

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ВАВДІЮК НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА МАТЕРІАЛАХ ** ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ВАВДІЮК НАТАЛІЇ ЮРІЇВНІ

1. Тема роботи: Формування системи ризик-менеджменту організації (на матеріалах ** *****).

2. Керівник роботи: Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: визначити ризики організації: сутність, поняття та види; охарактеризувати основні складові системи ризик-менеджменту підприємства; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства; охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності *****; проаналізувати складові ризику ** *****; оцінити ефективність системи ризик-менеджменту ** *****.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками ** *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи ризик-менеджменту ** *****.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|---------------------------------|----------|
| 1. | Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження | до 25.09.2023 р. | |
| 2. | Основний | | |
| 2.1. | Виконання теоретико-методологічного розділу | до 22.12.2023 р. | |
| 2.2. | Виконання дослідницько-аналітичного розділу | до 30.04.2024 р. | |
| 2.3. | Формування висновків і пропозицій | до 10.05.2024 р. | |
| 3. | Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником | до 17.05.2024 р. | |
| 4. | Підсумковий | | |
| 4.1. | Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту | до 23.05.2024 р. | |
| 4.2. | Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК | до 05.06.2024 р. | |

| | | |
|------------------------|--|-----------------|
| Здобувач освіти | | Наталія ВАВДІЮК |
| Керівник роботи | | Олеся ТОЦЬКА |

АНОТАЦІЯ

Вавдіюк Н. Ю. Формування системи ризик-менеджменту організації (на матеріалах ** *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи ризик-менеджменту організацій. Визначено сутність і особливості функціонування системи управління ризиками. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності ризик-менеджменту підприємства. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінку ефективності системи ризик-менеджменту ** *****. Виявлено проблеми та розроблено модель удосконалення системи ризик-менеджменту ** *****.

Ключові слова: управління ризиками, система ризик-менеджменту, підприємство, оцінка ефективності.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Ризики підприємства: сутність, поняття та види | 8 |
| 1.2. Характеристика основних складових системи ризик- менеджменту підприємства | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ** ***** | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ** ***** | 25 |
| 2.2. Аналіз складових ризику ** ***** | 33 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи ризик-менеджменту ** ***** | 39 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 50 |
| ДОДАТКИ | 56 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої нестабільності на ринках, підприємства мають докладати максимум зусиль для адаптації до змін і збереження своєї конкурентоспроможності. Військові дії на території держави, зміни в технологіях, конкурентний тиск, нестабільність ринків, екологічні зміни ставлять організації перед викликом ефективного управління ризиками. Вивчення ефективних стратегій ризик-менеджменту є важливим напрямом, який може допомогти впоратися з невизначеністю та мінімізувати можливі втрати підприємства.

У науковій періодиці України є значна кількість публікацій вітчизняних вчених, які присвятили свої дослідження темі ризик-менеджменту: О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко, О. О. Насіканова, Л. І. Ріщук, Н. Є. Микитюк, І. Г. Волинець, О. М. Непомнящий, Ю. О. Швець, О. В. Шереметинська, І. В. Тюха, О. В. Тур, Л. А. Сарана, А. В. Матвійчук, А. О. Крисак, О. О. Попова, І. М. Козлова, О. М. Костіна, Б. М. Мізюк та ін.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- визначити ризики організації: сутність, поняття та види;
- охарактеризувати основні складові системи ризик-менеджменту підприємства;
- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства;
- охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності ** *****;
- проаналізувати складові ризику ** *****;

– оцінити ефективність системи ризик-менеджменту ** *****.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками ** *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи ризик-менеджменту ** *****

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, спостереження, опису, узагальнення, групування.

Практичне значення одержаних результатів. Попри наявність у фаховій літературі численних наукових праць із цієї теми, окремі аспекти залишаються малодослідженими. Зокрема, мало уваги приділяється аспектам створення ефективної системи ризик-менеджменту на промислових підприємствах, яка відповідає б сучасному рівню розвитку ринкової економіки, а також практичним аспектам управління ризиками на рівні окремих підприємств.

Проведене дослідження є практично значущим для ** ***** , оскільки надає конкретні рекомендації щодо управління ризиками, що може суттєво покращити його стійкість і конкурентоспроможність. Результати оцінки ефективності управління ризиками стануть важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень і постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Це допоможе підприємству забезпечити оптимальний баланс між ризиками та можливостями, сприяючи збереженню стабільності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано та апробовано тези доповідей на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023); «Молодіжна наука у контексті суспільно-економічного розвитку країни» (Черкаси, 2023); «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України» (Харків, 2023); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ризики підприємства: сутність, поняття та види

Важливим елементом стратегічного управління підприємством є визначення сутності та особливостей ризиків, які виникають у процесі його діяльності. Їх аналіз сприяє розумінню потенційних факторів впливу при формулюванні тактик управління для зменшення негативних наслідків і дозволяє в подальшому ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це також поліпшує процеси прийняття рішень, робить менеджмент більш гнучким і прозорим, допомагає захистити підприємство від можливих загроз та сприяє тривалому розвитку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність у змінних умовах ринку.

У табл. 1.1 представлено підходи до трактування сутності поняття «ризик-менеджменту».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення ризик-менеджменту

| Автори | Визначення ризик-менеджменту |
|------------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Самура Ю. О. | «Система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, що включає стратегію та тактику управлінських дій» [1, с. 733]. |
| Бугай В. 3., Мацюк О. В. | «Процес прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих утрат, викликаних його реалізацією, комплекс методів управління ризиками, зокрема зниження фінансових утрат» [2, с. 37]. |
| Сосновська О. О., Деденко Л. В. | «Система управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки й аналізу, а також вибору та використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності» [3, с. 71]. |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|----------------|--|
| Волинець І. Г. | «Управління підприємством у цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору й використання методів нейтралізації їх наслідків для досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями підприємства» [4, с. 52]. |

Примітка. Сформовано автором.

Визначення сутності цього поняття відображає його значення та цільові аспекти. На нашу думку, ризик-менеджмент – це систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, контролю та мінімізації ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Його важливим аспектом є попередження негативних наслідків і використання можливостей для досягнення успіху в умовах невизначеності.

Питанням управління ризиками організації присвячено чимало публікацій вітчизняних учених.

Так, О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко та О. О. Насіканова займалися вивченням та аналізом процесу управління ризиками суб'єкта господарювання. Ними виявлено, що «інтегроване керівництво ризиками дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні чинники в діяльності організації, розробляти методи й стратегії для забезпечення стабільності підприємства і його здатності відповідати на негативні ситуації в умовах конкуренції» [5].

Л. І. Ріщук, Н. Є. Микитюк вивчали питання формування системи управління ризиками для промислових підприємств, визначення її цілей, охарактеризування структури і визначення функцій керуючої підсистеми та розробили структурну схему управління ризиками, що повинна слугувати основою для планування організаційних заходів щодо ризик-менеджменту та оптимізації витрат на їх здійснення [6].

Н. О. Рязанова вивчала питання подальшого розвитку теоретичних аспектів формування системи управління ризиками на промислових підприємствах на засадах комплексно-синергетичного підходу в сучасних умовах і встановила, що «ризик-менеджмент на промислових підприємствах

має бути орієнтований як на виявлення причин виникнення різноманітних ризиків, так і на використання всіх чинників, що дозволяють забезпечити оптимальний розвиток промислового підприємства в умовах економічної невизначеності» [7].

Вивченню фінансово-економічних ризиків присвятили свої дослідження такі вчені: О. Л. Черняк, Р. К. Чакалов, Н. В. Зачосова [8]; В. С. Уланчук, І. І. Чернега, О. В. Жарун, О. А. Непочатенко, О. С. Тупчій [9]; М. І. Карлін, О. В. Стащук, О. В. Борисюк [10]; М. Б. Демчишак, А. С. Шкиря [11]; Л. П. Рогатіна [12]. Над питаннями соціальних ризиків працювали такі вчені: Р. В. Власенко, Р. Д. Яценко [13]; Б. Ю. Анпілгова [14]; Є. П. Костик, А. М. Овсієнко [15]; І. Новак, І. Жук [16]; О. П. Підлипна, В. Ю. Смочко [17].

Ризики в діяльності промислових підприємств вивчали: А. Л. Ідобаєва [18]; Д. В. Щукін [19]; О. Ю. Швець [20]. Вивченням особливостей ризиків сільськогосподарських підприємств присвятили свої роботи: Р. Х. Григорян [21]; О. Г. Старинець [22]; М. І. Виклюк [23]. Ризики банківської сфери вивчали: Н. В. Геселева [24]; К. В. Клименко, Н. М. Ухналь., В. Ф. Столяров, Є. Р. Слюсаренко [25]; Ю. Ю. Коломієць [26].

Важливо також відмітити, що класифікація ризиків (табл. 1.2) є ефективним інструментом для систематизації, аналізу та керування різноманітними їх аспектами, що допомагає підприємствам ефективніше впоратися з невизначеністю та забезпечити стійкість у змінному середовищі.

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків підприємства

| Критерій | Вид ризику |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Масштаб та розмір | локальний, глобальний. |
| Аспект | політичний, юридичний, соціальний, психологічний, медико-біологічний, комбінований. |
| Ступінь об'єктивності та суб'єктивності рішень | з об'єктивною / суб'єктивною ймовірністю, з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю. |
| Ступінь ризикованості | катастрофічний, критичний, припустимий, мінімальний. |
| Час прийняття рішень | випереджальний, запізнілий, своєчасний. |
| Чисельність осіб, що приймають рішення | індивідуальний, колективний. |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 |
|---|--|
| Тип ризику | <ul style="list-style-type: none"> – динамічний – ризик несподіваних змін вартості основного капіталу; – статичний – ризик втрати певних активів через збитки у власності або втрату доходу через недієздатність організації, що обмежується лише фінансовими втратами. |
| Вид діяльності суб'єктів господарювання | <ul style="list-style-type: none"> – виробничий – ризик, пов'язаний із загрозою невиконання організацією своїх зобов'язань за договором або контрактом у зв'язку з веденням виробничої господарської діяльності; – фінансовий – ризик невиконання організацією фінансових зобов'язань перед інвестором у зв'язку з використанням кредитних коштів для фінансування своєї діяльності; – інвестиційний (портфельний) – ризик знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, що включає як власні цінні папери, так і придбані активи; – ринковий – пов'язаний з можливими змінами на ринку процентних ставок як для національної валюти, так і для закордонних. |
| Ситуація | <ul style="list-style-type: none"> - стохастичний (відбувається в умовах невизначеності); - конкуруючий (відбувається в умовах конфлікту). |

Примітка. Побудовано автором на основі [27, с. 12–14].

