

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки
підприємства
(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБим-20-1
Мамедов Руфат Гаїб огли
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління
фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Довгопол Н.В.
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри _____
(підпис)

Полозова Т.В.
(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
(підпис)
« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Мамедову Руфату Гаїб огли
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 05 листопада 2021 р. № 1640 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Теоретичні та методичні розробки вчених в області забезпечення економічної безпеки підприємств, наукові джерела, періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного підприємства

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі _____

Вступ. 1 Теоретичні основи управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. 2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Вектор». 3. Удосконалення управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Схема функціонування механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. 3. Технологія проведення експертних оцінок ризиків підприємства. 4. Заходи антикризового управління підприємством. 5-7. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Вектор». 8. Взаємозв'язок стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки. 9. Складові системи економічної безпеки підприємства. 10. Результати розрахунків ймовірності настання ризику банкрутства підприємства. 11. Розрахунок показників аналізу ступеня впливу ризику інфляції. 12. Алгоритм реалізації процесу управління ризиком.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	08.11.21-12.11.21	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	13.11.21-16.11.21	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	17.11.21-30.11.21	виконано
4	Оформлення роботи	01.12.21-05.12.21	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	06.12.21-08.12.21	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	09.12.21-10.12.21	виконано
7	Рецензування роботи	11.12.21-13.12.21	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	14.12.2021	

Дата видачі завдання 08 листопада 2021 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ доц. Довгопол Н.В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 90 с., 8 табл., 9 рис., 60 джерел, 1 додаток.

РИЗИК, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЗАГРОЗА, РИЗИКИ
БАНКРУТСТВА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ
УПРАВЛІННЯ.

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є удосконалення підходів до управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розкрито особливості механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Проаналізовано методи і моделі оцінки ризиків. Розглянуто теоретичні положення антикризового управління як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства. Наведено загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Вектор». Визначено особливості організації системи економічної безпеки ТОВ «Вектор». Сформовано концептуальну модель антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Запропоновано методичний підхід до оцінки ризиків на ТОВ «Вектор». Побудовано алгоритм реалізації процесу управління ризиками.

ABSTRACT

Master thesis: 90 p., 8 tables, 9 fig., 60 sources, 1 exhibit.

**RISK, ECONOMIC SECURITY, THREAT, BANKRUPTCY RISKS,
ANTI-CRISIS MANAGEMENT, MANAGEMENT MECHANISM.**

The object of the research is management of the economic security system of the enterprise.

The purpose of the research – improving approaches to risk management in the context of economic security of the enterprise.

The peculiarities of the risk management mechanism in the system of economic security of the enterprise are revealed. Methods and models of risk assessment are analyzed. Theoretical provisions of anti-crisis management as a tool for ensuring economic security of the enterprise are considered. The general characteristic and the analysis of the basic indicators of activity of the enterprise of LLC «Vector» are resulted. The peculiarities of the organization of the economic security system of LLC «Vector» are determined. A conceptual model of crisis management in the system of economic security of the enterprise is formed. A methodical approach to risk assessment at LLC «Vector» is proposed. An algorithm for implementing the risk management process is built.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.....	8
1.1 Механізм управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.....	8
1.2 Аналіз методів і моделей оцінки ризиків.....	14
1.3 Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства.....	30
2 Аналіз основних показників діяльності на ТОВ «Вектор».....	37
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	37
2.2 Організація системи економічної безпеки ТОВ «Вектор».....	44
3 Удосконалення управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.....	54
3.1 Формування концептуальної моделі антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства.....	54
3.2 Методичний підхід до оцінки ризиків на ТОВ «Вектор».....	63
3.3 Побудова алгоритму реалізації процесу управління ризиками.....	65
Висновки.....	78
Перелік джерел посилання.....	84
Додаток А Копії публікацій.....	91

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України супроводжується виникненням кризових явищ в діяльності окремих суб'єктів господарювання, що викликані довготривалою світовою фінансовою кризою. За таких умов ризик стає невід'ємною складовою їх діяльності. Підприємницькі ризики в основному становлять велику загрозу для комерційних підприємств.

Необхідно також виділяти ризики, пов'язані з економічною активністю та поведінкою, тобто результатами підприємницької діяльності (виробництво, транспорт, торгівля, фінанси) та економічними процесами (ризики, спричинені економічними змінами, валютні, інфляційні). Це обумовлює необхідність у розробці та впровадженні відповідних механізмів управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства.

Дослідженням проблем управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства присвячені праці багатьох учених, серед яких: О. М. Герасименко, Т. М. Колесник, О. П. Колонтаєвський, В. С. Пономаренко, С. В. Кавун, О. М. Старенька, Г. М. Чирва, О. А. Бовкун, Ю. О. Швець, М. М. Тимошик, Г. В. Даценко та інші. Проте потребують подальших наукових досліджень питання, пов'язані з управлінням ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є підходи до управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Метою дослідження є удосконалення підходів до управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

У результаті дослідження було вирішено такі завдання:

- розкрито особливості механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства;
- проаналізовано методи і моделі оцінки ризиків;
- розглянуто теоретичні положення антикризового управління як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства;
- наведено загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Вектор»;
- визначено особливості організації системи економічної безпеки ТОВ «Вектор»;
- сформовано концептуальну модель антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства;
- запропоновано методичний підхід до оцінки ризиків на ТОВ «Вектор»;
- побудовано алгоритм реалізації процесу управління ризиками.

Інформаційна база дослідження: наукові періодичні видання, нормативні акти України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Під час дослідження були використані методи: графічний, аналітичний, математичного аналізу, коефіцієнтний, аналізу, синтезу, порівняння.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації мають універсальний характер та можуть бути використані в процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах різних галузей в області забезпечення економічної безпеки.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2021).

Публікації. Основні результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях (1 стаття у колективній монографії, 1 тези конференції).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Механізм управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства

За роки незалежності в Україні відбулися структурні перетворення, що спричинило кризовий процес на всіх рівнях економічних відносин. Останні події в Україні та світі лише поглибили кризовий процес підприємств та визначають антикризове управління як пріоритетний напрям науково-практичних досліджень.

Важливим принципом функціонування бізнесу має бути забезпечення його високої надійності, стабільності, гнучкості, адаптивності до змін умов зовнішнього середовища, а в кінцевому підсумку – забезпечення економічної безпеки системи. Тому для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно сформулювати відповідний механізм управління операційним ризиком, спрямований на формулювання та впровадження заходів щодо мінімізації можливості прийняття неправильних рішень та зменшення його негативного впливу на підприємство. Це завдання має спиратися на функціональний механізм управління ризиками підприємницької діяльності в системі економічної безпеки підприємства.

Управління ризиками – процес прийняття рішень і виконання дій, призначений для забезпечення найменшого можливого (прийняттого) ризику.

Управління з використанням механізмів управління ризиками може досягти очікуваних результатів лише за належної комбінації всіх елементів. Процес формування механізму економічного ризику підприємства управління повинен виходити з характеристики його складових.

Вважається, що загальними принципами сучасних організаційних процесів управління бізнес-ризиками є: максимізація, мінімізація, адекватність, керованість, безперервна підготовка реагування, запобіжні заходи, економічність, комплексність, безперервність, системність, загальна інтеграція систем управління. Розглянутий при формуванні та реалізації механізму функції управління ризиками підприємства в системі економічної безпеки дозволить підвищити ефективність застосовуваних адаптаційних заходів.

З огляду на сутність, принципи та призначення ризик-менеджменту, механізм управління бізнес-ризиками в системі економічної безпеки має базуватися на основних функціях прогнозування, організації, обліку, аналізу, контролю та координації.

Методи управління бізнес-ризиками можна розділити на три категорії: якісні, кількісні та комбіновані, які базуються на поєднанні якісної та кількісної оцінки бізнес-ризиків.

Іншою важливою частиною механізму є фінансово-економічні важелі, які використовуються для впровадження корпоративних методів управління ризиками. Фінансово-економічний важіль-інструмент управління господарською діяльністю підприємства є невід'ємною частиною господарського механізму, що сприяє зміні стану об'єкта та отриманню певних фінансово-економічних результатів у свою чергу. Кожен фінансово-економічний важіль має свої особливості і виконує специфічні функції. Взагалі кажучи, ці важелі взаємозалежні і являють собою загальну концепцію та систему показників, за допомогою яких організуються та регулюються фінансово-економічні відносини підприємств [5].

Отже, механізм управління ризиками підприємства в системі економічної безпеки є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством, що включає сукупність економічних методів,

принципів, функцій, завдань, важелів, а також надає набір інструментів впливу на стан і розвиток суб'єкта підприємства.

Загальна робота запропонованого механізму управління ризиками залежить від можливості прийняття короткострокових і довгострокових своєчасних управлінських рішень, що забезпечить високий ступінь економічної безпеки підприємства (рисунок 1.1).

Основою ефективної роботи будь-якого механізму є злагоджена, цілеспрямована та взаємодоповнювальна робота всіх його складових.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що реалізація цього механізму в системі корпоративної економічної безпеки можлива лише за умови послідовної та поступової реалізації її складових.

Тому перший етап процесу формування має включати визначення об'єктів управління, суб'єктів, які будуть виконувати конкретні дії, і цілей цих суб'єктів.

Основною метою механізму управління операційними ризиками підприємства є підтримання, забезпечення або досягнення певного рівня впливу операційного ризику, на якому підприємство забезпечить необхідний економічний захист. Процес реалізації основних цілей механізму управління підприємницькими ризиками в системі економічної безпеки має бути зосереджений на вирішенні основних завдань виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів ризику зовнішнього середовища та виявлення груп факторів ризику бізнесу, які впливають на економічну безпеку. Підприємства для забезпечення довгострокових прийнятних ризиків підприємства вживають заходів щодо впливу на ризики підприємства.

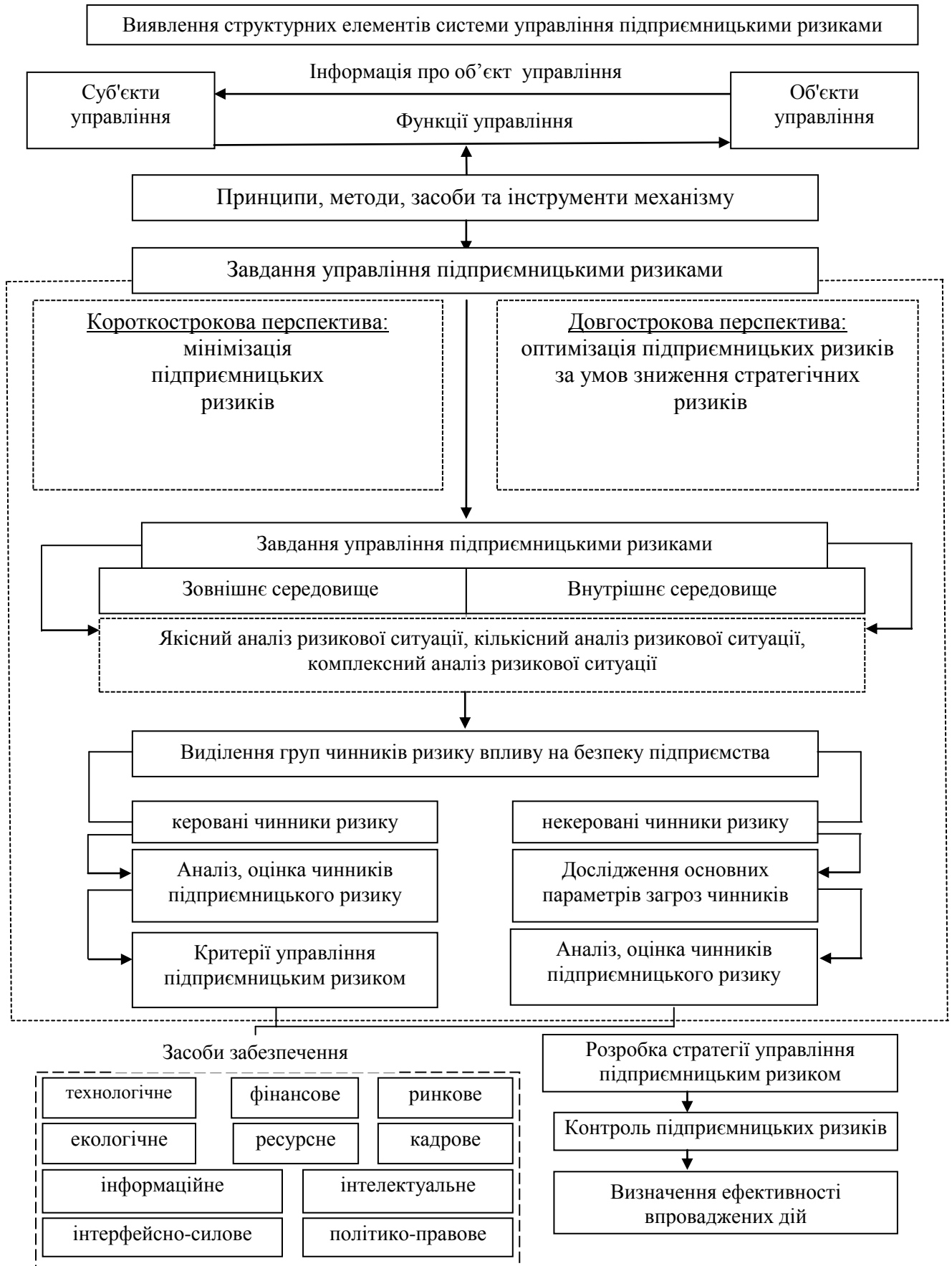


Рисунок 1.1 – Схема функціонування механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства

По-друге, необхідно виявити та проаналізувати фактори ризику, що впливають на реалізацію цілей та завдань. Ідентифікація та оцінка факторів ризику бізнесу здійснюються на основі різних методів економічного аналізу (якісного, кількісного та комплексного). Отримані результати визначають обсяг, глибину та спрямованість впливу органу управління на діяльність або прогрес підприємства. При визначенні факторів, що впливають на ціль, необхідно оцінити глибину їх впливу на масштаб досліджуваної системи безпеки.

У більшості випадків ці фактори поділяють на внутрішні та зовнішні. Оцінка впливу тих чи інших факторів дозволить виявити слабкі та сильні сторони, визначити резерви, сформулювати ефективні управлінські рішення та можливі напрямки розвитку [6].

Наступним кроком у формуванні механізму управління ризиками підприємницької діяльності в системі корпоративної економічної безпеки є визначення методів впливу на вищезазначені фактори. Характерним для цього етапу є використання інструментів управління ризиками підприємства. Вибір інструментів залежить від можливостей підприємства, виду діяльності, фінансового стану, рівня контролю та управління підприємством. Інструменти управління ризиками підприємства – це сукупність засобів, методів, важелів і способів здійснення управлінського впливу [7].

На основі співвідношення між факторами ризику та керованими та некерованими сформульовано комплекс конкретних заходів щодо усунення загроз та обрано методи їх реалізації.

Наступний етап включає формулювання та реалізацію стратегії управління ризиками підприємства, тобто визначення, впровадження та впровадження заходів щодо зменшення впливу ризиків на підприємство. Для його реалізації керівникам необхідно володіти набором технологій і моделей, і на основі цих технологій і моделей приймати найбільш доцільні рішення.

Успіх стратегії корпоративного розвитку певною мірою залежить від існуючої системи контролю. Як частина управлінського контролю, стратегічний контроль – це процес вимірювання та оцінки того, наскільки підприємство наближене до своїх стратегічних цілей. У процесі реалізації стратегії здійснюється стратегічний управлінський контроль, зміст якого аналізує та оцінює виконання стратегічних заходів з точки зору реалізації стратегічного планування та ступеня реалізації стратегічних цілей.

Тому необхідно проводити моніторинг, у тому числі аналіз та оцінку рівня ризику підприємства для забезпечення його економічної безпеки. Визначення допустимої межі відхилення від рівня стратегічного плану реалізації, тобто оптимального рівня економічної безпеки підприємств легкої промисловості, належить до можливостей вищого керівництва підприємства. У результаті порівняння запланованого рівня ризику з фактичними результатами можна визначити ефективність виконання дій, яка може бути позитивною або негативною, а також ступінь досягнення мети та узгодженість стратегічної дії зі стратегічним планом. також визначаються. Результати аналізу дають оцінку поточної стратегії компанії та визначають стратегічні проблеми компанії, ключові фактори успіху та потенціал компанії. Якщо фактичні результати відрізняються від запланованих управлінських дій, метою є коригування процесу досягнення цілей. Якщо відхилення немає або воно існує в межах встановленого діапазону, немає необхідності коригувати процес реалізації стратегії [8].

Тому основним завданням підвищення рівня організації підприємств промисловості є встановлення алгоритму механізму управління ризиками підприємства, що є основним показником економічної безпеки підприємства. За допомогою економічних методів, інструментів, принципів, завдань та важелів механізм управління ризиками підприємства має на меті виявлення факторів ризику, які впливають на корпоративну діяльність, і знизити їх рівні до мінімуму, зосередившись на визначенні та досягненні прийнятних рівнів

бізнес-ризиків, це дасть можливість підприємству забезпечити свою економічну безпеку, а алгоритм механізму управління бізнес-ризиками в системі економічної безпеки визначатиме порядок етапів управління ризиками підприємства.

