяльності є одним із найважливіших завдань, що постають перед суб'єктами господарювання. Це не лише передумова реалізації фінансової безпеки окремого підприємства для його поступового розвитку, а й забезпечення відновлення економіки в умовах війни. Очевидно, що нові виклики, які постали перед українським суспільством, вимагають серйозного оновлення та підходів до забезпечення безпеки. Аналіз поточної ситуації щодо розвитку підприємництва в Україні вказують на те, що рівень фінансово-економічної безпеки підприємств значно знизився.

Особливістю сучасної реальності безпеки бізнесу є цілий новий перелік небезпек, що спричинені війною та, як наслідок, ускладненням соціально-економічного становища в країні. У сучасному економічному середовищі розробка та впровадження стратегії розвитку та підвищення безпеки підприємства стає все більш важливим.

Будь-яка стратегія є невід'ємною частиною механізму підприємства, а стратегія забезпечення безпеки підприємства є невід'ємною частиною фінансового механізму підприємства. В основу стратегії забезпечення безпеки підприємства покладено концепцію розвитку підприємства, яка має включати пріоритетні цілі та завдання забезпечення безпеки, шляхи і методи її

досягнення. Бути стратегічним у забезпеченні безпеки означає виявлення можливостей забезпечення довгострокової стабільності системи, прогнозування її інваріантності в міру її розвитку в незмінному середовищі, пошук альтернативних підходів, які призведуть до єдиного, оптимального рішення в заданих умовах підприємства.

Стратегія безпеки компанії повинна бути спрямована на розробку та послідовну реалізацію заходів щодо закріплення та розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері її фінансових взаємовідносин. Основною метою стратегії забезпечення безпеки є забезпечення достатньої фінансової спроможності для сталого поточного та стратегічного розвитку суб’єкта господарювання, зростання його вартості, прибутку та доходу.

Стратегія безпеки підприємства – це сплановані дії щодо запобігання або зменшення впливу негативних внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства, а також адекватне оперативне реагування на зміну обставин і усунення загроз, що виникають. Стратегія економічної безпеки також являє собою план управління системою безпеки організації, призначений для створення сприятливих умов безпеки для досягнення цілей, які організація ставить перед своєю маркетинговою діяльністю.

Вибір конкретної стратегії безпеки означає, що керівник вибирає з безлічі реальних і потенційних загроз найнебезпечніші для бізнесу та розробляє конкретні дії для боротьби з ними. Без стратегії безпеки підприємства не мають добре продуманого плану дій щодо боротьби із загрозами, що ускладнює або навіть унеможливлює досягнення бажаних економічних результатів.

На сьогодні в міжнародній діловій практиці виділено п'ять основних стратегій забезпечення безпеки підприємств, основними характеристиками яких є:

– стратегія зростання – включає підтримку досягнутого рівня економічної безпеки, контроль результатів діяльності та запобігання можливим загрозам економічним інтересам компаній;

– стратегія вибіркового посилення – спрямована на вжиття заходів щодо посилення показника складової економічної безпеки компаній;

– адаптивна стратегія – спрямована на вжиття заходів щодо адаптації складової економічної безпеки компанії до змін зовнішнього середовища;

– стратегія трансформації – передбачає внесення змін до виду діяльності, ринкову трансформацію та внесення необхідних змін до складових безпеки бізнесу;

– комплексно-забезпечуюча стратегія безпеки розроблена для реалізації заходів, спрямованих на досягнення необхідного для бізнесу рівня економічної безпеки.

У табл. 3.1 наведено характеристику запропонованих стратегій у відповідності до визначеного класу боржника, який було розраховано в другому розділі, ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» протягом 2019-2021 рр. (за оцінку приймається дані значень інтегрального показника фінансового стану ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр.). Так, клас 1 боржника відповідає критеріям економічної безпеки, а клас 2 – характеризується нормальним рівнем економічної безпеки.

Зважаючи на здійснену оцінку рівня економічної безпеки підприємства, в 2020-2021 році підприємство мало нормальний рівень економічної безпеки. При збереженні даної тенденції в умовах війни та повоєнного відновлення вважаємо за доцільне запропонувати заходи для підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», що відображено в табл. 3.1.

Таким чином, за даними таблиці 3.1 можемо зробити висновок, що підприємству ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» доцільно запровадити стратегію вибіркового посилення, яка повинна бути спрямована на вжиття заходів щодо посилення показника складової економічної безпеки компаній.

Таблиця 3.1 - Стратегії забезпечення безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» залежно від рівня економічної безпеки в 2019-2021 рр.

Рівень економічної безпеки	Характеристика рівня економічної безпеки	Стратегія забезпечення економічної безпеки	Рівень безпеки підприємства за роками	Пропоновані заходи для покращення
І. Економічна безпека 0,95 < Р < 1	Рівень «економічної безпеки» є стан діяльності підприємства, що забезпечує ефективне виконання функції підприємства; на підприємстві існує надійна система забезпечення економічної безпеки, забезпечує можливість управління її функціональними складовими.	Стратегія зростання	2019	Доцільно в подальшому здійснювати контроль за результатами діяльності та розробляти заходи запобігання можливим загрозам та економічним інтересам ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»
ІІ. Нормальний 0,75 < Р<0,95	Нормальний рівень економічної безпеки передбачає прибутковість підприємства із послабленням однієї або декількох компонент економічної безпеки.	Вибірково-посилююча стратегія	2020 2021	Доцільно здійснити ряд заходів з мінімізації ризиків, а також заходи щодо посилення рівня економічної безпеки за складовою, що має тенденцію до погіршення

Джерело: побудовано автором

Так стратегічний план забезпечення безпеки на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинен охоплювати всі основні сфери діяльності організації, включаючи управління, фінанси, маркетинг, дослідження і розробки, персонал, відносини зі споживачами і постачальниками, відносини з партнерами і державними органами, протистояння конкурентам, тощо. Кожному структурному підрозділу підприємства повинна бути відведена своя

роль у стратегії безпеки. Завданням сектору забезпечення безпеки є прогнозування та виявлення загроз, планування та координація діяльності всіх структурних підрозділів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» щодо реагування на негативні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вибірково-посилююча стратегія безпеки на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинна складатися з двох частин. Перша частина являє собою раніше сформульовану стратегію економічної безпеки і є частиною загальної стратегії організації. Друга частина – реальна стратегія.

Вибірково-посилююча стратегія ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» - це заплановані дії, спрямовані на запобігання або зменшення впливу негативних внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Також це сплановані дії для забезпечення економічної безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» та своєчасного внесення необхідних коректив до нових загроз для організації, коли вони виникають. Тому найважливішим завданням стратегічного управління є не тільки сформулювати дієву стратегію економічної безпеки, а й адаптуватися до мінливої ринкової ситуації.

Вибірково-посилююча стратегія безпеки буде ефективною, якщо керівники та спеціалісти служб економічної безпеки організації постійно вивчають процеси, що відбуваються на ринку, і коригують свою діяльність відповідно до обставин, що змінюються.

Вибірково-посилююча стратегія повинна максимально враховувати ринкові процеси, які можуть становити загрозу для діяльності організації; повинна бути динамічною, постійно обновлятися в залежності від зміни умов діяльності організації на ринку.

Для побудови та ефективної реалізації вибірково-посилюючої стратегії безпеки на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» необхідно вирішити такі взаємозалежні завдання (рис. 3.1):

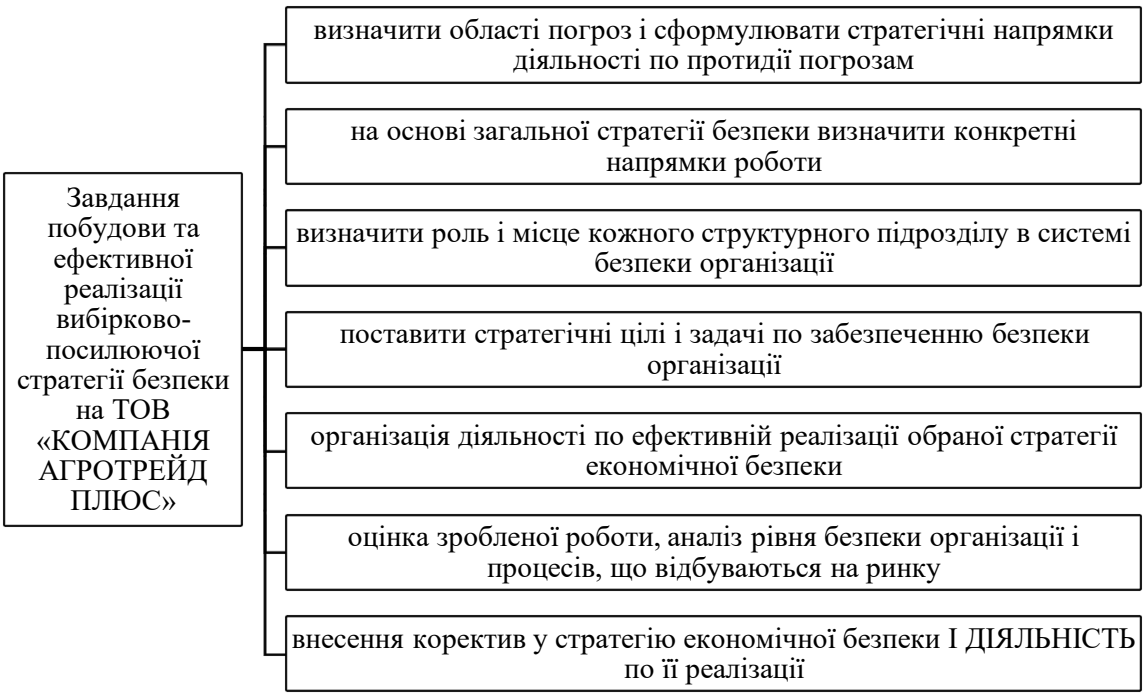

Рисунок 3.1 - Завдання побудови та ефективної реалізації вибірково-посилюючої стратегії безпеки на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

Джерело: побудовано автором

Вибірково-посилююча стратегія безпеки в діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинна передбачати наступні аспекти:

– дії з використанням сучасних технологій безпеки (технічні засоби захисту інформаційних систем, матеріальних цінностей і людей);

– намагатися налагоджувати та підтримувати тісну співпрацю з державними органами влади в діяльності, спрямованій на запобігання економічним злочинам та забезпечення економічної безпеки;

– швидкі та адекватні дії проти поведінки конкурентів і злочинних груп;

– постійний збір та аналіз інформації про процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»;

– своєчасно виявляти нові загрози та розробляти заходи щодо їх усунення або зменшення впливу;

– визначати позицію і роль усіх структурних підрозділів організації в побудові загальної системи безпеки;

– забезпечувати постійне інформування та навчання персоналу організації з питань безпеки.