Ризики на підприємстві визначають не лише потенційні загрози, але й відкривають перспективи для розвитку, зростання та удосконалення. Фактори, такі як коливання на ринку, непередбачувані зміни у економіці, технологічні виклики та конкурентний тиск, можуть серйозно вплинути на фінансовий стан підприємства. Проте, ефективна система управління ризиками може перетворити ці загрози на можливості для зростання та розвитку, допомагаючи адаптуватися до змін, уникати негативних наслідків та використовувати наявні можливості.

Розглянемо складові процесу управління ризиками. Такими є:

- встановлення контексту, що містить в собі аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, а також критеріїв і методів управління ризиками для розробки стратегій і політик;
- комунікації та консультування як безперервний інтерактивний процес, що здійснюється з метою інформування, поширення або отримання інформації й активної участі в діалозі із зацікавленими сторонами з питань, пов'язаних із можливими ризиками;

– процес оцінки ризиків, що включає в себе ідентифікацію потенційних загроз, аналіз їх можливих впливів та визначення рівня ризику. Ідентифікація ризиків – це виявлення, перерахування й опис елементів ризику; аналіз ризиків – це дослідження природи та характеристик ризиків і визначення їх рівня; оцінка ризиків – це процес порівняння результатів аналізу з критеріями ризику та визначення того, наскільки ці результати є прийнятними;

– обробку, процес усунення та модифікації ризиків шляхом прийняття рішень про відмову від певних видів діяльності, які можуть призвести до небезпечних подій. Цей процес також включає встановлення джерел ризику та зміну наслідків потенційних небезпечних подій;

– моніторинг та аналіз – це систематична процедура, яка включає перевірку, спостереження, оцінку та аналіз управління ризиками. Мета – виявлення потреб у змінах, оцінка очікуваного рівня функціонування та визначення ефективності цього процесу [28; 29, с. 163–164].

Ідентифікувавши основні складові ризику, можна визначити потенційні небезпеки та виклики, які можуть виникнути в процесі діяльності організації. Ці компоненти відображають важливі аспекти бізнес-середовища, що створює основу для розробки стратегій ризик-менеджменту та прийняття обґрунтованих рішень щодо забезпечення сталого розвитку. Визначення цих елементів дозволить вдало адаптуватися до змін у середовищі функціонування, зменшити ймовірність настання негативних наслідків і залишатися конкурентоспроможними.

Доцільно врахувати можливий негативний вплив, що чинять ризики на діяльність підприємств (табл. 1.3).

За умови прийняття підприємством помилкового рішення, воно може зазнати таких втрат:

1) морально-психологічні – виникають унаслідок порушення соціальної системи підприємства, призводячи до небажаних наслідків для його функціонування;

2) соціальні – пов’язані з нанесенням шкоди здоров’ю та життю працівників;

3) матеріальні – додаткові витрати або прямі збитки виробничих фондів, які не передбачені планом розвитку, розробленим на підприємстві;

4) фінансові втрати – це прямий грошовий збиток;

5) екологічні втрати – спричинення шкоди навколишньому середовищу, що вимагає побудови очисних споруд і підвищує витрати на оздоровлення та медичне обслуговування працівників;

6) втрати часу або нераціональне його використання [31, с. 48].

Таблиця 1.3

Вплив ризиків на результати діяльності підприємств

| Вид ризику | Наслідки впливу |
|--|--|
| Фінансово-економічні ризики | |
| Мінливість споживчого попиту | Підвищення цін |
| Розробка альтернативних продуктів | Зменшення попиту на деякі види продукції |
| Коригування цін з урахуванням цін конкурентів | Їх зростання та спад |
| Зростання обсягів виробництва конкурентами | Зниження обсягів продажу деяких видів товарів |
| Підвищення ставок податків | Зменшення прибутку |
| Споживчий попит і купівельна спроможність споживачів | Скорочення обсягів реалізації продукції |
| Підвищення цін на матеріали | Ріст цін і скорочення доходу |
| Нестача оборотних коштів | Збільшення заборгованості за кредитами |
| Соціальні ризики | |
| Погіршення рівня кваліфікації кадрів | Підвищення обсягу браку у виготовленій продукції |
| Зменшення рівня заробітної плати | Звільнення персоналу, зниження рівня їх продуктивності |
| Ускладнення процесу набору висококваліфікованих кадрів | Підвищення витрат на комплектування |

Примітка. Побудовано автором на основі [30, с. 133].

Таким чином, ведення господарської діяльності підприємствами завжди відбувається в умовах невизначеності і часто призводить до виникнення бізнес-ризиків. Тому важливо розробити таку систему ризик-менеджменту підприємства, яка б постійно виявляла можливі загрози та шляхи їх уникнення.

1.2. Характеристика основних складових системи ризик-менеджменту підприємства

Можливість ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, дозволяє запобігти негативним наслідкам потенційних подій. Система ризик-менеджменту підприємства необхідна для того, аби забезпечити змогу здатність ефективно функціонувати в умовах, що постійно змінюються. Вона має вирішальне значення не тільки для виявлення потенційних загроз, але й для відповідного реагування. Підприємства можуть проводити систематичний аналіз ризиків для моніторингу рівня стабільності в бізнес-середовищі, а також впроваджувати на основі цього нові стратегії зростання та розвитку. Крім того, використання системи управління ризиками має вирішальне значення для зміцнення довіри всіх зацікавлених сторін, таких як інвестори, клієнти та партнери.

Управління ризиками – це процес зменшення або прогнозування збитків у випадку настання ризикових подій. Важливо розуміти, що зменшення збитків та мінімізація ризику – це різні поняття. Перше означає зниження можливих втрат, тоді як друге передбачає зменшення ймовірності виникнення небажаних подій [32, с. 56].

Складові процесу управління ризиками відображено на схемі (рис. 1.1).

Визначення та врахування усіх складових ризиків, подальший їх аналіз і ефективно управління стають основою для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства та збереження його конкурентоспроможності.

Система управління ризиками підприємства повинна базуватися на сукупності компонентів. Розглянемо їх детальніше:

- 1) розуміння потенційних загроз за рахунок установлення процедур і методів для оцінки ризиків, розробки заходів і впровадження змін. Такий підхід вимагає спільного розгляду та загального розуміння всередині підприємства;

2) ідентифікація процесів і ризиків: визначення факторів ризику, їх аналіз, встановлення джерел та причин виникнення, взаємозв'язків між ними та можливих наслідків. Аналіз відображає пріоритети, які визначаються рівнем і мірою ризику для підприємства, його діяльності, персоналу та фінансових результатів;

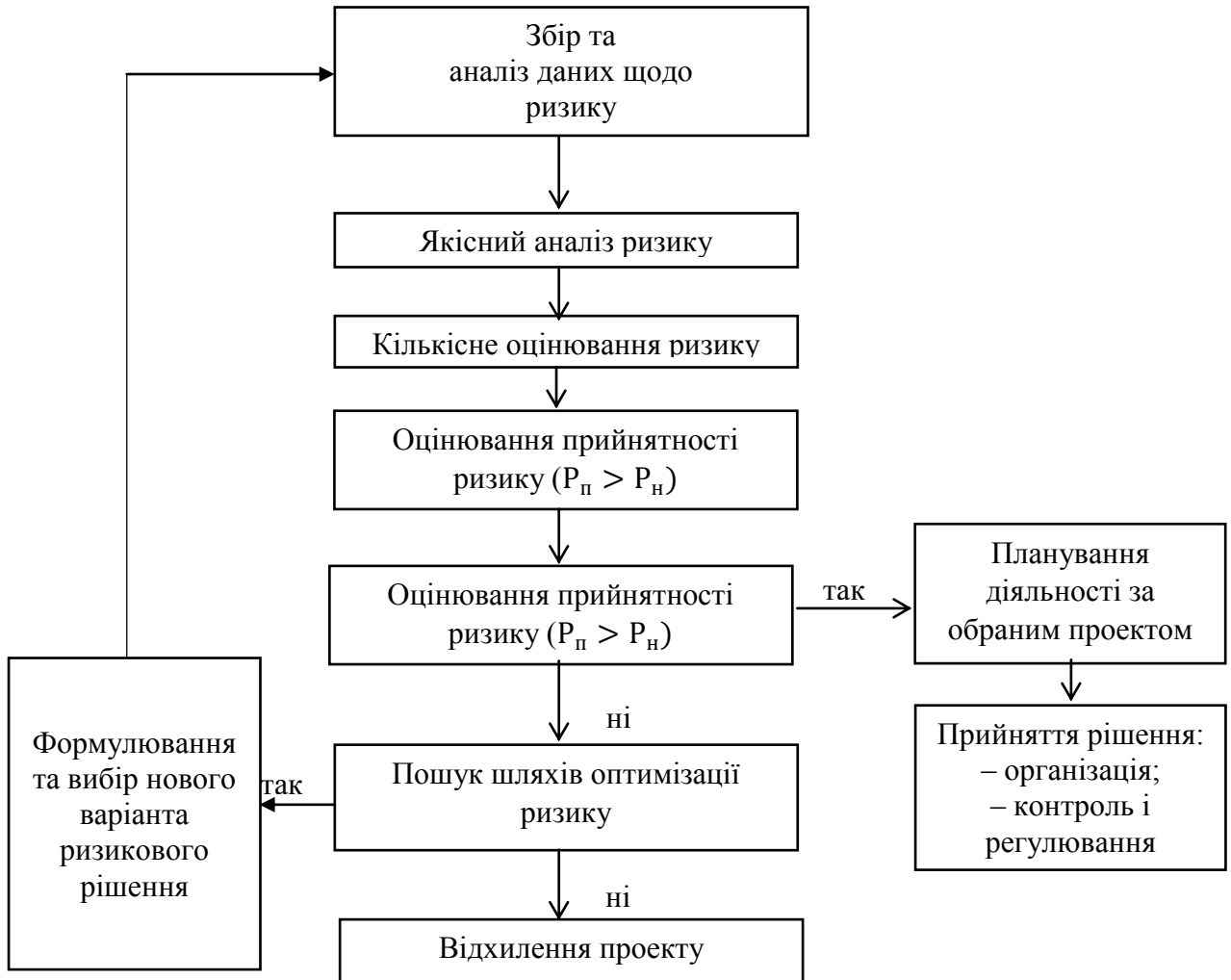


Рис. 1.1. Схема управління ризиками:

де $P_{п}$ – прийнятний рівень ризику,

$P_{н}$ – неприйнятний рівень ризику.

Примітка. Побудовано автором на основі [33, с. 28].