1.2 Аналіз методів і моделей оцінки ризиків

Вітчизняні компанії змушені здійснювати заходи, пов'язані з подоланням мінливості та невизначеності. Це пов'язано з неоднозначністю тенденцій економічного розвитку та нестабільністю механізмів регулювання ринку. Відсутність повної інформації, наявність суперечливих тенденцій, факторів можливостей та інших характеристик управління роблять процес управління непередбачуваним, оскільки більшість управлінських рішень на підприємстві приймається в умовах невизначеності та ризику.

Оцінка ризику є невід'ємною частиною процесу оцінки будь-якої діяльності та перспектив розвитку. Питання оцінки та прогнозування ризикового середовища залишається актуальним і тому потребує постійних досліджень.

Створення ефективної системи управління на основі механізму оцінки ризиків для сучасних підприємств стає дуже важливим завданням у розвитку теорії ризик-менеджменту. Це особливо важливо для ведення бізнесу в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності робочого середовища таких об'єктів. Кваліфікована оцінка ризику дає можливість керівникам якісно та кількісно виміряти ступінь відхилення результатів та визначити фактори ризику для кожного виду діяльності та її складності.

Для сучасних підприємств рекомендується оцінювати ризики з двох сторін.

Перший напрям передбачає оцінку ризику для цілей внутрішнього управління та власних інтересів. Це дає керівництву можливість зрозуміти, як зовнішнє середовище впливає на операції, інвестиційну та фінансову діяльність. Завдяки оцінці на цьому етапі соціально-економічна система зможе аналізувати фактори ризику, виявляти існуючі ризики, кількісно оцінювати ризики та визначати інтенсивність впливу зовнішнього середовища на заплановані показники ефективності.

З метою кількісної оцінки ризику вводиться поняття «волатильність» (від англ. «Volatility, Variability, Variability»). Сильна залежність діяльності виробничої організації від зовнішнього середовища призводить до мінливості розміру ризику, а також його динамічної високої швидкості-приводить до мінливості ризику. Результатом є мінливість ризиків у сучасних виробничих системах. Волатильність ризику залежить не тільки від зовнішнього середовища, а й від діяльності організації: ризик інвестиційної діяльності вважається високоволатильним, фінансово-помірним, а операційним – низькою волатильністю. Отже, ризик розраховується так:

$$R_i = \sum k_i \cdot B_i, \quad (1.1)$$

де R_i – величина і-го ризику;

k_i – позиція ризику в лінгвістичному трактуванні;

B_i – ступінь волатильності і-го ризику.

Другий напрям полегшує оцінку ризику виробничих систем з високим ступенем екстернальності (від лат. *externus* «зовнішній»). Враховуючи, що керівництво таких організацій має розуміти, як операції, інвестиційна та фінансова діяльність впливають на динаміку зовнішнього середовища, це важливо.

Завдяки оцінці на цьому етапі компанії зможуть кількісно визначити ступінь свого тиску на навколишнє середовище. Ці оцінки допоможуть

вибрати поведінкові стратегії та тактики, пов'язані із зовнішнім середовищем.

З цією метою використовується функція нечіткої математичної логіки:

$$V = f(U_{\text{пр}}, U_{\text{інф}}, U_{\text{б}}), \quad (1.2)$$

де V – функція оцінки ризику сучасної виробничої системи;

$U_{\text{пр}}$ – нечітка ступінь прибутку сучасної виробничої системи;

$U_{\text{інф}}$ – нечітка ступінь інформованості сучасної виробничої системи;

$U_{\text{б}}$ – нечітка ступінь безпеки сучасної виробничої системи [9].

У дослідженнях багатьох авторів виділено наступний комплекс методів, що дозволяють кількісно оцінити ризики:

– статистичні методи: однофакторний, багатфакторний;

– методи розрахунку та аналізу: перевірка стабільності показників і визначення граничних значень параметрів, оцінка на основі аналізу фінансових результатів компанії (на основі фінансового аналізу та розрахунку коефіцієнта), визначення точки беззбитковості; аналіз чутливості, прийняття рішення побудова дерева, налаштування параметрів, експертний метод, імітаційне моделювання;

– методи експертної оцінки.

Статистичний метод заснований на вивченні статистики збитків у корпоративній діяльності, визначає частоту та конкретний рівень збитків, прогнозує ймовірність збитків. Вони пов'язані з поняттям регіонів та кордонів ризику. Статистичний аналіз значного набору даних використовується для опису точок, які визначають ступінь пошкодження та ймовірність цих втрат. Основою цього набору методів є розрахунок коефіцієнта варіації, стандартного відхилення та дисперсії. Подальший розвиток цього набору методів привів до розробки методу «дерева рішень»,

який використовується для оцінки ризику рішень з кількома варіантами розвитку.

Метод зміни параметрів управлінського рішення дозволяє вивчати зв'язок між пояснювальними змінними та змінними результату шляхом зміни перших.

Сценарний підхід передбачає формулювання оптимістичного, песимістичного та найімовірнішого варіанту виконання події та розрахунок усіх показників результату.

Сьогодні активно використовуються методи експертної оцінки, що необхідно для вирішення складних завдань оцінювання, коли інформація дуже обмежена або фактори важко піддаються кількісній оцінці. Однак необхідно враховувати суб'єктивність експертної оцінки, тобто певну ймовірність отримання неточних і приблизних результатів.

Результати аналізу, статистики та експертної оцінки ризиків є основою управління ризиками підприємства. Методики експертної оцінки ризику показані на рис. 1.2 [15].

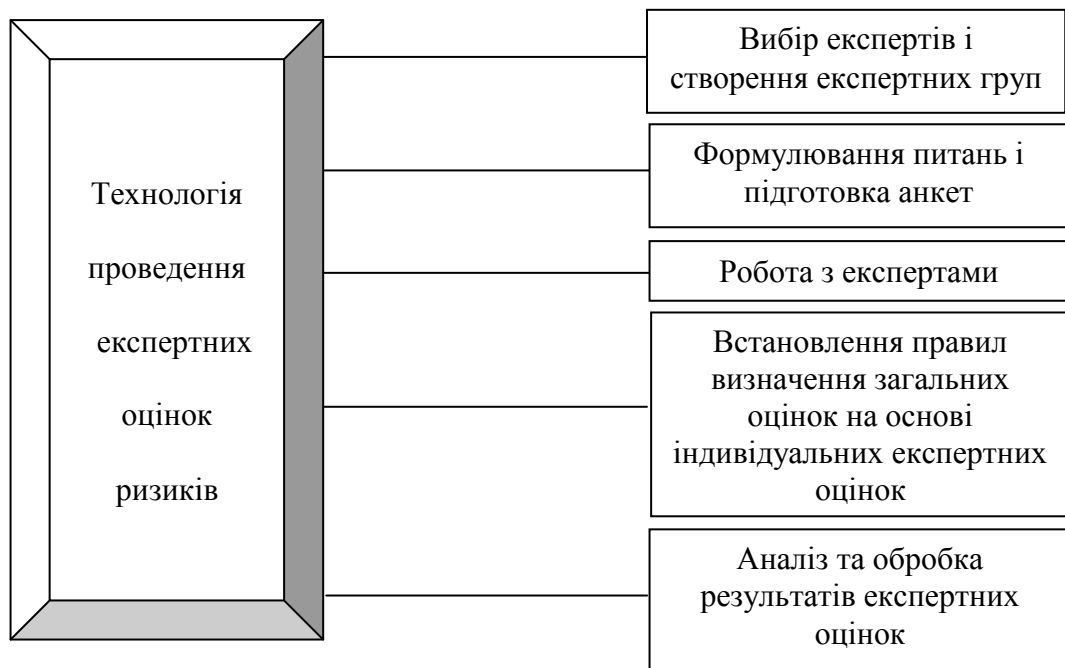


Рисунок 1.2 – Технологія проведення експертних оцінок ризиків підприємства

Слід зазначити важливість кількісних методів оцінки ризиків, таких як статистичні методи, методи аналізу витрат і вигод, методи експертної оцінки, аналітичні методи, методи з використанням аналогів.

Метод аналізу витрат і вигод базується на різному ступеню ризику різних видів діяльності одного підприємства та ступеню ризику окремого елемента витрат в одній і тій же сфері діяльності підприємства.

У центрі уваги визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат є визначення потенційних зон ризику. З цією метою стан кожного елемента витрат поділяється на зони ризику, тобто загальні зони витрат, де питома вартість не перевищує поріг встановленого рівня ризику: абсолютна стабільність області; нормальна стабільна зона; нестабільний стан. зона; критична зона; зона кризи.

Використання аналітичних методів для аналізу економічної літератури з питань оцінки ризику показує, що його сутність слід віднести до кількох взаємозалежних етапів:

- визначити ключові параметри, пов'язані з оцінкою конкретного напрямку діяльності компанії та виділенням факторів, що впливають на діяльність компанії, і самих ключових параметрів;

- побудувати графік залежності обраних ефективних показників від величини вихідних параметрів;

- визначити критичне значення ключових параметрів;

- з огляду на отримані параметри та критичні значення факторів, які на них впливають, визначити можливі шляхи підвищення ефективності та стабільності діяльності підприємства.

Коли інші методи оцінки ризику неприйнятні, зазвичай використовується наступний метод – аналоговий. Цей метод найбільш корисний, коли необхідно визначити ступінь ризику будь-якої інноваційної діяльності підприємства без порівняльної основи. Суть цього методу полягає

в тому, що при аналізі ступеня ризику в тій чи іншій сфері бізнесу доцільно використовувати дані з розробки подібних галузей у минулому [16].

У науковій літературі виділяють такі основні групи методів аналізу ризиків: комплексні, систематичні, статистичні, аналітичні, методи експертної оцінки, методи оцінки фінансової стійкості, рейтинги, нагляд, основи та подібні моделі.

Сучасні методи оцінки ризиків дозволяють говорити про те, що вони не вирішують одну з основних проблем, з якою стикаються суб'єкти ризику: оцінювання в обмеженому інформаційному циклі з урахуванням індивідуальних особливостей конкретної ситуації. Необхідно ввести групу неекономічних показників. Цими іншими індексами ризику є секторні (макроекономічні) і технологічні індекси. Ці типи індикаторів мають багато переваг: вони базуються на кращих кількісних та якісних даних, використовуючи математичні моделі та комп'ютерну обробку даних для ефективнішої кореляції один з одним [19].

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що найбільш ефективними методами оцінки ризиків є кількісні: статистичні методи та методи експертної оцінки. Їх поєднання робить вплив змін на управління господарською діяльністю підприємств високооб'єктивним, тому при дослідженні механізмів запобігання ризикам цим двом методам слід приділяти найбільшу увагу.

Одним із найбільш часто використовуваних методів кількісної оцінки корпоративного ризику є статистика. Цей метод заснований на теорії ймовірностей розподілу випадкових величин [22]. Маючи достатню статистичну інформацію про реалізацію тих чи інших ризиків у минулому, суб'єкт господарювання може оцінити ймовірність їх реалізації в майбутньому.

Використовуючи статистичні методи для кількісного аналізу ризиків, спочатку проаналізуйте статистику втрат від ризику, понесених у

господарській діяльності підрозділу в попередньому періоді або аналогічній діяльності інших підприємств. На цій основі визначте розмір збитків, спричинених впливом ризику, та його частоту. При використанні цього методу до загальної кількості випадків, що використовуються при розрахунку, необхідно включати діяльність підприємства та діяльність, яка є прибутковою, а не збитковою, оскільки їх ігнорування може призвести до збитків, які переоцінюють вплив ризиків.

У цьому методі використовується багато інструментів, зокрема дисперсія (стандартне відхилення), коефіцієнт варіації тощо [25]. Вибір того чи іншого інструменту залежить від сфери діяльності компанії, наявної інформації, рішення, що аналізується, та інших об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Цей метод використовується для оцінки економічних ризиків, коли підприємство має великий обсяг аналізу та статистичної інформації про ефективність господарських операцій за певний час.

Суть статистичного методу оцінки ризику базується на теорії ймовірностей розподілу випадкових величин. Це означає, що за минулий період певної економічної діяльності, якщо є достатня інформація про реалізацію тих чи інших ризиків, будь-який суб'єкт господарювання може оцінити ймовірність реалізації цих ризиків у майбутньому.

Використовуючи статистичні методи, при аналізі динамічних змін прибутку компанії в часі можна оцінити не тільки ризики окремих операцій, але й ризики всієї компанії.

Перевага цього методу оцінки економічних ризиків полягає в тому, що математичний розрахунок є простим, але очевидним недоліком є те, що він вимагає великої кількості вихідних даних, оскільки чим більший масив статистичних даних, тим більша достовірність самої оцінки ризику. . Тому, якщо компанія є новою компанією або з якихось причин не має статистичної

інформації, необхідної для оцінки ризику, статистичні методи використовувати не можна.

Статистичний метод ризику оцінюється шляхом розрахунку волатильності (мінливості) можливих результатів. На практиці для характеристики ступеня варіації використовуються дисперсія і стандартне відхилення.

Дисперсія – математичне очікування квадрата відхилення можливого значення випадкової величини від її середнього; або середнє, зважене квадратом відхилення результату від очікуваного результату.

Формула для розрахунку дисперсії:

$$D = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i, \quad (1.3)$$

де x_i – значення, які може приймати випадкова величина в залежності від конкретних умов;

\bar{x} – середньоочікуване значення випадкової величини;

P_1, P_2, \dots, P_n – ймовірність можливих значень випадкової величини.

Також можна використовувати стандартне відхилення (тобто квадратний корінь з дисперсії), щоб передбачити зміну можливого значення випадкової величини від її середнього значення.

Формула для розрахунку стандартного відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i}. \quad (1.4)$$

З точки зору теорії ризику, економічний зміст стандартного відхилення полягає в тому, що воно є характеристикою конкретного ризику, що вказує на максимальне коливання, яке може виникнути між значенням та його

очікуваним значенням. Це дозволяє використовувати стандартне відхилення як показник ступеня ризику, в основі якого лежить ймовірність його реалізації. При цьому, чим більше значення середньоквадратичного відхилення, тим більший ризик певного управлінського рішення, а відповідно, більший дорожній ризик розвитку підприємства. Стандартне відхилення вимірюється в таких одиницях, як випадкові величини, які використовуються для визначення ризику.

Тому статистичний метод визначення ризику полягає у обчисленні відхилення його середнього або очікуваного результату. Завдання полягає в тому, щоб визначити, наскільки фактичні результати відхиляються від очікуваних результатів або від середнього значення цих результатів. Наприклад, якщо очікувана прибутковість порівнюваних статей однакова, чим більша різниця в доходах однієї з статей, тим вище ризик.

Перевага цього методу полягає в тому, що він може оцінити всі доступні ризики, надати достатню кількість вибірок, а обчислення є відносно простими при використанні комп'ютерних статистичних програмних пакетів. Істотним недоліком статистичних методів є те, що вони вимагають великих обсягів даних, які не завжди доступні підприємствам. На нашу думку, недоліком використання статистичних методів для аналізу ризику є те, що він не враховує фактор часу і використовується для розрахунку комплексних імовірнісних показників, що створює незручності для керівників.

Якщо обсяг статистичної інформації недостатній або повністю відсутній, коли вимірюється ризик нового напрямку підприємницької діяльності і аналогічної ситуації немає, для аналізу економічного ризику використовується метод експертної оцінки. У теорії економічного прогнозування, що вивчає можливі напрямки майбутнього розвитку економічних об'єктів або подій, методи експертної оцінки відносять до інтенсивних. Наприклад, ці методи є більш суб'єктивними, ніж формальні методи, включаючи статистичні.

Експертна оцінка – це судження експерта або групи експертів щодо завдання.

Експерти є кваліфікованими експертами з конкретних питань і беруть участь в оцінці завдань. Реалізація методів експертної оцінки в аналізі економічного ризику здійснюється шляхом узагальнення інформації експертів, які можуть бути співробітниками або суміжними експертами. Наприклад, якщо підприємство аналізує ризики, які можуть вплинути на господарську діяльність, воно сформує експертну групу для оцінки ймовірності певного виду ризику або ступеня його впливу на підприємство. Аналіз загальної думки експертів дозволяє підготувати інформацію для прийняття відповідних рішень щодо управління економічними ризиками, що виникають у діяльності підприємства.

Експерти повинні звертати увагу на формування експертних груп при оцінці економічних ризиків, оскільки від правильності експертних оцінок та їх спроможності залежить ефективність прийняття рішень, які базуються на експертній інформації.

Експертна група – це експертна група, яка формується за певними правилами для вирішення завдання.

Прийняття ризикованих рішень потребує відповідних процедур відбору експертів за багатьма критеріями (здатність, ставлення до професійних знань, аналітичність та широке мислення, самокритичність тощо) та кількісними методами обробки експертної інформації.

Характерними ознаками використання методів експертної оцінки як наукового інструментарію для вирішення цих складних проблем, які неможливо формалізувати, є правильна організація експертиз на всіх етапах, використання кількісних методів при оцінці експертних суджень та узагальненні результатів. Ці дві характеристики відокремлюють методи експертної оцінки від загальновідомої загальної експертизи, яка використовується в різних сферах людської діяльності.

Таким чином, до завдань організатора експертної оцінки при аналізі економічного ризику входить: постановка проблеми; визначення мети та завдань, обсягу та основних етапів експертизи; формування процедур експертизи; відбір експертів, перевірка їх здібностей та формування експертних груп; проведення експертизи. дослідження та оцінки. Послідовність, формалізація, обробка, аналіз та інтерпретація отриманої інформації [26].

