

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему:**

**«Ризики підприємницької діяльності:  
оцінювання та шляхи зниження  
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)»**

Виконала: здобувачка першого рівня вищої освіти, групи 5ЕП

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Колочавін А.А.

Керівник: Кулакова С.Ю.

Рецензент: Марченко О.В.

Полтава – 2024 р.

Консультанти:

з охорони праці

14 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Здобувач 17 . 06 . 2024 р.  А.А.Колочавін

Керівник роботи 18 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 18 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 20 . 06 . 2024 р.  М.Б.Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
( повне найменування вищого навчального закладу )

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти **«бакалавр»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу  
 М.Б. Чижівська  
“15” квітня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Колочавін Анна Анатоліївна*  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *Ризики підприємницької діяльності: оцінювання та шляхи зниження*  
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)

керівник роботи *Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент*  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладом вищої освіти від «08» грудня 2023 року № 1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи *18 червня 2024 р.*

3. Вихідні дані до роботи *Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

*1. Теоретичні основи дослідження ризиків підприємницької діяльності*

*2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР*

*3. Розроблення моделі оптимізації ризиків КП «Полтава-сервіс» ПМР*

5. Перелік графічного матеріалу: *Ілюстративний матеріал у кількості 25*  
*аркушів представлений у Додатку Д*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
II	охожена праці		

7. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач

Колочавін А.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Кулакова С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри і декана факультету (завідувача відділення).
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Колочавін А.А. Ризики підприємницької діяльності: оцінювання та шляхи зниження (на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР). Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 137 аркуші машинного тексту та 25 аркушів ілюстративного матеріалу; таблиць – 19; рисунків – 42; перелік використаної літератури – 74 найменування.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є КП «Полтава-сервіс» ПМР, його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено розв'язанню питань, які науково обґрунтовують економічну сутність, значення та методику управління ризиками підприємницької діяльності.

В роботі проаналізовано економічний стан підприємства, виконано діагностування господарської діяльності підприємства та розроблені пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення теоретико-методичних підходів до сутності ризику та його впливу на підприємницьку діяльність підприємства, визначення рівня ризиків та управління ними.

Результатом дослідження стали пропозиції щодо напрямів оптимізації економічних ризиків у діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Отримані результати можуть бути використані на даному підприємстві та на інших підприємствах України.

Ключові слова: «ризик», «класифікація ризиків», «методи оцінювання ризиків», «способи нейтралізації дії ризиків», «стан та перспективи розвитку житлово-комунального господарства».

## ESSAY

Kolochavyn A.A. Risks of entrepreneurial activity: evaluation and ways of lowering (based on the materials of is the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council). Manuscript. Qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yury Kondratyuk", 2024.

The work contains 137 sheets of typewritten text and 25 sheets of illustrative material; tables – 19; drawings – 42; the list of used literature - 74 titles.

The object of the research of the qualification work is is the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council, its production and economic activity, specific methods and mechanisms of managing the production activity of the enterprise, their effectiveness in the process of implementing the economic activity of the enterprise.

The graduation thesis is devoted to the solution of questions scientifically justifying the economic essence, meaning and methodology of risk management of entrepreneurial activity.

The paper analyzes the economic condition of the enterprise, diagnoses the economic activity of the enterprise, and develops proposals to improve its efficiency.

The purpose of the final qualification work is the development of theoretical and methodological approaches to the essence of risk and their influence on the entrepreneurial activity of the enterprise, determination of the level of risks and their management.

The result of the study was proposals for optimization of economic risks in the activities of is the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council.

The obtained results can be used at this enterprise and other enterprises of Ukraine.

Key words: risk, classification of risks, methods of risk assessment, methods of neutralization of the action of risks, state and prospects of the development of the housing and communal economy.

## ЗМІСТ

Вступ .....	8
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження ризиків підприємницької діяльності.....	12
1.1. Ризик як економічна категорія: сутність, поняття, причини виникнення .....	12
1.2. Систематизація та аналіз існуючих класифікацій ризиків підприємницької діяльності.....	21
1.3. Методичні підходи до створення підсистеми управління та оптимізації ризиків в системі управління підприємством ...	26
Висновки до розділу 1 .....	41
РОЗДІЛ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.....	43
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства .....	43
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства .....	59
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	63
2.4. Стан охорони праці на підприємстві .....	77
Висновки до розділу 2 .....	80
Розділ 3. Розроблення моделі оптимізації ризиків КП «Полтава-сервіс» ПМР .....	81
3.1. Комплексне оцінювання ризиків підприємницької діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.....	81
3.2. Формування моделі оптимізації економічних ризиків у діяльності підприємства.....	98
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації економічного ризику на підприємстві .....	110

Висновки до розділу 3 .....	115
Висновки та пропозиції.....	119
Глосарій.....	123
Список використаних джерел.....	130
Додаток А. Розрахункові та аналітичні матеріали до кваліфікаційної роботи.....	138
Додаток Б. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020 рік .....	151
Додаток В. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2021 рік .....	
Додаток Г. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2022 рік .....	
Додаток Д. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи.....	

## ВСТУП

Українське підприємництво сьогодні знаходиться під впливом великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що створює високий рівень невизначеності та ризику. Крім традиційних загроз, існують нові виклики, включаючи епідеміологічні кризи, воєнний стан, економічну та політичну нестабільність, інфляцію, недоліки у законодавстві та технологічному обладнанні, а також недостатню економічну культуру.

За таких умов рекомендується підвищити управління ризиками в бізнесі для збільшення продуктивності. Керівники компаній повинні мати глибокі знання у сфері ризиків та уміти їх застосовувати на практиці, урахувати ризикові фактори при ухваленні стратегічних рішень, а також ефективно організувати процес оцінки та зменшення ризиків. Це спрямовано на прискорену адаптацію підприємств до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому вони функціонують.

Проблема вивчення ризиків отримала розвиток у роботах багатьох вітчизняних науковців, зокрема І.А.Брижань, В.В.Вітлінського, О.Д.Стещенко, Д.А.Штефанича, І.Ю.Івченко, А.Г.Загороднього, М.М.Клименюка, А.О.Старостіної, О.Г.Мельника, О.І.Ястремського, що дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах теорія та практика ризику неоднозначно тлумачать його сутність, основні риси, елементи та властивості, а також підходи до його оцінювання та управління. Теоретичні дослідження ризиків є неповними і не враховують усі аспекти цієї проблеми, існує дефіцит робіт, присвячених комплексному оцінюванню ризиків та їх управлінню.

Усе це обумовлює об'єктивну необхідність об'єктивного дослідження ризиків у підприємницькій діяльності, широкого застосування існуючих методів оцінювання ризиків, їх адаптації до умов практичного застосування на підприємствах з метою оптимізації їх рівня та створення системи ефективного управління ними.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розвитку методичних положень і розробці науково-обґрунтованих методичних рекомендацій стосовно управління ризиком підприємницької діяльності, оптимізації його рівня та мінімізації його впливу на діяльність підприємства.

Згідно з поставленою метою, потрібно виконати наступні завдання: ознайомитися з теоретичними засадами дослідження ризиків на підприємстві; надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; здійснити діагностику та оцінити рівень економічних ризиків у діяльності підприємства; визначити основні напрями оптимізації рівня ризику на підприємстві.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Предметом дослідження є принципи, методи та засоби управління економічним ризиком підприємницької діяльності підприємства, спрямовані на зниження невизначеності ринку та мінімізації впливу чинників економічного ризику на основні показники діяльності підприємства..

Інформаційна база досліджень – це нормативно-правові акти, котрі регулюють діяльність підприємства, наукові розробки та публікації досліджень з проблематики кваліфікаційної роботи, форми фінансової звітності підприємства.

Теоретичні аспекти предмета кваліфікаційного дослідження були вивчені з використанням методів індукції і дедукції, які визначають місце управління економічними ризиками в стратегічному управлінні бізнесом і уточнюють важливі терміни; системного аналізу – для визначення сутності та класифікації ризиків підприємницької діяльності підприємства; комплексного аналізу – для оцінювання показників ефективності та рівня ризику підприємства; графічний аналіз – схематично відображає теоретичні та практичні положення дослідження; метод логічного узагальнення – використаний при діагностиці та оцінці рівня ризиків підприємства та напрями його оптимізації.

Обґрунтування дослідження складається з нормативних актів, регуляторних документів, наукових статей та публікацій про дослідження, пов'язані з управлінням ризиками.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному узагальненні та науково-прикладному обґрунтуванні шляхів оптимізації та мінімізації впливу ризику на підприємницьку діяльність підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **1.1. Ризик як економічна категорія: сутність, поняття, причини виникнення**

У сучасній економіці головною метою для підприємців є прибуток, який стимулює їх діяльність і мотивує до досягнення максимальних результатів. Щоб успішно функціонувати в господарських умовах сьогодення, компанія повинна застосовувати нові теоретичні і методичні підходи у своєму управлінні, щоб розвиватися ефективно та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Ризик є одним з основних аспектів будь-якого бізнесу. Здійсненню економічної діяльності в сучасних умовах притаманна наявність широкого кола ризиків, породжуваних невизначеністю бізнесового середовища. Через ускладнення ведення бізнесу в сучасних умовах зростає кількість та різноманітність ризиків.

Інтерес до теорії ризиків та ризиків у господарській діяльності останнього часу викликаний виникненням нових видів небезпек, що обумовлені наступними факторами:

- структурними і технологічними зрушеннями економіки, що з розвитком принципово нових виробництв;
- зростанням споживання всіх видів енергії та природних ресурсів;
- глобальними змінами природного середовища;
- збільшенням концентрації та виникненням нових забруднювачів та форм порушення якості довкілля;
- інформаційним тиском на психіку людини, що призводить до поширення великої кількості психічних розладів;
- появою нових захворювань;

- посиленням військового протистояння у локальних та міжнаціональних конфліктах;
- загостренням криміногенної обстановки.