3) управління ризиками. Основна мета цієї функції – перешкоджати будь-яким небажаним подіям і зменшувати їх негативні наслідки. Процес передбачає розробку плану дій, встановлення факторів успіху або передумов для

досягнення намічених цілей, а також виявлення ресурсів (фінансових, людських, інформаційних і технічних);

4) моніторинг ризиків і врахування їх впливу. Слід підкреслити, що регулярний моніторинг ризиків є більш вигідним і ефективним методом управління в корпоративному середовищі, ніж проведення одноразового аналізу;

5) оптимізація системи управління ризиками – результати, отримані під час моніторингу, повинні систематично використовуватись для вдосконалення процедур ризик-менеджменту організації [34, с. 111].

Розглянемо послідовність розроблення політики ризик-менеджменту (рис. 1.2), яка функціонує в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

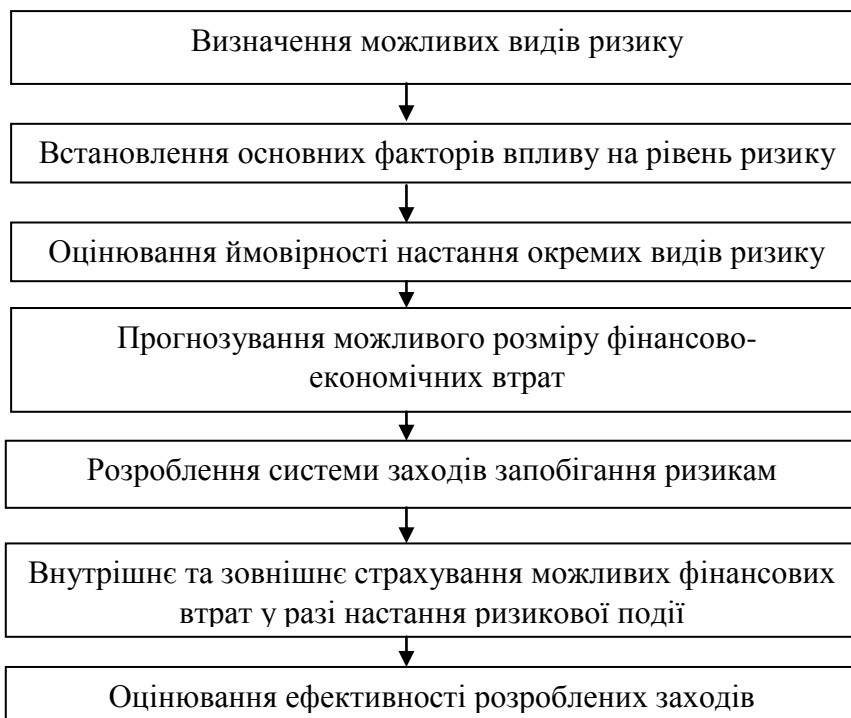


Рис. 1.2. Послідовність розроблення політики ризик-менеджменту

Примітка. Побудовано автором на основі [35; 36, с. 735].

Цей процес є важливим для забезпечення ефективного та систематичного підходу до управління ризиками. У першу чергу, він допомагає зрозуміти ризикове оточення, у якому діє підприємство, та визначити головні небезпеки, що можуть впливати на цілі його діяльності. Крім того, цей процес допомагає

визначити відповідальних осіб на різних рівнях організації та впроваджувати конкретні заходи для мінімізації або управління виявленими ризиками.

Процес управління ризиками включає їх визначення та вжиття заходів для запобігання або мінімізації впливу на діяльність підприємства. Знизивши їх, підприємство може захистити себе від потенційних втрат, зберегти ресурси та підвищити стабільність. Ця стратегія допомагає зберегти репутацію бізнесу, мінімізувати фінансові втрати та створити сприятливе середовище для стабільного розвитку. Так, основними заходами для зниження ризику є:

1) диверсифікація – це розподіл капіталу між різними об'єктами інвестування, які не мають прямого зв'язку між собою. Це надає можливість частково уникнути загрози, яка пов'язана з вкладенням капіталу в різні види діяльності;

2) збір додаткової інформації – це можливість передбачити події з більшою точністю, що сприяє мінімізації ризику;

3) встановлення обмежень – це визначення лімітів на рівень витрат, обсяги продажів, рівень залучення кредитів тощо;

4) самострахування – це спосіб створення страхових фондів безпосередньо на підприємствах, де можуть формуватися як натуральні, так і грошові резерви. Це особливо актуально для підприємств, що займаються ризикованою діяльністю, де підприємець переважно бажає самостійно захищати себе від ризиків, замість укладення страхових полісів у страхових компаніях;

5) страхування – це механізм захисту інтересів підприємств у випадку виникнення певних подій. Він здійснюється за рахунок грошових фондів, які формуються зі страхових внесків, сплачених підприємствами. Страхова система передбачає розподіл втрат між усіма учасниками страхових відносин [5, с. 146].

Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству уникнути потенційних негативних наслідків та зберегти свою конкурентоспроможність.

Важливо врахувати, що функції управління ризиками визначають можливість підприємства ефективно адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних цілей. Завдяки їх циклічному характеру, управління ризиками стає інструментом, який гарантує успішне функціонування організації у довгостроковій перспективі. Функції управління ризиком тісно взаємодіють з функціями менеджменту. Такими є:

1) планування – це процес, що включає в себе визначення цілей та завдань, розробку стратегій для їх досягнення та передбачає прогнозування можливих факторів ризику та встановлення прийняттого їх рівня;

– організація – створення системи управління ризиками, що включає в себе визначення функцій і взаємозв'язків між різними підрозділами управління;

– координація – активний вплив, спрямований на забезпечення співпраці всіх компонентів системи ризик-менеджменту;

– контроль, що передбачає методологічне спостереження, документування та ретельний аналіз інформації для того, аби оцінити справжнє значення показників ризику порівняно з прогнозованим;

– регулювання – активні дії, спрямовані на зменшення суттєвих розбіжностей між реальними та очікуваними станами, а також на забезпечення стійкості об'єкта у випадку відхилень від заданих значень. Цей процес включає в себе корекцію рівня ризику при відхиленні від очікуваної величини;

– стимулювання – це спосіб мотивації колективу працівників до дій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління. У цьому контексті важливо знайти оптимальний баланс між відповідальністю та ризиковою ініціативою [37, с. 34].

Циклічність функцій ризик-менеджменту дозволяють підтримувати гнучкість та адаптивність підприємства в умовах невизначеності.

Критичне оцінювання ризиків і ситуації, в якій знаходиться підприємство, є надзвичайно важливим, враховуючи той факт, що:

- попередження ризиків є досить ефективним методом передбачення ймовірності їх настання та зменшення впливу на діяльність системи шляхом отримання додаткової інформації та вжиття превентивних заходів;

- уникнення ризику – це просте ухилення від конкретних дій, відмова від відповідальності за управлінське рішення, або від участі в інвестиційному проекті, який має великі ризики;

- передача ризику означає розподіл ризику між бізнес-партнерами, спеціалізованими агентствами, установами, компаніями чи інституціями, які готові і сприяють у поділі цього ризику;

- зниження ризику може бути здійснене використовуючи внутрішні підходи, такі як обмеження, створення резервів, самострахування та отримання додаткової інформації, або зовнішні методи, такі як диверсифікація та страхування;

- прийняття ризику є обґрунтованим у випадках, коли підприємство має значний обсяг вихідної інформації, умови його функціонування передбачувані та піддаються контролю [38, с. 334].

Отже, врахування основних складових, функцій і послідовності системи ризик-менеджменту підприємства виступають ключовими інструментами в процесі забезпечення ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства

Значущість процесу аналізу складових та оцінювання ефективності управління ризиками визначається потребою підприємства впоратися з невизначеністю та змінами в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та можливості, що можуть вплинути на досягнення цілей. Оцінювання ефективності допомагає визначити,

наскільки результативно підприємство управляє виявленими ризиками, забезпечуючи баланс між потенційними вигодами та небезпеками. Цей процес включає в себе постійне вдосконалення стратегій ризик-менеджменту, адаптацію до змін в середовищі та підтримку стійкості й довгострокового успіху.

Складна структура системи ризик-менеджменту включає в себе не лише аналіз значної кількості ризиків одночасно, але й вивчення взаємозалежностей між ними. Крім того, вона може застосовуватися для вирішення різноманітних проблем, що можуть виникати в процесі господарської діяльності підприємства. Розглянемо аспекти системи управління ризиком:

- 1) універсальність та багатофункціональність застосування вказують на здатність подолати ризикові ситуації та їх можливі негативні наслідки;
- 2) модульність, що полягає в застосуванні різних процедур та їх комбінацій для керування ризиком, коли вихідні умови не є чітко визначеними;
- 3) багаторівневність – включає формування ієрархічної структури управління рішеннями, що забезпечує ефективний розподіл повноважень і відповідальності між працівниками [39, с. 94].

Розглянемо основні зони ризику підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні зони ризику підприємств

| Зона ризику | Характерні ознаки |
|-----------------------------|---|
| Безризикова зона | Витрати відсутні. |
| Зона допустимого ризику | Збитки не перевищують запланованого рівня прибутку. У найгіршому випадку може бути втрачено весь прибуток, а в найкращому – лише невелика частка. Імовірність виникнення ризиків висока, втрати можуть бути точно розраховані на рік. |
| Зона критичного ризику | Обсяг можливих втрат перевищує прибуток, але залишається нижчим за загальний обсяг виручки. Це стосується відносно рідкісних ситуацій ризику з середньою ймовірністю. Виникнення ризикових ситуацій може вимагати системних змін у визначених цілях. |
| Зона катастрофічного ризику | Найбільш ризиковий сценарій, який передбачає, що можливі втрати перевищують виручку та можуть скласти значну частку майна підприємства. Це є дуже малоімовірним випадком, майже неможливим для виникнення. Але, якщо ризик з'явиться то, це може призвести до серйозних проблем, таких як крах, банкрутство або навіть ліквідація підприємства. |

Примітка. Побудовано автором на основі [40, с. 249].

Рівень ризиків підсистем підприємства визначається через систему індикаторів, яка розробляється з урахуванням специфіки його діяльності. Приклади індикаторів підсистем ризику наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Індикатори ризиків підсистем підприємства

| Підсистема підприємства | Індикатори ризиків |
|--------------------------|---|
| Виробничо-технічна | Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондівдача, ступінь переробки сировини, виробничі втрати, коефіцієнт зносу обладнання, оновлення обладнання й інші. |
| Фінансова | Коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової незалежності, маневрування власних коштів, заборгованості, оборотності оборотних коштів, рентабельність активів тощо. |
| Комерційна | Частка підприємства на ринку, темп росту цін на сировину, темп росту цін на продукцію підприємства, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості тощо. |
| Кадрово-інтелектуальна | Темпи росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плинність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни, інші. |
| Інформаційна | Коефіцієнт вірогідності документації, використання інформації, якості управлінської документації, інші. |
| Інноваційно-інвестиційна | Коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів зі впровадження інновацій тощо. |

Примітка. Побудовано автором на основі [41, с. 444].