Резюме літератури про методи експертної оцінки дозволяє описати деякі ключові моменти, які необхідно розуміти при застосуванні цих методів до аналізу економічного ризику. По-перше, це передбачає формування компетентної команди експертів. Якість експертної групи визначається здібностями виносити судження про аналізований об'єкт або ситуацію. Формула розрахунку потужності виглядає так:

$$K_k = \frac{K_3 + K_A}{2}, \quad (1.5)$$

де K_k – коефіцієнт компетентності;
 K_3 – коефіцієнт ступеня знайомства;
 K_A – коефіцієнт аргументованості думок.

Підготовка до експертної оцінки передбачає не лише формування компетентної експертної групи, а й розробку анкети або анкети, що містить перелік питань щодо ситуації ризику, що аналізується. Запитання можуть бути відкритими, закритими, прямими та непрямими [28], але існують загальні вимоги до питань, які складають анкету, тобто питання має бути сформульовано в загальних рисах, а вираз має виключати будь-яку невизначеність змісту. Усі запитання має надати єдине пояснення.

Рекомендується організатору експертного оцінювання спробувати відповісти на запитання анкети або «звірити» ці запитання з кількома експертами перед складанням іспиту. Якщо є відповіді «не розумію» або «не

знаю», це свідчить про складність питання. Коли питання коментують експерти, це означає, що їх формулювання неправильна. Велика кількість відмов у відповіді означає, що пояснення експерта недостатні, мета тесту не сформульована, а анонімність відповідей у разі потреби може не гарантуватися. Якщо експерт розуміє зміст питання, як організатор експертної оцінки, анкета вважається успішною.

Сьогодні, коли економіка трансформується до ринкової, зростає кількість рішень, які приймаються підприємствами в умовах невизначеності та ризику, розширюється сфера експертних методів оцінки. Проте недотримання основних вимог його застосування суттєво змінить експертну інформацію та знизить ефективність управлінських рішень щодо управління економічними ризиками.

На практиці використовуються два комплекси методів експертної оцінки: індивідуальний та колективний [30]. Індивідуальний експертний метод заснований на висловленні думок експертів - експертів незалежних один від одного, а колективний метод експертної оцінки – на виявленні колективних думок з аналізованих питань. Чарівність індивідуалізованого методу експертизи полягає в тому, що він максимізує особистісні здібності експертів без психологічного тиску з боку інших експертів. Проте оцінені експертами як індивідуальні, так і колективні методи мають позитивні та негативні характеристики. Тому для вибору того чи іншого методу необхідно виходити з конкретної ситуації, тобто складу експертної групи, обмеженого часу, складності завдання тощо. Наприклад, якщо до складу експертної групи входять підпорядковані один одному експерти, не слід застосовувати метод колективної експертної оцінки, коли кожен висловлює свою думку усно в присутності інших. Проте практика показує, що групи експертів більш охоче беруть на себе відповідальність за висловлення думок, ніж окремі експерти.

На практиці зараз поширені методи, засновані на роботі спеціальних комітетів, експертна група обговорює питання на засіданні круглого столу

для узгодження думок і досягнення консенсусу. Але у цього методу є недолік: судження групи експертів може керуватися лише логікою компромісу. Крім цього методу, який називається довіреним методом, до колективного методу експертної оцінки входять також метод колективного генерування ідей, матричний метод, метод Дельфі тощо. Серед методів персональної експертної оцінки часто використовуються методи інтерв'ю та методи аналітичної експертної оцінки.

Кожен метод має свої особливості в процедурі експертної оцінки. Наприклад, у методі Дельфі спочатку замість колективного обговорення питань проводять індивідуальні опитування експертів за допомогою анкетування. Далі анкета обробляється статистично для формування колективної думки групи, виявлення та узагальнення аргументів, що підтверджують різні судження, вся інформація передається експертам. Учасникам тесту пропонується переглянути оцінку та пояснити, чому вони не згодні з колективним судженням. Цю процедуру повторюють 3-4 рази. Обсяг оцінки поступово зменшується, а думки експертів стають універсальними.

Важливим етапом експертної оцінки є обробка експертної інформації. Тип питань анкети визначає спосіб обробки результатів експертної оцінки: ранжування (оцінка відносної важливості), оцінка часу настання конкретних подій, оцінка частки різноманітних рішень тощо. Тому, якщо експертна оцінка проводиться для визначення, які фактори впливають на ризик певної діяльності, в анкеті може знадобитися, щоб експерт перерахував ці фактори в порядку, наприклад, від індексу інтенсивності впливу до ступеня ризику. , тобто зменшити інтенсивність. Позиція, на якій фактор підвищується (або падає) за деякими своїми атрибутами (в даному випадку вплив), називається ранжируванням, а метод обробки анкети такого типу – методом ранжирування.

Загальні думки фахівців щодо цього методу визначаються в наступному порядку. Спочатку встановіть суму рангу для кожного фактора, тобто суму позиції кожного фактора (S_j) [15]:

$$S_j = \sum_{i=1}^{m_1} R_{ij}, \quad (1.6)$$

де R_{ij} – ранг (місто), який присвоїв j -му фактору i -й експерт;

$i = 1, \dots, m$ – шифр експерта;

$j = 1, \dots, n$ – шифр фактора.

Потім визначають загальний рейтинг для кожного фактора, який відображає загальну думку групи експертів. У цьому випадку ранг «один» присвоюється фактору з найменшою сумою S_j , а найвищий ранг – фактору з найбільшою сумою S_j .

Порядок ранжування відображає загальну думку експертів: найвпливовіший фактор отримає найнижчий рейтинг, тобто «один». Це означає, що воно стоїть на першому місці з точки зору впливу на ступінь ризику.

Коефіцієнт координації можна використовувати для визначення оцінки консенсусу експертів групи (w):

$$w = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j}{m^2(n^3 - n)}, \quad (1.7)$$

де m – кількість експертів;

n – кількість факторів;

d_j – відхилення суми рангів j -го фактора (S_j) від середньої суми рангів усіх факторів (S):

$$d_j = S_j - \bar{S} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт узгодженості (w) може приймати значення від 0 до 1. Повністю згоден з думкою експерта $w = 1$, повністю не згоден з $w = 0$.

Коефіцієнт згоди показує ступінь згоди всієї експертної групи. За відсутності підсумку думок усіх експертів, а також у разі протилежних думок серед експертних груп, хоча згода між групами може бути високою, її значення дуже низьке. При експертизі різниця в експертному огляді неминуча. Але його причина і величина – ось що потрібно проаналізувати при узагальненні експертної оцінки.

У практиці управління економічними ризиками існує багато варіантів застосування методів експертної оцінки, коли експерти надають інформацію про ймовірність виникнення факторів ризику, найбільш вірогідних збитків у конкретному бізнесі, вплив факторів на трансакційні ризики тощо. Розглянемо деякі з цих прикладів докладно [25].

В економічній практиці оцінки ризиків існують спеціальні методи, розроблені на основі експертних методів оцінки: метод Швейцарського банку та метод BERI. За цими методами визначають ступінь ризику в економіці країни, тобто ризик країни, а не підприємницьку діяльність у конкретній сфері.

Швейцарський підхід передбачає впровадження оцінки ризику країни в чотири етапи: визначити основний напрямок аналізу; збір вихідних даних, початковий запуск та обробка; процес безпосереднього прогнозування та визначення ступеня ризику окремого елемента; визначити загальний ступінь ризику.

Інша відома технологія BERI була розроблена німецькою компанією BERI для визначення індексу BERI, що відображає рівень ризику країни. Його визначають близько 100 експертів, які використовують різні методи експертної оцінки для аналізу національних економічних ризиків чотири рази

на рік [32]. На анкету анонімно відповідають експерти з різних країн і містить 15 критеріїв оцінки, кожен з яких має свою частку, а загальна кількість критеріїв становить 100. Кожне запитання оцінюється на основі відсотка балів, і є п'ять можливих відповідей – від 0 (несприятливий) до 4. Чим вищий загальний бал, тим нижчий ризик країни.

Перед відповідями експертів на запитання було проведено комплексний і глибокий аналіз. Тому для оцінки політичної стабільності та використання спеціального методу аналізу необхідно аналізувати частоту та особливості соціально-політичних конфліктів. Аналіз проводився з метою визначення ставлення іноземних інвестицій, обсягу витрат, необхідних суспільству, а також можливості розширення всієї фінансово-кредитної системи. Перш ніж оцінювати платіжний баланс, спочатку проведіть бізнес-аналіз балансу рахунку та загального балансу. Бюрократичні питання відображаються у рівні національного нагляду, швидкості здійснення митних операцій, переказу валюти, ефективності всіх складових валютної системи.

Оцінка можливості використання експертів та послуг аналізує реальну та кваліфіковану допомогу, яку можуть отримати та надати банки в ході діяльності у сферах юридичного та маркетингового консалтингу, бухгалтерського обліку та технологій.

Після аналізу складових індексу BERI економіка країни з найбільшим значенням індексу є більш стабільною, тобто ризик менший.

Недоліком цього методу є те, що, як і Швейцарський, він не враховує ризику, які можуть виникнути безпосередньо в бізнес-процесі. Обидва методи мають глобальний характер, спрямовані на визначення ступеня ризику в усій економіці, а не в окремих сферах економічної діяльності [33].

При визначенні ступеня ризику підприємства в тому чи іншому напрямку найкраще враховувати ступінь ризику всієї економіки, тобто використовуючи результати експертної оцінки за методикою Швейцарської банківської корпорації або за методикою BERI.

Підсумовуючи, можна сказати, що методи експертної оцінки більш заслуговують на увагу практиків, оскільки в процесі обговорення питань можуть виникати унікальні ідеї та висновки, які на перший погляд можуть здатися суперечливими, але, як показала історія, можуть включати нові думки та висновки.

Основною метою оцінки ризиків є надання підприємцям необхідних даних для визначення доцільності участі в проекті, а також забезпечення заходів щодо запобігання можливим фінансовим втратам. У кількісному аналізі ризику можна використовувати різні методи оцінки. Чим складніший метод кількісного визначення, тим менша невизначеність. Однак аналіз існуючих методів оцінки ризиків, які певною мірою використовуються в комерційній діяльності, свідчить про необхідність подальшого розвитку. Розглянуті методи не є універсальними, і лише їх поєднання дозволяє з достатньою точністю оцінити ризики, що впливають на суб'єкт господарювання.

1.3 Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства

Вивчення можливості виживання світової економічної кризи є одним із найактуальніших питань сьогодення для всіх суб'єктів господарювання. Тому огляд економічних журналів та аналіз реальної економічної ситуації в Україні та за її межами показують, що кризи стають все більш частими, а їх наслідки – дедалі частішими. З поширенням глобалізації у всьому світі країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими до криз, спричинених економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, організація повинна адаптуватися до умов, створених факторами

середовища, а внутрішні фактори управління повинні визначати можливість антикризового управління та корпоративної адаптації.

Це забезпечення антикризової діяльності на постійній основі, що дозволяє цілеспрямовано сформувати ефективну підсистему управління бізнесом у кризовій ситуації. Усвідомлення необхідності побудови системи антикризового управління як особливої підсистеми на підприємстві, а також її ролі, місця розташування та вибору – це актуальне питання, яке потребує подальшого розгляду.

Вчені й науковці мають різні погляди на кризові питання та загальні кризові ситуації, тому вони мають різні погляди. Наприклад, одні компанії розглядають антикризове управління з точки зору наявних фінансових проблем [3], а інші компанії мають негативний ефект пульсації. Інші вважають, що проблема пов'язана не лише з кризою окремого підприємства, а й із несприятливим фінансовим становищем усієї економіки [2].

У таблиці 1.1 наведено визначення поняття «антикризове управління» з точки зору різних науковців та наукових методів.

Узагальнюючи джерела літератури, можна зробити висновок, що найбільш повним визначенням антикризового менеджменту є тип управління, що має на меті виявлення ознак кризи та створення належних умов для своєчасного запобігання, пом'якшення та подолання кризових явищ для забезпечення життєздатності підприємств з метою запобігання його банкрутству [1].

Антикризове управління підприємством – це особлива система, яка є складною і стратегічною і здатна повністю усунути зафіксовані в роботі підприємства тимчасові труднощі.

Перш за все, наголосимо на основних принципах, на яких базується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, швидкість реагування на різноманітні

кризові явища, адекватність реагування компанії на кризу та загрози його фінансовому становищу [14].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «антикризове управління підприємством» з позиції підходів різних науковців [25]

Автори	Визначення антикризового управління
Е. М. Коротков	«Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації»
В. О. Василенко	«Антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку»
Л. О. Лігоненко	«Під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства»
Л. С. Ситник	«Антикризове управління – система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протипагу екстенсивному розвитку»
Л.С. Ситник, А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк	«Антикризове управління – це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів»

Основним напрямом антикризового управління на рівні суб'єктів підприємства є постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нових управлінських, фінансових і маркетингових стратегій, зниження постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, та посилити мотивацію співробітників [5]. Підсумовуючи, поняття антикризового управління дуже

широке. Воно включає глобальні проблеми сьогодення, проблеми корпоративного зростання та поточні проблеми, які періодично виникають через порушення стратегій і тактик тощо.

Головне завдання керівництва – швидко розробити таке рішення для досягнення бажаного результату з найменшими додатковими коштами та найменшим негативним впливом.

Цього можна досягти шляхом підготовки спеціальної системи антикризового управління.

Відповідно до цього підходу антикризове управління має включати такі етапи:

- діагностика, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;
- сформулювати концепцію подолання кризи, з метою формулювання стратегії та оперативних заходів;
- реалізувати цю концепцію для ліквідації кризи та її наслідків;
- отримати цілі планування для нормальної роботи організації.

У свою чергу, кожен з цих етапів містить більш детальні завдання.

Діагностика включає виявлення відхилень від нормальних параметрів, раннє виявлення симптомів кризи, оцінку можливих ознак кризових загроз, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливого напрямку розвитку кризи через параметри можливих втрат, можливість втрат і рівень розриву в часі, що потребує подолання кризової ситуації, виявлення й оцінки факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації, та встановити взаємозв'язок та взаємозалежність між ними. Результати фази діагностики отримують у формі аналізу, оцінки, прогнозування та рекомендації.

Розробка концепції подолання кризи включає:

- комплексний аналіз та оцінка стану підприємства;
- корпоративна реструктуризація;
- розробка остаточної стратегії стабілізації, подолання впливу кризи, перехід до зростання або ліквідації компанії [21].

Реалізація заходів щодо подолання кризи включає підтримку процесу відновлення; підвищення рівня управління компанією; налагодження командної роботи антикризової команди; постійний моніторинг та оцінку ходу та результатів роботи; забезпечення необхідного рівня згуртованості співробітників.

Поглиблений причинно-наслідковий аналіз ситуації може успішно подолати кризу; вживаються послідовні заходи щодо підвищення культури управління компанією на операційному та стратегічному рівнях; співробітники братимуть участь у кризовому управлінні на всіх етапах для забезпечення співпраці та переваг; розумне використання страхування коштів, подолання кризової ситуації.

У таблиці 1.2 наведено найбільш поширені та актуальні антикризові заходи, які вживаються сучасними компаніями на сьогодні.

Таблиця 1.2 – Заходи антикризового управління підприємством [25]

Захід	Сутність заходу
Скорочення витрат	«дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні»
Горизонтальна й вертикальна інтеграція	«горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам»
Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів	«слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників»

Крім того, найпоширеніші методи антикризового управління включають жорсткий контроль різноманітних альтернативних витрат, модифікацію організаційної структури для усунення непотрібних рівнів управління, оптимізацію технічних процесів і жорсткість податкової та кадрової політики.

Однак, незважаючи на це, головною умовою виходу компанії з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливість значного збільшення власних фінансових ресурсів під час розвитку кризи обмежена. Тому основним напрямком досягнення підприємствами точки фінансової рівноваги в умовах кризи є зниження споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів щодо покращення фінансового стану від компанії до підприємства різний, залежно від сфери бізнесу, товарної групи, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво та управління, технологічних і технічних характеристик та інших факторів.

Тому для того, щоб у кризовій ситуації реалізувати всі вищезазначені заходи управління та отримати необхідні результати в стислі терміни з найменшими ресурсами, необхідно:

- підвищити якість інформації;
- покращити здатність швидко реагувати, передбачаючи кризові ситуації. Раптовість кризи та негативність її наслідків вимагають від керівників термінового аналізу інформації. Будь-яке виявлення ознак кризової ситуації слід розглядати негайно й негайно;
- здійснювати стратегічне планування. У середовищі, що динамічно змінюється, це найважливіший фактор сталого розвитку компанії. Ефективність стратегії залежить від відповідних внутрішніх параметрів підприємства, його позиції на ринку та зовнішнього середовища в цілому. Щоб виділити слабкі сторони, зосередьтеся на усуненні слабких місць;

– формувати бюджет компанії. Передача повноважень з планування витрат і управління витратами керівникам відділів значно знизить витрати компанії;

– підвищити якість колективного прийняття рішень, розглянути різні точки зору та організувати обговорення питань, щоб зменшити можливість лідерського диктату;

– організовувати керівників у групи для подолання криз;

– здійснювати попередження кризових ситуацій.

Тому лише за допомогою комплексних методів визначення кризового стану підприємства, у тому числі за допомогою спеціальних методів і технологій управління попередженням, реагуванням та ліквідацією кризи, а також формування заходів для подолання кризи, можна успішно реалізувати антикризові заходи та ефективну систему антикризового управління для підприємства.

2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕКТОР»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Вектор» створене в 2010 році. Основні напрями компанії: розробка програмного забезпечення; автоматизація господарської діяльності підприємств; підтримка і супровід користувачів; апаратне забезпечення; програмне забезпечення інших компаній; консультація на виїзді; надання консультаційних послуг; консультування в сферах операцій, бухгалтерського та податкового обліку; консультування у сферах управління підприємством та процесами.