Внаслідок дії перерахованих небезпек збільшуються масштаби та кількість ризиків.

Підприємницька діяльність неминуче пов'язана з ризиками, які вимагають постійного уваги з боку суб'єктів підприємництва для належного урахування можливих наслідків ухвалених рішень. При цьому вироблення таких рішень вимагає аналізу впливу сукупності ризиків, що супроводжують підприємницьку діяльність. Зазначений аналіз в свою чергу потребує прийняття заходів управління, спрямованих на запобігання та зниження найбільш небезпечних ризиків [48, с. 81].

Досягнення успішного бізнесу вимагає вміння ретельно оцінювати пов'язані з цим ризики, намагатися керувати ними і, якщо можливо, уникати їх, зберігаючи прибутковість [1].

Зараз активно досліджується ризик як складова господарської діяльності. У цьому контексті розглянемо наступні визначення ризику, запропоновані науковцями та економістами.

В економічній теорії використовуються різні терміни, що відображають природу ризику – «підприємницький ризик», «фінансовий ризик», «інвестиційний ризик», «економічний ризик», «господарський ризик». Безперечним є питання про те, що сьогодні ризик – це значима економічна категорія, і є невід'ємною частиною сучасних теорій управління.

Визначення ризику дати дуже складно, оскільки він присутній у всіх сферах людського життя. Термін «ризик» походить від грецьких слів «*ridsikon*» та «*ridsa*», що означають «круту скелю». У італійській мові «*risiko*» вживається для позначення небезпеки та загрози, а «*risicare*» означає маневрувати серед скель. Французьке слово «*risque*» також вказує на загрозу та ризик (буквально уникати круті скелі). У словнику Вебстера «ризик» визначається як «небезпека або можливість збитку». За словником Ожогова, «ризик» – це можливість небезпеки або дія, здійснена наугад з надією на успішний результат. Цікаво, що

у спеціалізованих словниках (філософських, військових, економічних тощо) поняття «ризик» часто відсутнє, його немає в останніх виданнях Великої радянської енциклопедії та Радянського енциклопедичного словника, в п'ятитомній Філософській енциклопедії, у філософському енциклопедичному словнику, в словнику «Науково-технічний прогрес» тощо. [2]

Зараз в літературі налічується більше десятка абсолютно різних думок, відносно того, що ж таке ризик, але серед всієї безлічі визначень найчастіше ризик зустрічається у поєднанні з такими поняттями, як невизначеність, вірогідність, подія, збиток.

*Ризик* – можливість виникнення обставин, які спричиняють:

– сумніви або недосяжність очікуваних результатів при досягненні поставленої цілі;

– нанесення матеріального збитку;

– небезпеки валютних втрат і ін.

*Ризик* – ймовірність зазнати збитки або втратити вигоду, яка може бути оцінена. [3].

*Ризик* – міра невизначеності відносно майбутніх доходів і витрат.

З точки зору теорії ігор, що підтримується деякими авторами, поняття ризику і невизначеності різні: на відміну від невизначеності, ризик передбачає імовірнісну оцінку можливих подій.

*Ризик* – подія, або група споріднених випадкових подій, що завдають збитку об'єкту, володіють даним ризиком [4].

*Ризик* – рівень явних і неявних фінансових втрат (І.Т. Балабанов, В.П. Бочарників, С.В. Свешніков, С.Н. Возняк, Л.Ф. Догіль і ін).

*Ризик* – риса діяльності будь-якої сторони у ринкових відносинах, яка відзначається невизначеністю її результатів (В.А. Гамза, Ю.Ю. Катеринославський, А.С. Шапкін та ін.).

Багато економістів розглядають концепцію ризику як потенційно можливу втрату ресурсів, втрату доходу, додаткові витрати в жовтні тощо [4]. У зарубіжній літературі ризик найкраще розуміти як ймовірність збитку або збитків, ймовірність невдачі або збитків, пов'язаних з певним способом дій, ймовірність

небажаної події, небезпеки, загрози, ймовірності збитків, невизначеності майбутнього доходу або прибутку, і вважається винагородою за успішне прийняття ризику. Радикально інший підхід до визначення ризику був запропонований угорськими економістами [4]: «ризик - це ймовірність відхилення від мети, для якої було прийнято рішення, а не збиток від його реалізації.» Таким чином, ключовими словами для цього визначення є «прийняття рішень» і «можливе відхилення від мети». Крім того, відхилення можуть бути як негативними, так і позитивними.

В даний час немає загальноприйнятих теоретичних положень, що стосуються ризиків в економіці України, належним чином розроблених методів оцінки ризиків в різних ситуаціях і видах діяльності, а також рекомендацій щодо їх зниження і запобігання. Слід зазначити, що перші дослідження з цих питань в економіці України з'явилися в 70-х роках, коли при плануванні діяльності підприємств було враховано співвідношення між попитом і пропозицією. У 90-і роки з'являються такі роботи: Вітлінський В.В., Наконечний С.І. «Ризик у менеджменті», Клименюк М.М., Брижань І.А. «Управління ризиками в економіці» та ін.

Окрім названих дослідників дана економічна категорія в різний час розглядалася зарубіжними і вітчизняними дослідниками, зокрема, А. Смітом [5, с. 105-107], А. Маршаллом, Ф. Найтом [6], А. Пігу [7], Й. Шумпетером [8], Д.А.Штефанічем, П.Г.Вашковим, С.Ю.Попіною [9, с. 7], Н. Я. Петраковим і В.І. Ротарем, М.Г. Лапустой і Л.Г. Шаршукової [10] і багатьма іншими.

Цікавим аспектом є порівняння класичних та неокласичних теорій про підприємницький ризик та їх економічне використання.

Важливість вивчення підприємницького ризику полягає у взаємозв'язку ризику і прибутку. Про це писав ще Адам Сміт [5], відзначаючи, що досягнення навіть звичайної норми прибутку завжди пов'язане з більшим або меншим ризиком. У четвертій главі книги другий «Багатство народів» А.Сміт писав: «зростаюча трудність в знаходженні прибуткового додатка нових капіталістів призводить до зниження норми прибутку». Сміт визначає прибуток як відсоток плюс надбавка за ризик. Він вважає, що в таких країнах, як Англія, те, що

зазвичай вважається прибутком, є наполовину чистим відсотком за капітал, а останнє є – плату за управління і ризик [5, с.41 – 43]. Сміт, розглядаючи поняття «ризик», приводить випадки з практики лотерей і страхової справи, представляючи очевидні приклади того, що люди схильні переоцінювати шанси успіху і недооцінювати шанси втрат. Професії з високим рівнем ризику гарантують в середньому вищу оплату, ніж професії з низьким рівнем доходу. Якщо індивіди, залучені в певну галузь, «азартні гравці», для яких «стримуючий вплив ризику зазнати збитків менше, ніж привабливість шансу отримати велику вигоду», то невизначеність дійсно може зменшити середні доходи в галузі.

Прибуток підприємця, як визначив Тюнен в другому томі «Ізольованої держави» (1850 р.), – це сума коштів, що залишається після врахування усіх витрат, таких як відсотки на інвестований капітал, плата за управління та страхові внески за ризики втрат. «Винагорода підприємця є, таким чином, доходом за перейняття на себе тих ризиків, які із-за непередбачуваності не покриє жодна страхова компанія». Оскільки інноваційна діяльність – в точності та процедура, при якій неможливо передбачити вірогідність доходу або збитків, підприємець, по Тюнену є: «винахідником і дослідником в своїй області» [11].

Визначення підприємця як претендента на досить ризикований і непередбачуваний дохід, часто, але що не завжди здійснює інновації, випереджає публікацію «Капіталу» Маркса на 17 років. Маркс також, як Сміт і Рікардо, об'єднав воедино функції капіталіста і підприємця.

Давід Рікардо та інші провідні економісти свого часу вважали, що процеси виробництва та інвестицій майже автоматизовані, не потребують важливих ухвалень, оцінки ризиків та прогнозування. Маркс вважав, що або капіталісти не випробовують жодного тягаря ризику, або якщо вони і несуть тягар ризику, то в капіталістичній економіці пропозиція людей, що бажають узяти його на себе, не обмежена.

Зростаюча популярність теорії загальної рівноваги закрила можливість побудови теорії підприємництва. Оскільки економічний аналіз поглиблений в природу статичної рівноваги, в умовах досконалої конкуренції немає місця

дослідженню прибутку підприємця як доходу особи, що переймає на себе ризик, пов'язаний з невизначеністю.

Послідовник А.Сміта і один з найбільш авторитетних сучасних економістів І. Шумпетер [8] стверджує, що незважаючи на господарський план підприємства, ризики можуть стати джерелом або збитків, або прибутків. Таким чином, обираючи менш ризиковані рішення, організація може зменшити потенційний прибуток.

Під час вивчення підприємницького прибутку Дж. Мілль [12], Н.У. Сеніор та інші представники класичної теорії виділяли структуру підприємницького доходу, що складається з відсоткового зиску (як частки вкладеного капіталу), заробітної плати підприємця та компенсації за ризик (як компенсація можливих ризиків, що виникають у зв'язку з підприємницькою діяльністю).

У класичній теорії підприємницького ризику ризик інтерпретувався як математичне очікування можливих збитків у результаті прийняття рішення. Тут ризик розглядався як збиток, спричинений здійсненням даного рішення. Таке уявлення про суть ризику викликало суперечки серед зарубіжних економістів і привело до нового уявлення про сутність підприємницького ризику.

У 1930-х роках економісти Альфред Маршалл та Артур Пігу [13, 7] розробили основу неокласичної теорії підприємницького ризику. Згідно з цією теорією, підприємці, що працюють в умовах невизначеності, коли прибуток є випадковою, при здійсненні угод керуються 2 основними критеріями: очікуваним розміром прибутку і його можливими коливаннями.

Згідно з неокласичною теорією, для підприємця найбажаніший прибуток тої самої очікуваної величини, проте пов'язаний з меншими можливими коливаннями.