Найбільшим ризиком для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності, є банкрутство. Це стан, коли воно не може виплатити своїх зобов'язань перед кредиторами або покрити всі свої витрати з поточних фінансових ресурсів. Банкрутство може настати внаслідок різноманітних причин, таких як: недостатність оборотних коштів, великий обсяг заборгованості, непродуктивність виробництва, низький попит на продукцію чи послуги, невдалі інвестиції або непрогнозовані економічні кризи. Наслідком цього може стати припинення діяльності підприємства, втрата робочих місць для працівників, втрата інвестицій для акціонерів, а також негативний вплив на економіку регіону чи країни в цілому. Тому важливо

постійно оцінювати фінансову стійкість, аналізувати ризики та розробляти стратегії для запобігання банкрутства.

Розглянемо найдосконаліші із моделей діагностики ймовірності настання банкрутства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Моделі діагностики ймовірності настання банкрутства

| № з/п | Назва | Формула | Показники | Нормативне значення |
|-------|---|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 4-факторна дискримінантна модель Р. Ліса [42] | $K_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,01X_4$ | X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – прибуток від реалізації/активи; X_3 – нерозподілений прибуток/активи; X_4 – власний капітал/позиковий капітал. | Якщо $K_L < 0,037$, то підприємство є потенційним банкрутом. |
| 2 | Модель Спрінгейта, рівень точності прогнозування якої становить 92,5 % [43] | $K_C = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$ | A – робочий капітал/загальна вартість активів; B – прибуток від реалізації/загальна вартість активів; C – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість; D – обсяг продажу/загальна вартість активів. | Якщо $K_C < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом. |
| 3 | Модель Дж. Таффлера [44, с. 300] | $K_T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ | X_1 – операційний прибуток (збиток)/середня величина поточних зобов'язань; X_2 – середня величина оборотного капіталу/середня величина поточних зобов'язань; X_3 – середня величина поточних зобов'язань/середня величина валюти балансу; X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/середня величина валюти балансу. | Якщо величина $K_C > 0,3$, то у підприємства є непогані довгострокові перспективи, якщо $K_C < 0,2$, то банкрутство є дуже вірогідним. |
| 4 | Модель О. Терещенка [45]. | $K_{TEP} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ | X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X_4 – відношення прибутку до виручки; X_5 – відношення виробничих запасів до виручки; X_6 – відношення виручки до основного капіталу. | Якщо $K_{TEP} > 2$ – банкрутство не загрожує, $1 < K_{TEP} < 2$ – фінансова стійкість порушена, $0 < K_{TEP} < 1$ – існує загроза банкрутства. |

Продовження таблиці 1.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------------------------|--|---|--|
| 5 | Модель А. Матвійчука [46] | $K_M = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7$ | де X_1 – оборотні активи/необоротні активи; X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал; X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації; X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання); X_7 – власний капітал/(забезпеченість наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання). | Якщо $K_M > 1,104$ свідчить про задовільний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства, то при $K_M < 1,104$ виникає загроза фінансової кризи. |
| 6 | Коефіцієнт Бівера [47, с. 44] | Кб=(Чистий прибуток– Амортизація)/Зобов'язання | - | $0,17 > K_B < 0,4$ |
| 7 | Модель Альтмана | $Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$ | X_1 – відношення робочого капіталу до вартості активів; X_2 – відношення чистого прибутку до вартості активів; X_3 – відношення прибутку до оподаткування до вартості активів; X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань; X_5 – відношення чистого доходу від реалізації до вартості активів. | Якщо коефіцієнт Альтмана більший за 2,99, то ймовірність банкрутства є дуже низькою. |

Примітка. Сформовано автором.

Регулярний розрахунок показників вимірювання ризику є важливою практикою для успішного управління з декількох причин:

1) вчасне визначення ризиків дозволяє оперативно реагувати на зміни у середовищі, надаючи підприємству можливість гнучко та ефективно реагувати на можливі проблеми;

2) визначення розміру ризиків за допомогою показників абсолютного вимірювання дозволяє оцінити конкретний їх обсяг, що є важливим для розуміння впливу на підприємство та його фінансові результати;

3) якщо відомий рівень ризику, то планування та процеси прийняття рішень стають більш обґрунтованими та спрямованими на зменшення або ефективне управління ними;

4) регулярні звіти про показники рівня ризику сприяють залученню зацікавлених сторін, таких як інвестори, фінансові установи та інші стейкхолдери. Це відкриває можливості для взаємодії та сприяє взаєморозумінню, що підвищує рівень довіри;

5) аналіз показників ризику дозволяє формувати стратегії ризик-менеджменту шляхом розробки конкретних заходів для управління ними. Крім того, він допомагає визначити необхідні обсяги резервів і потребу у страхових полісах;

б) систематичне оновлення показників ризику полегшує визначення пріоритетів та допомагає підприємству ефективніше визначати області, які потребують найбільшої уваги в управлінні ризиками [48, с. 193].

Отже, застосування методів оцінки ризиків сприяє більш глибокому розумінню потенційних загроз і можливостей, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це надає змогу визначати пріоритети та розробляти стратегії управління, спрямовані на мінімізацію впливу негативних факторів та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Підходи до оцінки ризиків також сприяють створенню прозорих механізмів моніторингу та контролю, забезпечуючи підприємство засобами активного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та забезпеченням стійкості у виробничому бізнес-середовищі.

металургія; інші спеціалізовані будівельні роботи; обслуговування наземного транспорту.

У власності ** ***** перебуває два об'єкти нерухомості, земельна ділянка й один транспортний засіб.

Мета діяльності ** ***** – забезпечення у довгостроковому періоді високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства й отримання на основі цього прибутку.

Місія – ** ***** з турботою про затишок і комфорт свої клієнтів пропонує послуги з виготовлення виробів із металу за привабливою ціною та найвищою якістю, досягнення якої забезпечується використанням інноваційних технологій та новітнього обладнання, що дозволяє виробам служити довгі роки.

** ***** функціонує за лінійною організаційною структурою (рис. 2.1). Позитивні показники рівня результативності праці свідчать про раціональність і доцільність такої системи, яка відповідає стратегічним цілям підприємства, пов'язана його стратегією, механізмом функціонування та наявними ресурсами (людськими, матеріальними й фінансовими).

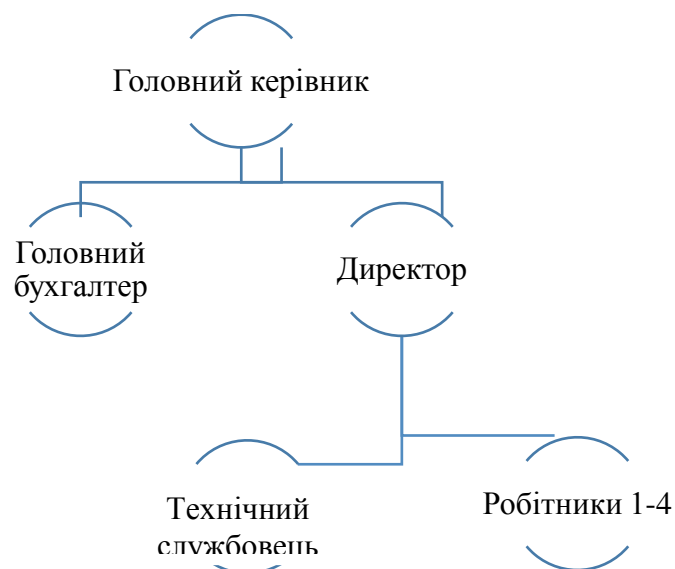


Рис. 2.1. Організаційна структура ** *****

Примітка: Побудовано автором.

** ***** дозволяє усунути диспропорції на ринках металевих виробів. Високий рівень компетентності керівників сприяє максимальному використанню підприємницького потенціалу, спонукаючи до самостійних ініціатив. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує конкурентоспроможність, динамічність і використання можливостей науково-технічного прогресу.

Роль ***** в економіці регіону значима і багатогранна. Воно є основою дрібнотоварного виробництва та надає можливість вільного вибору на ринку. Також забезпечує швидку окупність витрат, сприяє впровадженню інновацій і насичує ринок металевими виробами та послугами. Його діяльність сприяє створенню нових робочих місць, послаблює монополістичні тенденції, має високу мобільність і сприяє розвитку конкуренції на ринку.

Продукція ** ***** користується великою популярністю серед споживачів завдяки широкому спектру застосування виробів з металу у різних сферах, від сільського господарства до дизайну. Високий рівень технологічних процесів оброблення різних типів металів дозволяє виготовляти на замовлення вироби будь-якої складності. Навіть у випадку відсутності креслення в замовника, майстри ***** можуть створити необхідні зразки.

На ** ***** функціонує електронна система документообігу, що включає: створення або отримання документів від інших підприємств, перевірку документів, їх обробку та передачу до архіву.

Впровадження інновацій на ***** дозволяє йому досягати стратегічних цілей, збільшувати чистий прибуток, розширювати можливості утримання замовників, захоплювати нові внутрішні ринки, а також поліпшити імідж виробника.

3D-друк металом сьогодні вважається трендом, який поступово набирає обертів у популярності. Металеві моделі відрізняються своїми практичними та естетичними якостями від звичайних пластикових матеріалів. Саме метал

вважається ідеальним для великої кількості моделей, мініатюр, різних прототипів, деталей функціонального плану, різноманітних прикрас, а іноді і посуду для домашнього використання. 3D-друк металевих виробів вважається дуже перспективним, оскільки такі моделі можуть випускатися в серійному виробництві і серійно вироблятися.

Здійснення аналізу структури штатного розпису ** ***** – один із ключових аспектів оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Зокрема, аналіз здійснюється за категоріями, освітою, статтю, віком і стажем роботи. Що стосується категорій персоналу, то вирізняють такі: керівники, фахівці, технічні службовці, робітники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ** ***** за категоріями працівників

| Категорії працівників | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2023/2021 | |
|-----------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------|
| | чисельність, осіб | структура, % | чисельність, осіб | структура, % | чисельність, осіб | структура, % | абсол. відх. | відн. відх. |
| Керівники | 2 | 25,0 | 2 | 25,0 | 2 | 28,6 | 0 | 0 |
| Фахівці | 1 | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | 14,3 | 0 | 0 |
| Технічні службовці | 1 | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | 14,3 | 0 | 0 |
| Робітники | 4 | 50,0 | 4 | 50,0 | 3 | 42,8 | -1 | -25,0 |
| Середня чисельність | 8 | 100,0 | 8 | 100,0 | 7 | 100,0 | -1 | -12,5 |

Примітка. Складено на основі штатного розпису підприємства.