Організаційна структура ТОВ «Вектор» наведена на рисунку 2.1.

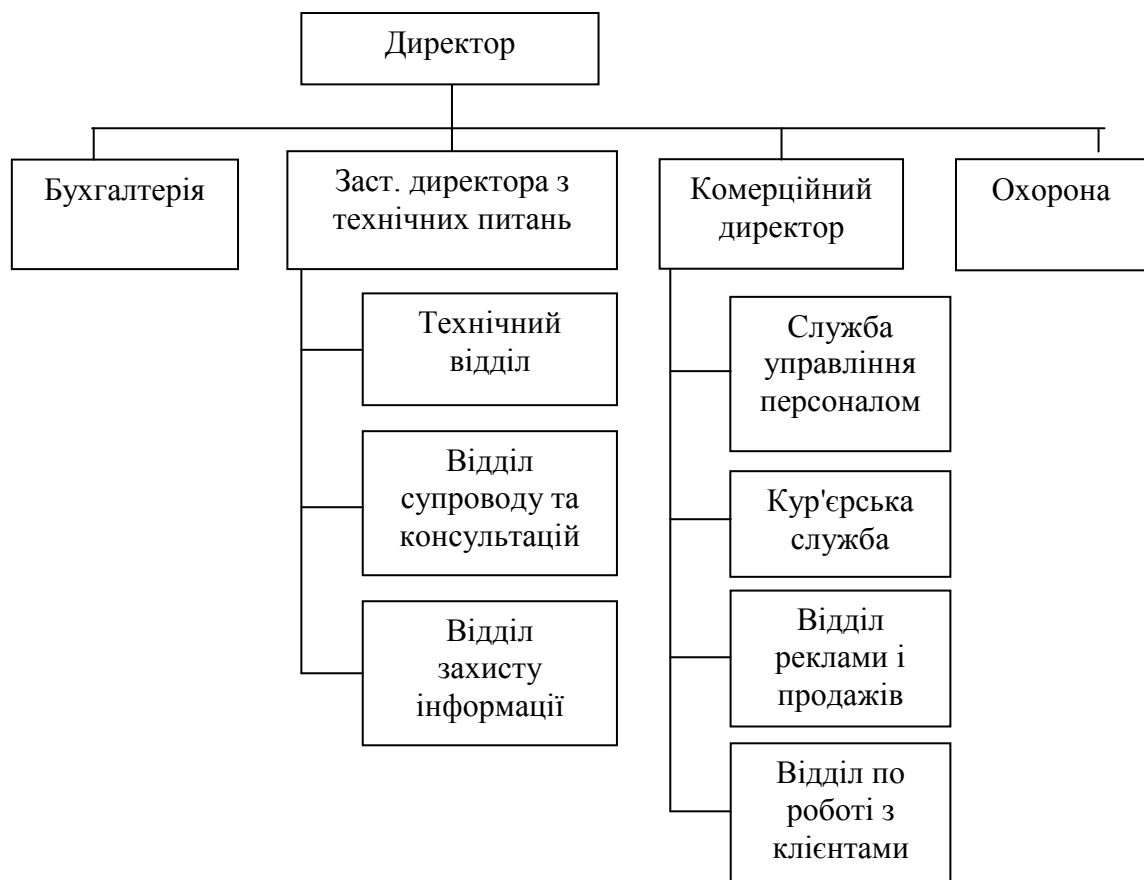


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Вектор»

Для характеристики діяльності підприємства необхідно оцінити фінансовий стан і фінансові результати діяльності підприємства. Такі висновки можна зробити на основі балансу та звітів про фінансовий стан підприємства за останні роки. Отже, основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вектор» за 2018-2020 роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Вектор»

Показник	Факт			Відхилення			
	2018	2019	2020	Абсолютне, 2019/2018	відносне 2019/2018, %	абсолютне, 2020/2019	відносне 2020/2019, %
1	2	3	4	5	7	6	8
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	39689	36817	42119	-2872,0	-7,2	5302,0	14,4
2. Повна собівартість продукції, тис. грн	37799	14221	15871	-23578,0	-62,4	1650,0	11,6
3. Валовий прибуток, тис. грн.	1890,0	22596,0	26248,0	20706,0	1095,6	3652,0	16,2
4. Рентабельність продукції, %	5,0	158,9	165,4	153,9	-	6,5	-
5. Середньооблікова чисельність працюючих, ос.	131	128	129	-3,0	-2,3	1,0	0,8
6. Продуктивність праці, тис. грн./ос.	303,0	287,6	326,5	-15,3	-5,1	38,9	13,5
7. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	213	226	157	13,0	6,1	-69,0	-30,5
8. Фондовіддача, грн.	186,3	162,9	268,3	-23,4	-12,6	105,4	64,7

Динаміку основних показників наведено на рисунках 2.2 та 2.3.

Для аналізу вибираються найбільш індикативні характеристики підприємства, зокрема чистий прибуток, рентабельність продукції, продуктивність праці, рентабельність активів. Аналізуючи таблицю 2.1, можна зробити деякі висновки.

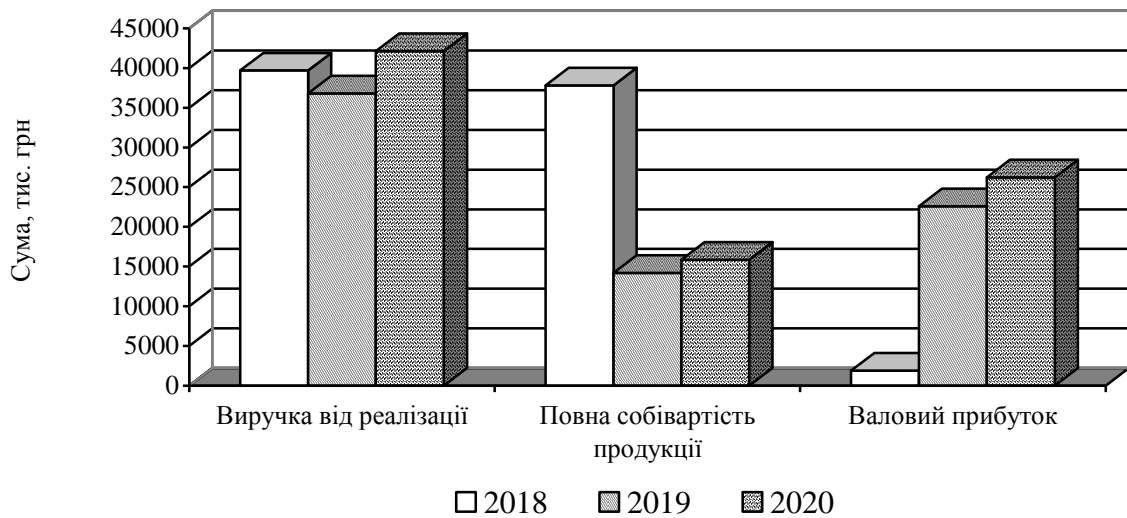


Рисунок 2.2 – Динаміка виручки, собівартості та прибутку ТОВ «Вектор» за 2018-2020 роки



Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності та продуктивності праці ТОВ «Вектор» за 2018-2020 роки

Незважаючи на найнижчий дохід від продажів у 2018 році, компанія мала найбільші збитки минулого року. У 2020 році компанія досягла чистого прибутку завдяки позитивним змінам цього показника: за 2018-2019 рр. чистий прибуток зріс на 93,54%, а за 2019-2020 рр. – на 102,9 %.

Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду також мала подібну тенденцію: цей показник поступово покращився з від'ємного значення у 2018 році. І в 2019 році він позитивний у 2020 році. Ці показники свідчать про те, що фінансова ефективність підприємств за останні три роки поступово підвищується.

Протягом досліджуваного періоду спостережувана динаміка продуктивності праці та фондівіддачі дещо відрізнялася. Таким чином, ці два показники спочатку знизилися у 2020 році, що є негативним результатом, оскільки загальна кількість готової продукції на одного працівника зменшилася на 1 грн. Основні засоби відповідно. Однак у 2020 році намітилася позитивна динаміка – продуктивність праці зросла на 13,51%, а фондівіддача – на 64,68%.

Підводячи підсумок, можна сказати, що 2020 рік має найкращі основні техніко-економічні показники динаміки зміни. Це дає підставу припустити покращення цих характеристик у майбутньому періоді, посиляючись на позитивні тенденції минулого.

Для більш глибокого аналізу фінансового стану ТОВ «Вектор» використовується система індексів фінансової стійкості, прибутковості, ділової активності, ліквідності та платоспроможності компанії на основі даних балансу та фінансової звітності.

Ці показники розраховані за останні три роки, щоб показати динаміку їх змін. Усі фінансові показники наведено в таблиці 2.2, у таблиці також наведені формули їх визначення та деякі рекомендовані значення (рекомендовані діапазони значень), з яких можна зробити висновки про реальний фінансовий стан підприємства.

На основі таких співвідношень можна зробити висновки про фінансовий стан ТОВ «Вектор» та минулі тенденції для прогнозування його можливої майбутньої динаміки [37].

Таблиця 2.2 – Система показників оцінки фінансового стану ТОВ «Вектор»

Показник	Методика розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення		
			2018	2019	2020
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/всього господарських засобів	0,5-0,6	-0,4	-0,3	0,1
Коефіцієнт фінансової залежності	Усього господарських засобів/власний капітал	1-2	-2,8	-3,1	18,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні засоби/власний капітал	0,1-1,5	-1,1	-1,1	0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал/всього господарських засобів	0,4-0,5	1,4	1,3	0,9
Коефіцієнт структури довгостроково вкладів	Довгострокові пасиви/необоротні активи	-	0,2	0,2	0,2
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал/позиковий капітал	>1,5	-0,3	-0,2	0,1
Показники ліквідності та платоспроможності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові засоби/короткострокові пасиви	0,2-0,5	0,3	0,3	0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи (запаси)/короткострокові пасиви	0,4-1,5	0,7	0,7	1
Показники рентабельності					
Рентабельність активу	Чистий прибуток/активи	-	-0,6	-0,03	0,2
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/власний капітал	-	-1,7	-0,1	4,4
Показники ділової активності					
Оборотність засобів у розрахунках	Виручка від реалізації/дебіторська заборгованість	-	15	10,3	7,3
Показники ділової активності					
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	Собівартість/кредиторська заборгованість	-	4,5	1,4	1,8
Коефіцієнт обіговості власного капіталу	Виручка від реалізації/власний капітал	-	-16,3	-14,7	82,7

За показниками фінансової стабільності можна зробити висновок, чи зможе підприємство «витримати» несподівані зміни ринкового середовища, не перебуваючи на межі банкрутства. Чим вища стабільність, тим більша перевага перед іншими компаніями тієї ж галузі в отриманні кредитів та залученні інвестицій. Фінансова стійкість підприємства свідчить про те, що воно має здатність своєчасно розраховуватись за боргами перед державою, позабюджетними фондами, працівниками, підрядниками. До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належать фінансова структура капіталу та фінансова політика кожного компонента активу.

Визначення типу фінансової стійкості підприємства має доповнюватися аналізом відповідних показників фінансової стійкості. У таблиці 2.2 наведена система показників фінансово-господарської діяльності. Розрахунок цих коефіцієнтів дозволяє визначити рівень фінансового здоров'я бізнесу.

Коефіцієнт автономності вказує на ступінь незалежності підприємства від позикових коштів. Він характеризує частку власних коштів підприємства в загальному обсязі передплачених коштів на його діяльність [38].

Коефіцієнт ліквідності власного капіталу у 2020 році показує, яка частина власного капіталу існує у формі ліквідності, що забезпечує відносно вільний рух капіталу. Коефіцієнт ліквідності та основних фондів зменшився у 2020 році. Це негативна зміна через баланс власного та фіксованого капіталу. активи в обігу Коефіцієнт невеликий. Відповідно більший – писати з великої літери.

Таким чином, за всі періоди аналізу коефіцієнт автономії має тенденцію до зниження: у 2020 році коефіцієнт автономності знизився на 0,1%. У 2020 році коефіцієнт фінансової залежності зріс до 18,05%.

Отже, аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ «Вектор», можна зробити висновок, що у 2018-2019 рр. жоден з показників не

відповідає встановленим рекомендаціям. Це свідчить про те, що фінансова нестабільність підприємства часто призводить до труднощів під час розрахунку зобов'язань. У 2020 році деякі коефіцієнти були близькими до нормальних, але поки що важко сказати, що фінансова ситуація в цей період була стабільною, а обсяг залучених коштів значно перевищував власний.

Показники ліквідності та платоспроможності оцінюють здатність підприємства перетворювати свої активи в готівку для здійснення необхідних поточних платежів та своєчасного погашення боргів. У всіх трьох розглянутих періодах показник ліквідності ТОВ «Вектор» був у межах норми. У 2020 році різні показники дещо покращилися порівняно з 2019 роком, демонструючи позитивну динаміку.

Показники ділової активності дозволяють оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. Рентабельність показує кількість грошових одиниць прибутку на одиницю передоплаченого капіталу. Від'ємні прибутки в 2018 і 2019 роках вказують на збиткову діяльність, а позитивні значення в 2020 році свідчать про покращення динаміки та прибутковості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу представляє продажі на одиницю власного капіталу, передоплаченого до виробництва. З фінансової точки зору характеризує інтенсивність обороту інвестиційного капіталу, з економічної – грошову діяльність, яка принесе ризики для інвесторів.

Надмірна вартість у 2020 році призведе до збільшення кредитних ресурсів і дозволить кредитору бути більш залученим у бізнес, ніж власнику компанії.

У цьому випадку збільшується відношення заборгованості до власного капіталу, а також зростає ризик кредитора, і підприємство може зіткнутися з труднощами через зменшення виручки. За від'ємним значенням показника у 2018 та 2019 роках за даними балансу це результат від'ємного власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки обороту необхідно заплатити підприємству для оплати рахунків. Поки що поступове зниження цього показника свідчить про позитивну динаміку.

Нормованого значення для показників ділової активності немає, оскільки їх часто порівнюють з аналогічними показниками інших підприємств галузі, або на основі порівняння з досліджуваним підприємством у попередні періоди. Порівнюючи показники ділової активності товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Вектор» за останні три роки, можна побачити, що рентабельність товариства дещо покращилася [38].

Узагальнюючи всі дані в таблиці 2.2, можна сказати, що у 2020 році ТОВ «Вектор» покращило деякі фінансові показники, що було зумовлено чистим прибутком, який різко контрастував зі збитками за попередні два періоди. Однак наявне відхилення в платоспроможності через недостатній власний капітал свідчить про можливі ризики та труднощі у погашенні всіх зобов'язань.

2.2 Організація системи економічної безпеки ТОВ «Вектор»

За сучасних ринкових умов головною метою компанії є отримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, що забезпечить високу прибутковість і стабільне економічне зростання. Тому питання фінансово-економічної безпеки їх господарської діяльності є актуальними, що вимагає від них розробки та впровадження механізмів самозахисту та самозахисту особистості, а також системи фінансово-економічної безпеки підприємства в цілому.

У плановій економіці, коли переважає державна власність на підприємства, держава регулює економічний процес за допомогою жорстких централізованих заходів управління. Час від часу траплялися недобросовісна конкуренція, промисловий шпигунство, корупція, тіньова економіка, але масштаби набагато менші за нинішні. Тоді компаніям не потрібно приділяти пильну увагу тому, як забезпечити власну економічну безпеку. Держава забезпечує пільги, субсидії, субсидії шляхом перерозподілу національного доходу, штучно підтримує навіть збиткові підприємства.

Перехід до ринкової економіки, поява великої кількості підприємств в різних організаційно-правових формах, заснованих на різних формах власності, поява різних форм конкуренції, недосконалість законодавчої бази, слабкість державних органів, спрямованих на створення нормальні умови для розвитку бізнесу, умови, коли вони змушені приділяти велику увагу забезпеченню своєї економічної безпеки.

За сучасної економічної ситуації виробничі підрозділи мають повну економічну самостійність. Вони визначають власну економічну політику, формують портфель замовлень, організовують виробництво та збут продукції, відповідають за результати господарської діяльності.

Це питання також стосується українських компаній, які наразі працюють під тривалим впливом зовнішніх загроз.

Економічна безпека підприємства втілюється у використанні можливостей зовнішнього середовища та використанні продуктивної взаємодії із зовнішніми суб'єктами довкілля для забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства (рис. 2.4).