Отже, найважливішим завданням стратегічного управління у сфері безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинна бути ефективна реалізація прийнятої стратегії. Завдання реалізації вибірково-посилюючої стратегії безпеки полягає в тому, щоб правильно оцінити її місце в загальній стратегії підприємства, а також професійно виконати всі заплановані заходи та отримати необхідні результати.

Реалізація вибірково-посилюючої стратегії безпеки входить до сфери управлінської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» та повинна включати вирішення наступних завдань (рис. 3.2):

Рисунок 3.2 - Завдання реалізації вибірково-посилюючої стратегії безпеки в діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, розробку та впровадження стратегії безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинна здійснюватися в кілька етапів: визначення цілей ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», визначення резервів підвищення ефективності її можливостей і небезпек зовнішнього середовища, вибір елементів економічної стратегії, визначення локальних цілей, тактичне планування та розробка тактичних дій, а також встановлення альтернативних варіантів політики забезпечення безпеки, проведення контролю результатів реалізації стратегії безпеки ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС».

3.2 Моделювання проєкту та альтернативних варіантів мінімізації ризиків компанії

В управлінні ризиками підприємства можна виділити два основних напрямки: мінімізація ймовірності виникнення ризику або зменшення впливу неминучого ризику. Процес управління ризиками в корпоративних системах фінансово-економічної безпеки за своєю суттю має певні принципи, які не залежать від групи ризику, до якої будуть застосовуватися управлінські рішення. Ці принципи включають: усвідомлення можливості виникнення ризику, взаємний контроль, постійне вдосконалення та адаптацію систем управління ризиками до конкретних галузей, а також поєднання різних методів оцінки та управління ризиками.

У літературі дослідники виділяють декілька типів стратегій управління ризиками, які доцільно використовувати ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» .

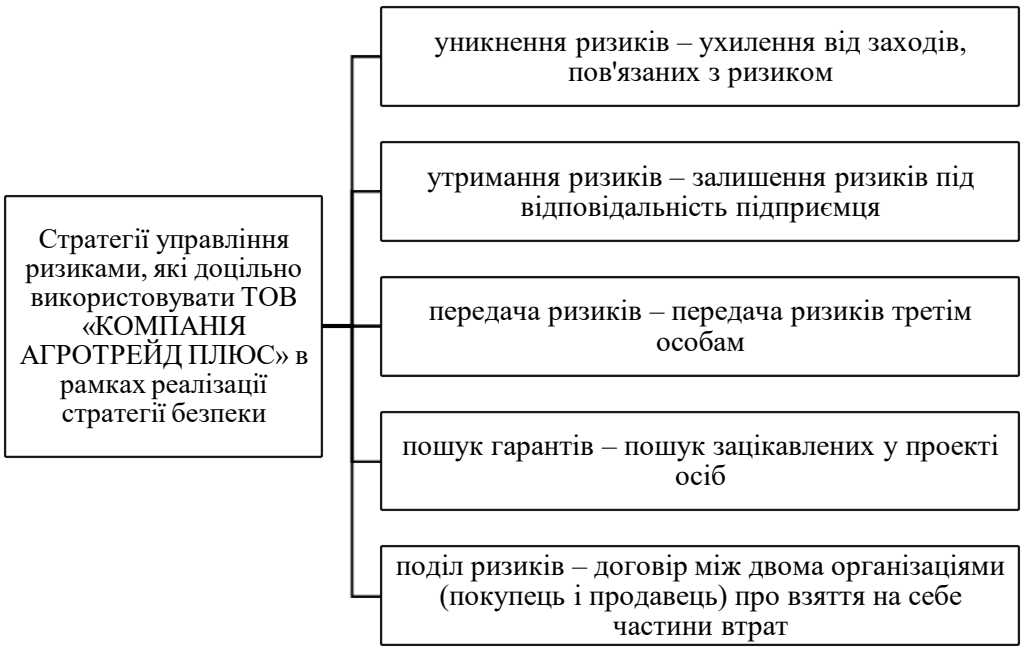

Рисунок 3.3 - Стратегії управління ризиками, які доцільно використовувати ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в рамках реалізації стратегії безпеки

Джерело: побудовано автором

Основною метою управління ризиками підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинна бути мінімізація пов'язаних з ними фінансових втрат і максимізація прибутку. Процес управління ризиками пов'язаний з оцінкою рівня, запобіганням і страхуванням певних видів ризиків.

Профілактика ризику має такі форми:

– мінімізація ризику – це ряд дій, спрямованих на зниження ризику шляхом його уникнення або запобігання. Крім того, важливо відзначити, що для менеджерів уникнення ризику часто означає відмову від прибутку, що пов'язано з ризиком невикористаних можливостей;

– диверсифікація ризику – метод, що дозволяючи уникнути частини ризику при розподілі коштів між різними видами діяльності. Диверсифікація означає об'єднання двох або більше сфер діяльності в ризикований «портфель». Як правило, показники, що характеризують ризик такого портфеля та ризик комбінованого «портфеля», будуть меншими, ніж для кожного окремого напряму діяльності, що міститься в такому «портфелі»;

– лімітування ризиків(обмеження ризику). Обмежити ризики можливо шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів для тих видів господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно перевищувати встановлені допустимі межі ризику;

– отримання додаткової інформації – це один з найважливіших шляхів зниження ризику. Звичайно, якщо інформація менеджера більш повна, він може робити кращі прогнози і знижувати рівень ризику.

Основними ризикам підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» є наступні види ризиків:

– ризик зменшення прибутку;

– ризик зниження товарообігу;

– ризик зростання оптових (закупівельних) цін;

– ризик збільшення товарних витрат;

– ризик втрати або псування товару в процесі його постачання.

Окрім того, джерела виникнення ризикових ситуацій у комерційній діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» мають два види походження: внутрішнє і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище визначається поведінкою персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», що не відповідає внутрішнім положенням та іншим прийнятим правовим нормам, і тому може призвести до втрат людських, фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, які необхідно скоротити. При цьому особливий акцент доцільно зробити на нематеріальних ресурсах, адже вони сьогодні є визначальними для будь-якого бізнесу. Однак ці ресурси є пріоритетними для підприємств торгівлі. Адже бізнес-ризик тут пов’язаний із можливою втратою кадрового потенціалу, що неодмінно призведе до втрати ринкового капіталу (наприклад, іміджу підприємства).

Основним джерелом зовнішніх небезпек у комерційній діяльності торговельних компаній ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» є

недобросовісна поведінка контрагентів, загострення ціннісної конкуренції призводить до виникнення ризикових ситуацій і збільшує можливість збитків.

Однією зі сфер виникнення негативних ризикових ситуацій для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» є правова сфера. Тут створюється додаткове навантаження через посилення законодавчих та нормативних обмежень на підприємницьку діяльність (наприклад, через обмеження розмірів торгівельних надбавок, ускладнення процедур ліцензування, зміни ставок податків тощо). Отже, комерційний ризик торговельного підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» охоплює комплексні ефекти сфери купівлі-продажу товарів, що призводить до зниження інтелектуальної доданої вартості та, зрештою, до очікуваної можливої втрати прибутку.