Як бачимо з даних таблиці, у складі персоналу ** ***** протягом 2021–2023 рр. переважали робітники основного та допоміжного виробництва, їх чисельність зменшилась на одну особу протягом досліджуваного періоду.

До складу технічних службовців, чисельність яких і, відповідно, частка в структурі була найменшою, відноситься завідуючий складами матеріалів, запчастин і готової продукції. Ця категорія працівників займала 12,5 % структури персоналу у 2021 р. та 2022 р., а у 2023 р. – 14,3 % за рахунок загального зменшення чисельності персоналу інших категорій.

Чисельність керівників протягом аналізованого періоду залишилась сталою – дві особи, 25,0 % у структурі персоналу 2021 р. і 2022 р. та 28,6 % в структурі персоналу за 2023 р. Це пов'язано з тим, що з самого початку

заснування ** ***** чисельність керівного складу старались зробити оптимальною для управління наявним числом робітників і фахівців. Це зумовлено тим, що управлінці підприємства достеменно знають всі особливості виробничого процесу, а також мають значний досвід роботи у цій сфері.

Стабільний фінансовий стан підприємства забезпечується завдяки ефективному функціонуванню обліково-аналітичної системи, яка своєчасно забезпечує потреби в достовірній, повній та актуальній інформації.

Ретроспективний аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2021–2023 роки допоможе нам відобразити реальну картину його розвитку та зрозуміти подальші перспективи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники виробничо-господарської діяльності

** ***** за 2021–2023 рр.

| Показники | Рік | | | Абсол. відхил. | | Віднос. відхил., % | |
|---|---------|---------|---------|----------------|-----------|--------------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Власний капітал, тис. грн | 108,3 | 133,1 | 559,6 | 24,8 | 426,5 | 22,9 | 320,44 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 4147,6 | 5748,0 | 4291,0 | 1690,6 | -1457 | 38,6 | -25,35 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 3 929,9 | 5 620,5 | 3 864,5 | 1 690,6 | -1756 | 43,0 | -31,24 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | 55,5 | 24,8 | 426,5 | -30,7 | 401,7 | -55,3 | 1619,76 |
| Середньооблікова чисельність працівників, ос. | 8 | 8 | 7 | 0 | -1 | 0 | -12,50 |
| Фондовіддача, грн | 19,3 | 28,4 | 23,05 | 9,1 | -5,35 | 47,2 | -18,84 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 214,8 | 202,5 | 186,2 | -12,3 | -16,3 | -5,7 | -8,05 |
| Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн | 377,6 | 317,3 | 391,3 | -60,3 | 74 | -16,0 | 23,32 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 518,5 | 718,5 | 613,0 | 200 | -105,5 | 38,6 | -14,68 |
| Рентабельність капіталу, % | 9,4 | 4,7 | 73,9 | -4,7 | 69,2 | -50,00 | 1472,34 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 40,8 | 20,8 | 61,6 | -20 | 40,8 | -49,02 | 196,15 |

Продовження таблиці 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-------|-------|--------|------|--------|--------|---------|
| Рентабельність продажу, % | 1,3 | 0,4 | 9,9 | -0,9 | 9,5 | -69,23 | 2375,00 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 1,3 | 0,4 | 11,0 | -0,9 | 10,6 | -69,23 | 2650,00 |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн | 192,9 | 200,3 | 316,68 | 7,4 | 116,38 | 3,8 | 58,10 |
| Кредиторська заборгованість, тис. грн | - | - | - | - | - | - | - |

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Власний капітал у 2022 р., порівняно з 2021 р., зріс на 22,9 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., – на 320,4 %, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р., порівняно з 2021 р., зріс на 38,6 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшився на 25,4 %. Варто зауважити, що зростання відбулось незважаючи на повномасштабне вторгнення рф в Україну.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилась на 43 %, у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 31,2 %, що є позитивним моментом.

Підприємство в 2021 р. отримало чистий прибуток в сумі 55,5 тис. грн, у 2022 р. – 24,8 тис. грн, а у 2023 р. – 559,6 тис. грн. З цих даних можна визначити, що підприємство працює прибутково, має позитивну тенденцію до зростання його величини.

Продуктивність праці у 2022 р., порівняно з 2021 р., збільшилась на 38,6 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 14,7 %.

У 2021 р. на одиницю вкладених основних засобів припадало 19,3 грн, у 2022 р. – 28,4 грн, а у 2023 р. – 23,1 грн, тобто ефективність використання основних засобів у ** ***** зростає.

У 2021 р. ефективність використання всього майна підприємства становила 9,4 %, у 2022 р. – 4,7 %, а у 2023 р. – 73,9 % та зростала, що є позитивною тенденцією для підприємства.

У 2021 р. на 1 грн реалізованої продукції припадало 1,3 грн чистого прибутку, у 2022 р. – 0,4 грн, а у 2023 р. – 9,9 грн.

Отже, ** ***** демонструє успішність та прибутковість, проте, водночас, існують деякі негативні тенденції в його діяльності, які включають зменшення чистого доходу від реалізації продукції, середньої кількості працівників, зниження середньорічної вартості основних засобів та продуктивності праці.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану ** ***** побудуємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів ** *****

| Показник | Рік | | | Абсол. відхил. | | Відносн. відхил. | |
|---|--------|--------|--------|----------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022-2021 | 2023-2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 4147,6 | 5748,0 | 4291,0 | 1690,6 | -1457 | 38,6 | -25,35 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 3929,9 | 5620,5 | 3864,5 | 1690,6 | -1756 | 43,0 | -31,24 |
| Інші операційні витрати, тис. грн | 189,1 | 60,3 | - | -128,8 | - | -68,1 | - |
| Інші витрати, тис. грн | 84,1 | 38,9 | - | -45,2 | - | -53,7 | - |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | 55,5 | 28,3 | 426,5 | -27,2 | 398,2 | -49,0 | 1407,07 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 55,5 | 24,8 | 426,5 | -30,7 | 401,7 | -55,3 | 1619,76 |

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Так, із таблиці бачимо, що собівартість реалізованої продукції, у 2022 р., порівняно з 2021 р., зросла на 43 %, у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилася на 31,2 %.

Інші операційні витрати у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшилися на 68,1 %.

Інші витрати у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшилися на 53,7 %.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшився на 49 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зріс на 1407,1 %.

Чистий фінансовий результат у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшився на 55,3 %, а у 2023 р., порівняно з 2022 р., зріс на 1 619,8 %.

Загалом, виробнича діяльність ***** характеризується зниженням рівня ефективності багатьох показників у 2022 р. та зростанням у 2023 р.

Проведемо аналіз показників фінансового стану ** ***** за 2021–2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ** ***** за 2021–2023 рр.

| Показник | Нормативне значення | Рік | | |
|---|---------------------|-------|-------|-------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1. Аналіз ліквідності підприємства | | | | |
| 1.1. Коефіцієнт покриття | >1 | 0,85 | 0,47 | 2,13 |
| 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,6-0,8 | 0,13 | 0,26 | 1,78 |
| 1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0 збільшення | 0,09 | 0,04 | 1,78 |
| 2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства | | | | |
| 2.1. Коефіцієнт платоспроможності | >0,5 | 0,14 | 0,52 | 0,62 |
| 2.2. Коефіцієнт фінансування | <1 | 0,16 | 1,08 | 1,65 |
| 2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | >0,1 | -0,17 | -1,1 | 0,53 |
| 2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | >0 збільшення | -0,92 | -0,49 | 0,69 |
| 3. Аналіз ділової активності підприємства | | | | |
| 3.1. Коефіцієнт оборотності активів | Збільшення | 7,00 | 11,06 | 7,43 |
| 3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів | Збільшення | 19,3 | 28,4 | 23,05 |
| 3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | Збільшення | 30,49 | 47,62 | 12,39 |
| 4. Аналіз рентабельності підприємства | | | | |
| 4.1 Коефіцієнт рентабельності активів | >0 збільшення | -0,09 | 0,05 | 0,74 |
| 4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | >0 збільшення | -0,41 | 0,21 | 1,23 |

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Так, із таблиці бачимо, що більшість показників лежать у зоні нормативних значень.

Проте, достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань, у 2021 р. становила 0,85, у 2022 р. – 0,47 та у 2023 р. – 2,13.

У 2021 р. в обороті перебувало (-0,92) власного капіталу, у 2022 р. – (-0,49), у 2023 р. – 0,69.

У 2021 р. платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення ними розрахунків з дебіторами становила 0,13, у 2022 р. – 0,26, а у 2023 р. – 1,78.

У 2021 р. рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів становив (-0,17), у 2022 р. – (-1,1), а в 2023 р. – 0,53.

Узагальнюючи аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ** *****, можемо відзначити позитивну динаміку основних техніко-економічних показників протягом аналізованого періоду.

Ми вважаємо, що для ** ***** доцільно розробити заходи, що стосуються підтримки ефективності функціонування підприємства, такі як:

- 1) прогрес у виробництві та інших сферах діяльності;
- 2) ефективне управління витратами та ресурсами;
- 3) оптимізація системи управління підприємством та всіма його видами діяльності.

Усі ці заходи взаємозалежні та дають змогу досягти найвищої ефективності лише при застосуванні їх в комплексі [49, с. 29].

***** ***** є важливим учасником ринку металевих виробів завдяки своєму ефективному керівництву, високому професіоналізму та використанню передових технологій у виробництві. Його стратегія спрямована на досягнення стійкої конкурентоспроможності та стабільного прибутку в майбутньому. Розширений асортимент продукції, відмінна якість і постійне оновлення виробничих процесів дають підприємству можливість зберігати стійке положення на ринку.

2.2. Аналіз складових ризику ** *****

Аналіз складових ризику має важливе значення для будь-якого бізнесу. Цей процес допомагає ідентифікувати потенційні загрози, які можуть вплинути

на успішність підприємства, визначити їх вагомість та ймовірність виникнення. Щоб ефективно управляти ризиками, необхідно розуміти їх складові частини та вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Аналіз складових ризику дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління ними, розробляти стратегії запобігання та зменшення негативних наслідків, тим самим забезпечуючи стабільність та успішність у довгостроковій перспективі.

Фактори внутрішнього середовища діяльності ** *****:

– виробничо-технічні: ризики, пов'язані з основними та оборотними коштами підприємства, що використовуються для виробництва продукції (наприклад, машини, обладнання, інструменти), а також з ресурсами, з яких виготовляється продукція (сировина, матеріали).

– соціальні: здібності, зусилля, вміння людей, їх мотивацію та ставлення до роботи;

– економічні фактори, що охоплюють основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;

– інформаційні фактори, що пов'язані із доступом до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– маркетинг, що передбачає створення ефективних стратегій реклами та збуту;

– організація системи управління (за класифікацією В. Гринчуцького) [50, с. 64].