Альфред Маршалл відзначав в «Принципах економічної науки», що «у переважно більшість людей уникнуть ризику, оскільки «загальна вигода зі зростання багатства збільшується повільніше, ніж сам розмір багатства», інший напрямок ризику діє.» [13].

У економічній науці теорію ризику зазвичай пов'язують з ім'ям Ф.Х.Найта і його фундаментальною роботою «Ризик, невизначеність і прибуток» (1921).

Найт створив теорію прибутку, побудовану на невизначеності і відмінності між невизначеністю і ризиком. Своє дослідження Френк Найт почав з розвитку відмінності між ризиком і невизначеністю. І.Г. фон Тюнен вперше звернув увагу на проблему економічного ризику як такої і висунув наступне положення: «Весь справжній прибуток пов'язаний з невизначеністю». Багато з невизначеностей економічного життя подібні до шансів померти в певному віці: їх об'єктивна вірогідність обчислена, і тому вони можуть бути перекладені на чужі плечі за допомогою страхування. Ризики цього типу включаються до складу витрат виробництва, що зменшують прибуток або збільшують збитки, але не завжди є їх причиною. Існують невизначеності, які ніколи не можуть бути схильні до об'єктивного виміру, так вони стосуються безпрецедентних ситуацій. «Єдиний ризик, що веде до отримання прибутку, полягає в унікальній невизначеності, що випливає з виконання функції остаточної відповідальності. Ця невизначеність, за своєю природою, неможлива до страхування, капіталізації або компенсації у вигляді заробітної плати» [11]. Існування справжньої «невизначеності» майбутнього може дозволити підприємцям отримати позитивний прибуток, не дивлячись на досконалу конкуренцію, довгострокову рівновагу і «вичерпаність» продукту.

Не дивлячись на бурхливий розвиток, який знає теорія ризиків, жодне з наукових напрямів у вивченні цього явища не стає пріоритетним, що дозволяє зробити вивід про недостатню опрацьованість теоретичних положень, тим самим, роблячи дослідження в цьому напрямі актуальними.

Дуже часто ризик ухвалення рішень у виробничо-фінансовій діяльності підприємств визначається як ймовірність того, що отримані результати втратять відповідність встановленим цілям реалізованого рішення.

Клейнер Г.Б., досліджуючи ризик в діяльності підприємств, трактує його як узагальнену об'єктивну характеристику ситуації ухвалення рішень в умовах невизначеності, що відображає можливість появи і значущість для особи, що приймає рішення збитку в результаті наслідків того або іншого рішення [14]. Інакше кажучи, ризик має місце лише в тих випадках, коли необхідно приймати рішення в умовах невизначеності, а невизначеність є джерелом ризику.

Бердникова Т.Б. визначає ризик в ділових операціях як категорію, що відображає міру успіху (невдачі) фірми в досягненні своїх цілей з врахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Крейніна М.С. визначає ризик як «потенційну можливість виникнення збитків, що впливає з особливостей різних природних явищ і видів людської діяльності». Буянов В.П. підкреслює, що ризик є усвідомленою небезпекою [14].

Таким чином, існує безліч підходів до трактування поняття «ризик» вітчизняними і зарубіжними науковцями, котрі систематизовані у табл. А.1 (додаток А)

З наведених трактувань поняття «ризик» можна дійти до наступного висновку (рис. 1.1):

- ризик суб’єктивний, оскільки різні особи можуть по-різному оцінювати ризик виникнення негативних наслідків. У цьому поняття невизначеності, що виключає суб’єктивні переваги, є дещо нейтральним;

- невизначеність виступає необхідною і достатньою умовою виникнення ризику у прийнятті рішень, оскільки в умовах визначеності несприятливі результати (прямий збиток або недоотримання доходу) передбачувані та неминучі, а отже, не містять у собі небезпеки. Свого часу Ф.Найт зазначав, що «підприємець – це людина, яка не боїться ризикувати за умов невизначеності»;

- ризик завжди пов’язаний із реалізацією прийнятого рішення, вибір якого здійснюється з комплексу об’єктивно можливих; вибір рішення обумовлений бажанням отримати сприятливий результат



Рисунок 1.1 – Основні властивості категорії «ризик»

бажанням отримати сприятливий результат;

– існує неповна впевненість в успішному результаті реалізації цього рішення, обумовлена наявністю чинників, появу яких та міру впливу котрих точно прорахувати заздалегідь;

– ризик має місце по відношенню до майбутнього.

З врахуванням цих аспектів найдоцільніше, на нашу думку, підходити до визначення категорії «ризик» об'єктивно, не додаючи їй яких-небудь відтінків – виробничий, господарський, проектний, інвестиційний, як пропонують багато дослідників.

Дослідивши сутність поняття «ризик» (табл. А.1), слід зазначити, що всі визначення даного поняття мають єдину змістову основу і відповідають тому явищу об'єктивного життя, котре характеризують.

Приймаючи дані позиції, розглянемо, яке місце має ризик в економічній діяльності підприємств.

Як відомо, ринкова економіка стимулюється достатньою прибутковістю. При цьому прогнозованість прибутковості в умовах ринку обмежується рамками законів товарного виробництва. У ринковій економіці господарюючі суб'єкти, як правило, стикаються з необхідністю вибору найбільш ефективного рішення з наявних варіантів. Економічний ризик виявляється як форма діяльності господарюючих суб'єктів в умовах неминучої альтернативи при невизначеному результаті, в процесі такої діяльності є можливість лише імовірнісної оцінки здобуття бажаного результату.

В сучасній літературі з питань ризику в діяльності підприємств досить часто ототожнюються такі поняття як «підприємницький ризик» та «ризик економічної діяльності» («господарський ризик», «економічний ризик»). Використання цих категорій як синонімічних не виправдано з точки зору різного змісту підприємницької і господарської діяльності.

У економічній літературі підприємницька діяльність трактується як здійснювати, затівати, наважуватися виконати, почати нову справу. Ризиковий характер є найважливішою особливістю підприємництва. Господарський кодекс

України визначає, що підприємницька діяльність ведеться особами на власний ризик [31]. «Господарський» відносять до економічної сторони діяльності, господарювання, виробничої сторони справи. Отже, підприємницький ризик пов'язаний з інноваційною діяльністю, а ризик господарської діяльності (економічний ризик) пов'язаний з різними сторонами і етапами роботи підприємства, як нового, так і що вже функціонує протягом певного часу.

На наше бачення, *економічний ризик* як поняття визначає характеристику середовища розвитку суб'єкта економіки з урахуванням ймовірності чи інших критеріїв під час активної цілеспрямованої діяльності. Це сприяє вибору оптимальної альтернативи при підготовці, ухваленні, реалізації та оцінці результативності економічного рішення. Складовою частиною економічного ризику є ризик використання активів підприємства, під яким, як відзначає Бланк О.І., розуміється вірогідність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу або капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення господарської діяльності [32]. У свою чергу, підприємницький ризик і ризик господарської діяльності є такими, що становлять економічні ризики.

## **1.2. Систематизація та аналіз існуючих класифікацій ризиків підприємницької діяльності**

Вивчення теоретичних аспектів оптимізації ризиків у діяльності підприємств є важливим завданням як у наукових, так і у практичних дослідженнях. Розуміння сутності та ключових характеристик ризиків, а також їх класифікація та аналіз причин виникнення - це фундаментальні аспекти, які необхідно розглядати у цьому контексті.

Підприємства зазнають різноманітних ризиків у ході своєї діяльності. Для проведення аналізу, оцінювання та зменшення цих ризиків важливо ретельно класифікувати їх та виявляти їх причини.

У своїх працях "Трактат про гроші", опублікованій у 1930 році, та "Загальній теорії зайнятості, відсотка і грошей" у 1937 році, Джон Мейнард

Кейнс вперше запропонував класифікацію підприємницьких ризиків. У цій класифікації він виділив три типи ризиків у господарській сфері: ризик підприємця або позичальника, який полягає в можливості неотримання прибуткового грошового потоку; кредитний ризик – невідшкодування боргу; та ризик інфляції. Для автора цих робіт такий розподіл ризиків на категорії мав своє значення. Проте, якщо застосувати цю класифікацію до сучасних умов роботи підприємств в Україні, вона охопить лише малу частину ризиків, з якими вони зіштовхуються.

До ризику в тій або іншій мірі схильні результати всіх видів діяльності господарюючого суб'єкта. Тому правомочним є говорити про різноманіття ризиків, що виникають в процесі роботи підприємства. Таким чином, і класифікація цих ризиків є досить складною проблемою. Існує безліч підходів до класифікації ризиків, які зазвичай різняться за ознаками класифікації. Проте науково-обґрунтована класифікація є важливою для отримання повного профілю ризику. На сьогоднішній день питання класифікації ризиків є досить складною проблемою, яку намагалися вирішити багато авторів. В економічній літературі ризики класифікують по-різному, що свідчить про існування різних підходів до створення схем класифікації. За різними оцінками існує від десяти до п'ятдесяти класифікаційних ознак і кілька сотень видів ризику. Крім того, в деяких підручниках наводяться різні типи небезпек без конкретних позначень. Проте в літературі з цього питання немає єдиної думки.

Нами була проведена спроба узагальнити існуючі класифікації, результати якої приведені у табл. А.2 (додаток А).

Наведена вище система класифікації є дуже всеосяжною і всебічною. Вона має універсальний характер і широко використовується в промисловості, транспорті, торгових підприємствах, кредитних, інвестиційних, страхових установах і т.д. для вибору методів управління ризиками. Кожен тип ризику визначається кількома індивідуальними характеристиками, деякі з яких є постійними і залежать тільки від типу ризику, інші – небезпечними умовами, їх характером та особливостями. Наприклад, комерційні ризики завжди мають

економічний аспект і можуть бути низькими (середніми або повними), раціональним (або необґрунтованими) тощо можливо.