Для полегшення прийняття управлінських рішень щодо бізнес-ризику рекомендуємо використовувати матрицю вибору типу підходу до управління ризиками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця вибору типів підходів до управління бізнес-ризиками для ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

<table>
<tr><td rowspan="2">Рівень очікуваних втрат операційного прибутку</td><td colspan="5">Імовірність втрат операційного прибутку</td></tr>
<tr><td>Втрати майже неможливі</td><td>Втрати малоймовірні (невисока ймовірність)</td><td>Втрати ймовірні</td><td>Висока ймовірність</td><td>Втрати майже неминучі (надзвичайно висока ймовірність)</td></tr>
<tr><td>Мінімальний</td><td colspan="3">Прийняття ризику</td><td>Прийняття, ризику</td><td>Компенсація</td></tr>
<tr><td>Низький</td><td colspan="2">Прийняття ризику</td><td colspan="2">Компенсація ризику</td></tr>
<tr><td>Середній</td><td>Прийняття ризику</td><td colspan="3">Компенсація (дисипація) ризику</td><td>Локалізація, ухилення від ризику</td></tr>
<tr><td>Високий</td><td>Компенсація ризику</td><td>Компенсація (дисипація) ризику</td><td colspan="2">Локалізація та дисипація ризику</td><td>Локалізація, ухилення від ризику</td></tr>
<tr><td>Критичний</td><td>Компенсація ризику</td><td>Компенсація, дисипація ризику</td><td>Дисипація ризику</td><td colspan="2">Локалізація ризику</td></tr>
</table>

Джерело: побудовано автором

Таким чином, запропонована матриця вибору типу підходу до управління бізнес-ризиками для підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ

АГРОТРЕЙД ПЛЮС» дозволить систематизувати аналітичну роботу та підвищити ефективність управління бізнес-ризиками, що є найважливішим для діяльності підприємства.

Практичне застосування пропонованої матричної моделі для вибору типу методів управління комерційними ризиками в галузі торгівлі доповнюється у дослідженнях шкалою для визначення індексу комерційного ризику, що дозволить впливати на розмір ризику. З цією метою запропонований показник індекс комерційного ризику, який визначають за формулою:

$$I_R = P_{OB} * I_{\text{р}}, \quad (3.1)$$

де I_R – індекс комерційного ризику;

P_{OB} – величина очікуваних втрат;

$I_р$ – ймовірність виникнення втрат.

Зважаючи на основні види ризиків ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», визначаємо рівень кожного з ризиків, що відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Індекс ймовірності ризику на ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

№	Назва ризику	Оцінка ризику, %	Характеристика ризику за можливістю отримання підприємством збитку
1	Ризик зменшення прибутку	3,5	Невелика ймовірність збитку
2	Ризик зниження товарообігу	6	Збиток малоймовірний
3	Ризик зростання оптових (закупівельних) цін	12	Збиток передбачуваний
4	Ризик збільшення товарних витрат	11	Збиток передбачуваний
5	Ризик втрати або псування товару в процесі його постачання	8	Збиток малоймовірний

Джерело: побудовано автором

Отже середній індекс комерційного ризику компанії дорівнює:

$$I_R = (3{,}5 + 6 + 12 + 11 + 8)/5 = 8{,}1\%$$

Таким чином, на основі визначеного індексу комерційного ризику пропонується визначати його клас та міру впливу (табл. 3.4).

Таблиці 3.4 – Карта обґрунтування типів методу управління ризиками підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС»

Значення індексу комерційного ризику, %	Клас ризику за необхідності впливу	Рекомендовані методи
1-4	Прийнятний (А)	Прийняття
5-10	Виправданий і допустимий (В)	Компенсація, дисипація
12-16	Припустимий, але не бажаний (С)	Локалізація, дисипація, ухилення
20-25	Неприпустимий (Д)	Локалізація, ухилення від ризику

Джерело: побудовано автором

Підприємницькі ризики типу А («прийнятні») поширені і не вимагають спеціальних заходів для мінімізації через низьку ймовірність їх виникнення або мінімальну втрату операційного прибутку. Хоча прийняття ризику в цьому контексті є логічним заходом управління, воно не виключає необхідності його моніторингу, оскільки прийнятний ризик існує лише протягом певного періоду часу.

Ризик В («Розумний і прийнятний») найпоширеніший тип бізнес-ризику ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», що характеризується низькими або мінімальними збитками та високою ймовірністю виникнення, або високою втратою операційного прибутку та малою або дуже низькою ймовірністю виникнення. Прийняття таких ризиків без вжиття будь-яких запобіжних заходів свідомо призведе до збитків, тому необхідно порівняти вартість впровадження заходів з очікуваною втратою прибутку. Категорії ризиків ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» повинні змінюватися у зв'язку зі зміною впливу факторів, що спричиняють ризик.

Діловий ризик категорії С є прийнятним, але несприятливим для реалізації, і виникнення цього ризику призведе до значної втрати прибутку із

середньою ймовірністю. Управлінський вплив таких ризиків має бути більше зосереджений на їх локалізації або розсіюванні, а в деяких випадках уникнення ризиків є доречним.

Неприйнятний бізнес-ризик (категорія D), з високою ймовірністю спричинення значної втрати операційного прибутку, вимагає більшої уваги та агресивних дій і, як правило, має бути спрямований на уникнення ризику або його локалізацію. Для таких ризиків вважаємо, що слід розробити окремі плани моніторингу, запобігання та реагування.

Якщо значення індексу бізнес-ризику знаходиться в межах граничних балів, то матрична модель більш точно описує ризикову ситуацію, наприклад, чотирибальному індексу ризику відповідають чотири ризикові ситуації з абсолютно різними характеристиками. Якщо тип методу управління підприємницьким ризиком залежить від співвідношення рівня очікуваних втрат прибутку до ймовірності його виникнення, то вибір конкретного методу в рамках рекомендованого типу залежить від характеру фактора підприємницького ризику.

Для моделювання проєктів та альтернатив для мінімізації ризиків ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» необхідно розуміти природу цих ризиків, що виникають. ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» займається оптовою торгівлею мінеральними добривами в Україні. Основними контрагентами підприємства є сільськогосподарські виробники, тому ризик зниження прибутку підприємства безпосередньо пов'язаний з його фінансовим станом. Ціна цьогорічного врожаю впала майже вдвічі через тимчасове закриття морських портів і неможливість експортувати минулорічний урожай. Водночас удвічі зросли ціни на мінеральні добрива, паливо та засоби захисту рослин. За словами колишнього голови Асоціації фермерів України Івана Томича, це гальмує інтенсивне використання мінеральних добрив із хорошими результатами. Він також зазначив, що низькі ціни негативно вплинуть на

площі збирання в наступному році, що призведе до скорочення потреби країни в мінеральних добривах.

Технологічні революції та дослідження технологій вирощування рослин довели, що крім мінеральних добрив на родючість ґрунту можуть впливати і мікродобрива – добрива, які містять мікроелементи, речовини, які рослини споживають у невеликих кількостях. Їх ціна та обсяги внесення значно нижчі від мінеральних добрив, тому вони дуже популярні на нашому ринку. Таким чином, додавши їх до переліку добрив, запропоновані підрядники зможуть зберегти існуючих підрядників, які не можуть закупити таку ж кількість мінеральних добрив, як раніше, мінімізуючи ризики зниження товарообігу і зменшення прибутку.

Водночас зростання цін на природний газ, електроенергію та паливо призвело до подорожчання мінеральних добрив, а також збільшився ризик зростання оптових закупівельних цін. Тому наведені вище варіанти виходу на ринок мікродобрив частково мінімізують їх.

Для успішного впровадження мікродобрив у бізнес-модель компанії рекомендується надати контрагентам маркетингові стратегії для обмеження ризику. Ця стратегія не тільки знижує типовий ризик виходу компанії на ринок нового продукту, але й знижує ризики, з якими стикаються клієнти, що дуже важливо в наш час. Суть цієї стратегії полягає в підборі пакету мінеральних речовин і мікродобрив для кожного клієнта з урахуванням його фінансового стану. Тому доцільним є створення пакетів, яких повинно бути не менше 3:

1. Економ пакет – набір мінеральних і мікро добрив, який дасть змогу при мінімальних затратах зберегти родючість ґрунту. Ця пропозиція підійде як для фермерів початківців так і для малих підприємств, які оговтуються від минулих невдач і не можуть собі дозволити вносити ту кількість мінеральних добрив, яку потребує технологія.

2. Стандартний пакет – збалансований мінеральних і мікродобрив, який при найменших фінансових ризиках дасть максимальний врожай. Цей пакет

підійде для маленьких та середніх підприємств які «міцно стоять на ногах» і можуть собі дозволити внести в землі достатню кількість добрив, але через напружену ситуацію в країні не бажають сильно ризикувати і вносити велику кількість мінеральних добрив.

3. Преміум пакет – повноцінний пакет добрив, який дасть змогу компанії отримати найбільший врожай при мінімізації ризиків. Цей пакет є найкращим рішенням для середніх компаній і великих агрохолдингів які мають великий фінансовий портфель і прагнуть отримати з вкладених коштів в землю максимум.

Задля впровадження цієї стратегії компанії потрібно найняти агронома, який буде підбирати пакет добрив індивідуально під кожного клієнта.

Логістика мінеральних добрив компанії до війни відбувалася через морські шляхи, залізничні та автомобільні. На сьогоднішній день через повномасштабне вторгнення росії до України транспортування мінеральних добрив до України морським шляхом є неможливим. Вся залізнична інфраструктура працює на Збройні сили України, тому цей шлях для компанії також на сьогодні є закритим. Залишається найдорожчий автомобільний шлях. Через з дорожчання цін на дизельне паливо, обслуговування автомобілів та зниження швидкості транспортування мінеральних добрив через черги на кордонах ціни на логістику зросли також вдвоє. Тобто ризик збільшення товарних витрат є також прогнозованим та неминучим. Задля зниження цих ризиків мною було запропоноване і економіко-математично підтверджено доцільність найняти менеджера з логістики, який дасть змогу оптимізувати логістичні витрати підприємства та мінімізувати їх. Однак слід зазначити, що автомобільні логістичні затрати в порівнянні з залізничними та морськими завжди будуть в рази більшими і тому жодний з менеджер логістики, яким би кваліфікованим фахівцем він не був не зможе вивести рівень товарних витрат компанії на довоєнний рівень, а лише зменшити ризики їх збільшення.