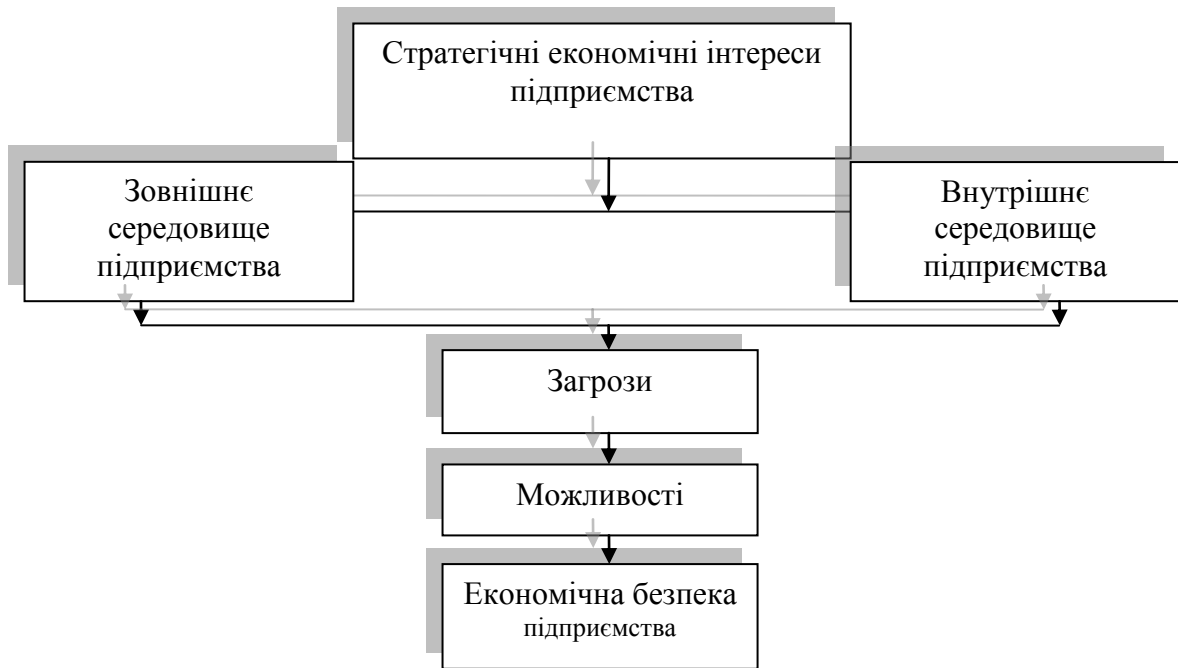


Рисунок 2.4 – Взаємозв’язок стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки

Однією з умов виживання підприємства в ринкових умовах є здатність його системи управління організувати систему безпеки, яка має певний ступінь надійності і повинна бути забезпечена для уникнення загроз з боку зовнішнього та внутрішнього середовища в системі. Тому під організацією управління фінансово-економічною безпекою підприємства насамперед слід розуміти формування організаційної структури підприємства (вирішує склад і взаємовідносини суб’єктів управління) та розподіл завдань, повноважень та відповідальності між особами управління.

Система безпеки підприємства призначена для виконання певних функцій. Найважливішими з них є: прогнозування, виявлення, запобігання та пом’якшення ризиків і загроз, забезпечення безпеки підприємств та їх персоналу, захист їхнього майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків збитків.

Організація, побудова та функціонування комплексної системи економічної безпеки підприємства повинні дотримуватися таких принципів:

- комплексність (система) – потреба в створенні системи безпеки для забезпечення безпеки всіх охоронюваних об'єктів підприємства;

- пріоритетність превентивних заходів (своєчасність) – завчасне виявлення загроз та попередження їх шкідливого впливу;

- безперервність – безперервна робота системи;

- легальність – роботу необхідно виконувати відповідно до чинного законодавства;

- планування – охоронні заходи організовуються на основі єдиного плану, зазначеного в комплексному плані та конкретних планів для окремих зон безпеки;

- оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки при більш-менш фіксованій вартості виділених на неї ресурсів;

- взаємодія – координація діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти та координацію дій із зовнішніми організаціями, для забезпечення корпоративної безпеки;

- поєднання та розкриття конфіденційності – з одного боку, всі співробітники компанії повинні розуміти основні системи заходів безпеки, з іншого боку, деякі методи безпеки, сили, методи, методи повинні бути секретними і відомими дуже вузькому експертному колу;

- професіоналізм усіх учасників системи.

Система економічної безпеки підприємства будується відповідно до політики та стратегії безпеки.

Стратегія безпеки – це система думок, заходів, рішень і дій у сфері безпеки, що створює умови та сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу. Стратегія корпоративної економічної безпеки – це економічна система довгострокової економічної безпеки підприємства, це сукупність

приватно узгоджених і взаємообмежувальних компонентів, об'єднаних єдиною глобальною метою – досягнення високого рівня. Економічний прибуток [30].

Наступним компонентом економічної безпеки підприємства є об'єкт і суб'єкт системи, і вони тісно пов'язані між собою.

Об'єктами захисту підприємства є всі ресурси, на створення і захист яких покладається господарська діяльність: фінанси, матеріали, інформація, розвідка, персонал.

Основний орган системи економічної безпеки підприємства включає персонал, підрозділи та служби, які безпосередньо гарантують економічну безпеку, а саме:

- внутрішні особи-співробітники власного управління економічної безпеки та підрозділів, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки конкретного підприємства та входять до його структури, а також спеціальні суб'єкти-фінансово-юридичні відділи тощо;

- зовнішні суб'єкти-зовнішні організації (законодавчі та адміністративні органи, правоохоронні органи, судові органи, суміжні системи освіти та науки, недержавні органи безпеки, аналітичні центри, агентства інформаційного обслуговування), які створюють умови для ефективної економічної безпеки підприємств.

Серед існуючих суб'єктів, що забезпечують захист економічної безпеки підприємницької діяльності, найбільше значення мають власні служби економічної безпеки підприємства. Його створення викликало певні труднощі, оскільки кожен суб'єкт господарювання має свої унікальні характеристики та особливості, зумовлені конкретними обставинами його діяльності [35].

Одним із найважливіших елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, що являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за

допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт. Досягайте цілей безпеки та вирішуйте проблеми, з якими вони стикаються.

Використовувані сили і методи зазвичай поділяють на кілька груп: фінанси, кадри, організація, технології, інформація, право, знання тощо. За їх допомогою було вирішено завдання безпеки [37].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства реалізується за допомогою таких методів: стратегічне планування забезпечення економічної безпеки підприємства та стратегічне планування фінансово-господарської діяльності; своєчасна оцінка рівня економічної безпеки підприємства та рекомендації; бізнес плани фінансово-господарської діяльності підприємства, сформульовано план фактичного виконання.

Рушійним механізмом системи безпеки підприємства є його організаційна структура для власного захисту. Функціональний аспект структури системи економічної безпеки вимагає двох основних частин у системі безпеки:

- підсистеми (бізнес-аналітика), що використовуються для виявлення загроз і джерел – небезпеки та їх моніторингу в зовнішньому середовищі;

- підсистема захисту компанії від загроз і небезпек.

Основною функцією підсистеми бізнес-аналітики є отримання інформації про загрози та небезпеки у зовнішньому середовищі підприємства. Другим і найбільшим компонентом системи економічної безпеки є підсистема захисту.

Його основна функція – запобігання небезпечній поведінці з боку зовнішнього та внутрішнього середовища для компанії, яка може порушити статус і структуру компанії, позбавити її доходу, призвести до втрати статусу та іміджу.

Формування системи безпеки, особливо створення її головного органу (головного органу), залежить від масштабів підприємства, економіки, фінансів, виробничо-технологічних, інформаційних, інтелектуальних,

професійних, організаційних та інших можливостей підприємства. Як показує досвід, малий бізнес часто користується послугами зовнішніх професійних приватних організацій: консалтингом, охороною, інформацією тощо.

Компанії середнього розміру можуть використовувати комбіновану систему безпеки, з одного боку, щоб отримувати послуги від зовнішніх організацій у разі потреби, а з іншого – активно покладатися на можливості своїх служб і відділів. Для великих підприємств рекомендується створити власну службу безпеки.

Існує два основних методи організації управління економічною безпекою підприємства:

- спеціальний підрозділ не створено;
- зі створенням професійних підрозділів.

На ТОВ «Вектор» не створено спеціального підрозділу (відділу, служби) економічної безпеки, а функції з економічної безпеки підприємства покладаються на його власника (або керівника) або фінансово-економічний, маркетинговий, юридичний відділи.

За цієї обставини розподіл відповідальності та повноважень та відповідальності різних структурних підрозділів підприємства у сфері фінансово-економічної безпеки часто призводить до координації діяльності різних структурних підрозділів підприємства для захисту своїх фінансово-економічних інтересів.

Тому необхідно створити такий підрозділ у ТОВ «Вектор».

Структура корпоративних служб фінансово-економічної безпеки може бути різною. У малих і середніх фінансово-господарських підприємствах служби фінансово-економічної безпеки можуть включати два підрозділи: аналітичний та операційний. У великих і середніх компаніях, таких як ТОВ «Вектор», служби фінансово-економічної структурної безпеки є передбачені

певними функціями управління або Склад окремих відділів (відділів), що охороняють об'єкти охорони.

З огляду на вищезазначену ситуацію та усвідомлюючи, що практично будь-яка загрозна поведінка призведе до зниження фінансової стабільності підприємства і навіть спровокує фінансову кризу, правильною є створення системи економічної безпеки, складові якої наведено на рис. 2.5.

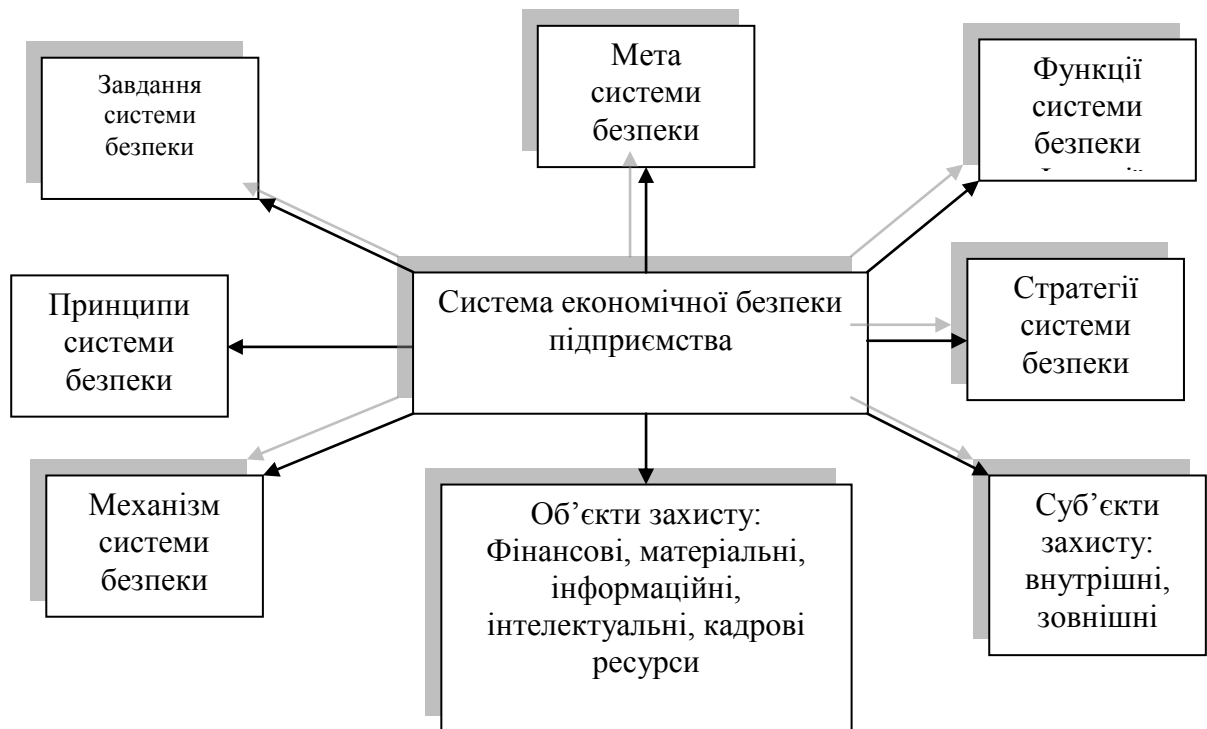


Рисунок 2.5 – Складові системи економічної безпеки підприємства

Через фінансові труднощі підприємств, економічну нестабільність, заготівлю та переробку, товаропостачання, зниження інфляції та купівельної спроможності, активний розвиток великої торгівлі є об'єктивною потребою забезпечення фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств.

Ураховуючи обмеженість фінансових ресурсів великої кількості малих комерційних підприємств, рекомендується створити робочу групу експертів-аналітиків, які, крім основних функцій, відповідають за забезпечення

економічної безпеки підприємства. Тому рушійна сила економічної безпеки повинна бути забезпечена через захист торговельних підприємств.

Для належного функціонування в сучасних умовах керівництву комерційного підприємства необхідно отримати достатню інформацію до та після прийняття рішення. Існує багато причин, чому оптові компанії потребують маркетингової інформації під час планування, формулювання, впровадження та перегляду маркетингового плану компанії або будь-якого з його елементів. Недостатньо покладатися лише на інтуїцію, судження керівника та минулий досвід.

Хороша інформація дає змогу керівництву компанії отримати конкурентну перевагу, зменшити фінансові ризики та небезпеки, визначити відносини зі споживачами, зрозуміти навколишнє середовище, координувати стратегії, оцінити свою діяльність, підвищити довіру до реклами, отримати підтримку прийняття рішень тощо. Успіх чи невдача визначається шляхом порівняння фактичної функції з заздалегідь поставленими цілями. Керівництву компанії зазвичай потрібна інформація для підтримки інтуїтивного прийняття рішень і обґрунтування рішення.

До основних завдань інформаційної розвідки, що виконується для економічної безпеки підприємств, належать: оцінка потенційних клієнтів і партнерів, пошук ринкових ніш, дослідження конкурентів, підбір персоналу, систематизація наявних інформаційних ресурсів та пошук нових. Крім того, для розширення ринку в сучасних умовах торговим компаніям необхідно постійно вивчати потреби клієнтів. Завдяки можливості вибору та підтримці активних рекламних кампаній сучасні покупці стають більш досвідченими та обізнаними. В результаті їх поведінкові характеристики стають меншими, ніж раніше, тобто «лояльність» до конкретних продавців. Тому необхідно налагоджувати довгострокові відносини з «лояльними» клієнтами. Формування клієнтської бази дозволить торговим компаніям проводити окрему рекламу для залучення нових клієнтів і утримання старих клієнтів.

Складність і рівень організації управління фінансово-економічною безпекою торговельних підприємств продовжує зростати, і лише за умов спільної інтеграції, координації та спільної роботи різних підрозділів зовнішні структури можуть незаконно втручатися в роботу торговельних підприємств.

Тому метою корпоративної системи економічної безпеки має бути своєчасне виявлення та запобігання всіх можливих загроз для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства.

Створення системи управління корпоративною економічною безпекою для забезпечення більш високого рівня компанії на ринку, що позитивно впливає на рівень ефективності в невизначених умовах, допоможе досягти бізнес-цілей з максимальною продуктивністю, оскільки зображує максимально широкий спектр ситуацій. Не втрачаючи деяких деталей, швидко орієнтуйтеся в невизначених і загрозливих умовах.

Тому для запобігання загрозам та усунення наслідків їх дій у разі крайньої необхідності система економічної безпеки повинна включати всі ці складові.

Однак слід пам'ятати, що система економічної безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб захистити підприємство від найнебезпечніших ризиків, а не за всіма єдиними шаблонами. Безпосереднє виконання дій із захисту підприємства від небезпек і загроз може бути доручено спецслужбам безпеки, у тому числі керівництву з питань фінансово-економічної безпеки.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування концептуальної моделі антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства

Ринкова економіка має циклічний економічний процес, що призводить до криз на підприємствах. Крім того, життєздатність зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, а також поточна світова економічна криза вимагають від компаній розробки комплексу заходів для подолання кризи.

Ключовим моментом антикризового плану будь-якої організації є визначення тенденції до банкрутства підприємства. Існує два основних методи прогнозування банкрутства. Перший – це розрахунок на основі фінансових даних і деяких коефіцієнтів, а саме: коефіцієнта Z Альтмана, коефіцієнта Таффлера тощо, а також можливості «читати баланс». Другий метод базується на даних компанії-банкрута і порівнює їх з відповідними даними аналізованого підприємства.

Перший метод ефективний для прогнозування банкрутства підприємства, але має три очевидні недоліки. По-перше, працюючі компанії різними способами відкладають випуск звіту, тому конкретні дані можуть бути недоступними. По-друге, навіть якщо дані відомі, вони можуть бути підроблені. Тому вибір масиву калібрувальних даних та оцінка ступеня конфіденційності вимагають спеціальних навичок.

По-третє, на основі ефективності компанії деякі відносини можуть свідчити про неплатоспроможність, тоді як інші відносини можуть свідчити про стабільність або навіть покращення. У цьому випадку важко зробити об'єктивні висновки про результати діяльності підприємства.

Другий метод заснований на порівнянні характеристик підприємств-банкрутів з такими ж характеристиками «підозрілих» компаній. Останнім часом було оголошено про банкрутство багатьох іноземних та українських компаній. Деякі містять свої описи десятків показників. Однак більшість списків не сортують дані за важливістю, і немає порядку.

На основі аналізу фінансових коефіцієнтів розглянемо найбільш поширену модель оцінки фінансового стану підприємства та його тенденції до банкрутства.

Найпростішою є двофакторна модель, яка оцінює ймовірність банкрутства фірми (організації). Він передбачає розрахунок спеціального коефіцієнта Z і має наступний формалізований вигляд:

$$Z = -0,3877 - 1,0736k_{\text{зл}} + 0,579q_{\text{пк}}, \quad (3.1)$$

де $k_{\text{зл}}$ – коефіцієнт загальної ліквідності;

$q_{\text{пк}}$ – частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу.

За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства будь-якого суб'єкта господарювання є дуже малою за будь-якого від'ємного значення коефіцієнта Z , і великою – за $Z > 1$.

П'ятифакторна модель Альтмана є більш ефективною та універсальною. Професор Нью-Йоркського університету Едвард Альтман розробив алгоритм для розрахунку кредитного індексу, який називається Ultraman Index (модель). Індекс дозволяє з достатньою імовірністю розділити суб'єктів господарювання на стабільно діючі та потенційні банкрути.