Узагальнення досліджень в області теорії ризику і аналіз існуючих реалій діяльності підприємств реального сектора економіки дозволяє запропонувати наступну класифікацію ризиків виробничого підприємства:

1. *Ділові ризики*: включають загрозу погіршення фінансового стану компанії та зниження вартості капіталу, такого як акцій та облігацій;

2. *Організаційні ризики* виникають внаслідок помилок управління компанією, у тому числі у процесі ухвалення рішень, а також через дії співробітників. Це також можуть бути проблеми в системі внутрішнього контролю та недоліки в правилах роботи;

3. *Ринкові ризики* пов'язані з нестабільністю економічних умов і включають фінансові втрати внаслідок змін цін на товари, валютний ризик трансляції та ризик втрати ліквідності;

4. *Кредитні ризики* полягають у тому, що особа, з якою укладено угоду, може не виконати свої обов'язки у визначений строк;

5. *Юридичні ризики* включають можливість втрат у зв'язку з неврахуванням або зміною законодавства, некоректно складеною документацією, а також ризик невідповідності законодавству різних країн;

6. *Техніко-виробничі ризики* можуть бути пов'язані з екологічними проблемами, аваріями, поломками та порушенням функціонування об'єкту через помилки на стадії проектування, монтажу чи виробництва.

Ця класифікація не тільки чітко трактує приналежність ризиків до тієї чи іншої групи, що дозволяє уніфікувати оцінювання ризиків, але й найбільш повно охоплює різноманітні ризики, що дає можливість грамотно підійти до проблеми ідентифікації ризикоутворюючих факторів ризику (РУФ).

Універсальність терміну «ризик» визначається різноманітністю факторів, що характеризують як особливості конкретної діяльності, так і межі невизначеності, в межах яких ця діяльність здійснюється. Визначення усіх факторів ризику є вельми складною задачею з кількох причин. По-перше, більшість ризиків мають

як загальні, так і специфічні фактори. По-друге, той самий ризик може мати різні причини в залежності від виду діяльності господарської організації.

Проведення аналізу теоретичних досліджень з питань ризику дає змогу зробити висновок, що ці дослідження недостатньо уважно вивчають низку проблем, які при практичному застосуванні результатів теоретичних досліджень можуть призвести до неповної або невірної оцінки впливу окремих ризикових факторів на відповідні види ризику.

Перша проблема полягає в тому, що увагу не зосереджується на тому факті, що існує ряд РУФ, котрі здійснюють вплив, а іноді й взаємовиключають один одного, на динаміку кількох типів ризику одночасно.

Інша проблема полягає в тому, щоб представити РУФ лише як фактори прямого впливу на конкретні види ризику. Можливість діалектичного переходу самого ризику до категорії РУФ випадає з поля зору дослідників, зумовлюючи необхідність розвитку представлення про РУФ як фактори прямої та опосередкованої дії.

Третя проблема – невизначеність економіки, що породжує дефіцит вивчення українськими вченими інших видів ризиків і, як наслідок, впровадження цих рекомендацій у практичну діяльність підприємств.

Здається, що можна ввести поняття так званих нейтивних РУФ (від рідної англійської мови «*native*» – властивий), які впливають лише на конкретний вид ризику, та інтегральних (загальних) РУФ, які впливають на ризики декількох видів одночасно. Крім того, наявність серед групи РУФ хоча б одного інтегрального чинника для конкретного виду ризику є підставою для обов'язкового комплексного аналізу всіх пов'язаних з ним видів ризику..

Інтегровані фактори ризику відповідно до рівня поведінки повинні бути диверсифіковані відповідно до рівня інтегрованої мікроекономіки (тобто впливає на діяльність конкретних організацій) і макроекономіки (складової економічне середовище багатьох підприємств).

Підприємство, у зв'язку з активною взаємодією з різноманітними організаціями, включаючи фінансовий сектор, стикається зі складними

взаємозалежностями між власним ризиком та ризиками партнерських структур. Ця взаємодія проявляється як вплив ризику підприємства на загальний рівень ризику його об'єднань, так і у зворотному впливі ризику партнерських установ на ризики самого підприємства. Ця динаміка підкреслює значущість ризиків підприємства у загальній картині ризиків.

При вивченні ризиків компанії необхідно надавати особливу увагу аналізу специфіки її операцій та їх взаємозв'язків з діяльністю партнерів. Отримані результати показують, що ризики підприємства тісно переплетені з ризиками інших видів діяльності та займають суттєве місце в загальній системі ризиків.

Мінімізація технічних і виробничих ризиків є пріоритетом для підприємств. Водночас ці ризики складають основу операційних ризиків страхових компаній, оскільки підприємства прагнуть їх позбутися, передаючи їх страховикам.

В даний час кредитні ризики (окрім ризиків, пов'язаних з боргами неплатоспроможних боржників) мають невеликий вплив на діяльність підприємств. Це зумовлено недостатньою розвинутістю фондового ринку (відсутністю різноманітних інвестиційних можливостей) та обмеженою фінансовою стійкістю підприємств. Одночасно ці ризики впливають на професійних учасників, що беруть участь в фондовому ринку, де компанія може діяти як інвестор (інвестуючи доступні кошти) або як позичальник (випускаючи акції та облігації). Отже, ризики, пов'язані з кредитами підприємств, стають операційними ризиками для трейдерів.

Управління операційними ризиками має більш значуще значення для страхових компаній, банків та професіоналів у фінансовій сфері, ніж для підприємств. Операційні ризики підприємств не мають прямого впливу на ризики інших галузей бізнесу.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, вона (діяльність) піддається впливу ринкових ризиків (щодо динаміки цін на матеріали та продукцію). Водночас, якщо підприємство не займається активною зовнішньоекономічною діяльністю чи діяльністю на ринку цінних паперів, на

відміну від інших суб'єктів господарювання (наприклад, банків), воно безпосередньо не піддається ринковим ризикам, таким як валютний та процентний ризики.

У свою чергу, переважна більшість ризиків підприємства формує основу кредитного ризику банку: чим вищі ризики підприємства, тим вища ціна ризику для банку.

Також слід зазначити, що велика група ризиків будь-якого підприємства пов'язана з купівельною спроможністю грошей. До них належать [33]:

– *інфляційний* ризик виникає від знецінення реальної купівельної спроможності грошей, що може спричинити реальні збитки для підприємства;

– *дефляційний* ризик пов'язаний зі зниженням рівня цін та доходів внаслідок зростання дефляції;

– *валютний* ризик виникає від змін валютних курсів і належить до спекулятивних ризиків: одна сторона угоди може зазнати збитків в результаті зміни курсу, тоді як інша сторона може одержати користь, у разі її сприятливого стану, та навпаки;

– *ризик ліквідності* полягає в можливих втратах при продажу цінних паперів чи інших товарів через зміну їх оцінки та цінності для споживача;

– *процентний* ризик пов'язаний зі зміною процентних ставок за користування банками кредитами.

Усе вищевикладене підтверджує тези про багатогранність поняття «ризик» та важливість підприємницьких ризиків у всіх ризиках.

### **1.3. Методичні підходи до створення підсистеми управління та оптимізації ризиків в системі управління підприємством**

Усунути ризики підприємницької діяльності практично неможливо. Підприємствам доводиться стикатися з викликом ефективного керування ризиками та його оптимізації.

*Оптимізація ризику* – це процес, пов'язаний із управлінням ризиками, спрямований на зменшення негативних наслідків та максимізацію використання позитивних наслідків та їх ймовірностей.

Оптимізація є свого роду удосконаленням дій, котрі спрямовані на досягнення поставлених перед підприємством цілей за допомогою пошуку оптимального варіанту їх виконання. Це є неминучим процесом для ефективної роботи кожного сучасного підприємства.

Проте при цьому підприємства різних галузей можуть зіткнутися у своїй діяльності з тим, що вжиті заходи щодо усунення негативних ситуацій призведуть до нових невизначених ситуацій. На цьому етапі підприємство прагне не тільки оптимізувати непередбачені витрати, але й передбачити їх і таким чином усунути, коли вони виникають. Для досягнення певного балансу необхідно розвивати та вдосконалювати систему управління ризиками вже на етапі планування своєї майбутньої діяльності на наступні періоди. З метою зменшення негативного впливу факторів, що впливають на ефективність управління підприємством, виконання визначених планів, необхідно створити нові підходи до формування системи управління ризиками.

При цьому «управління» розуміється як процес підтримки системи в межах заданих параметрів, при якому система здатна оптимально виконувати функції, котрі характерні для даної предметної області.

Під управлінням ризиком розуміють процес підготовки та впровадження заходів з метою оптимізації та мінімізації можливих негативних наслідків помилок під час прийняття рішень. Цей процес ґрунтується на кількох основних принципах:

1. Принцип масштабованості – підприємство має прагнути до повного охоплення всіх можливих сфер ризику.
2. Принцип адекватної реакції - підприємство має швидко реагувати на зміни як всередині, так і поза його межами, що призводять до ризику.
3. Принцип мінімізації – компанії стараються зменшити як можливий діапазон ризиків, так і ступінь їх впливу на свою діяльність.

Діяльність з оптимізації та зменшення ризиків включає в себе застосування різноманітних заходів, кожен з яких має свою власну специфіку, адже немає жодного універсального методу. Досягнення оптимального підходу до зниження ризику при мінімізації додаткових витрат можливе лише за умови комплексного застосування різноманітних методів зниження ризику.

Ефективна система управління та оптимізації ризиків має охоплювати управління ризиками на всіх рівнях підприємства, ґрунтуючись на ієрархічній структурі. Згідно з теорією системного аналізу, будь-яку існуючу або новостворену систему необхідно будувати, враховуючи елементарні, структурні, функціональні й стратегічні аспекти. Елементарний аспект показує, що кожна система складається з певного набору елементів. Структурний аспект полягає в тому, що ці елементи взаємодіють та пов'язані між собою, утворюючи структурну схему системи. При аналізі функціонального аспекту необхідно описати принцип роботи запропонованої системи. Стратегічний аспект передбачає врахування етапів та стратегій розвитку системи.