По території України кожного дня летять ворожі дрони, ракети, літаки тощо. Як наслідок вони влучають в автомобілі, склади з мінеральними добривами. Тому оптимальною є стратегія мінімізація ризиків, а саме відкладення покупки своїх складів та автомобілів до закінчення бойових дій, що на перший погляд означає відмову від прибутку, що пов'язано з ризиком невикористаних можливостей але в умовах війни математичні розрахунки показують, що ризики втрати свого майна набагато переважають за ризики невикористаних можливостей і як внаслідок ризики недоотриманого прибутку. Тому за даної стратегії ризики втрати або псування товару в процесі його постачання можна мінімізувати, але ніяк не можна зменшити їх до довоєнного рівня.

Отже, на основі впровадження карти-матриці обґрунтування типів методу управління ризиками підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» дозволить збалансувати прийняття рішень та вдосконалити процес управління ризиками підприємства, що в свою чергу, дозволить зменшити втрати підприємства та зберегти тенденції отримання операційного прибутку.

3.3 Економіко-математична реалізація проєкту мінімізації ризиків підприємства

Суть кількісної оцінки та якісного аналізу всіх підприємницьких ризиків, які загрожують діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС», полягає в математичних теоріях, які базуються на статичних даних. Метою кількісної оцінки та якісного аналізу ризиків є розробка планових показників діяльності підприємства в залежності від впливу факторів зовнішнього середовища.

Проєкт мінімізації ризиків підприємства за об’єктивних причин таких як війна, інфляція, зменшення платоспроможності клієнтів не дасть змогу компанії збільшити тенденції обсяги реалізації, а лише дасть компанії можливість мінімізувати втрати обсягу продаж в умовах фінансової кризи в країні і вивести їх на довоєнний рівень. В попередньому розділі було доведено, що на сьогодні в компанії не вистачає обігових коштів для безпечного зросту обсягів реалізації продукції, тому слід зберегти існуючі обсяги.

Якщо підприємство буде зберігати тенденції щодо обсягів реалізації продукції протягом 2022-2024 рр., за пропонованою моделлю чистий дохід становитиме в 2022 році 390201 тис. грн, 580506 тис. грн в 2023 році, 596585 тис. грн в 2024 році (рис. 3.4)

$$y = -22685x^5 + 408339x^4 - 3E+06x^3 + 9E+06x^2 - 1E+07x + 7E+06 \quad (3.2)$$

$R^2 = 1$

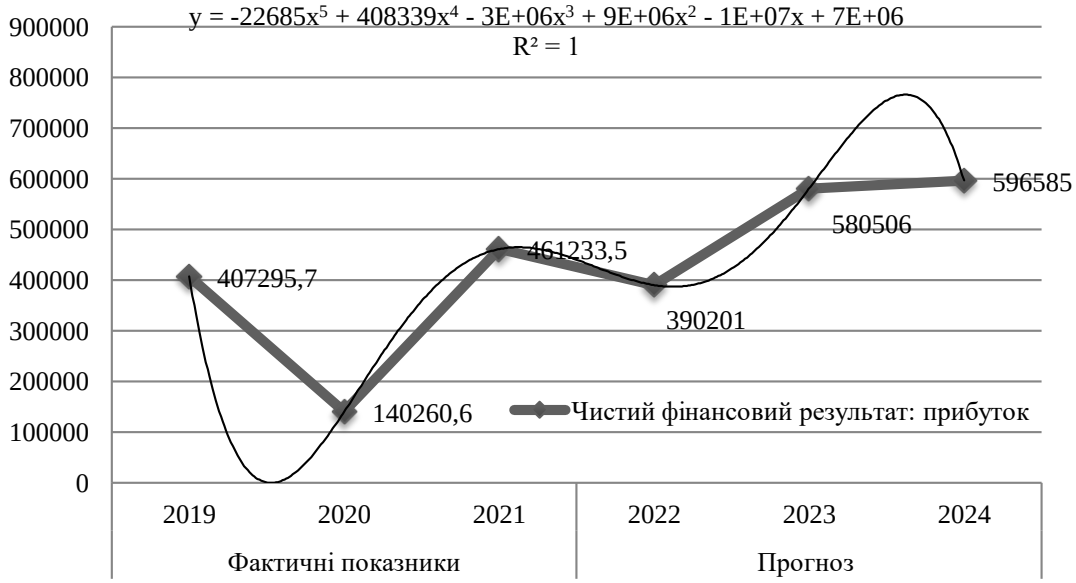

Рисунок 3.4 – Прогнозований обсяг чистого доходу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Прогнозування обсягу чистого прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2019-2021 рр. здійснимо на основі наступного рівняння:

$$y = -309{,}43x^5 + 5570{,}3x^4 - 37820x^3 + 119525x^2 - 171192x + 88121 \quad (3.3)$$

$R^2 = 1$

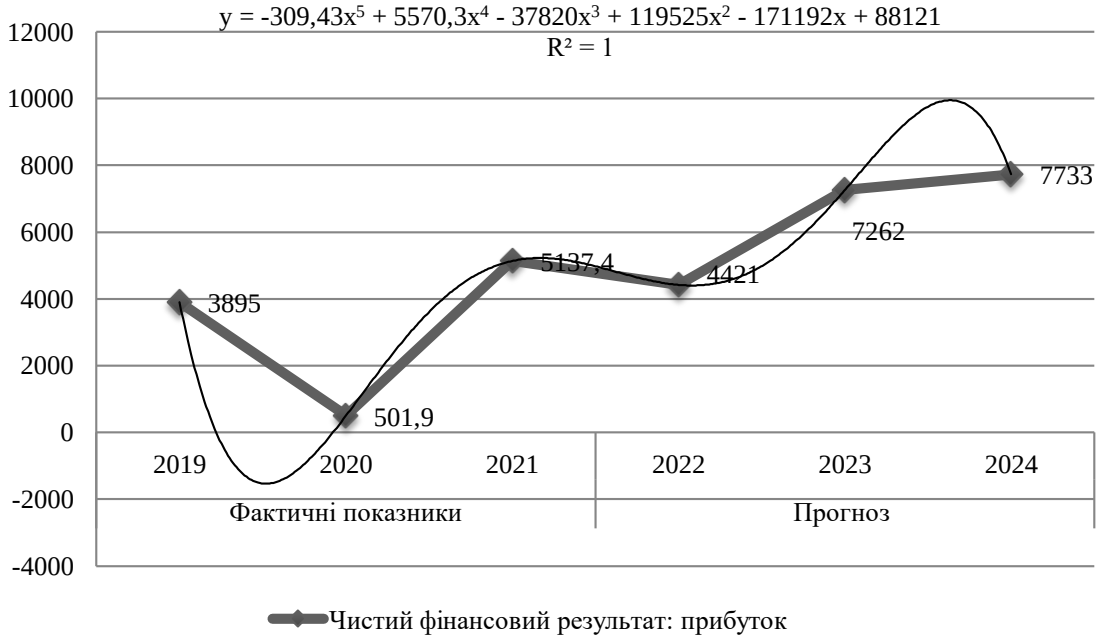

Рисунок 3.5 – Прогнозований обсяг чистого прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Отже, при збереженні тенденцій обсяг чистого прибутку підприємства протягом 2022 року (рис.3.5) впаде до рівня в 4421 тис. грн., в 2023 році – зросте до рівня в 7262 тис. грн., а в 2024 році – до рівня в 7733 тис. грн.

Також пропонується обрати наступні варіанти для прогнозу фінансових результатів підприємства на найближчі три роки (табл. 3.5) Для цього оберемо таки варіанти, як:

1. Оптимістичний: за даного сценарію пропонуємо коефіцієнт дисконтування становитиме 21,8% (рівень інфляції в Україні за період січня-вересня 2022 року - https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/);

Таблиця 3.5 – Прогнозні значення фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за оптимістичним сценарієм

Показник	Фактичні показники, тис. грн.			Оптимістичний прогноз, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дисконт				**0,82**	**0,67**	**0,55**
Чистий дохід від реалізації продукції	407296	140261	461234	320362	487387	449148
Інші операційні доходи	70,6	333,7	957,7	1101	1565	1815
Прибуток	29738,7	10315,5	44576,8	35344	55107	55539
Разом чисті доходи	407366	140594	462191	321463	488952	450963
Собівартість реалізованої продукції	377557	129945	416657	285019	432280	393609
Інші операційні витрати	24979	9800,8	38700,8	31375	48200	48925
Інші витрати	75,4	219,3	570,2	643	901	1036
Разом витрати	402611	139965	455928	317037	481382	443570
Фінансовий результат до оподаткування	4754,9	629,1	6263,5	4426	7570	7393
Витрати з податку на прибуток	859,9	127,2	1126,1	797	1363	1331
Чистий фінансовий результат: прибуток	3895	501,9	5137,4	3629	6207	6062

Джерело: розраховано автором

2. Реалістичний: за даного сценарію коефіцієнт дисконтування становитиме 25% (облікова ставка НБУ станом на 15.10.2022 року - https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish);

Таблиця 3.6 – Прогнозні значення фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за реалістичним сценарієм