Е. Альтман побудував свою модель на основі досліджень фінансового стану та результатів господарської діяльності 66 компаній, розрахував 22 фінансові коефіцієнти та використав у своїй моделі лише п'ять найважливіших фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти характеризують

норму прибутку на капітал та його структуру з різних точок зору (комплексно).

Формула для розрахунку індексу Альтмана «Z»:

$$Z = 3,3K_1 + 0,99K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5, \quad (3.2)$$

де 3,3; 0,99; 0,6; 1,4 і 1,2 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс «Z»;

K_1 – характеризує рентабельність основного та оборотного капіталу, визначається діленням балансового прибутку на загальну вартість активів, має певний ступінь закономірності, і його можна назвати показником рентабельності виробництва;

K_2 – відображає рентабельність суб'єкта господарювання, розраховану як відношення чистої виручки від реалізації до загальних активів підприємства (організації);

K_3 – визначити структуру капіталу компанії, що розраховується як відношення власного капіталу (розрахованого за ринковою вартістю) до позикового капіталу (сума короткострокових і довгострокових зобов'язань);

K_4 – відображає рівень чистої рентабельності виробництва (діяльності); метод розрахунку полягає в поділі суми реінвестованого прибутку (розміру резервів, соціальних фондів і цільового фінансування, а також нерозподіленого прибутку) на загальну вартість підприємства;

K_5 – характеризує структуру капіталу, що визначається як відношення оборотних коштів до загальної вартості фізичних активів.

Щоб визначити ймовірність розорення суб'єкта, оцінений індекс «Z» необхідно порівняти з його критичним значенням. Для більш точного судження про ймовірність банкрутства підприємства (організації) рекомендується використовувати таблицю 3.1. Очевидно, що в процесі ранжування (розподілу) підприємств та інших суб'єктів господарювання

часто виникає потреба врахувати специфічні умови галузі (сфери діяльності) для визначення різних шкал оцінки індексів.

Таблиця 3.1 – Ступінь імовірності банкрутства підприємства, що визначається за індексом Е. Альтмана

Значення індексу «Z»	Ступінь імовірності банкрутства
1,8 і нижче від 1,81 до 2,6 від 2,61 до 2,9 від 2,91 до 3,0 і вище	Дуже висока Висока Достатньо ймовірна Дуже низька

У вітчизняній комерційній практиці існують певні труднощі у застосуванні моделі Е. Альтмана. Перш за все, коефіцієнти регресії K1-K5 розраховуються автором на основі результатів діяльності компанії в зовсім іншому конкурентному ринковому середовищі. По-друге, Шкала Ультрамена не враховує відомчі характеристики менеджменту. По-третє, через нерозвиненість ринку цінних паперів вітчизняним експертам бракує інформації для розрахунку коефіцієнта K3.

Отже, запропоновані Е. Альтманом методичні принципи визначення ймовірності банкрутства можуть бути використані у вітчизняній комерційній практиці за таких умов: коефіцієнт регресії та критичне значення індексу «Z» необхідно розрахувати для конкретної галузі (сфери) Використання може відображати вітчизняними підприємствами (організацією) найкращий стандарт для конкретних умов господарювання.

Іншою моделлю, яка використовується для прогнозування банкрутства підприємств і організацій, є модель Фокса. виглядає як:

$$Z_{\text{Л}} = 0,063 K_1 + 0,092 K_2 + 0,057 K_3 + 0,001 K_4, \quad (3.3)$$

де K_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів;

K_2 – відношення прибутку від реалізації до суми всіх активів;

K_3 – відношення загального прибутку до суми всіх активів;

K_4 – відношення власного капіталу до залученого капіталу.

Граничне значення $Z_L = 0,037$.

Якщо $Z_L < 0,037$, підприємству загрожує банкрутство; якщо $Z_L > 0,037$, це свідчить про стабільний фінансовий стан.

Модель Таффлера, яка також прогнозує настання банкрутства підприємств, має вигляд [43]:

$$Z_T = 0,03 K_1 + 0,13 K_2 + 0,18 K_3 + 0,16 K_4, \quad (3.4)$$

де K_1 – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань;

K_2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань;

K_3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів;

K_4 – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів.

Якщо $Z_T > 0,3$, підприємство має добрі довгострокові перспективи; якщо $Z_T < 0,2$, є ймовірність банкрутства.

Модель Спрінггейта заснована на дослідженні впливу 19 фінансових показників. Вважається, що точність прогнозування банкрутства цієї моделі становить 92%, але з часом це число буде зменшуватися [43]:

$$Z_C = 1,03 K_1 + 3,07 K_2 + 0,66 K_3 + 0,4 K_4, \quad (3.5)$$

де K_1 – відношення робочого капіталу до суми всіх активів;

K_2 – відношення загального прибутку до суми всіх активів;

K_3 – відношення загального прибутку до короткострокових зобов'язань;

K_4 – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів.

Якщо $Z_C < 0,862$, підприємство вважається потенційним банкрутом.

Наступна модель прогнозування банкрутства підприємства є російська R-модель. Це чотирьохфакторна модель, яка має вигляд [43]:

$$R = 8,38 K_1 + K_2 + 0,054 K_3 + 0,63 K_4, \quad (3.6)$$

де K_1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів;
 K_2 – відношення чистого прибутку до суми власного капіталу;
 K_3 – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів;
 K_4 – відношення чистого прибутку до собівартості продукції.

У залежності від значення R прогнозується імовірність банкрутства підприємства: до 0 – максимальна (90-100 %); від 0 до 0,18 – висока (60-80 %); від 0,18 до 0,32 – середня (35-50 %); від 0,32 до 0,42 – низька (15-20 %); більше 0,42 – мінімальна (до 10 %).

Модель Сайфулліна і Кадикова має вигляд:

$$Z_{СК} = 2 K_1 + 0,1 K_2 + 0,08 K_3 + 0,45 K_4 + K_5, \quad (3.7)$$

де K_1 – коефіцієнт забезпечення власними коштами;
 K_2 – коефіцієнт поточної ліквідності;
 K_3 – коефіцієнт оборотності активів;
 K_4 – рентабельність реалізованої продукції;
 K_5 – рентабельність власного капіталу.

Якщо $Z_{СК} > 1$, підприємство має задовільний фінансовий стан; а якщо $Z_{СК} < 1$, підприємство має ймовірність банкрутства.

Терещенко вирішив, що українській економіці більше підходить загальна дискримінаційна функція банкрутства підприємств. Це шестифакторна модель, як показано нижче [43]:

$$Z_{ТЕР} = 1,5 K_1 + 0,08 K_2 + 10 K_3 + 5 K_4 + 0,3 K_5 + 0,1 K_6, \quad (3.8)$$

де K_1 – відношення показника cash-flow до зобов'язань;
 K_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;
 K_3 – відношення загального прибутку до валюти балансу;
 K_4 – відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації;
 K_5 – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;
 K_6 – оборотність основного капіталу, тобто відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Якщо $Z_{\text{ТЕР}} > 2$, підприємству банкрутство не загрожує; якщо $1 < Z_{\text{ТЕР}} < 2$, фінансова стійкість підприємства порушена, проте якщо своєчасно запровадити антикризові заходи, банкрутство не загрожуватиме; якщо $0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$, існує загроза банкрутства при відсутності заходів щодо санації; якщо $Z_{\text{ТЕР}} < 0$, підприємство вже майже збанкрутіло.

Важливо пам'ятати, що ймовірність банкрутства ніколи не може бути рівна нулю. Особливо це стосується українських компаній, на діяльність яких значною мірою впливають неекономічні фактори. Для отримання правдивих та об'єктивних даних потрібна якісна фінансова звітність. У цьому в основному зацікавлена сама компанія, оскільки за результатами розрахунків можна судити про загальний фінансовий стан компанії, щоб вона могла сформулювати свою операційну стратегію.

Тому, незважаючи на ефективність та відносну простоту використання цих моделей для оцінки загроз банкрутства, вони не можуть отримати достатньо об'єктивних результатів у нашому економічному середовищі. Це викликано об'єктивними причинами, такими як різниця у врахуванні окремих показників, вплив інфляції на їх формування, невідповідність балансової вартості окремих активів ринковій.

Тому для діагностики ймовірності банкрутства можуть бути використані різноманітні методи, включаючи застосування масштабних стандартів і характеристичних систем для аналізу тенденцій, обмеженого кола показників, комплексних показників, рейтингів на основі ринкових

стандартів фінансової стабільності підприємства, факторна регресія та дискримінантні моделі.

Однак жоден з цих методів не дає достовірних результатів і тому не може використовуватися як загальний метод. Скористаємося різними вищезгаданими моделями для аналізу діяльності компанії ТОВ «Вектор» з точки зору ймовірності банкрутства. Результати розрахунку цих моделей узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунків ймовірності настання ризику банкрутства підприємства

Модель	Значення показника	Рівень ймовірності банкрутства
Двофакторна модель Альтмана	-0,7937	Низька ймовірність банкрутства
П'ятифакторна модель Альтмана (1968 р.)	14,103	Дуже низька ймовірність банкрутства
П'ятифакторна модель Альтмана (1983 р.)	4,3581	Стабільний фінансовий стан підприємства
Модель Ліса	0,4842	Показник свідчить про стабільний фінансовий стан
Модель Таффлера	0,656	Підприємство має добрі довгострокові перспективи
Модель Спрінгейта	2,0853	Підприємство має стабільне фінансове становище
R-модель	-3,0073	Ймовірність банкрутства максимальна.
Модель Сайфулліна і Кадикова	-0,6661	Існує ймовірність банкрутства.
Модель Терещенко	3,9799	Підприємству банкрутство не загрожує

Тому результати розрахунків суперечливі, але більшість моделей показують, що фінансовий стан підприємства стабільний, а ймовірність банкрутства низька.

Згідно з розрахунками, найбільш доцільно використовувати концептуальну модель антикризового управління, як показано на рис. 3.1.

Отже, запропонована концептуальна модель дасть змогу керівництву підприємства оцінити масштаби кризового явища, виявити джерело кризи, зробити припущення щодо майбутньої тенденції кризового явища та сформулювати комплекс стратегій та заходів щодо локалізації на основі результатів, аби не допустити негативних тенденцій у компанії.

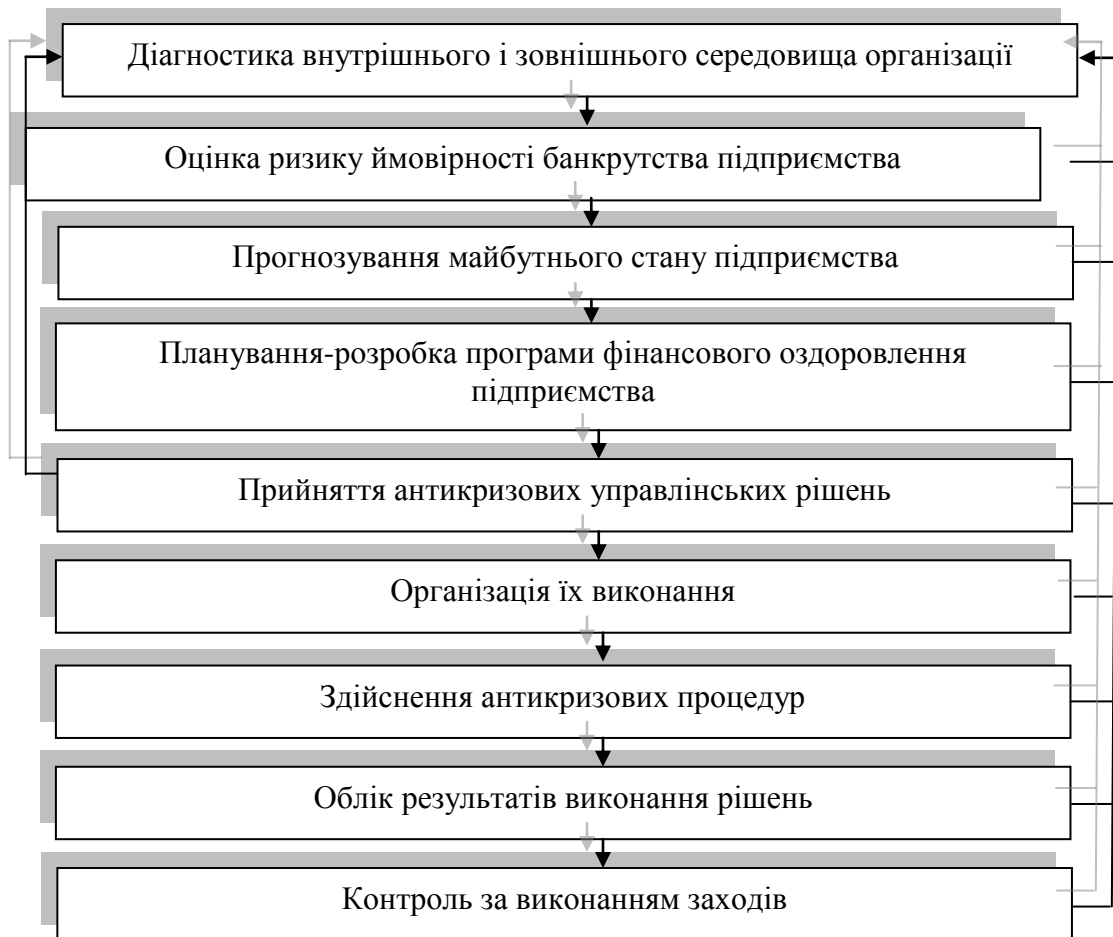


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель антикризового управління на підприємстві

Ці розрахунки свідчать про необхідність запровадження системи антикризового управління ТОВ «Вектор».

Ігнорування необхідності заходів реагування на кризу (управління, прогнозування, проектування) може призвести до неконтрольованого розвитку фінансової кризи, банкрутства та ліквідації суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження можна сказати, що надзвичайно важливим кроком для забезпечення економічної безпеки підприємства є вивчення факторів, які на нього впливають. До таких особливостей можна віднести: використання нових технологій, інноваційних ідей та новітніх форм організації праці в реальній діяльності компанії; свободу прийняття рішень;

повну економічну відповідальність за результати діяльності; можливість отримання необмеженого особистого доходу; власники бізнесу мають відповідні повноваження щодо своїх співробітників; бізнес-ризиків тощо.

Це означає, що економічну безпеку підприємства слід розглядати як економічні та екологічні інтереси підприємства – країни, ринку, конкурентів, споживачів, постачальників, інвесторів тощо, узгоджений еталон вимірювання в часі та просторі, тобто на рівні антикризового управління.

3.2 Методичний підхід до оцінки ризиків на ТОВ «Вектор»

У сучасній економічній ситуації підприємства змушені працювати в умовах більшого ризику та нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому для оцінки важливо використовувати відповідний для ринкових економічних умов метод. У цьому випадку це може включати використання окремих інструментів фінансового аналізу для визначення загального стану фінансової діяльності компанії, а також розробку комплексних показників.

В економічній літературі існує велика кількість методів оцінки фінансових ризиків, одні з яких дозволяють ідентифікувати зовнішні загрози, а інші розглядають ризики, що виникають із внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. При цьому кожен з них зосереджується на аналізі певної групи фінансових ризиків за джерелом виникнення, без урахування конкретних обставин іншої групи.

Для більш ефективної оцінки слід використовувати більш комплексний підхід.

Важливим є визначення впливу фінансового ризику, спричиненого зовнішнім середовищем та впливом інфляції на компанію, де розрахунок

здійснюється за двома параметрами: E_1 , який являє собою порівняння темпу зростання доходу, розрахованого як темп зростання виручки компанії, та індекс інфляції, E_2 – прибуток від операційної діяльності [47]. Результати розрахунку наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників аналізу ступеня впливу ризику інфляції

Показник	2018	2019	2020
Коефіцієнт зростання доходів (КРД)	1,101	1,606	0,899
Індекс інфляції ($I_{\text{інф}}$)	1,091	1,046	0,998
E_1	$\text{КРД} > I_{\text{інф}}$	$\text{КРД} > I_{\text{інф}}$	$\text{КРД} < I_{\text{інф}}$
E_2	прибуток	прибуток	прибуток
Оцінка ризику	не критичний	не критичний	припустимий

Тому враховуючи вплив інфляційного ризику, слід зазначити, що у процесі зростання інфляції фактична купівельна спроможність грошового доходу знецінюватиметься швидше, ніж зростання ризику. Згідно з цим аналізом, ТОВ «Вектор» протягом 2018-2020 років перебувало в зоні прийнятної ризику. Але при цьому можна втратити прибуток і втратити можливий дохід, а їх витрати будуть відшкодовані за власний рахунок.

У 2020 році компанія перебувала в прийнятному діапазоні ризиків, і в процесі продовження цієї тенденції можливість банкрутства була виключена. При аналізі фінансової стійкості підприємства оцінюють найбільш повно фінансовий ризик, що формується у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає ефективність діяльності конкретного суб'єкта.

Іншою важливою частиною комплексної оцінки фінансових ризиків є використання в цьому процесі базових методів [45] на основі основних цілей компанії (прибутковість, стабільність, фінансова безпека), аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка фінансового ризику за фундаментальним методом

Показник	Розрахунок	Рік		
		2018	2019	2020
Податкове навантаження	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}}$	0,96	0,97	0,82
Боргове навантаження	$\frac{\text{Чистий операційний прибуток} - \text{Сплачені податки}}{\text{Прибуток до оподаткування}}$	-3,93	-4,01	-4,10
Амортизаційна віддача	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування} + \text{Ам. відр.} - \text{Переоцінка активів}}$	0,22	0,25	0,29
Структура витрат	$\frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Виручка}}$	0,03	0,03	0,01
Оборотність активів	$\frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}}$	2,39	3,17	2,33
Фінансовий важіль	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	8,92	5,17	5,72

Характеристиками компанії є зниження податків та зниження навантаження на три роки, а також стабільний рівень боргу та амортизації, що може свідчити про відносно невеликі фінансові ризики компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання комплексних методів оцінки дозволяє аналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх фінансових ризиків на корпоративну діяльність і є найбільш придатним для реальної ситуації корпоративної діяльності.