Система управління ризиками має виконувати наступні завдання:

- забезпечувати надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу усіх видів ризиків та їх взаємозв'язків для оптимізації їх впливу на діяльність компанії;
- узгоджувати рішення щодо ризику зі стратегією компанії;
- забезпечити, щоб очікуваний зріст прибутку компенсував витрати на антиризикові заходи;
- збалансувати фінансові витрати на антиризикові заходи з розміром можливих збитків для підприємства;
- сприяти досягненню цілей зацікавлених сторін підприємства, таких як споживачі, менеджери, співробітники, власники, інвестори та інші.

З огляду на ці принципи та аспекти на рис. 1.2 ми пропонуємо систему управління ризиками підприємства. Важливо відзначити, що керуюча підсистема управління ризиками включає директора підприємства та його заступників, відділ управління ризиками, що об'єднує групу інформаційно-методичного забезпечення та кураторів відділів, а також тимчасово створену

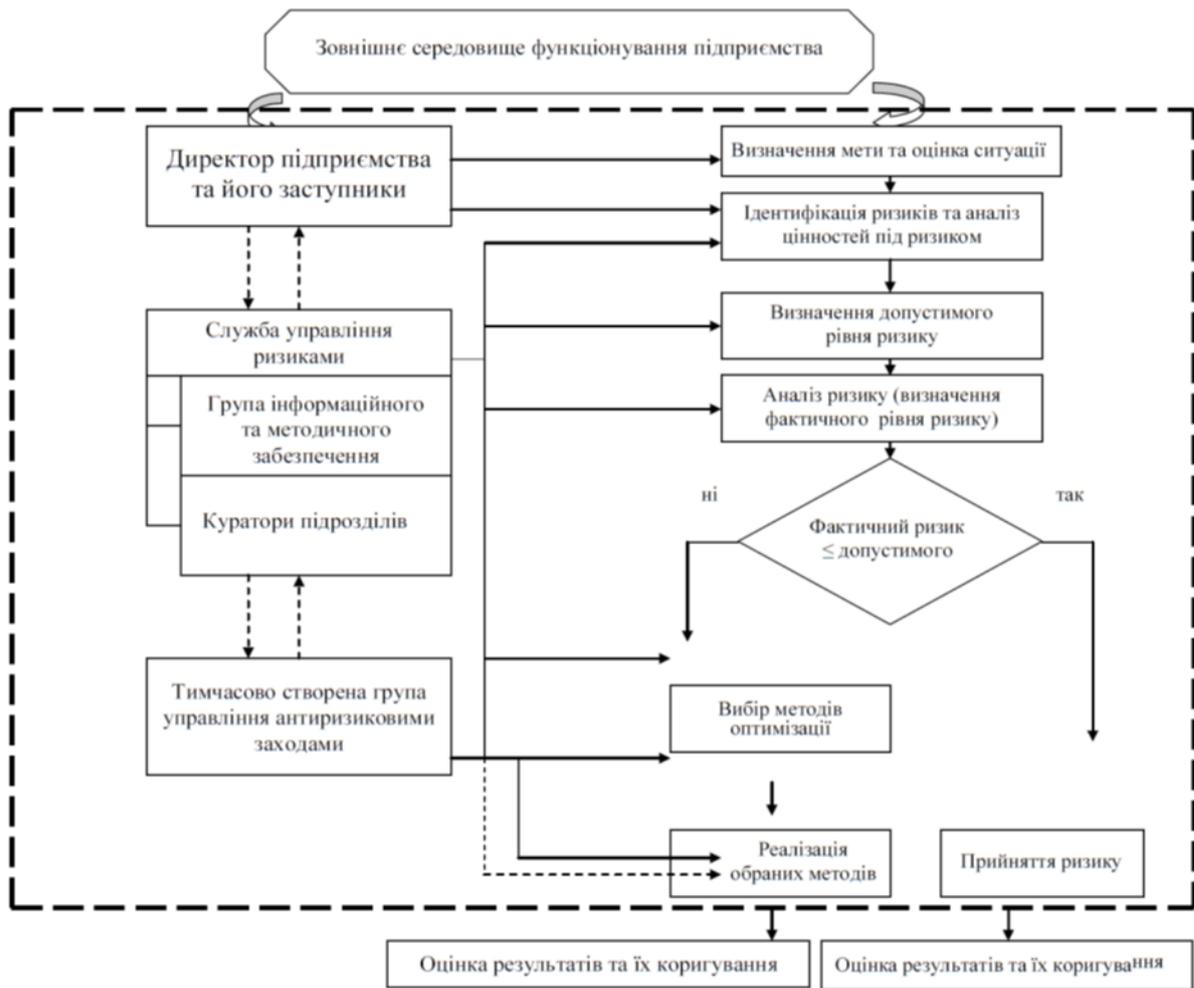


Рисунок 1.2 – Структурна схема системи управління та оптимізації ризиків на підприємстві

групу для управління заходами проти ризику.

У запропонованій схемі найвищий рівень управління ризиками, що представлений директором і його заступниками, несе головну відповідальність за діяльність підприємства, у тому числі за управління ризиками. Представники цього рівня визначають політику та стратегію управління ризиками, які відображають основні підходи організації до управління ризиками та ступінь їх прийняття.

Засновуючись на алгоритмі, поданому на рис. 1.2, варто зауважити, що процес ідентифікації, вимірювання та оцінки становить суть аналізу ризику. Під час аналізу ризиків необхідно знайти відповіді на такі питання:

- Що досліджується у цьому процесі?

- Які мети та результати продуктивні для даного процесу?
- Які основні фактори впливають на хід процесу, його результати та досягнення поставленої мети?
- Де знаходяться ключові фактори ризику?
- Які можливі наслідки шкоди пов'язані з конкретними факторами ризику?
- Яка прогнозується величина збитків у найгіршому сценарії?
- Як впливатиме цей збиток на загальні витрати на впровадження програми заходів?
- Які кроки можна прийняти для зменшення ризику чи уникнення його негативних наслідків?
- Чи можуть ці заходи породити нові ризики?

Оснoву управління ризиками складають результативні показники оцінки ризиків, технологічного, технічного та економічного стану середовища існуючих компаній, а також передбачення нормативно-правової бази, математичні та економічні методи господарювання, інші дослідження та маркетинг. Окрім цього, до складу управління ризиками включають в себе розроблення стратегій і тактик.

Як показано на рис. 1.2, четвертим кроком управління ризиками на підприємстві є аналіз ризику та визначення його фактичного рівня. Прогнозування та аналіз потенційних факторів ризику в управлінні компанією проводяться з метою визначення в майбутньому секторів усередині та поза сферою діяльності компанії, які можуть призвести до збитків, можливо, критичного характеру.

В економічній літературі розподіляють дві групи способів оцінювання ризиків підприємств: кількісні або об'єктивні (аналітичні, статистичні, математичні та ймовірнісні) та якісні або суб'єктивні (способи стохастичного програмування, аналогів, теорія гри, моделювання, оптимізація) [34]. Алгоритм аналізу ризиків наведено на рис. 1.3.

Більшість з них звертають увагу на деякі методи: експертний, аналітично-

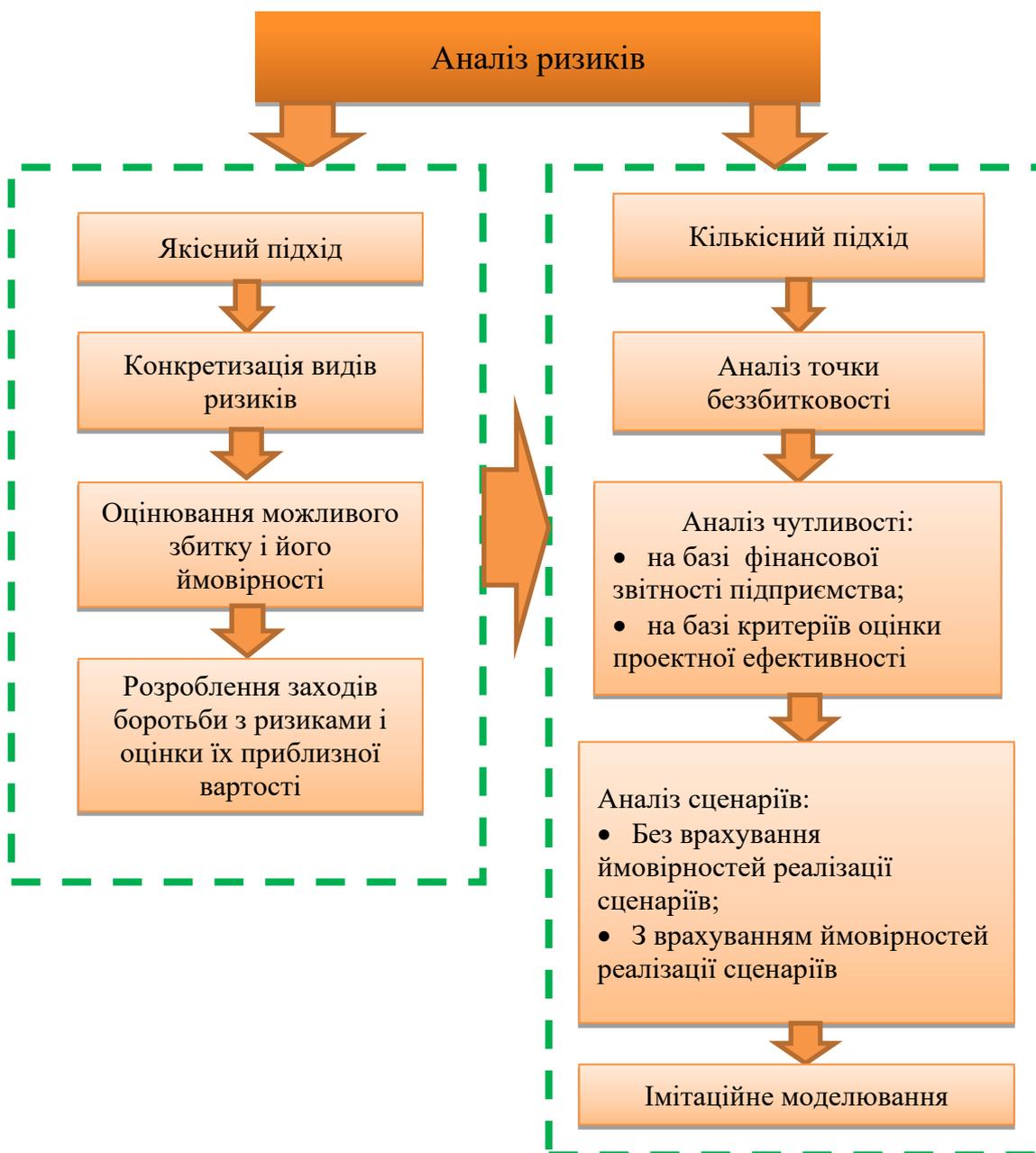


Рисунок 1.3 – Процедура аналізу ризиків

розрахунковий, статистичний та розглядають список методів виключно в узагальненому вигляді.