Виділимо такі ризики руху персоналу ** *****:

1) невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного просування;

2) брудна робота на окремих ділянках виробництва;

3) незадовільні взаємовідносини у виробничому колективі;

4) незадоволеність працівників рівнем оплати праці.

Найбільш важливими факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ** *****, є економічні, правові, політичні, технологічні та соціальні.

Економічні фактори, такі як рівень заробітної плати, рівень інфляції, обмінний курс та транспортні тарифи, мають значний вплив на діяльність підприємства.

Правові фактори визначають, які податки має сплачувати підприємство, яким чином вести справи та за що відповідати. Основним таким фактором впливу є зміна системи оподаткування.

Політичні фактори впливають на підприємство через нормативні документи органів влади та фінансово-кредитну політику держави. Основними такими факторами є зміна уряду, політичного курсу, політико-економічна стабільність у країні тощо.

Технологічними факторами впливу на діяльність ** ***** є науково-технічний прогрес у сфері виробництва, що спрямовує на вдосконалення, модернізацію та розробку принципово нових товарів.

Що стосується соціальних факторів, то основними з них є зниження рівня освіти громадян та зростання соціальних вимог населення [51, с. 42].

Головні риси ризиків зовнішнього середовища діяльності ** ***** включають:

- об'єктивність виникнення впливу: умови виникають незалежно від конкретної сфери діяльності підприємства і впливають на його функціонування;
- взаємозалежність факторів: зміни в одному факторі впливають й на інші;
- складність, обсяг і різноманітність факторів, які чинять суттєвий вплив на діяльність підприємства;
- динамічність: середовище функціонування підприємства змінюється відносно швидко;
- невизначеність: обмежений доступ до інформації [52, с. 179].

Узагальнення вищесказаного відобразимо у PEST-аналізі діяльності ** ***** , де вагові значення встановлені автором особисто з огляду на сучасний стан розвитку економіки України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ранжування факторів ризику у межах PEST-аналізу ** *****

| Політичні | Вага | Економічні | Вага |
|---|------|---|------|
| Повномасштабна війна на території держави | 0,65 | Інфляція | 0,53 |
| Законодавство у сфері праці | 0,22 | падіння стабільності національної валюти | 0,29 |
| Вдосконалення податкового законодавства | 0,13 | Задоволеність персоналу рівнем оплати праці | 0,18 |
| <i>Разом</i> | 1 | <i>Разом</i> | 1 |
| Соціально-культурні | Вага | Технологічні | Вага |
| Рівень кваліфікованості й освіченості населення | 0,41 | Низька активність інноваційних процесів | 0,43 |
| Зовнішня трудова міграція працездатного населення регіону | 0,32 | Ступінь використання технологій | 0,30 |
| Емоційне вигорання, спричинене загрозою для життя людей (постійні тривоги через ракетні атаки агресора) | 0,27 | Якість роботи інформаційної системи | 0,27 |
| <i>Разом</i> | 1 | <i>Разом</i> | 1 |

Примітка. Побудовано автором.

Отож, згідно PEST-аналізу найбільш вагомо на діяльність ** ***** (вага>0,4) впливають такі фактори ризику, як: повномасштабна війна на території держави, інфляція, рівень кваліфікованості й освіченості населення та низька активність інноваційних процесів.

Середній рівень впливу (вага>0,2) чинять такі чинники: законодавство у сфері праці; падіння стабільності національної валюти; зовнішня трудова міграція працездатного населення; емоційне вигорання, спричинене загрозою для життя людей (постійні тривоги через ракетні атаки агресора); якість роботи інформаційної системи.

Низький рівень впливу (вага<0,2) чинять такі фактори: вдосконалення податкового законодавства, задоволеність персоналу рівнем оплати праці.

З іншої сторони, якщо оцінювати позитивний і негативний вплив, то такі чинники впливають оптимістично: законодавство у сфері праці, вдосконалення податкового законодавства, задоволеність персоналу рівнем оплати праці, ступінь використання технологій, рівень кваліфікованості й освіченості

населення, ступінь використання технологій, якість роботи інформаційної системи.

Негативно впливають на діяльність підприємства: повномасштабна війна на території держави, інфляція, падіння стабільності національної валюти, зовнішня трудова міграція працеактивного населення регіону, емоційне вигорання, спричинене загрозою для життя людей, низька активність інноваційних процесів.

Для проведення комплексного аналізу діяльності ** ***** проведемо SWOT-аналіз середовища підприємства (табл. 2.7), що дозволяє поєднувати внутрішні можливості (сильні і слабкі сторони) та зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах) при плануванні заходів системи ризик-менеджменту.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ** *****

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| | <p><i>Можливості:</i></p> <p>1) вдосконалення податкового законодавства;</p> <p>2) вихід на нові ринки;</p> <p>3) впровадження інновацій (вдосконалення автоматизації, проектування та виробництва).</p> | <p><i>Загрози:</i></p> <p>1) розвиток військових дій на території держави;</p> <p>2) зростання цін на сировину та матеріали;</p> <p>3) зменшення доходів населення;</p> <p>4) велика конкуренція;</p> <p>5) зростання рівня інфляції;</p> <p>6) зовнішня трудова міграція економічно активного населення регіону.</p> |
| <p><i>Сильні сторони:</i></p> <p>1) широкий асортимент товарів і послуг;</p> <p>2) кваліфікований персонал;</p> <p>3) висока якість продукції;</p> <p>4) використання новітнього обладнання;</p> <p>5) багаторічний досвід роботи на ринку;</p> <p>6) сприятливий фінансовий потенціал підприємства.</p> | <p><i>Поле «СiМ»:</i></p> <p>1) вихід на нові ринки за рахунок високої якості продукції, новітнього обладнання та багаторічного досвіду роботи на ринку;</p> <p>2) впровадження інновацій за рахунок сприятливого фінансового потенціалу підприємства.</p> | <p><i>Поле «СiЗ»:</i></p> <p>1) широкий асортимент товарів і послуг дозволяє врахувати купівельну спроможність споживачів;</p> <p>2) конкурентні переваги за рахунок високої цінності використання новітнього обладнання та багаторічного досвіду роботи на ринку.</p> |

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| <p><i>Слабкі сторони:</i></p> <p>1) невелика клієнтська база; 2) відсутність сайту; 3) відсутність маркетингової програми; 4) залежність від ринкових цін на метал; 5) високі витрати на сировину й енергію.</p> | <p><i>Поле «СлМ»:</i></p> <p>1) збільшення клієнтської бази за рахунок виходу на нові ринки, розробка сайту, сторінок у соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok). 2) стабілізація залежності від ринкових цін на метал за рахунок вдосконалення податкового законодавства; 3) зниження витрат на сировину й енергію за рахунок упровадження інновацій.</p> | <p><i>Поле «СлЗ»:</i></p> <p>1) високі витрати на сировину й енергію через зростання рівня інфляції; 2) залежність від ринкових цін на метал, спричинене їх коливанням; 3) зменшення клієнтської бази, спричинене зовнішньою трудовою міграцією економічно активного населення регіону.</p> |

Примітка. Побудовано автором.

У табл. 2.8 відображено перелік можливих ризиків для елементів системи ризик-менеджменту ** ***** **, які варто постійно моніторити задля ефективного управління ними та розробки превентивних заходів для забезпечення безперебійності й надійності функціонування системи.

Таблиця 2.8

Перелік можливих ризиків для елементів системи ризик-менеджменту

** ***** **

| Елементи системи | Об'єкт ризику | Ризики |
|------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Інформація | – матеріали архіву; – документи; – електронні бази даних; – інформація на електронних носіях. | – ризик втрати інформації; – ризик порушення цілісності інформації; – ризик несвоєчасного отримання інформації; – ризик витоку та розголошення інформації; – ризик надходження та використання недостовірної інформації. |
| Предмети праці | – сировина, матеріали; – незавершене виробництво; – готова продукція (в процесі продажу, збуту, транспортування). | – ризик неефективного використання сировини, матеріалів; – ризик втрати чи пошкодження продукції; – ризик невчасності оплати; – ризик затримання поставок; – ризик протиправних дій осіб; – ризик підвищення цін на сировину, матеріали. |

Продовження таблиці 2.8

| 1 | 2 | 3 |
|--------------|--|---|
| Праця людини | <ul style="list-style-type: none"> – апарат працівників; – взаємовідносини в колективі; – соціально-психологічний клімат в організації. | <ul style="list-style-type: none"> – ризик страйків; – ризик звільнення працівників; – ризик втрати працівників через хворобу чи смерть; – ризик зниження продуктивності праці; – ризик неефективного управління; – ризик розголошення комерційної таємниці. |
| Фінанси | <ul style="list-style-type: none"> – дохід підприємства; – прибуток підприємства; – власний капітал; – довгострокові та поточні зобов'язання; – грошові засоби на рахунках та готівка в касі; – дебіторська заборгованість; – цінні папери. | <ul style="list-style-type: none"> – ризик неефективного використання фінансових ресурсів; – ризик неплатоспроможності; – ризик зниження фінансової стійкості; – ризик недостатньої ліквідності; – валютний ризик; – інфляційний ризик; – ризик невиконання зобов'язань. |

Примітка. Сформовано автором.

Постійний моніторинг та аналіз складових ризику дозволить ** ** оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, вчасно коригувати стратегії управління та мінімізувати можливі негативні наслідки для його діяльності.

2.3. Оцінка ефективності системи ризик-менеджменту ** **

Оцінка ефективності системи ризик-менеджменту в сучасному динамічному середовищі відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та успішності підприємства. Вона дозволяє ідентифікувати, аналізувати та контролювати ризики, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей та завдань. Однак успішне її функціонування передбачає не лише наявність відповідної інфраструктури та процедур, але й їхню ефективність у практичному застосуванні. В цьому контексті оцінка ефективності відіграє ключову роль, допомагаючи підприємству зрозуміти, наскільки ефективно його система ризик-менеджменту виконує свої завдання та які кроки можна зробити

для її вдосконалення.

Проведемо оцінку ефективності системи ризик-менеджменту ** ***** за моделями діагностики ймовірності настання банкрутства.

1. 4-факторна дискримінантна модель Р. Ліса (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю Р. Ліса

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|--------|--------|-------|
| x_1 | -0,126 | -0,252 | 0,428 |
| x_2 | 5,292 | 22,471 | 4,772 |
| x_3 | 0,062 | 0,288 | 0,556 |
| x_4 | 0,160 | 1,085 | 1,648 |
| K_L | 0,483 | 2,226 | 0,500 |

Примітка. Сформовано автором.