Показник	Фактичні показники, тис. грн.			Реалістичний прогноз, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дисконт				**0,80**	**0,64**	**0,51**
Чистий дохід від реалізації продукції	407296	140261	461234	312161	371524	305452
Інші операційні доходи	70,6	333,7	957,7	1073	1206	1189
Прибуток	29738,7	10315,5	44576,8	34439	41843	36764
Разом чисті доходи	407366	140594	462191	313234	372730	306640

Закінчення таблиці 3.6

Собівартість реалізованої продукції	377557	129945	416657	277722	329680	268688
Інші операційні витрати	24979	9800,8	38700,8	30572	36685	32443
Інші витрати	75,4	219,3	570,2	626	696	682
Разом витрати	402611	139965	455928	308921	367062	301812
Фінансовий результат до оподаткування	4754,9	629,1	6263,5	4313	5668	4828
Витрати з податку на прибуток	859,9	127,2	1126,1	776	1020	869
Чистий фінансовий результат: прибуток	3895	501,9	5137,4	3537	4648	3959

Джерело: розраховано автором

3. Песимістичний: за даного прогнозу коефіцієнт дисконтування пропонуємо в розмірі 40% (оцінка автора) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозні значення фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за песимістичним сценарієм

Показники	Фактичні показники, тис. грн.			Песимістичний прогноз, тис. грн.		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дисконт				**0,71**	**0,51**	**0,36**
Чистий дохід від реалізації продукції	407296	140261	461234	278715	296176	217414
Інші операційні доходи	70,6	333,7	957,7	958	962	846
Прибуток	29738,7	10315,5	44576,8	30749	33357	26168
Разом чисті доходи	407366	140594	462191	279673	297138	218261
Собівартість реалізованої продукції	377557	129945	416657	247966	262819	191247
Інші операційні витрати	24979	9800,8	38700,8	27297	29245	23092
Інші витрати	75,4	219,3	570,2	559	555	485
Разом витрати	402611	139965	455928	275822	292619	214824
Фінансовий результат до оподаткування	4754,9	629,1	6263,5	3851	4519	3437
Витрати з податку на прибуток	859,9	127,2	1126,1	693	813	619
Чистий фінансовий результат: прибуток	3895	501,9	5137,4	3158	3705	2818

Джерело: розраховано автором

Проаналізуємо отримані результати.

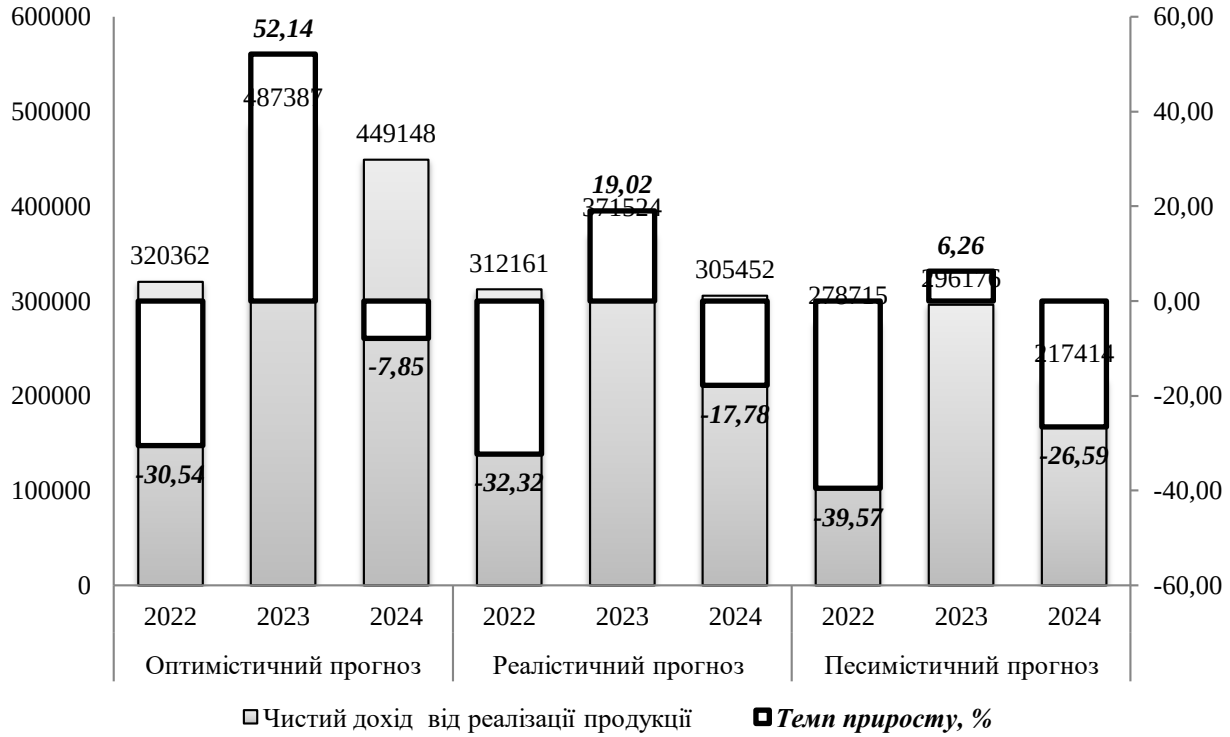

Рисунок 3.6 - Прогнозований обсяг чистого доходу ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за всіма сценаріями, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

За отриманими сценаріями можемо зробити висновок, що за оптимістичним сценарієм чистий дохід зменшиться в 2022 році на 30,54% до рівня в 320362 тис. грн (рис. 3.6). Аналогічну тенденцію до скорочення матиме і дохід за реалістичним сценарієм – -32,32% до рівня в 312161 тис. грн. За реалізацією песимістичного прогнозу чистий дохід підприємства скоротиться на 39,57% до рівня в 278715 тис. грн.

Прогнозований обсяг валового прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за всіма сценаріями відображено на рис. 3.7.

Обсяг прибутку підприємства протягом 2022 року за умов реалізації оптимістичного сценарію зменшиться на 20,72% до рівня в 35344 тис. грн, за реалістичним сценарієм – на 22,74% до рівня в 34439 тис. грн, за песимістичного - -31,02% до рівня в 30749 тис. грн.

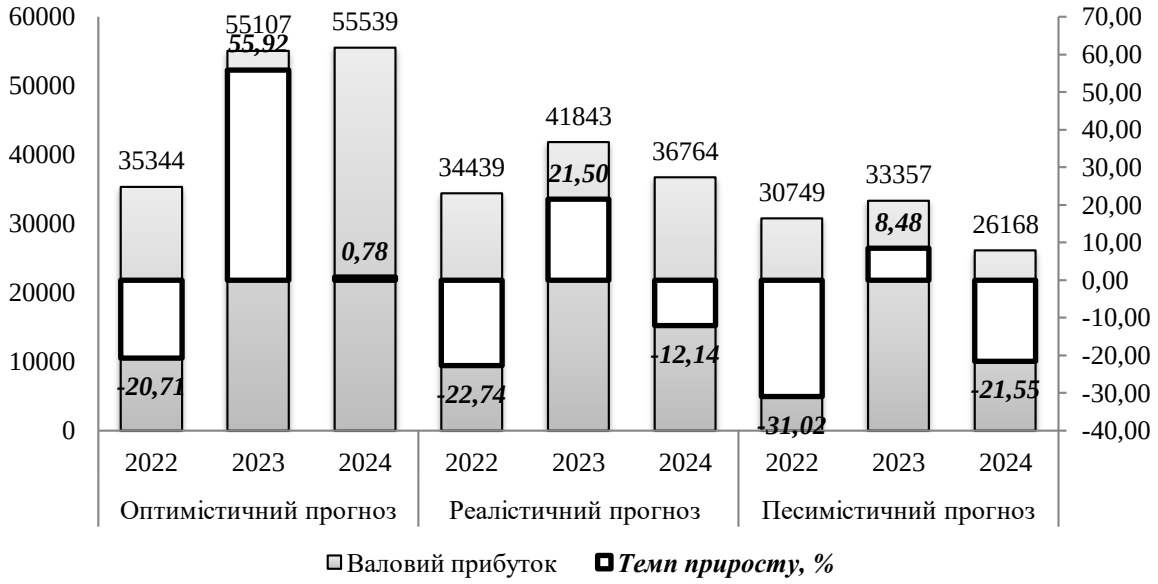

Рисунок 3.7 - Прогнозований обсяг валового прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за всіма сценаріями, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Прогнозований обсяг чистого прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за всіма сценаріями відображено на рис. 3.8.