Вважається, що якісний аналіз є одним із найважчих серед економічної ризикології. Для підготовки конкурентоспроможного на ринку праці спеціаліста, необхідно володіти ґрунтовними знаннями з фінансів, теорії економіки, бізнесу, а також мати практичний досвід у здійсненні господарської діяльності.

При якісному аналізі ризиків з'ясовують джерела та причини їх походження. Ключовим завданням високоякісного оцінювання вважається

визначення ймовірних видів ризиків, а ще чинників, що мають на них вплив при здійсненні конкретного виду роботи. Даний етап містить визначення всіх припустимих подій і деталізований опис допустимих ризиків. Тому підсумком є точне розуміння всіх імовірних ризиків, виявлення можливих зон ризику та додаткові переваги, що виникають внаслідок втілення якогось рішення, та негативні результати [32, с. 42].

Такий аналіз має два головні напрями (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні напрями  
якісного аналізу економічного ризику підприємства

Завдяки методам якісного аналізу виявляються усі негативні наслідки ризику різних галузей господарювання підприємства. Наприклад, ймовірність пожежі має можливість впливати на сфери технологічного процесу, соціально-економічної, виробничо-господарської та суспільної діяльності, що буде відбуватися в конкретній черговості.

Залучення різних інформаційних баз та використання найкращих методів кваліфікаційного аналізу ризиків надає можливість дослідити не тільки їхній

розвиток та галузь діяльності, а й негативні результати нагромадження та впливу.

Не менш значущим в аналізі ринку є забезпечення інформацією – не тільки джерелом даних, а й способом зменшення ризику.

Ліміт потужностей чи недоступність коштів для обробки інформації, некоректності в результаті використання приблизних способів оцінки даних, негативно відзначаються на виявленні ризиків.

Відзначається, що якісний аналіз допускає його кількісний результат. Це означає, що послідовність проведення якісного аналізу повинна складатися не лише з визначення можливих причин їх виявлення, опису окремих різновидів ризику обраного проекту, варіантів зниження визначених ризиків, аналізу можливих наслідків їхнього втілення, а також, вартісну оцінку ймовірних втрат та всіх заходів, щодо зменшення ризиків проекту [52, с.82].

Особливий чинник якісного аналізу оцінювання ризику – визначення його припустимої межі для підприємства.

Ступінь ризику – це оцінка пропорції масштабу очікуваних збитків до розміру майна фірми та їхня можливість настання. При оцінюванні значення ризику будь-яким способом початковим показником вважається коливання результатів певного висновку. Мінливість – це кількість коливань, що відбуваються серед показників при відхиленні від характерної їм середньої величини. Провідним припущенням рівня ризику вважають: що вища мінливість, то більший ступінь ризику [32, с.61].

Завданням якісної оцінки є виявити ймовірні різновиди ризику, фактори, які мають вплив на його ступінь при втіленні конкретної господарської діяльності. Також якісний аналіз складається з методологічного підходу до оцінки потенційного показника ризику. Остаточний висновок приймається виключно при повному оцінюванні.

Головною індивідуальністю якісного підходу у вивченні ризиків є те, що на початку ведеться розпізнання ризиків, а потім вартісна оцінка результатів ризику і створених заходів боротьби з ними.

Якісний аналіз має відбуватися на стадії розроблення бізнес-плану. Кількісний аналіз має основу на інструментарії теорії ймовірності й математичної статистики, тому розраховується в числовому вимірі з впливу змін ризикових чинників проекту на зміну продуктивності плану і спирається на початковий варіант бізнес-плану проекту та здійснений якісний аналіз.

Основні методи якісного оцінювання ризиків наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика методів якісного оцінювання рівня ризику

Методи якісної оцінки ризику	Ступінь рівня ризику	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
Аналіз наслідків	Високий, помірний, слабкий	Досліджується фінансовий стан організації та вплив на її життєздатність загрозливих факторів	Простота розрахунку	Наслідки варіюються в широких межах чи сама подія відбувається кілька разів протягом певного проміжку часу
Аналіз імовірності (стосовно збитку)	Високий, помірний, низький	Аналізується імовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу	Можливість виявлення головних ризиків, що впливають на функціонування підприємства	Значний фактор часу (від одного до десяти років), не враховуються заходи, які компанія може вжити для того, щоб знизити цю ймовірність
Аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей)	Високий, помірний, низький	Досліджується ймовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу при врахуванні шляхів нейтралізації	Враховання можливих заходів для уникнення ризику чи зниження його ймовірності	Подію важко контролювати через низку зовнішніх факторів, що впливають на ризик
Експертний метод	Катастрофічний, критичний, допустимий, малий, мінімальний	Базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів із наступною статистико-математичною обробкою результатів цього опитування	Простота розрахунків, можливість оцінки ризиків, що не піддаються аналізу іншими методами	Суб'єктивний характер

В економічних джерелах з ризик-менеджменту відзначається, що першим проводиться якісний аналіз. Це означає, що інформація, отримана на стадії виявлення ризику, є початковою для проведення кількісного аналізу.

Дослідник М.В. Хохлов відзначає, що ці етапи не завжди можливо відокремити на індивідуальні. Аналіз має можливість здійснюватися у двох

напрямах: при існуючих втратах відбуваються перевірки підстав, в інших випадках – на базі аналізу системи з’ясовуються загрози і ймовірні наслідки [46].

Завданням кількісного аналізу вважається отримання обчислень окремих небезпек, визначення даних ймовірності та можливих втрат. Для цього складається комплект сценаріїв, і, залежно від показників збитків, можливо зобразити функції розподілу ймовірності настання втрат. При обрахуванні значення ризику варто взяти до уваги його можливість до змін в залежності від обраного способу оцінки. Більшість застосовується при наявності належної кількості ресурсів, як-от: фінансові, інформаційні, час і т.д.

У кількісних оцінках передбачається оцінювання в абсолютному й відносному вираженні. Абсолютне характеризується визначенням ризику іменованими величинами – частотою або обсягами ймовірних втрат у грошовому еквіваленті. Відносне вираження особливе вимірюванням різними безрозмірними показниками – відношенням двох або більше іменованих величин [35].

На практиці, пропонують використовувати декілька способів оцінювання, використовуючи більш доцільний варіант. Перелік найприйнятніших подано у табл. 1.2.

Способи кількісної оцінки в певний мірі консолідовані, однак, за допомогою них не завжди можливо дати оцінку різним видам ризиків у будь-яких ймовірних економічних ситуаціях (табл. 1.3)

Серед найбільш поширених і всебічних методів можна виділити наступні: експертні оцінки, статистичний аналіз, аналітика, створення дерева рішень, використання аналогій, нормативний підхід та рейтингова оцінка

Отже, можна зробити висновок, що у використанні кожного з методів кількісного оцінювання є свої переваги і недоліки. Метод аналогій і статистичний вимагають використання неабиякого масиву інформації, але не враховують фактор часу. Метод доцільності витрат та аналітичний недостатньо розроблені для застосування у вітчизняних умовах.

Після оцінювання рівня ризику здійснюється комплекс заходів, спрямованих на його оптимізацію. Для цього підприємство може використовувати наступні напрями та методи впливу на ступінь ризику (табл. 1.4).

Таблиця 1.2 – Характеристика методів кількісного оцінювання економічних ризиків

Найменування методу	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
Статистичний	Базується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин	Найбільш повна та достовірна інформація про рівень ризиків	Складність розрахунку, наявність достатньо великого обсягу статистичної інформації
Аналітичний	Використовуються такі показники, як період окупності, норма прибутковості, індекс рентабельності. Порівнюючи значення перерахованих показників, альтернативних проєктів, визначають ступінь їх ризику	Можливість виявлення головних ризиків, що впливають на функціонування підприємства та пошук шляхів зниження їх впливу	Метод недостатньо розроблений для підприємницької діяльності, складність розрахунку
Метод доцільності витрат	Витрати за конкретним напрямом не мають однакового ступеня ризику. Стан із кожним напрямом витрат розподіляється на зони загальних втрат, де конкретні втрати не досягають меж установленого ступеня ризику	Пошук ризиків через порівняння витрат, простота в розрахунках	Не враховується вплив окремих ризиків
Метод аналогів	Базується на порівнянні з аналогічними багаторазово здійсненими операціями	Використання досвіду попередників	Неврахування фактору часу, необхідність повної та достовірної інформації
Рейтинговий метод	На основі звітності розраховуються основні фінансові показники та робиться їх ранжування за певною шкалою	Можливість обробки широкого масиву інформації, отриманий результат можна одразу порівняти з еталоном, простота розрахунків	Можливість неправильного вибору еталону
Метод дерева рішень	У процесі підготовки рішення виділяються різні його варіанти, що можуть бути прийняті, а також для кожного варіанту – ситуації, які можуть наступити	Пошук можливих сценаріїв розвитку подій, наочність	Можливість неправильного вибору сценарію розвитку подій, необхідність повної та достовірної інформації
Нормативний метод	Базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів (ліквідності, автономії, покриття та ін.)	Легкість розрахунків, максимальна точність у розрахунках	Не дає можливості врахувати всю індивідуальність конкретної ситуації