За отриманими результатами можна стверджувати, що ** ***** за 2021–2023 рр. набуло стабільного фінансового становища, оскільки $K_L > 0,037$.

2. Модель Спрінгейта (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю Г. Спрінгейта

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|--------|---------|--------|
| A | -0,126 | -0,252 | 0,428 |
| B | 5,292 | 22,471 | 4,772 |
| C | 6,140 | 46,851 | 12,643 |
| D | 5,010 | 21,974 | 4,293 |
| K_C | 22,173 | 108,423 | 25,15 |

Примітка. Сформовано автором.

За моделлю Спрінгейта, для ** ***** не загрожує банкрутство, оскільки інтегральний показник є вищим за критичне значення ($K_C > 0,862$).

3. Модель Дж. Таффлера (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю Дж. Таффлера

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| x_1 | 0,23 | 0,371 | 3,475 |
| x_2 | 0,811 | 0,029 | 1,968 |
| x_3 | 0,551 | 0,054 | 1,221 |

Продовження таблиці 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|-------|-------|-------|
| x_4 | 0,234 | 0,037 | 3,476 |
| K_T | 0,363 | 0,215 | 2,874 |

Примітка. Сформовано автором.

За моделлю Дж. Таффлера можна стверджувати, що банкрутство для ** ***** не є вірогідним, зростання показника у 2023 р. свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

4. Модель О. Терещенка (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю О. Терещенка

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|--------|--------|--------|
| x_1 | 6,140 | 46,846 | 12,635 |
| x_2 | 1,160 | 20,141 | 2,648 |
| x_3 | 0,425 | 0,582 | 0,831 |
| x_4 | 0,013 | 0,004 | 0,099 |
| x_5 | 0,118 | 0,005 | 0,028 |
| x_6 | 00,512 | 43,186 | 7,673 |
| $K_{тер}$ | 13,620 | 82,022 | 28,274 |

Примітка. Сформовано автором.

За моделлю О. Терещенка *****
банкрутство не загрожує.

5. Модель А. Матвійчука (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю А. Матвійчука

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|--------|--------|--------|
| x_1 | 2,779 | 0,295 | 4,144 |
| x_2 | 6,139 | 46,846 | 16,635 |
| x_3 | 38,297 | 43,186 | 7,668 |
| x_4 | 0,189 | 0,054 | 0,156 |
| x_5 | -0,172 | -1,108 | 0,669 |
| x_6 | 0,862 | 0,480 | 0,136 |
| x_7 | 0,160 | 1,085 | 1,648 |
| K_M | 4,390 | 15,349 | 6,099 |

Примітка. Сформовано автором.

За моделлю А. Матвійчука можна зробити висновок, що у досліджуваного підприємства задовільний фінансовий стан і низька ймовірність банкрутства.

6. Коефіцієнт Бівера.

$$2021 \text{ р.: } K_b = (55,5 - 669,0) / 675,5 = -0,908;$$

$$2022 \text{ р.: } K_b = (24,8 - 678,8) / 122,7 = -5,330;$$

$$2023 \text{ р.: } K_b = (426,5 - 701,6) / 339,6 = -0,810$$

Розраховані коефіцієнти Бівера за 2021–2023 рр. (-0,908; -5,330 та -0,810) є ознакою формування незадовільної структури балансу, але цей показник за останній рік, порівняно з 2022 р., зріс на 4,52 пункти. Такий фінансовий стан малого підприємства, у якого протягом тривалого періоду (3 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, відображає небажане скорочення частини прибутку, направленою на розвиток виробництва.

7. Модель Альтмана (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок коефіцієнтів та інтегрального показника за моделлю Альтмана

| Коефіцієнти | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|-------|-------|-------|
| x_1 | -0,13 | -0,25 | -0,05 |
| x_2 | 0,07 | 0,10 | 0,47 |
| x_3 | 0,07 | 0,10 | 0,47 |
| x_4 | 0,46 | 1,08 | 1,77 |
| x_5 | 5,29 | 22,47 | 4,77 |
| K_A | 5,0 | 23,27 | 7,44 |

Примітка. Сформовано автором.

Так як коефіцієнт Альтмана більший за 2,99, то ймовірність банкрутства ** ** є дуже низькою. Загалом підприємство відзначається позитивними економічними результатами, що дозволяє прогнозувати ефективні показники на майбутнє.

Графічно динаміку розрахованих показників представлено у додатку Е (рис. Е.1–Е.6).

Отже, проведена нами оцінка ефективності системи ризик-менеджменту ** ** відображає високу її результативність. Проведений аналіз виявив,

що рівень загрози банкрутства, розрахований за різними моделями, демонструє стабільність і низький ризик для підприємства. Це свідчить про те, що ** ***** добре управляє ризиками, має ефективні стратегії зменшення впливу негативних факторів і готове до різних сценаріїв розвитку подій.

Проведемо оцінку кадрових ризиків для ** ***** за показниками руху персоналу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники руху персоналу ** *****

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Темп приросту, % | |
|--|------|------|------|---------------------------|---------------|------------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 8 | 8 | 7 | 0 | -1 | 0 | -12,5 |
| Прийнято протягом року, осіб | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | -100 | - |
| Звільнено протягом року, осіб, з них: | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | - | - |
| за власним бажанням | - | - | 1 | - | - | - | - |

Примітка. Сформовано автором.

З табл. 2.15 бачимо, що ** ***** має стабільність у кадрових показниках, що зумовлене його потужною корпоративною культурою, цінностями, підтримкою професійного розвитку співробітників і створенням сприятливого робочого середовища.

Одним із ключових аспектів успішності системи ризик-менеджменту є її інтеграція у всі сфери діяльності підприємства й активна партнерська взаємодія між всіма рівнями управління. Це дозволяє забезпечити постійний моніторинг ризиків, оперативну реакцію на зміни у середовищі та розробку ефективних стратегій управління ризиками.

В цілому, результати оцінки підтверджують, що ** ***** є стійким до впливу ризиків та ефективно функціонує, що дає підстави для впевненості у стабільності й успішності діяльності підприємства у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Успішне стратегічне управління підприємством вимагає ретельного вивчення й аналізу ризиків, що виникають у процесі його діяльності. Такий аналіз допомагає усвідомити потенційні загрози та можливості, що виникають з них, а також розробити ефективні тактики управління для мінімізації негативних наслідків. Важливою складовою цього процесу є розуміння та ідентифікація основних компонентів ризику, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та залишатися конкурентоспроможним. Результативна система ризик-менеджменту не лише допомагає уникнути можливих негативних наслідків, але й перетворює ризики на джерело конкурентної переваги, сприяючи сталому розвитку підприємства. Отже, розробка та впровадження ефективної системи ризик-менеджменту стає стратегічною необхідністю для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та змін у бізнес-середовищі.

Система ризик-менеджменту є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах непередбачуваності та змін. Вона дозволяє передбачити, оцінювати та керувати ризиками, що допомагає уникнути негативних наслідків потенційних загроз. Розробка чіткої політики ризик-менеджменту та впровадження систематичного підходу до управління ризиками дозволяє підприємствам зберігати стабільність у бізнес-середовищі, а також забезпечує довіру всіх зацікавлених сторін. Зниження рівня ризиків через вжиття відповідних заходів сприяє захисту підприємства від можливих втрат і створює сприятливі умови для стабільного розвитку. Врахування основних складових, функцій та особливостей системи ризик-менеджменту допомагає досягати стратегічних цілей і забезпечує гнучкість у змінних умовах. Так, система ризик-менеджменту дозволяє забезпечити ефективність та успішність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес аналізу й оцінювання ефективності управління ризиками є важливим для підприємства у забезпеченні його успішності в умовах невизначеності та змін. Він дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та можливості, раціонально керувати ризиками і забезпечувати баланс між вигодами та небезпеками. Складна структура ризик-менеджменту включає аналіз ризиків і вивчення їх взаємозалежностей, що допомагає вирішувати різноманітні проблеми. Методи оцінки ризиків допомагають глибше розуміти потенційні загрози та можливості, що надає змогу розробляти стратегії управління, спрямовані на мінімізацію негативного впливу та досягнення поставлених цілей. Ми пропонуємо провести оцінку ризиків за такими моделями: Р. Ліса, Г. Спрінгейта, Дж. Таффлера, О. Терещенка, А. Матвійчука, Альтмана та коефіцієнт Бівера. Це, на нашу думку, буде сприяти створенню прозорих механізмів моніторингу і контролю, а також забезпечить підприємство засобами активного реагування на зміни, що сприятиме стійкості в бізнес-середовищі.

** ***** спеціалізується на виробництві готових металевих виробів. Воно сприяє усуненню диспропорцій на ринках регіону завдяки широкому асортименту продукції. Основною перевагою є ефективне використання виробничих ресурсів та підвищення конкурентоспроможності за рахунок динамічного розвитку та використання можливостей науково-технічного прогресу. Підприємство сприяє збільшенню кількості робочих місць, зниженню рівня безробіття та стимулює інноваційні процеси.

Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ** ***** за 2021–2023 рр. вказує на позитивну динаміку основних техніко-економічних показників. Зокрема, таку тенденцію мають показники: зростання власного капіталу, чистого прибутку, середньорічної вартості оборотних коштів, рентабельності капіталу, рентабельності продажу, рентабельності господарської діяльності. Показниками негативної тенденції є: зменшення чистого доходу від реалізації продукції, показника фондівддачі, середньорічної вартості основних засобів. Загалом, аналіз свідчить про

стабільність і позитивний розвиток ** ***** в аналізованому періоді, не зважаючи на коливання у деяких показниках.

Аналіз складових ризику дозволяє виявити потенційні загрози та можливості для ** ***** . Економічні, правові, політичні, технологічні та соціальні фактори визначають діяльність підприємства і можуть мати значний вплив на його успішність. Проведені PEST- та SWOT-аналіз підтверджують, що підприємство стикається з різними ризиками, включаючи війну, інфляцію, трудову міграцію й ін. Однак деякі фактори можуть стимулювати його розвиток, такі як законодавство про працю, податкове законодавство та використання технологій. Постійний моніторинг та аналіз цих ризиків дозволять підприємству ефективно реагувати на зміни, зменшуючи можливі негативні впливи та максимізуючи можливості для успішного функціонування.

Оцінка ефективності системи управління ризиками ** ***** показує, що вона працює результативно і може гнучко протистояти можливим негативним впливам. Підприємство має низький ризик банкрутства, що свідчить про ефективність його стратегій управління ризиками.

Отже, результати нашої оцінки підтверджують, що ** ***** добре справляється із завданням управління ризиками та може бути впевненим у своїй стабільності й успішності в майбутньому.