3.3 Побудова алгоритму реалізації процесу управління ризиками

Жорстка конкуренція та невизначеність зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства враховувати ризики в процесі планування своєї діяльності, будь то позитивна чи негативна точка зору.

Управління ризиками – це загальне управління підприємством. У процесі ідентифікації, оцінки та аналізу ризиків враховуйте вплив ризиків, вибирайте та використовуйте методи для компенсації їх наслідків для

досягнення найкращого балансу. Зв'язок між рівнем ризику та стратегічним потенціалом.

Тому мета ризик-менеджменту – знайти найкраще співвідношення між високим ризиком, який може спричинити закриття підприємства, і повною відмовою від ризику, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Ефективний процес управління ризиками не може бути сукупністю децентралізованих операцій, оскільки він повинен утворювати набір операцій, які є частиною загального управління бізнесом. Характеристиками системного управління ризиками є:

- безперервний процес, що охоплює всю організацію;
- впровадження співробітниками на всіх рівнях організації;
- використання для формулювання та формування стратегії;
- використання всією організацією, кожним рівнем і кожним підрозділом, включаючи аналіз портфеля ризиків на рівні організації;
- націлюватися на виявлення подій, які можуть вплинути на компанію, та керувати ризиками, щоб вони не перевищували схильність до ризику;
- надайте керівництву розумну впевненість у досягненні цілей.

В ідеалі, щоб управління ризиками працювало, має бути організація з управління ризиками з конкретними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими інформаційними ресурсами. Більшість великих західних компаній мають спеціального менеджера з ризику, який ділить відповідальність за прийняття рішень щодо ризику з менеджерами інших компаній. Він є старшим менеджером компанії. Ризик-менеджер та відповідні експерти беруть участь у прийнятті рішень щодо ризику та пошуку шляхів уникнення непотрібних ризиків.

Департамент управління бізнес-ризиками займається практичними питаннями щодо виявлення ризиків, статистики подій та обробки реєстрації, формування та реалізації заходів щодо підвищення корпоративної безпеки, здійснення страхової діяльності, укладання договорів страхування та

перестраховування. Взагалі кажучи, ідеологічне завдання ризик-менеджерів та їх підрозділів полягає у формуванні стратегій та принципів управління ризиками підприємства та закріпленні їх у внутрішніх нормативних актах. Якісний склад підрозділів ризик-менеджменту можна розділити на такі групи:

- співробітники, які повинні приєднатися до персоналу підрозділу ризик-менеджменту: відповідальний за підрозділ управління ризиками, персонал організації процесу управління ризиками, оцінювач ризиків, аналітик виробничих ризиків;

- співробітники, які мають бути частиною підрозділу на початковому етапі формування та впровадження системи управління ризиками підприємства: персонал ІТ-підтримки, експерти, які аналізують конкретні види ризиків, що мають значний вплив на підприємство, та експерти з ризиків інформаційної безпеки ;

- співробітники, які працюють у компанії та займаються управлінням ризиками, але можуть не належати до відділу управління ризиками. Іншими словами, ці працівники контролюють та нейтралізують вплив ризиків у своїх структурних підрозділах, завдяки чому система ризик-менеджменту стає комплексною та динамічною.

На першому етапі управління ризиками рекомендується оцінити економічну ситуацію. Визначає мету підприємницької діяльності в умовах ризику. Такі цілі мають бути чіткими, конкретними та співмірними з розміром ризику та капіталу. Метою управління ризиками є результат (прибуток, дохід, прибуток), який необхідно отримати [41].

На етапі діагностики збирають інформацію про структуру та атрибути об'єкта, визначають стратегічні та тактичні цілі компанії, аналізують стан і перспективи зовнішнього середовища.

Визначення можливих факторів і факторів ризику передбачає збір та обробку даних з усіх аспектів організації, оцінку можливості виникнення

ризикових подій, визначення зон підвищеного ризику та визначення ступеня впливу ризику.

Спочатку визначте найбільш імовірні та найнебезпечніші ризики та поступово перейдіть до найменш можливих ризиків, щоб сформувати портфель ризиків. Ідентифікація ризику може здійснюватися за допомогою комплексу формальних і неформальних методів, заснованих на використанні суб'єктивної або об'єктивної інформації. Наявної інформації має бути достатньо для прийняття відповідних рішень на наступному етапі управління ризиками.

Аналіз ризиків є одним з найважливіших етапів управління ризиками, метою якого є отримання необхідної інформації про структуру та атрибути об'єкта ризику, а також визначення основних видів ризиків, які впливають на об'єкт. Завчасно виявляти, запобігати чи уникати ризики зручніше та вигідніше, ніж мінімізувати їх наслідки за допомогою управлінського впливу.

Аналіз ризиків включає виявлення та оцінку ризиків. При виявленні ризиків (якісних компонентів) будуть виявлені всі ризики, які впливають на систему. Найголовніше – не пропустити важливі ситуації і детально описати всі наявні ризики. Ідентифікація ризику включає два етапи: збір інформації про структуру та властивості об'єктів та виявлення небезпек та аварій [45].

Дослідження виявило, що основними методами отримання інформації про ризики є: заповнення стандартних анкет; аналіз документів фінансової та статистичної звітності; формування та аналіз планів виробничо-організаційної структури підприємства; розробка та аналіз технологічних схем виробничого процесу; перевірка виробничих підрозділів інспекціями; консультація компанії експертами; перевірка документів професійною консалтинговою компанією [45].

Кожен із цих методів може надати достатню кількість інформації, яку необхідно проаналізувати та структурувати. Також необхідно встановити зв'язки між персональними даними з різних джерел.

Кожен із цих методів може надати достатню кількість інформації, яку необхідно проаналізувати та структурувати. Також необхідно встановити зв'язки між персональними даними з різних джерел.

Оцінка – це кількісний опис виявлених ризиків, під час якого визначаються такі характеристики, як ймовірність настання несприятливих подій та кількість можливих втрат [40]. Крім того, формується набір сценаріїв розвитку несприятливих подій, а для різних ризиків може бути побудована функція розподілу ймовірності втрат.

Виявлення та оцінка ризику взаємопов'язані. Іноді аналіз буде йти в двох протилежних напрямках – від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку вже є запис про втрату, тому необхідно визначити причину її виникнення. У другому випадку на основі аналізу системи визначають можливі ризики та можливі наслідки її дій. Другий варіант можна розглядати як превентивне управління ризиками. Застосування превентивних заходів може допомогти зменшити витрати на управління ризиками.

У процесі оцінки одне з найважливіших місць займає розробка системи індексів для оцінки рівня ризику. Система повинна відповідати таким вимогам: На основі теорії ймовірностей, оскільки ризик є категорією ймовірності; Визначати індикатори ризику різного змісту та форми, щоб найкраще розглянути всі можливі ситуації.

Ця система індикаторів ризику включає: ймовірність збитку, показники абсолютного значення можливих збитків, комплексні індикатори ризику, порівняльні показники різних рівнів ризику. Структура системи індикаторів ризику залежить від обраного методу оцінки.

До основних методів аналізу ризиків слід віднести метод ймовірності, статистичний метод, статистичний метод ймовірностей, метод аналізу ризику очікуваних збитків, експертний метод, метод аналізу, метод моделювання тощо. Ця група методів аналізу ризиків включає їх детальну характеристику, щоб вибрати найбільш підходящий метод відповідно до мети.

Найбільш структурно можна відобразити на етапі впровадження процесу управління ризиками в плані (рис. 3.2).

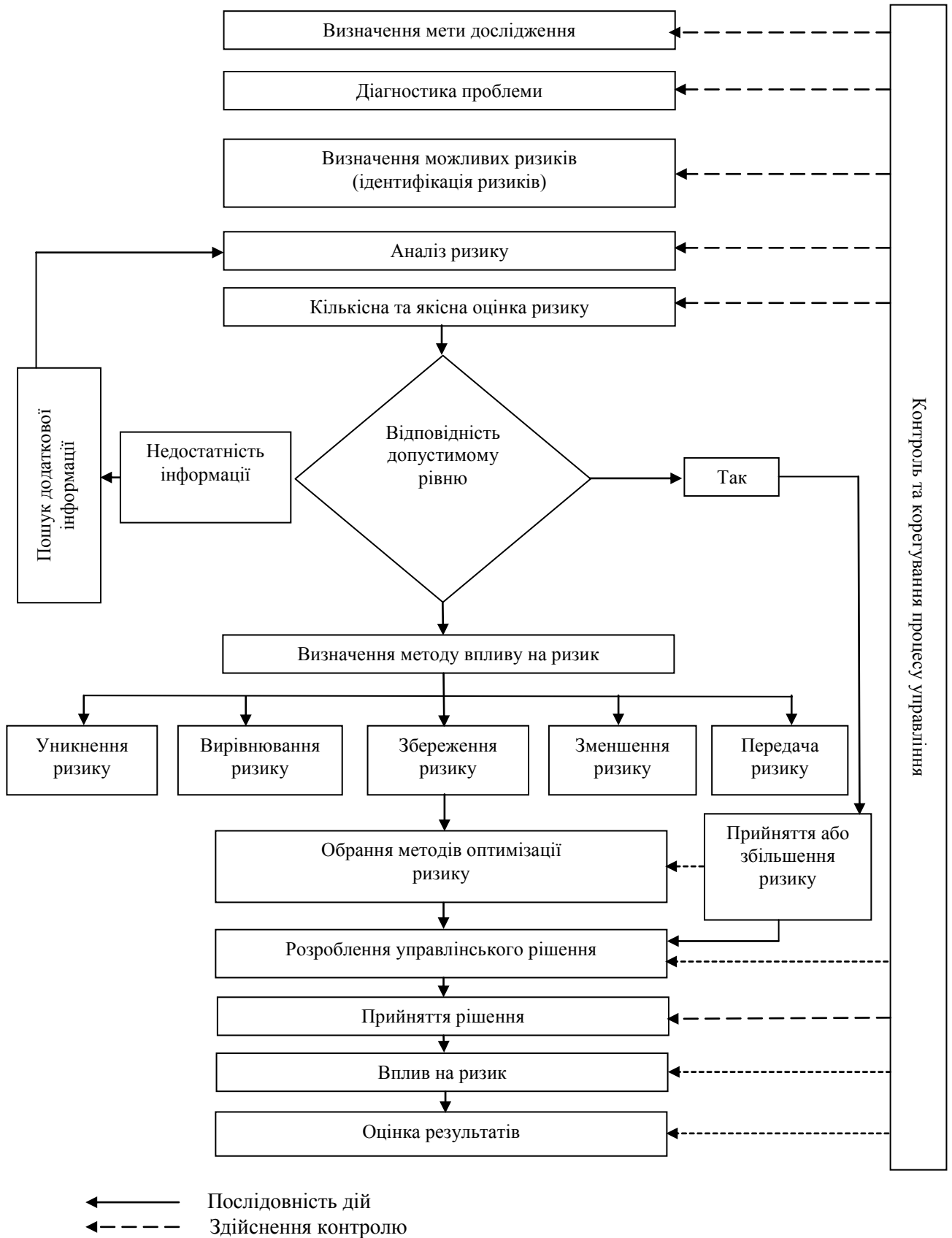


Рисунок 3.2 – Алгоритм реалізації процесу управління ризиком

Слід також зазначити, що метод процесу управління ризиками є дуже унікальним на кожному підприємстві в конкретній галузі, але в цілому успішне впровадження ризик-менеджменту залежить від дотримання відповідних правил щодо його мінімізації.

Важливу роль у системі управління ризиками відіграє правильний підбір заходів запобігання та мінімізації ризиків, що, як правило, визначає її ефективність. У світовій практиці розроблено велику кількість різноманітних і дуже нових методів і засобів зниження ризиків. Вибір інструментів, що впливають на ступінь економічного ризику, є важливим етапом процесу управління, але ретельний аналіз економічної літератури показує, що єдиного методу вирішення цієї проблеми немає [55].

Підсумовуючи, ми вважаємо, що основні ефективні сфери управління ризиками включають: уникнення ризиків, вирівнювання, підтримку, зменшення та передачу. Ці методи не є взаємовиключними, тому їх можна використовувати одночасно. Коротко розповімо про основні напрямки та методи, що впливають на ризик.

Неприйняття ризику – це захід, призначений для запобігання ризиковим ситуаціям. Об'єктом профілактичних заходів є небезпечна ситуація. Попереджувальні заходи щодо уникнення ризиків поділяються на дві групи: загальні (для різних видів ризиків, що мають по суті однаковий вплив) і спеціальні (призначені для запобігання окремих видів економічних ризиків).

Рівновага ризику – це процес компенсації негативних наслідків ризикових операцій за допомогою паралельних операцій, які забезпечують гарантовані позитивні результати або розподіляють збитки між суб'єктами, які беруть участь у економічних ризиках. Витрати на балансування ризиків мінімальні, це невід'ємна частина підприємницької діяльності та свідчення високої економічної культури працівників. За змістом заходів ризик-

менеджменту його можна поділити на такі види: рівний просторовий ризик, однаковий часовий ризик та диверсифікація ризику.

Відшкодувати втрати та відновити виробництво можна шляхом створення резервів, самострахування, отримання кредитів, позик чи державних дотацій, щоб досягти нинішнього рівня збереження ризиків.

Зменшення ризику означає зменшення кількості можливих збитків або можливості несприятливих подій. У більшості випадків це досягається впровадженням профілактичних організаційно-технічних заходів, оптимізацією товарно-матеріальних цінностей, скороченням простоїв обладнання та обмеженням [55].

До методів передачі ризиків третім особам при збереженні поточного рівня ризику належать: страхування, хеджування, фінансові гарантії, замовлення тощо.

За терміном реалізації комплекс заходів, що впливають на ступінь ризику, можна поділити на заходи (страхування, самострахування, диверсифікація, превентивна організація і технологія, правові заходи тощо), що відбуваються до настання несприятливих подій, заплановані і реалізовані заздалегідь, і ті, що виникають у разі несприятливих подій (пізніші позики, гранти тощо).

Завершальним етапом управління ризиками є контроль і коригування результатів обраної стратегії на основі нової інформації. Контроль полягає в отриманні інформації про збитки (фактичні чи очікувані) та (або можливі) заходи, вжиті для мінімізації втрат. Він може проявлятися у виявленні нових ситуацій, що змінюють ступінь ризику, передачі ризиків на страхові компанії, моніторингу ефективності систем безпеки тощо. Дані щодо ефективності заходів з управління ризиками необхідно регулярно переглядати з урахуванням інформації про зміни в економічній системі за цей період.

На етапі оцінки та його коригування визначте ефективність впливу на ступінь економічного ризику (відношення нормативних витрат до суми можливих втрат), розмір загального бізнес-ризика та розгляньте заходи оптимізації.

Слід також наголосити, що прийняття та реалізація рішень, пов'язаних із наглядом за рівнем ризиків, потребує впровадження процедур моніторингу процесу управління ризиками. Однак слід зазначити, що надмірний контроль: обмежує сферу діяльності, обмежуючи тим самим можливість отримання цільового фінансово-економічного ефекту; необґрунтовано збільшить кількість контролюючих працівників; збільшить збитки, спричинені витратами на контроль та облік.

Взагалі кажучи, успіх бізнес-результатів значною мірою залежить від визнаних концепцій управління ризиками. Через прямий зв'язок між ризиком і прибутком визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється, тому компанії повинні визначити рівень ризику, на який вони погоджуються, щоб отримати запланований прибуток.

Існування різноманітних сфер і методів регулювання ступеня ризику ставить питання про вибір найбільш прийняттого заходу в тій чи іншій ситуації. Деякі автори пропонують вибрати найкращий спосіб «обмежити» ризик, який залежить від сфери фінансової стабільності суб'єкта господарювання (резервування коштів, обмеження (з точки зору абсолютної фінансової стабільності); резервування коштів, диверсифікація (можна бути прийнятними умовами) фінансова стабільність); передача ризику, диверсифікація (у разі нестабільних фінансових умов), передача ризику, зовнішнє страхування (у разі критичних фінансових умов).

Упровадження системи ризик-менеджменту в діяльність ТОВ «Вектор» забезпечить стабільність її розвитку, підвищить ефективність прийняття рішень під ризиком, покращить фінансову ситуацію за рахунок реалізації всіх заходів у контрольованих умовах.

Під час реалізації економічних проектів ТОВ «Вектор» завжди виникають проблеми прогнозування, вибору методів оцінки та зниження ризиків. При прогнозуванні економічного ризику в кожній конкретній ситуації буде враховуватися реалізація конкретного проекту або особливості реалізації конкретної угоди у наведеній вище класифікації.

При вимірюванні можливих негативних наслідків ризиків не можна покладатися лише на фінансово-економічні інструменти, у тому числі на єдиний показник вартості. Ця вузька оцінка визначає лише фінансовий та майновий стан підприємства або фінансові результати (прибутки та збитки) від діяльності (діяльності) окремого суб'єкта, а не відображає ймовірність, якість та суб'єктивні характеристики бізнес-середовища. Це принципова відмінність між аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінкою економічного ризику в управлінні нею.