Таблиця 1.3 – Основні кількісні методи аналізу економічних ризиків

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

Таблиця 1.4 – Напрями та методи впливу на ступінь економічного ризику підприємства

Напрямок впливу	Методи регулювання ступеня ризику
Уникнення ризику	– Відмова від ненадійних партнерів, постачальників; – Відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень
Компенсація ризику	– Стратегічне планування діяльності; – Прогнозування зовнішньої економічної ситуації; – Моніторинг соціально-економічного та правового середовища; – Активний цілеспрямований маркетинг
Збереження ризику	– Відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування); – Створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самостраховання або фондів ризику); – Залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва)
Передача ризику	– Страхування – Передача ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства – Передача ризику через укладання біржових угод (хеджування)
Зниження ризику	– Диверсифікація – Здобуття додаткової інформації – лімітування

Один із популярних підходів – уникнення ризиків, полягає у уникненні прийняття ризикованих проектів та уникненні співпраці з ненадійними партнерами чи постачальниками. Цей підхід є найбільш радикальним та простим, проте відмова від ризику може призвести до втрати потенційного прибутку, пов'язаного з ризикованою діяльністю.

Дотримання політики уникнення ризиків рекомендується у таких випадках:

- коли ризики є значними та небезпечними, а уникнення їх не призводить до появи інших ризиків високого рівня;
- коли рівень ризику суттєво перевищує можливу вигоду від комерційної операції;
- коли можливі збитки від ризику є надмірно високими і компанія не може їх компенсувати.

Компенсація ризику – це ще один спосіб передбачення та попередження непередбачуваних ситуацій, але вимагає значних аналітичних досліджень. Один з ефективних методів – стратегічне планування, яке дозволяє зменшити невизначеність, виявити потенційні ризики у виробничому циклі та прогнозувати їх появу. Прогнозування зовнішньої економічної ситуації включає розроблення різних сценаріїв розвитку, оцінку бізнес-середовища на підприємстві, прогнозування поведінки партнерів та конкурентів, а також змін у галузях та сегментах ринку, а також у регіонах та країнах.

Для збереження ризику потрібно виконати наступні дії:

- відмова від здійснення будь-яких заходів щодо відшкодування шкоди без надання фінансової підтримки;
- створення фондів самострахування або ризикових фондів шляхом формування спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі безпосередньо на підприємстві для швидкого подолання тимчасових ускладнень у фінансово-господарській діяльності, відшкодування збитків у разі кліматичних умов і негоди, покриття кредиторська заборгованість, витрати на ліквідацію другорядного господарського об'єкта;

– одержання кредитів та позик, отримання державних субсидій для компенсації збитків і відновлення виробництва.

У зв'язку з мінімізацією ризику основним завданням підприємства є знаходження необхідних ресурсів для покриття можливих збитків. При виборі кредиту бізнес може стикнутися з недоступністю кредитування та високими відсотками. Однією з основних проблем утворення резервів для покриття несподіваних збитків є оцінка можливих наслідків ризику. Для визначення цього можна скористатися наведеними вище методами якісного та кількісного аналізу.

Метою передачі ризику є перекладання відповідальності на треті сторони для підтримки існуючого рівня ризику. Цей підхід включає такі методи: страхування; передача ризику через укладення договорів факторингу та гарантії; передача ризику через здійснення валютних операцій (хеджування).

Методи зниження рівня ризику спрямовані на зменшення ймовірності та розміру можливих втрат від настання ризикової ситуації. Найширшим серед сукупності цих способів і диверсифікації є поділ інвестиційних коштів між різними об'єктами для інвестування, не пов'язаних один із одним. Існує багате різноманіття різновидів диверсифікації. Так, розрізняють наступні види диференціації:

– диверсифікація діяльності (збільшення кількості технологій, пов'язаних з варіацією, розширення асортименту послуг до асортименту продукції, орієнтація на різні соціальні групи прихильників, створення регіональних реєстрів);

– диверсифікація ринків збуту (дальність одночасно на декількох ринках збуту, розподіл поставок між великою кількістю людей);

– диверсифікація поставок сировини і матеріалів (взаємодія з великою кількістю постачальників).

Для зменшення економічних ризиків компанія також має використовувати інші можливості внутрішнього зниження ризиків, зокрема:

– перевірку комерційних партнерів та умов укладання угод (перевірка позичальника, фінансова стійкість, активи, загальні обставини економічної ситуації);

– забезпечення конфіденційності комерційної інформації всередині компанії шляхом встановлення чіткого порядку обробки та доступу до інформації;

– створення спільних підприємств; придбання компаній та підприємств з впровадженою системою нових технологій або іншими перевагами;

– вдосконалення управління оборотним капіталом підприємства;

– формування резервування фондів, виробничих потужностей, готової продукції; перепроєктування продуктів або організаційної структури;

– залучення зовнішніх конкурентноспроможних фахівців з вузькою спеціалізацією в областях найбільшого можливого ризику;

– максимальне використання минулого досвіду, кращих практик, аналізу та інтуїції для обґрунтування ймовірностей подій;

– використання венчурного ризикового капіталу.

Маючи різноманітні напрямки та методи регулювання ризику, підприємцю потрібно вибрати найбільш прийнятний захід для конкретної ситуації. За таких умов науковці рекомендують розробляти модуль «ймовірність збитків / рівень збитків» з урахуванням обраної градації, яку визначає підприємець на основі власних досліджень та експертизи [2, с. 46-123]. Суть методичного підходу до визначення оптимального шляху нейтралізації ризику представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Модуль «Імовірність виникнення втрат/рівень збитків» для пошуку рішення щодо оптимізації ступеня ризику

Рівень збитків, гр. одиниць	Імовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні (від 0 до А)	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі (від А до В)	Створення резерву (запасу)					
Помірковані (від В до С)	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні (від С до D)	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі (від D до E)	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні (більше E)	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику			

Реалізація описаних вище методів пов'язана з певними витратами, які можуть істотно відрізнитися за своїм рівнем. Проблема управління ризиками полягає у виявленні та застосуванні на практиці «оптимальних» (раціональних) методів, завдяки яким будуть зменшені сукупні витрати на об'єкт або отримано максимально можливий у такій ситуації прибуток [14].

Вибір конкретного методу залежить від досвіду та можливостей компанії. Але найкращим варіантом вибору напрямку оптимізації ризиків є розумне поєднання кількох методів.

### **Висновки до розділу 1.**

1. В результаті проведеного дослідження сутності ризику в діяльності підприємства, доцільним є наступне визначення, що економічний ризик – це оцінка умов, в яких функціонує підприємство або суб'єкт економіки, з урахуванням ймовірності негативних наслідків для його діяльності. Це дозволяє здійснювати вибір оптимальних рішень при прийнятті та реалізації економічних рішень.

2. На сьогоднішній день ризик становить одну з ключових складових будь-якої компанії, яку необхідно враховувати під час формування стратегії її розвитку. Уникнення ризиків у ході господарської діяльності, зокрема в процесі росту, є неможливим. Тому успішна діяльність будь-якого підприємства можлива лише при вчасному врахуванні ризику при плануванні діяльності та оптимізації його рівня.

3. Передумовами виникнення ризику є наявність невизначеності та ухвалення рішення фірми. Приймаючи рішення, керівник має два альтернативних варіанти – ризикований і надійний, що гарантує збереження отриманих результатів, тому ризики можна класифікувати за багатьма факторами. В кваліфікаційній роботі розглянута узагальнена класифікація ризиків у діяльності промислових підприємств.

4. Управління діяльністю підприємства, його розвиток та підвищення економічної безпеки ґрунтується на аналізі вищезгаданих видів ризиків та їх оцінці в умовах кризових ситуацій на промислових підприємствах. Оцінка

ризиків є важливою для прийняття ефективних управлінських рішень. Для цього застосовуються якісний і кількісний аналіз. Якісний аналіз допомагає встановити фактори та області ризику, у той час як кількісний аналіз менш чутливий до особистих впливів і точно визначає рівень впливу кожного виду ризику. У роботі розглянуті різноманітні методи оцінки ризику.

6. Для ефективної роботи компанії повинні активно працювати над управлінням ризиками, шукати способи їх контролю та мінімізації, а не уникати їх у будь-якому разі. Тому компанії повинні адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб зменшити наслідки ризиків. Для збереження конкурентних позицій на ринку необхідно вміти ефективно оптимізувати ризики в діяльності промислової компанії за допомогою методів впливу на ступінь ризиків та мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КП «Полтава-сервіс» ПМР

#### **2.1. Проблеми і перспективи функціонування сфери житлово-комунального господарства**

Житлово-комунальне господарство, як провідна сфера забезпечення гарантованого рівня життя населення України згідно із законодавством, має важливе соціально-економічне значення.

Забезпечення соціально-економічного розвитку міст і районів багато в чому залежить від можливостей і потенціалу муніципальних (комунальних) підприємств (КП). Вони є основою комфортного та безпечного життя мешканців місцевих територіальних громад за рахунок надання послуг теплопостачання, комунальних послуг, транспортної та інформаційної підтримки. На жаль, на сьогоднішній день розвиток цієї галузі не в повній мірі задовольняє потреби населення і підприємств. Проблеми комунального сектора стосуються всіх жителів України, які характеризуються неповноцінним управлінням комунальними підприємствами, низькою якістю комунальних послуг, неефективною діяльністю, недостатньою фінансовою підтримкою і низькою якістю послуг, що надаються [36].