Розглянемо можливі проблеми, пов'язані з удосконаленням системи ризик-менеджменту в ** ***** :

- 1) відсутність чіткої й однозначної методології ідентифікації ризиків, що може призводити до невірному трактування ризиків та їхніх наслідків;
- 2) недостатня інтеграція системи ризик-менеджменту з іншими бізнес-процесами підприємства, що обмежує її ефективність;
- 3) низька свідомість і залученість персоналу у процес управління ризиками можуть призвести до неповного розуміння важливості цього аспекту й обмежити ефективність системи;
- 4) неясність у розподілі повноважень щодо управління ризиками може призвести до недостатнього контролю та відсутності відповідальних осіб;

5) відсутність систематичного моніторингу й оновлення методів управління ризиками може призвести до застарілості та неефективності системи в умовах змінного бізнес-середовища;

6) відсутність високотехнологічних засобів для автоматизації процесів ризик-менеджменту може ускладнювати збір, аналіз та моніторинг інформації про ризики.

Для поліпшення системи ризик-менеджменту для ** ***** важливо:

1) інтегрувати оцінку ризиків у стратегічні й оперативні процеси. Це дозволить управлінню ризиками стати неодмінною частиною оперативного управління, що зробить керівників більш обережними при ухваленні управлінських рішень.

2) застосовувати ефективні аналітичні методи та техніки раннього виявлення. Визначення ризиків на рівні бізнес-процесів допоможе приймати більш обґрунтовані управлінські рішення;

3) покращити систему вимірювання та моніторингу конкретних ризиків.

За результатами проведеного PEST-аналізу можна визначити кілька способів удосконалення системи управління ризиками ** *****.

Щодо політичних факторів, потрібно розширити заходи управління ризиками шляхом включення кризового управління, яке охоплюватиме:

– розробка планів дій для кризових ситуацій, що включатиме комунікаційні стратегії, управління персоналом та інші аспекти, щоб забезпечити оперативну реакцію на несподівані обставини;

– проведення тренінгів та симуляцій для всього персоналу з метою підвищення їх загальної обізнаності та адаптації їх цілей до цілей підприємства.

Щодо економічних аспектів, ми рекомендуємо впроваджувати такі додаткові ініціативи для поліпшення системи управління ризиками:

– створення детальних бюджетів, що враховують різні сценарії, для готовності до можливих фінансових складнощів;

- проведення симуляцій різних сценаріїв для оцінки можливих економічних змін і розробки відповідних стратегій;
- подальше вдосконалення розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності в умовах обмежень та змін у економіці.

Нижче наведено рекомендації для удосконалення системи управління соціально-культурними ризиками ** *****.

Задля підвищення продуктивності працівників як у груповій, так і в індивідуальній роботі, ми пропонуємо до використання програми, що дозволяють швидко комунікувати та реагувати на виникаючі проблеми та відхилення від запланованих показників.

Так, пропонованими програмами є:

1) Microsoft Outlook. Ця платформа призначена для використання в корпоративних мережах підприємств і служить інструментом для організації колективної роботи та обміну документами [53, с. 13];

2) Бітрікс24. Ця платформа сприяє швидкому встановленню ефективного взаємодії між персоналом та вирішенню виникаючих проблем [54, с. 141];

3) Microsoft Office Project. Дозволяє оптимізувати задачі проєктів підприємства, контролювати необхідні для них ресурси та час, що, в підсумку, сприяє підвищенню ефективності управління проєктом [55, с. 96].

Також важливо постійно удосконалювати систему мотивації працівників, щоб уникнути ризиків, пов'язаних з людським фактором, враховуючи загальні принципи її побудови:

1) забезпечення максимального рівня безпеки працівників під час воєнних дій;

2) розробка індивідуальних систем мотивації, що включають налагодження комунікаційної інфраструктури та засобів зворотного зв'язку;

3) прагнення досягнення психологічної та емоційної стабільності у колективі;

4) розробка збалансованої системи винагород, яка враховує особливі умови підприємства під час воєнного конфлікту і передбачає надання

майбутніх винагород працівникам, які внесли значний внесок у збереження лояльності [56, с. 167].

У контексті технологічних ризиків, ми рекомендуємо поліпшення інноваційних процесів за допомогою впровадження новаторських методів оплати праці, таких як системи Скенлона, Хелсі, Умпротейр та Бедо.

Ми пропонуємо запровадити на ** ***** загальну модель процесу моніторингу та постійного удосконалення ризик-менеджменту, яка складатиметься з таких етапів:

- 1) визначення цілей;
- 2) аналіз (внутрішнього та зовнішнього середовища);
- 3) виявлення потенційних ризиків та їх джерел;
- 4) оцінка можливих ризиків (якісна та кількісна);
- 5) вибір методів мінімізації можливих ризиків (відмова, запобігання, уникнення, зниження, передача, прийняття);
- 6) вибір способів удосконалення системи ризик-менеджменту;
- 7) контроль і регулювання.

Така методика сприяє розробці й удосконаленню системи ризик-менеджменту на більш якісному рівні, уникаючи раніше виявлених недоліків і помилок.

Такий комплекс заходів допоможе системі управління ризиками ** ***** працювати ефективно і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 732–738.
2. Бугай В. З., Мацюк О. В. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5. С. 35–40.
3. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. Вип. 1. С. 70–79.
4. Волинець І. Г. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Вип. 2. С. 51–55.
5. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
6. Ріщук Л. І., Микитюк Н. Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 296–299.
7. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. Вип. 1. С. 63–71.
8. Черняк О. Л., Чакалов Р. К., Зачосова Н. В. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 73–78.
9. Уланчук В. С., Чернега І. І., Жарун О. В., Непочатенко О. А., Тупчій О. С. Застосування економіко-математичного моделювання для

прийняття рішення при аналізі ризику використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2021. Вип. 2. С. 262–271.

10. Карлін М. І., Стащук О. В., Борисюк О. В. Фінансові аспекти врахування нових економічних ризиків у діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Вип. 4. С. 376–386.

11. Демчишак М. Б., Шкиря А. С. Управління ризиками у фінансовому секторі України в умовах кіберзагроз і постпандемічного відновлення економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 3-4. С. 19–27.

12. Рогатіна Л. П. Діагностика фінансово-економічних ризиків України в умовах глобальної кризи економіки. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2020. Вип. 2. С. 113–123.

13. Власенко Р. В., Яценко Р. Д. Соціальні ризики: чинники формування та наслідки. *Стратегічна панорама*. 2023. Вип. 1. С. 37–46.

14. Анпілгова Б. Ю. Основні принципи соціального захисту в контексті соціального ризику. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. Вип. 5. С. 271–275.

15. Костик Є. П., Овсієнко А. М. Соціально-економічні ризики повномасштабної війни російської федерації проти України та стабілізаційні заходи щодо їх подолання у контексті ініціатив президента України. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 113–120.

16. Новак І., Жук І. Глобальні соціальні ризики у сфері праці: брак гідної зайнятості в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. Вип. 2. С. 110–130.

17. Підлипна О. П., Смочко В. Ю. Демографічні детермінанти соціальних ризиків та особливості їх прояву на ринку праці під час пандемії COVID-19. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. Вип. 4(1). С. 113–123.

18. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 1. С. 71–76.

19. Щукін Д. В. Управління ризиками в діяльності промислових підприємств: сутність та класифікація. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. Вип. 18. С. 66–76.

20. Швець О. Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17(2). С. 131–135.

21. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. Вип. 1. С. 111–123.

22. Старинець О. Г. Фінансові ризики в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 180–184.

23. Виклюк М. І. Механізми нейтралізації фінансових ризиків в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і управління*. 2019. Вип. 2. С. 110–117.

24. Геселева Н. В. Фінансовий моніторинг та оцінювання ризиків у сфері банківських послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. Вип. 2. С. 180–186.

25. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Столяров В. Ф. Слюсаренко Є. Р. Функціонування державних банків в Україні в умовах воєнних ризиків. *Наукові праці НДФІ*. 2023. Вип. 2. С. 84–111.

26. Коломієць Ю. Ю. Моделювання ризиків діяльності банків. *Бізнес Інформ*. 2023. Вип. 8. С. 138–148.

27. Камінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. Управління ризиками в підприємстві: навч. посіб. Харків: «Слово», 2014. 169 с.

28. Непомнящий О. М. Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державно-управлінський аспект. *Публічне урядування*. 2019. Вип. 1. С. 163–164.

29. Вавдіюк Н. Теоретико-методичні основи управління ризиками організації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ.

конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48–50.

30. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. С. 131–135.

31. Кутащенко М. В. Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. Вип. 6. С. 45–48.

32. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 5. С. 52–58.

33. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 156 с.

34. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 2. С. 107–112.

35. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 732–738.

36. Вавдіюк Н. Ю. Політика ризик-менеджменту в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.*, 15 груд. 2023 р. Луцьк: ЛНТУ, 2023. Ч. 1. С. 224–225.

37. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 11. С. 29–42.

38. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 333–337.

39. Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. Вип. 5. С. 92–98.

40. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.
41. Ріщук Л. І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 442–446.
42. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2012. Вип. 2. С. 126–132.
43. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.
44. Ющишина Л. О., Мурований С. І., Мялковська В. І. Порівняльна оцінка методів ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Вип. 12 (47). 2015. С. 295–305.
45. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. С. 51–52.
46. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємства. *Управління економікою: теорія та практика: збірник наукових праць*. С. 20–28.
47. Крисак А. О., Попова О. О., Алексеєнко О. А. Шляхи вирішення проблем оцінки ризику банкрутства малих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. Вип. 4. С. 44–46.
48. Вавдіюк Н. Основні засади управління ризиками організації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молод. вчених*, 17 листоп. 2023 р. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 192–193.
49. Вавдіюк Н. Ю. Аналіз ефективності функціонування виробничих підприємств (на основі ** *****). *Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк. (10 листопада 2022 р.)*. Луцьк, 2022. С. 29–30.

50. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Національна економіка*. 2019. Вип. 3. С. 60–66.

51. Берницька Д. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST / STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 4 (2). С. 41–45.

52. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.

53. Вавдіюк Н. Ю. Особливості використання програми Microsoft Outlook у корпоративних мережах підприємств. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання*: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 6–7 груд. 2021 р. Дніпро: УДУНТ, ІПБТ, 2021. С. 13.

54. Вавдіюк Н. Ю. Особливості застосування програми Бітрікс24 для обліку та контролю управлінських процесів. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17 груд. 2021 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. С. 141–142.

55. Павліха Н. В., Тоцька О. Л. Планування проекту проведення Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт засобами Microsoft Office Project. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 92–109.

56. Вавдіюк Н. Ю. Мотивація до праці в умовах воєнного стану. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*: матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф. аспірантів і студентів. (17 травня 2022 р.) м. Луцьк, 2022 р. С. 167–168.