Цей процес трудомісткий, дорогий у інтелектуальній праці, потребує пошуку та врахування великої кількості додаткової інформації, яку можна так чи інакше використати для об'єктивної оцінки ризику.

Найкращих результатів такої діяльності можна досягти за допомогою експертного аналізу, який здійснюється шляхом розподілу результатів між ризик-менеджерами підприємства та відповідними експертами.

Узагальнюючи різні методи оцінки економічних ризиків, для ТОВ «Вектор» можна визначити певну модель такого виду оцінки:

- визначення зацікавлених сторін-користувачів, які аналізують інформацію (управління бізнесом, власники прав бізнесу);

- вибрати ключові показники, які найкраще характеризують конкретну економічну альтернативу;

- визначити фактори, з якими ризик-менеджери не погоджуються щодо їх впливу на економічні ризики;

- встановити ліміти ризику;

- визначте ризиковану альтернативу.

Після оцінки та вимірювання економічних ризиків постає питання щодо прийняття управлінських рішень щодо методів зниження ризиків.

Основним завданням у вирішенні цієї проблеми є забезпечення найкращого співвідношення між досягнутим рівнем зниження ризику та необхідними додатковими витратами. Проте необхідно розглянути можливість зменшення впливу деяких неконтрольованих факторів ризику (очікування кризи чи загального відновлення економіки, зміни банківських процентних ставок, війни, форс-мажорні обставини тощо) Це неможливо.

У світовій практиці існує багато різноманітних і дуже ефективних способів зниження ризиків. Найчастіше використовуються: страхування, диверсифікація, передача ризиків, обмеження, збір додаткової інформації, забезпечення якості продукції, перевірка ділових партнерів, бізнес-планування, підбір персоналу, організація та захист підприємницької діяльності (у тому числі комерційної таємниці).

Страхування господарської діяльності покликане захистити кінцевий результат і забезпечити досягнення поставлених цілей. За Ринкові умови особливо стосуються страхування фінансових, комерційних та технічних ризиків. У разі посилення конкуренції на страховому ринку виникають можливості страхування правових і політичних ризиків. Страхування є ефективним методом захисту ТОВ «Вектор» від несприятливих змін економічних умов, а також може гарантувати заплановані економічні ефекти підприємства.

Комерційне страхування покликане захистити кінцевий результат і забезпечити досягнення мети. За ринкові умови є особливо актуальними для страхування фінансових, комерційних і технічних ризиків. У разі посилення конкуренції на страховому ринку виникають можливості страхування правових і політичних ризиків. Страхування є ефективним методом захисту ТОВ «Вектор» від несприятливих змін економічних умов, а також може гарантувати заплановані економічні ефекти підприємства.

Розрізняють два основних види диверсифікації економічної діяльності: виробничу та фінансову.

Під диверсифікацією виробництва розуміють збільшення асортименту продукції (послуг), що виробляється. Налаштуйте вертикальну та горизонтальну диверсифікацію одночасно. Вертикальна диверсифікація полягає в доповненні асортименту продукції, схожої на продукти, які компанія вже випустила. Горизонтальна диверсифікація – це доповнення до асортименту товарів, які не схожі на продукцію компанії, але представляють інтерес для споживачів.

З точки зору фінансової диверсифікації, існує два основних шляхи: купівля корпоративних акцій чи інших цінних паперів (простий переказ коштів до інших відділів) і купівля цінних паперів або акцій банків чи інших фінансових установ (пенсійних фондів, інвестиційних фондів тощо), а також Відкрийте в ньому депозитний рахунок.

Так чи інакше, при використанні будь-якого із запропонованих методів зниження економічного ризику має бути можливим використання різних комбінацій. Комплексний підхід до управління ризиками дозволить ТОВ «Вектор» більш ефективно використовувати ресурси та розподіляти обов'язки, покращувати результати діяльності компанії та забезпечувати її безпеку від ризиків.

Тому ефективним інструментом реагування на зміни економічного середовища ТОВ «Вектор» є ризик-менеджмент, який визначається як комплекс комплексних управлінських дій, спрямованих на виявлення, аналіз та коригування ризиків. У рамках запропонованого методу управління ризиками можна розглядати як процес, що впливає на об'єкт, забезпечує якомога ширші ризики, запобіжні заходи, розумні міркування при прийнятті управлінських рішень та мінімізує вплив виявлених ризиків.

Формування системи управління ризиками має на меті забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень з метою досягнення

стратегічних і тактичних цілей ТОВ «Вектор». Використання алгоритмів управління ризиками в господарській практиці ТОВ «Вектор» дозволить коригувати стратегію розвитку відповідно до ступеня ризику та підвищити ефективність діяльності підприємства в системі економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розкрито особливості побудови механізму управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

Управління ризиками – процес прийняття рішень і виконання дій, призначений для забезпечення найменшого можливого (прийняттого) ризику.

Управління з використанням механізмів управління ризиками може досягти очікуваних результатів лише за належної комбінації всіх елементів. Процес формування механізму економічного ризику підприємства управління повинен виходити з характеристики його складових.

Методи управління бізнес-ризиками можна розділити на три категорії: якісні, кількісні та комбіновані, які базуються на поєднанні якісної та кількісної оцінки бізнес-ризиків.

Механізм управління ризиками підприємства в системі економічної безпеки є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством, що включає сукупність економічних методів, принципів, функцій, завдань, важелів, а також надає набір інструментів впливу на стан і розвиток суб'єкта підприємства.

Основною метою механізму управління операційними ризиками підприємства є підтримання, забезпечення або досягнення певного рівня впливу операційного ризику, на якому підприємство забезпечить необхідний економічний захист.

Наведено схему функціонування механізму управління ризиками підприємницької діяльності в системі економічної безпеки підприємства.

Здійснено аналіз методів і моделей оцінки ризиків.

У дослідженнях багатьох авторів виділено наступний комплекс методів, що дозволяють кількісно оцінити ризики:

- статистичні методи: однофакторний, багатфакторний;
- методи розрахунку та аналізу: перевірка стабільності показників і визначення граничних значень параметрів, оцінка на основі аналізу фінансових результатів компанії (на основі фінансового аналізу та розрахунку коефіцієнта), визначення точки беззбитковості; аналіз чутливості, прийняття рішення побудова дерева, налаштування параметрів, експертний метод, імітаційне моделювання;
- методи експертної оцінки.

Розглянуто технологію проведення експертних оцінок ризиків корпорацій.

Використання аналітичних методів для аналізу економічної літератури з питань оцінки ризику показує, що його сутність слід віднести до кількох взаємозалежних етапів:

- визначити ключові параметри, пов'язані з оцінкою конкретного напрямку діяльності компанії та виділенням факторів, що впливають на діяльність компанії, і самих ключових параметрів;
- побудувати графік залежності обраних ефективних показників від величини вихідних параметрів;
- визначити критичне значення ключових параметрів;
- з огляду на отримані параметри та критичні значення факторів, які на них впливають, визначити можливі шляхи підвищення ефективності та стабільності діяльності підприємства.

У науковій літературі виділяють такі основні групи методів аналізу ризиків: комплексні, систематичні, статистичні, аналітичні, методи

експертної оцінки, методи оцінки фінансової стійкості, рейтинги, нагляд, основи та подібні моделі.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що найбільш ефективними методами оцінки ризиків є кількісні: статистичні методи та методи експертної оцінки. Їх поєднання робить вплив змін на управління господарською діяльністю підприємств високооб'єктивним, тому при дослідженні механізмів запобігання ризикам цим двом методам слід приділяти найбільшу увагу.

Також у роботі розглянуто антикризове управління як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наведено визначення поняття «антикризове управління підприємством» з позиції підходів різних науковців.

Розробка концепції подолання кризи включає:

- комплексний аналіз та оцінка стану підприємства;
- корпоративна реструктуризація;
- розробка остаточної стратегії стабілізації, подолання впливу кризи, перехід до зростання або ліквідації компанії.

Систематизовано заходи антикризового управління підприємством.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Вектор».

Основні напрями компанії: розробка програмного забезпечення; автоматизація господарської діяльності підприємств; підтримка і супровід користувачів; апаратне забезпечення; програмне забезпечення інших компаній тощо.

Наведена організаційна структура ТОВ «Вектор».

Проаналізовано та наведено графічно динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вектор».

Наведено оцінку показників фінансового стану ТОВ «Вектор»

Отже, аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ «Вектор», можна зробити висновок, що у 2018-2019 рр. жоден з показників не відповідає встановленим рекомендаціям. Це свідчить про те, що фінансова нестабільність підприємства часто призводить до труднощів під час розрахунку зобов'язань. У 2020 році деякі коефіцієнти були близькими до нормальних, але поки що важко сказати, що фінансова ситуація в цей період була стабільною, а обсяг залучених коштів значно перевищував власний.

У 2020 році ТОВ «Вектор» покращило деякі фінансові показники, що було зумовлено чистим прибутком, який різко контрастував зі збитками за попередні два періоди. Однак наявне відхилення в платоспроможності через недостатній власний капітал свідчить про можливі ризики та труднощі у погашенні всіх зобов'язань.

Також у роботі проаналізовано особливості організації системи економічної безпеки ТОВ «Вектор».

Графічно відображено взаємозв'язок стратегічних економічних інтересів підприємства та забезпечення економічної безпеки.

Існує два основних методи організації управління економічною безпекою підприємства:

- спеціальний підрозділ не створено;
- зі створенням професійних підрозділів.

На ТОВ «Вектор» не створено спеціального підрозділу (відділу, служби) економічної безпеки, а функції з економічної безпеки підприємства покладаються на його власника (або керівника) або фінансово-економічний, маркетинговий, юридичний відділи. Тому є необхідність створити такий підрозділ у ТОВ «Вектор».

Наведено складові системи економічної безпеки підприємства. Для запобігання загрозам та усунення наслідків їх дій у разі крайньої необхідності система економічної безпеки повинна включати всі ці складові.

У третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства.

Сформовано концептуальну модель антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства.

У межах цього наведено результати розрахунків ймовірності настання ризику банкрутства підприємства.

Ці розрахунки свідчать про необхідність запровадження системи антикризового управління ТОВ «Вектор».

Графічно представлено концептуальну модель антикризового управління на підприємстві.

Запропоновано методичний підхід до оцінки ризиків на ТОВ «Вектор», який передбачає розрахунок показників аналізу ступеня впливу ризику інфляції.

У 2020 році компанія перебувала в прийнятному діапазоні ризиків, і в процесі продовження цієї тенденції можливість банкрутства була виключена

Іншою важливою частиною комплексної оцінки фінансових ризиків є використання в цьому процесі базових методів на основі основних цілей компанії (прибутковість, стабільність, фінансова безпека), аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання комплексних методів оцінки дозволяє аналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх фінансових ризиків на корпоративну діяльність і є найбільш придатним для реальної ситуації корпоративної діяльності.

У роботі побудовано алгоритм реалізації процесу управління ризиками.

Важливу роль у системі управління ризиками відіграє правильний підбір заходів запобігання та мінімізації ризиків, що, як правило, визначає її ефективність.

Упровадження системи ризик-менеджменту в діяльність ТОВ «Вектор» забезпечить стабільність її розвитку, підвищить ефективність прийняття рішень під ризиком, покращить фінансову ситуацію за рахунок реалізації всіх заходів у контрольованих умовах.

Формування системи управління ризиками має на меті забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей ТОВ «Вектор». Використання алгоритмів управління ризиками в господарській практиці ТОВ «Вектор» дозволить коригувати стратегію розвитку відповідно до ступеня ризику та підвищити ефективність діяльності підприємства в системі економічної безпеки

Основні результати досліджень опубліковані в роботах [59, 60].

Копії опублікованих праць наведено в додатку А.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки: навч. посіб. для студентів ВНЗ / ред. Г. Є. Павлова та ін. Дніпро: Акцент, 2018. 559 с.
2. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колект. монографія / [Абакуменко О. І. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шкарлета Сергія Миколайовича; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В.В.: Орхідея, 2015. 440 с.
3. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В.С., Болгар Т. М., Ващенко О. М. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія; Ред.: А. О Єпіфанов. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
4. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2016. 211 с.
5. Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Пшик Б. І. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія [у 3 т.]. Т. 3. Луганськ: Промдрук, 2014. 336 с.
6. Лук'янова В. В., Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2014. 165 с.
7. Мазаракі А. А., Корольчук О. П., Мельник Т. М. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія; Ред.: А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2010. 717 с.
8. Майстро Р.Г., Полозова Т.В. Напрями вдосконалення державного регулювання економічної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 46-50.
9. Мандзіновська Х. О. Управління фінансово-економічної безпекою: підручник / ред.Онищенко В. О. та ін. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.

10. Новик І. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 229-233.

11. Онищенко С. В., Пугач О. А. Загрози економічній безпеці України: сутність, оцінювання та механізм упередження: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2015. 337 с.

12. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. для студентів ВНЗ екон. і юрид. спец. усіх форм навчання / ДВНЗ «Укр. акад. банк. справи Нац. банку України», Каф. фінансів ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова; [уклад.: С. М. Фролов та ін.]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 331 с.

13. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія / ред.: Т. В. Момот; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

14. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності: підручник; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2015. 235 с.

15. Шмалій Л. В., Ількевич М. В. Управління економічною безпекою підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 68-73.

16. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

17. Тимошик М. М. Оцінювання ризиків промислових підприємств у різних умовах функціонування. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 94-99.

18. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

19. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д., Верченко П. І., Великоіваненко Г. І. Економіко-математичне моделювання: навч. посіб. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана, 2008. 536 с.

20. Герасименко О. М. Порівняльний аналіз методів та програмних методик ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 109-113.

21. Мороз О. В., Матвійчук А. В.. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 177 с.

22. Економічний ризик: практикум / З. Б. Артими-Дрогомирецька, І. Б. Романич; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Л.: Вид-во Т. Сороки, 2008. 186 с.

23. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): монографія; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. Київ, 2006. 272 с.

24. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура; Харк. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., переробл. і доповн. Харків: ІНЖЕК, 2008. 520 с.

25. Полозова Т. В., Кононов Д. В. Антикризове управління та протидія ризикам в системі економічної безпеки підприємства. *Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Херсон, 15-16 жовтня 2015 р.) / ред. кол.: К.С. Шапошников [та ін.]. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 69-71.

26. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 208 с.
27. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник КНУТД*. 2015. № 3. С. 53-58.
28. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 3. С. 167-175.
29. Добровольська О. В., Лисовська А. М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 288-292.
30. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1. С. 219-225.
31. Гавриленко Т. В., Прядун Є. А. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. *Международный научный журнал*. 2015. № 8. С. 148-150.
32. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2008. 396 с.
33. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. Київ: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
34. Іванюта С. М. Антикризове управління підприємством: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
35. Калюжна Ю. В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. канд. екон. наук: 29.02.16; [Запорізький національний університет]. Запоріжжя., 2016. 20 с.
36. Рубан В. М. Систематизація підходів до компонування етапів антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 50-54.
37. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ*. 2012. № 4. С. 91-97.

38. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 155 с.

39. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика: навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.

40. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.

41. Семенда Д. К., Бурляй О. Л., Коротєєв М. А., Семенда О. В. Економіка підприємства: підруч. для студентів ВНЗ; ред.: Д. К. Семенда; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський, 2014. 477 с.

42. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Ч. 1; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2014. 434 с.

43. Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки: колект. монографія / Чернігів. нац. технол. ун-т ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ільчука Валерія Петровича. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 349 с.

44. Череп А. В., Худолей Л. В. Використання інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств: монографія; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2018. 221 с.

45. Єфдокимов В. В., Олійник О. В., Грицишен Д. О., Грищенко О. О. Концепція управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в контексті теорії сталого розвитку: монографія; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2013. 251 с.

46. Меліхова Т. О. Вдосконалення функцій та завдань забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 70-73.

47. Христофоров В. О., Андрющенко Є. Г. Формування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 328-336.

48. Афанасьєв Є. В. Економіко-математичне моделювання ризику великих промислових підприємств з монопродуктовим виробництвом: монографія. 2-е вид., доповн. та переробл. Д.: Наука і освіта, 2005. 229 с.

49. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 66-81.

50. Старенька О. М. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 9-10. С. 127-145.

51. Колесник Т. М., Колонтаєвський О. П. Оцінка ризиків на приватному підприємстві. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 141. С. 17-21.

52. Чирва Г. М., Бовкун О. А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств у процесі захисту їх економічних інтересів. *Економічні горизонти*. 2018. № 1. С. 52-59.

53. Фурсова В. А., Гавриш Г. О., Тимохова Г. Б. Актуалізація питання оцінювання ризику банкрутства торгових підприємств в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 40. С. 68-72.

54. Нескородева І. І., Пустовгар С. А. Побудова інтервальної шкали оцінювання рівня фінансового ризику підприємств машинобудівної галузі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5(3). С. 32-36.

55. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Центр учбової літератури», 2007. 344 с.

56. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління. Київ: Знання, 2008. 271 с.

57. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «Кондор», 2009. 200 с.

58. Кондрашихін А.Б. Теорія та практика підприємницького ризику: навчальний посібник. Київ: ТОВ «Центр учбової літератури», 2009. 224 с.

59. Довгопол Н.В., Мамедов Руфат Гаїб огли. Класифікація ризиків господарської діяльності підприємств. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 2 листопада 2021 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2021. С. 92-93.

60. Полозова Т.В., Обеїд Лара Ходор, Мамедов Руфат Гаїб огли. Управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової, д.е.н., проф. І.В. Колупаєвої, к.е.н., доц. О.В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 266-271.