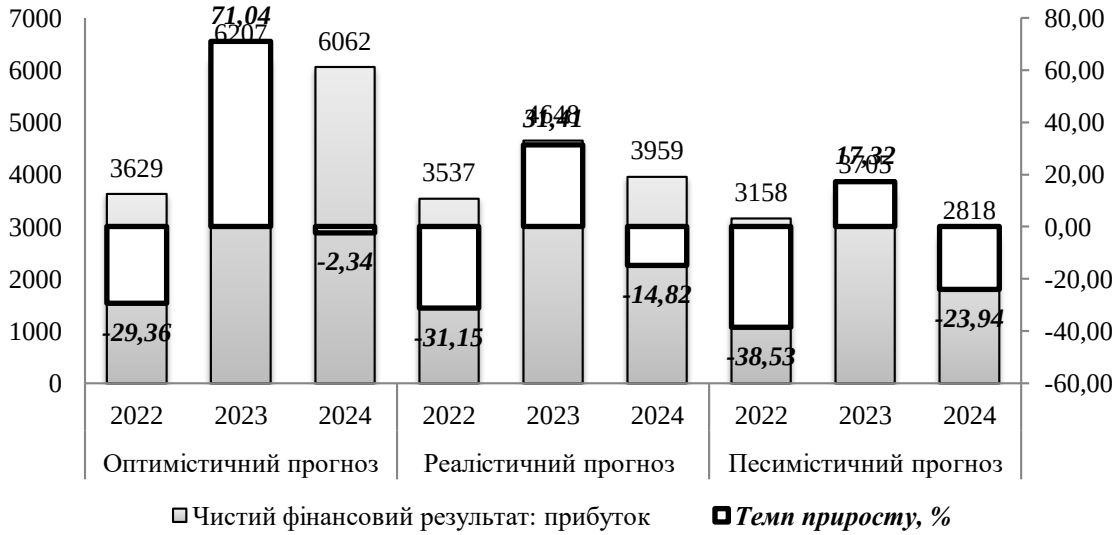

Рисунок 3.8 - Прогнозований обсяг чистого прибутку

ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» в 2022-2024 рр. за всіма сценаріями, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Отже, найбільший рівень чистого прибутку підприємство отримає в результаті реалізації оптимістичного сценарію у відповідності до якого чистий прибуток в 2022 році зменшиться на 29,36% до рівня в 3629 тис. грн. В результаті реалізації реалістичного сценарію підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 3537 тис. грн, що менше за показники 2021 року на 31,15%. За умови реалізації песимістичного сценарію чистий прибуток підприємства зменшиться у порівнянні із 2021 роком на 38,53% до рівня в 3158 тис. грн.

Математично-економічна реалізація проєкту мінімізації бізнес ризиків показала, що при зменшенні бізнес ризиків діяльності компанії пов'язаної з збільшенням обсягів реалізації товарів за рахунок позикових коштів зміцнить економічну безпеку компанії, знизить ризик банкротства.

Альтернативний проєкт зменшення ризиків, а саме:

- використання стратегії з мінімізації ризиків;
- диверсифікація ризиків;
- лімітування ризиків;
- отримання додаткової інформації;

можливо реалізувати за рахунок залучення таких фахівців як менеджер з логістики, маркетолог та агроном дасть в 2022 році призведе до зменшення прибутків, але вже з 2023 року дадуть свої результати і компанія почне стабільно розвиватись, зміцнюючи при цьому свої позиції на ринку та свою фінансову безпеку.

ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань кваліфікаційної магістерської роботи ми дійшли до наступних висновків:

1. Створення проєкту мінімізації бізнес ризиків в сьогоднішніх умовах війни та фінансової кризи в країні є невід'ємною частиною задля збереження стабільності функціонування будь-якої компанії.

2. Існує безліч видів ризиків, які виникають внаслідок діяльності. Суть проєкту мінімізації бізнес-ризиків проєкту полягає визначенні більшості можливих ризиків, та побудови стратегії їх подолання.

3. Для мінімізації бізнес ризиків компанії має бути визначено максимальний обсяг можливих втрат від реалізації ризикової операції, зіставити його з загальним капіталом, в тому числі власними коштами, і зробити висновок про те, чи не призведуть втрати капіталу до банкрутства. Використання різних методів кількісного ризик-аналізу дозволяє максимально уникнути ризикованих рішень і фінансових втрат.

4. Дослідивши передовий світовий досвід розвинутих країн світу відносно організації економічної безпеки підприємств, можна стверджувати, що найефективнішими інструментами мінімізації ризиків підприємств є удосконалення законодавчої бази, здійснення постійних заходів з профілактики загроз, проведення політики ефективного використання персоналу, використання інновацій у всіх напрямках економічної діяльності підприємства, диверсифікація ризиків, аналіз ризиків та страхування ризиків.

5. Була проаналізована організаційно-економічна діяльність компанії, що дала змогу зробити висновок, що досліджувана компанія

розвивається і має позитивну динаміку росту середньої заробітної плати на 16,54%, хоча вартість основних засобів, що припадає на одного працівника скоротилася з рівня в 35,03 грн в 2019 році до 18,35грн в 2021 році.

6. Фінансова криза у світі пов'язана з пандемією Covid-19 у 2020 році позначилася на чистому прибутку компанії він впав на 87% порівняно з 2019 роком, проте завдяки вдалим антикризовим рішенням керівництва був збільшений аж на 923%.

7. Була проведена оцінка фінансово-економічного стану підприємства і виявлено баланс підприємства є неліквідним, адже не виконується умова А1 > П1 протягом усього періоду дослідження, однак було виявлено позитивну динаміку в динаміці коефіцієнту ліквідності, що є позитивним в роботі підприємства. Також було виявлено негативну тенденцію до скорочення коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності, проте дані коефіцієнти перебувають у нормативних межах, що свідчить про можливість покриття зобов'язань оборотними активами.

8. Була проведення діагностика рівня ризикованості компанії і визначено групу основних ризиків компанії, а саме:

- ризик зниження прибутку;
- ризик зниження плинності;
- ризик зростання оптових (закупівельних) цін;
- ризик підвищення товарних витрат;
- ризик втрати або пошкодження продукту під час перевезення.

9. Було здійснено оцінку ризика банкрутства і визначено, що компанія із першого класу високого рівня фінансової спроможності в 2019 році, перейшла до другого в 2020-2021 роках (достатнього рівня спроможності виконувати свої зобов'язання.

10. Діагностика рівня ризикованості діяльності компанії дала змогу впевнено сказати, що хоча в компанії відбулося збільшення прибутків, воно

відбулося за рахунок збільшення ризиків, отже стратегія потребує змін.

11. Було розроблено стратегію розвитку компанії та підвищення безпеки її діяльності. Прийнято рішення запровадити стратегію вибіркового посилення, яка повинна бути спрямована на вжиття заходів щодо посилення показника складової економічної безпеки компаній.

12. На основі впровадження карти-матриці обґрунтування типів методу управління ризиками підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС» було створено альтернативний проєкт мінімізації бізнес ризиків, який дозволить збалансувати прийняття рішень та вдосконалити процес управління ризиками підприємства, що в свою чергу, дозволить зменшити втрати підприємства та зберегти тенденції отримання операційного прибутку.

13. Економіко-математична реалізація проєкту мінімізації ризиків підприємства показала, що при зменшенні бізнес ризиків діяльності компанії пов’язаної з збільшенням обсягів реалізації товарів за рахунок позикових коштів зміцнить економічну безпеку компанії, знизить ризик банкротства.

14. Альтернативний проєкт зменшення ризиків можливо реалізувати за рахунок залучення нових фахівців в 2022 році призведе до зменшення прибутків, але вже з 2023 року дадуть свої плоди і компанія почне стабільно розвиватись, зміцнюючи при цьому свої позиції на ринку та свою фінансову безпеку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Швиданенко Г.О. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів: навч.посіб. / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. - Київ: КНЕУ, 2019. - 343 с.

2 Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / [Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, В. Г. Васильков, А. І. Дмитренко та ін.]; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. - 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2018. – 551/19 с.

3 Швиданенко Г.О. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс] : практикум / А. М. Колот [та ін.] ; за заг. ред.: А. М. Колота, Г. О. Швиданенко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2016. - 328 с.

4 Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2016. 398 с.

5 Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2018. 389 с.

6 Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. - Вид. 3-тє, без змін - К.: КНЕУ, 2016. 528 с.

7 Економічний словник-довідник / [ред. С. В. Мочерний]. – Київ: Femina, 1995. – 367 с. (Nota bene).

8 Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного // Феміна, 2015. 368 с.

9 Закон України про Державну службу. Режим доступу [Електронний ресурс]: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

10 Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст] / С. Занюк. К.: Ника-Центр, 2014. 352 с.

11 Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 2. С. 124-127.

12 Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. Київ, 2019. 450 с.

13 Економічна безпека бізнесу : навч. посіб. / [Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. - К. : КНЕУ, 2011. – 511 с.

14 Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин в України. 2018. № 1. С. 29-33.

15 Економіка підприємства : підручник / [Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, В. Г. Васильков та ін.] ; за заг. та наук. ред. проф. Г. О. Швиданенко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Київ : КНЕУ, 2017. — 551, [1] с. (С. 483-519).

16 Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2015. 337 с.

17 Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2016. 345с.

18 Економіка підприємства: задачі, кейси, ділові ігри. Практикум [Електронний ресурс] / Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ, 2018. – 306, [6] с. (С. 254-275).

19 Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_ 3/e11 3kors.pdf.

20 Краснокутська, Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2015. 247 с.

21 Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. 2016. № 2. С. 151-154.

22 Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька,Д. Л. Мельничук. К.: Кондор, 2015. – 296 с.

23 Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2017. 428 с.

24 Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. 592 с.

25 Лукьянченко, Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. 2018. Вип. 2. С. 7-11.

26 Шевчук Є.В. Статутний капітал як джерело прихованих проблем у системі управління акціонерними товариствами Украни / Шевчук Є.В. // Вісник Хмельницькго національного університету – Хмельницький, 2016. - №3.-т.2 – С. 2017-220Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. Київ-Тернопіль: Академія, 2018. Т.1. 864 с.

27 Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. 2019. № 4. С. 44-49.

28 Шевчук Є.В. Проблеми діяльності системи корпоративного управління в період загострення кризових явищ у суспільстві на прикладі України/ Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференціїї «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» - (22-23 травня 2014 р.) – м. Київ, КНЕУ- с.146-148.

29 Потьомкін Л. М. Сучасні системи мотивації найманого персоналу: ефективна цікавість / Л. М. Потьомкін // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 9. С. 153-157.

30 Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. Режим доступу http://www.nbuv.gov. ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

31 Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Автори - Бала В. В., Мацак А. Г.. Технологический аудит и резервы производства № 3/3(17). [Електронний ресурс] режим доступу: http://journals.uran.ua/tarp/article/download/25399/22876

32 Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. 2018. № 6. С. 45-51.

33 Сидоренко, Е. Мотивационный тренинг [Электронный ресурс] / Е. Сидоренко. Режим доступа: \www/URL: http://nkozlov.ru/library/psychology/d2651/?full=1#.U5s3mfl_vtw.

34 Симонова И. Ф. Стратегічні аспекти управління персоналом / И. Ф. Симонова, Н. М. Зазовская. М. : ИНФРА М, 2017. 373 с.

35 Дмитренко А.І. Сучасні аспекти класифікації та причин банктутства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб.-Вип. 2(9). - К.: КНЕУ. 2002. - с. 505-510.

36 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Санація балансу в системі антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки, №4 (22). –2003. - с. 33-36.

37 Хекхаузен, Х. Мотивація и діяльність [Текст] / Х. Хекхаузен. К.: 2013. 864 с.

38 Червінська Л. П. Економіка праці: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 288 с.

39 Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 3-є вид. - К.: Каравела, 2016. 584 с.

40 Економіка підприємництва : підручник /за ред. д.е.н., проф. Л. В. Фролової. – Одеса: Бондаренко М. О., 2020. – 708 с. – С. 226-230.

41 Економіка підприємства: Практикум / Г.О.Швиданенко, І.М.Рєпіна, А.І. Дмитренко та інші – К., КНЕУ, 2018. – с.224 [Електронний ресурс]

42 Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. 2019. № 8. С. 62–66.

43 Юридичний довідник «YouControl» Режим доступу[Електронний ресурс]: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13983688/

44 «A Theory of Human Motivation» H. Maslow (1943). Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. An internet resource developed by Christopher D. Green York University, Toronto, Ontario ISSN 1492-3713. [Електронний ресурс] режим доступу: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

45 Milkovich George T. Personnell Human Resource Management / Milkovich George T., Boudreau John W // Homewood: BPI/ IRWIN, Illinois 60430, 2015.

46 Porter M. Competition. // USA: Harvard Business School Publishing Cooperation, 2008. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=184

47 Responding To The Recommendations From The Taskforce On Climate Related Financial Disclosure. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.imperialbrandsplc.com/content/dam/imperial-brands/corporate/sustainability/sustainability-documents/responding-to-the-tcfd.pdf

48 Thompson, A. A. Strategic Management: Consepts and Cases [Text] / A. A. Thompson, A. J. Strickland. Ed. 11. Boston: McGraw-Hill, 2017. 1104 c.

49 Verhoglyadova, N. The methods of building enterprise competitiveness estimation [Electronic resource] / N. Verhoglyadova, D. Levchinskyy, O. Rossikhina // In global international scientific analytical report. 2017. Available at: \www/URL: http://gisap.eu/node/291

50 Boichenko K. S., Shvydanenko G. A., Besarab S. A., Shvydka O. P., Kyryliuk O.
V. Marketing innovations management in the context of integrated enterprise d evelopment. International Journal of Management (IJM), 11(5) (2020), pp. 126-137. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.013. (Scopus)

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2020	01	01
ТОВ "КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС"		за ЄДРПОУ	38715660		
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за КОАТУУ	7110136400		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами	за КВЕД	46.75		
Середня кількість працівників, осіб	6				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Чехова, буд. 43, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКА обл., 18006		319696		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	6,5
Основні засоби :	1010	-	210,2
первісна вартість	1011	-	343,7
знос	1012	(-)	(133,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	216,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 531,8	1 584,3
у тому числі готова продукція	1103	3 531,8	1 578,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 025,7	3 765,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 108,5	12 637,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,5	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	17,9
Інші оборотні активи	1190	8 920,3	598,9
Усього за розділом II	**1195**	27 592,8	18 603,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	27 592,8	18 820,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,2	3 000,0
Додатковий капітал	1410	-	4 000,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82,9	3 553,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(1 850,5)
Усього за розділом I	**1495**	83,1	8 702,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	17,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 000,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 490,8	4 591,7
розрахунками з бюджетом	1620	10,0	34,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	21,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 008,9	5 473,8
Усього за розділом III	**1695**	27 509,7	10 099,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	27 592,8	18 820,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	407 295,7	57 695,7
Інші операційні доходи	2120	70,6	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	407 366,3	57 695,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(377 557,0)	(52 648,7)
Інші операційні витрати	2180	(24 979,0)	(4 963,2)
Інші витрати	2270	(75,4)	(0,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(402 611,4)	(57 612,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 754,9	82,9
Податок на прибуток	2300	(859,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	3 895,0	82,9

ЕП КЛОЧОК ОЛЕКСІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2021	01	01
ТОВ "КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС"		за ЄДРПОУ	38715660		
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за КОАТУУ	7110136400		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами	за КВЕД	46.75		
Середня кількість працівників, осіб	5				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Чехова, буд. 43, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКА обл., 18006		319696		

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,5	6,4
Основні засоби :	1010	210,2	148,7
первісна вартість	1011	343,7	476,6
знос	1012	(133,5)	(327,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	216,7	155,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 584,3	5 360,3
у тому числі готова продукція	1103	1 578,3	5 354,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 765,5	5 234,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	118,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	93,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 637,0	21 857,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	17,9	11,5
Інші оборотні активи	1190	598,9	1 088,0
Усього за розділом II	**1195**	18 603,6	33 670,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	18 820,3	33 825,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000,0	7 000,0
Додатковий капітал	1410	4 000,0	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 553,0	4 054,9
Неоплачений капітал	1425	(1 850,5)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	8 702,5	11 054,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	17,9	12,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	4 983,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 591,7	12 262,0
розрахунками з бюджетом	1620	34,4	14,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	21,3	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	22,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 473,8	5 475,7
Усього за розділом III	**1695**	10 099,9	22 758,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	18 820,3	33 825,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	140 260,6	407 295,7
Інші операційні доходи	2120	333,7	70,6
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	140 594,3	407 366,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(129 945,1)	(377 557,0)
Інші операційні витрати	2180	(9 800,8)	(24 979,0)
Інші витрати	2270	(219,3)	(75,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(139 965,2)	(402 611,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	629,1	4 754,9
Податок на прибуток	2300	(127,2)	(859,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	501,9	3 895,0

ЕП КЛОЧОК ОЛЕКСІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
ТОВ "КОМПАНІЯ АГРОТРЕЙД ПЛЮС"		за ЄДРПОУ	38715660		
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA7108049001014448 6		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами	за КВЕД	46.75		
Середня кількість працівників, осіб	6				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Чехова, буд. 43, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКА обл., 18006		319696		

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,4	6,4
Основні засоби :	1010	148,7	110,1
первісна вартість	1011	476,6	480,2
знос	1012	(327,9)	(370,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	155,1	116,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 360,3	49 094,8
у тому числі готова продукція	1103	5 354,3	49 088,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 234,6	12 003,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	118,6	1,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	93,9	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 857,5	123 609,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	26,2
Витрати майбутніх періодів	1170	11,5	-
Інші оборотні активи	1190	1 088,0	22 365,6
Усього за розділом II	**1195**	33 670,5	207 101,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	33 825,6	207 218,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 000,0	18 400,0
Додатковий капітал	1410	-	1 000,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 054,9	9 192,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	11 054,9	28 592,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	12,6	11,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4 983,5	5 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 262,0	83 150,7
розрахунками з бюджетом	1620	14,5	695,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	667,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	22,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 475,7	89 768,3
Усього за розділом III	**1695**	22 758,1	178 614,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	33 825,6	207 218,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	461 233,5	140 260,6
Інші операційні доходи	2120	957,7	333,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	462 191,2	140 594,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(416 656,7)	(129 945,1)
Інші операційні витрати	2180	(38 700,8)	(9 800,8)
Інші витрати	2270	(570,2)	(219,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(455 927,7)	(139 965,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 263,5	629,1
Податок на прибуток	2300	(1 126,1)	(127,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	5 137,4	501,9

ЕП КЛОЧОК ОЛЕКСІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) Клочок Олексій Васильович (ініціали, прізвище)

Електронний підпис ЕП

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

Опубліковані тези за результатами

VII всеукраїнської науково-практичної конференції

«Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»

30 травня 2022 р.

ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація: визначено сутність підприємницьких ризиків. Розглянута класифікація підприємницьких ризиків за джерелом виникнення. Окреслено проблеми, які виникають від дії підприємницьких ризиків в сучасних умовах розвитку.

Abstract: the essence of entrepreneurial risks is determined. The classification of business risks by source is considered. The problems arising from the action of business risks are outlined.

Актуальність теми. Існування економіки розвинених країн світу не є можливим поза реалізацією підприємницької діяльності. Її можна порівняти з певним фундаментом національної економіки, її добробуту. Без підприємництва неможливе громадське виробництво. Це, з одного боку, основа життєзабезпечення людей, з другого – сфера їх життєдіяльності. При цьому будь-який підприємець, відкриваючи бізнес, змушений здійснювати відповідну діяльність за умов ризику.

Метою написання статті є визначення сутності та видів підприємницького ризику.

Дефініцію «підприємницький ризик» слід розуміти як найважливішу економічну категорію, яка відносно недавно закріпилася у науковій економічній літературі. При цьому саме явище підприємницького ризику існує з виникнення товарно-грошових відносин у суспільстві.

Знання сучасних підприємців про підприємницькі ризики та наявність у них умінь ними управляти має особливе значення під час ведення бізнесу. Завдяки вибору з їхнього боку адекватних механізмів зниження (уникнення) підприємницьких ризиків можна забезпечити економічну безпеку підприємства, досягти поставленої мети ведення бізнесу [5].

Наукову категорію «підприємницький ризик» сформулював англійський економіст Р. Кантильйон у фундаментальній праці «Досвід про природу торгівлі взагалі». На його думку, підприємець – людина, професійна (трудова) діяльність якого пов'язана з ризиком [7, с. 29].

В цілому ж основи ризикології в рамках підприємництва розвивали відомі класики економічної теорії: А. Сміт, Дж. Кейнс, А. Маршалл і А. Пігу, Д. Мессен, Т. Бачкаї та ін. сутність та значення ризиків у сфері підприємницької (господарської) діяльності [7].

Майже через три століття після опублікування роботи Р. Кантильона Д. Макклелланд у 1961 р. уточнив, що «підприємець – це людина, яка бере участь у реалізації національного виробництва і здійснює свою діяльність в умовах помірного ризику [7].

У 1975 р. А. Шапіро доповнив дані погляди наступним висловлюванням: «підприємець, здійснюючи свою діяльність в умовах ризику, несе повну відповідальність за можливу невдачу, пов'язану із веденням бізнесу»[9].

Поняття ризику має різні трактування у сучасній економічній літературі, що ускладнює вивчення цього явища. Ризик розглядають як дію, подію, ситуацію, невизначеність, ймовірність. Ризик можна розглядати як ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного і, як дію на удачу в надії на позитивний результат, як невпевненість у можливому результаті або атрибут прийняття рішення в ситуації невизначеності.

Таким чином, підприємницький ризик є невід'ємним елементом ведення бізнесу.

Підприємницький ризик та наслідки його реалізації торкаються всіх сфер ведення підприємницької діяльності, тобто шкоди від впливу підприємницьких ризиків зазнають усіх складових підприємства: налагоджена виробнича система, сформована роками лояльність споживачів, відданість персоналу, постійні поставки та ін. [5].

Основні ризики, з якими може зіткнутися бізнес, можна розділити на чотири основні категорії:

Стратегічні ризики: Стратегічні ризики часто пов'язані із повсякденною діяльністю конкретного бізнесу. Вони включають ризики, пов'язані з:

- діяльність зі злиття та поглинання;
- зміна всередині клієнтів або на вимогу;
- зміни в бізнесі;
- дослідження та розробки [2].

Стратегічні ризики стосуються основних рішень підприємства з погляду маркетингу та комерційного позиціонування, і навіть економічної моделі. Щоб обмежити стратегічні ризики, необхідно буде глибоко вивчити економічне (ринкове) соціальне (споживачі, працівники) правове, політичне та культурне середовище підприємства.

Динаміка зростання вимагає ставок на конкретні продукти, сегменти ринку, канали продажу чи розповсюдження, альянси. У підприємства має бути набір інструментів для управління спектром стратегічних ризиків, що дозволяють їй робити ставки, необхідні для її зростання, мінімізуючи при цьому ризик втрати вартості для акціонерів або волатильності результатів. Наприклад, одним з основних стратегічних ризиків, які виявляються в багатьох підприємствах, є провал рекламної кампанії або запуск нового продукту чи послуги. Нездатність уявити невдачу може мати тяжкі наслідки для бізнесу [3].

Ризики відповідності пов'язані з необхідністю дотримання законів та нормативних актів. Вони також пов'язані з необхідністю діяти відповідно до очікувань інвесторів та клієнтів, наприклад, шляхом забезпечення адекватного корпоративного управління.

Операційні ризики: це ризики непередбачених збитків унаслідок перерв у роботі інформаційних систем чи внутрішнього контролю. Операційні ризики пов'язані з організацією підприємства, наприклад: підбір персоналу, управління, постачання, виробничий процес, логістика, управління якістю тощо [4].

Співробітники компанії також відповідають за операційні ризики у своїй повсякденній діяльності. Операційні ризики, яким наражається компанія, також можуть бути пов'язані не з працівниками компанії або з відмовою обладнання компанії під час виробництва, але також із

природними явищами, такими як землетруси та інші, спричинені зміною клімату. Хоча ці події не трапляються дуже часто, коли вони трапляються, вони призводять до величезних втрат, оскільки відновлення бізнесу, наприклад, після землетрусу може зайняти багато часу і дуже дорого.

Фінансові ризики є основою ділового життя. До них відносяться ризики руху грошових коштів, ризики невиплати або погіршення вимог до оборотного капіталу, проблеми з прибутковістю або навіть проблеми з отриманням кредиту. Рівень ризику варіюватиметься залежно від фінансової залежності підприємства зокрема. Таким чином, фінансові ризики можуть бути:

- пов'язані із процентними ставками: ризик зміни процентних ставок на ринку;
- пов'язані з обмінним курсом: ймовірність фінансових втрат внаслідок змін у національній валюті;
- пов'язані з ринком: ймовірність фінансових втрат через зміну ринкових умов (зміни вартості товарів та послуг);
- пов'язані з кредитом: ймовірність фінансових втрат через неможливість погасити зобов'язання (як кредитори, ми можемо погасити кредити, і дебіторську заборгованість нам, вони дають нам грошей вчасно);
- пов'язані з маркетингом: всі ризики, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції;
- пов'язані з інвестиціями [1].

Репутаційний ризик: це назва, яка використовується для опису фінансового ризику, який підприємства несуть щодо іміджу свого бренду, який може бути заплямований скандалами. Вони особливо пов'язані з їхньою соціальною та екологічною практикою. Проте перші чинники ризику пов'язані з етикою і чесністю підприємства. Далі йдуть ризики безпеки, а потім ризики, пов'язані з продуктами та послугами підприємства.

За своєю оригінальністю підприємницькі ризики можна розділити на дві категорії: зовнішні ризики та внутрішні ризики компанії або підприємницька діяльність 6.

Таким чином, йдеться про зовнішні для компанії підприємницькі ризики, коли в залежності від стану економіки країни спостерігається зниження споживчого попиту на товари або послуги, які пропонує ваша компанія. Зовнішні підприємницькі ризики можуть бути викликані стихійними лихами, як ми згадували вище.

Внутрішні підприємницькі ризики можуть бути пов'язані з внутрішньою системою управління компанією, будь то управління фінансами чи персоналом. Це також може бути пов'язане з несправністю обладнання компанії чи людськими помилками з боку деяких працівників.

Підприємець не може запобігти виникненню зовнішніх підприємницьких ризиків, але він може діяти так, щоби виникнення цих ризиків не впливало на його діяльність, зокрема, шляхом створення структури для моніторингу цих ризиків, яка дозволить йому діяти під час виникнення загроз [6].

Проблеми, пов'язані з вивченням підприємницьких ризиків у бізнесі, включають:

- несумісність підприємницьких стратегій та дій;
- недостатнє планування;

- витрачати час на наслідки минулого і забути витрачати багато часу на роздуми про наслідки того, що може статися в майбутньому;
- недооцінювати негативний вплив наслідків плану, над яким ви працюєте, наприклад, через брак інформації;
- недооцінювати поради, які ви отримуєте від дуже досвідчених підприємців порівняно з вами;
- бажання робити все одночасно без пріоритетів;
- мати невиразні цілі;
- невпевненість у тому, що під час старту бізнесу ви знайдете клієнтів для вашого продукту;
- ігнорування консультацій у експертів, які знають чинне законодавство, щоб дізнатися, чи легальний ваш бізнес [3].

Висновки: Ключем до економічної діяльності залишається виявлення, оцінка та управління ризиками у певних галузях, таких як управління, виробництво та фінанси. Ризик розуміється як ймовірність того, що фінансовий результат угоди відрізнятиметься від очікуваного. Безризикової підприємницької діяльності немає, кожен підприємець самостійно визначає умови своєї роботи, але має стикатися з ризиками, оскільки способи обходу цих ризиків завжди невідомі всім підприємцям. Динаміка рівня ризику завжди корелює з прибутковістю будь-якої підприємницької діяльності, це тим, що висока середня дохідність будь-якої підприємницької діяльності здебільшого пов'язані з високим рівнем ризику. У своїй повсякденній діяльності підприємці часто виявляють, що потенційний прибуток, який вони очікують отримати на ринку, менший за рівень загроз, з якими вони можуть зіткнутися на тому ж ринку. Справді, дохід збільшується пропорційно до рівня ризику, а рівень останнього зменшується пропорційно до доходу. Таким чином, чим менший діапазон розподілу ймовірностей очікуваної прибутковості порівняно із середнім, тим нижчий ризик, пов'язаний з цією операцією.

Додаток Ґ

Короткий звіт подібності

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 11/16/2022

Дата редагування ---

Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ БІЗНЕСУ

Автор

Рейдало Владислав Анатолійович

Науковий керівник

к.е.н., проф. Швиданенко Г.О.

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		13
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	106

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

8.65% 8.65% КП 1

3.07% 3.07% КП 2

2.54% 2.54% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

13389
Кількість слів

101867
Кількість символів