Зацікавленість вчених у проблематиці підприємств житлово-комунального господарства підкреслюється тим, що більшість заходів щодо їх реформування на даний момент мають обмежену ефективність, через організаційні та загальноекономічні причини. Також повільний процес трансформацій отримує вплив від недостатньої уваги до науки, недоліків та застарілості існуючої науково-методологічної бази, яка потребує стати дієвим інструментом для пошуку та впровадження ефективних інноваційних шляхів розвитку таких підприємств у нових умовах.

Згідно із першою статтею Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», комунальне власність – це право територіальної громади на самостійне володіння, користування та розпорядження майном ефективно і з урахуванням власних інтересів через органи місцевого самоврядування [37].

Сфера комунального господарства є однією з ключових та пріоритетних галузей національної економіки будь-якої країни, оскільки вона визначає життєздатність населених пунктів та має великий вплив на розвиток багатьох взаємовідносин у державі.

Місцеві органи влади та самоврядування використовують ресурси регіону для здійснення власних та делегованих повноважень, особливо у сфері комунальних послуг, спираючись на бюджетні кошти. У контексті децентралізації попит на якість послуг, що надаються комунальними підприємствами, особливо зростає.

Структура комунального господарства включає такі складові як водопостачання та водовідведення, міський транспорт і утримання доріг, тепlopостачання, електричні мережі тощо.

Для початку давайте розберемося в суті поняття «комунальне підприємство». Комунальне комерційне підприємство – це організація, власність якої знаходиться в спільному володінні і закріплена за нею з правом господарського відання. Право власності на комунальне некомерційне підприємство також перебуває у комунальній власності та закріплюється за ним по праву ведення бізнесу та управління.

Спочатку розглянемо, що означає термін "комунальне підприємство". Комунальне підприємство - це установа підприємницької діяльності, яка належить до комунальної власності і управляється як господарський об'єкт. У випадку комунального некомерційного підприємства, майно також належить до комунальної власності, але управління ним здійснюється на правах оперативного управління [38].

Комунальні підприємства – це підприємства, що діють на основі спільної власності територіальної громади або у статутному капіталі яких частка спільної власності територіальної громади перевищує 50%.

Існує декілька підходів до класифікації підприємств, які знаходяться у комунальній власності, відповідно до таблиці А.3 (додаток А). В залежності від способу формування статутного капіталу такі підприємства можна розподілити на комерційні та некомерційні, а також на корпоративні та унітарні підприємства.

Кириленко О. П. [39] класифікує КП залежно від джерел фінансування їхньої діяльності. Згідно з цією характеристикою, комунальні підприємства поділяються на ті, які фінансуються повністю з місцевих бюджетів, ті, що отримують часткове фінансування з місцевих бюджетів, а також підприємства, що працюють на умовах самоокупності.

На нашу думку, в даний час найбільш прийнятним є класифікація КП для місцевого самоврядування залежно від їх ролі, згідно з якою виділяються комунальні підприємства, які забезпечують широкий спектр послуг для загального блага, підприємства, що виконують конкретні функції, а також комунальні підприємства, які конкурують на ринку [40].

Комунальні підприємства не можна вважати «винаходом» радянської економіки ні за змістом, ні за формою. Така форма управління поширена в багатьох країнах Європейського союзу, де публічна власність має значно більше значення, ніж у країнах англосаксонської спільноти. У всіх країнах Європейського Союзу, крім Люксембургу, функціонують комунальні підприємства. Найбільша кількість таких підприємств на одну особу мешканця спостерігається у Фінляндії, після неї йдуть Австрія та Латвія (див. табл. 2.1).

З таблиці 2.1 видно, що кількість комунальних підприємств загалом в Європейському союзі за останні роки зросла. Такий розвиток подій свідчить про збільшення кількості комунальних підприємств в 9 країнах, для яких є повні дані, протягом 7 років, у 5 країнах кількість залишилась стабільною, тоді як зменшення кількості таких підприємств відбулося тільки в трьох країнах, зокрема в Греції, яка пережила дефолт за цей період.

Збільшення кількості комунальних підприємств в різних країнах відбувалося нерівномірно, і якщо в 2007 році розрив між країнами за кількістю

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників кількості комунальних підприємств у країнах ЄС у 2004 р. та 2021 р.

Країна	Чисельність населення, млн, осіб		Кількість КП, одиниць		Кількість КП на 10 тис. мешканців		Темп приросту кількості КП, %
	2004	2021	2004	2021	2004	2021	
Австрія	8,1	9	1450	4068	1,79	4,520	181
Бельгія	10,3	11,7	243	350	0,24	0,299	44
Данія	5,3	5,8	224	288	0,42	0,497	29
Фінляндія	5,2	5,59	944	2896	1,82	5,181	207
Франція	59,5	65,78	1198	1332	0,20	0,202	11
Німеччина	82,2	83,75	3500	8700	0,43	1,039	149
Греція	10,6	10,36	1116	700	1,05	0,676	-37
Ірландія	3,8	4,9	–	50	–	0,102	–
Італія	57,8	60,6	963	4350	0,17	0,718	352
Нідерланди	16	17,2	–	10	–	0,006	–
Португалія	10	10,1	76	76	0,08	0,075	0
Іспанія	39,5	46,56	770	1200	0,19	0,258	56
Швеція	8,9	10,2	1750	1970	1,97	1,931	13
Чехія	10,3	10,7	339	189	0,33	0,177	-44
Естонія	1,4	1,3	224	200	1,60	1,538	-11
Латвія	2,4	1,85	669	669	2,79	3,616	0
Литва	3,7	2,66	–	211	–	0,793	–
Польща	38,6	37,88	2415	2415	0,63	0,638	0
Словаччина	5,4	5,5	239	239	0,44	0,435	0
Словенія	2	2	60	60	0,30	0,300	0
Румунія	21,7	19	–	1167	–	0,614	–
Болгарія	7,8	6,9	–	550	–	0,797	–

*Джерело: складено за [41-45].*

таких підприємств на 10 тис. мешканців був невеликим, то в 2021 році він значно зріс. Нині цей сектор отримує все більше значення як для окремих країн, так і для ЄС загалом: лише у Франції в 2014 році дохід, згенерований цими підприємствами, становив 12,1 млрд євро [42].

В основному комунальні підприємства ЄС традиційно займаються наданням комунальних послуг, таких як водопостачання, тепло- та електропостачання, збирання та утилізація сміття, транспорт та благоустрій, а також управління кладовищами тощо. Однак у країнах Європейського Союзу з найвищим рівнем багатства існують комунальні підприємства, що займаються економічним розвитком (Бельгія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Італія, Ірландія, Нідерланди), у деяких країнах діють також комунальні підприємства у сфері

туризму (Франція, Швеція, Латвія, Литва, Греція, Словаччина) та телебачення (Австрія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Латвія, Словаччина). У Португалії функціонують муніципальні підприємства, спеціалізація яких пов'язана з галуззю харчової промисловості. У Ірландії такі підприємства зосереджені на сферах сільського господарства, тоді як у Польщі акцент зроблений на торговельні компанії [44].

Давайте проаналізуємо тенденції змін у кількості комунальних підприємств в Україні та Полтавській області протягом процесу децентралізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників кількості комунальних підприємств в Україні у 2018-2022 рр.

<b>Юридичні особи</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Юридичні особи України, всього	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009
Комунальні підприємства	11640	12842	13883	14174	14188
Питома вага комунальних підприємств, %	0,94	0,99	1,03	1,02	0,99
Комунальні організації (установи) органів державної влади	61782	60508	59103	58887	58195
Питома вага комунальних організацій, %	5,00	4,66	4,38	4,22	4,05
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств	x	+1202	+1041	+291	+14
комунальних організацій	x	-1274	-1405	-216	-692
Юридичні особи Полтавської області, всього	34298	35034	35113	35204	35665
Комунальні підприємства	533	573	578	520	524
Питома вага комунальних підприємств, %	1,55	1,64	1,65	1,48	1,47
Комунальні організації (установи) органів державної влади	2549	2501	2445	2445	2396
Питома вага комунальних організацій, %	7,43	7,14	6,96	6,95	6,72
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств Полтавської області	x	+40	+5	-58	+4
комунальних організацій Полтавської області	x	-48	-56	-	-49

*Джерело: складено автором самостійно за [46,47].*

В Україні налічується 14188 комунальних підприємств, кількість яких щороку зростає. Як в Україні в цілому, так і в Полтавській області кількість комунальних організацій (установ), підпорядкованих органам державної влади, з кожним роком зменшується, тоді як кількість комунальних підприємств, навпаки, зростає з кожним роком. Однією з причин цього є те, що під час реформування галузі охорони здоров'я бюджетні заклади охорони здоров'я були включені до переліку неприбуткових комунальних підприємств.

На 1 січня 2023 року частка комунальних підприємств в загальній кількості юридичних осіб в Полтавській області майже в 1,5 рази перевищує аналогічний показник по Україні і становить 1,47%. Щодо комунальних організацій (установ) органів державної влади, їх частка в області складає 6,72%, у той час як в Україні – 4,05%.

Велика кількість створених комунальних підприємств після виборів свідчить про те, що органи місцевого самоврядування іноді діють не з метою забезпечення добробуту громадян, а з метою задоволення корупційних інтересів чиновників [48].

Багато комунальних підприємств, недостатній контроль зі сторони держави та мало уваги громадськості до їхньої діяльності ускладнюють ефективний моніторинг. Багато з цих підприємств не опубліковують свою фінансову звітність на офіційних веб-сайтах місцевих органів влади, несприятливо впливаючи на загальну прозорість їх фінансового стану та місцевих фінансів. Низький рівень прозорості сприяє зловживанням керівниками їх службовим становищем. Незважаючи на існування великої кількості комунальних підприємств, діяльність багатьох з них не оприлюднюється в офіційних звітах. В умовах цифрової трансформації недостатнє роз'яснення даних деякими КП негативно позначається на загальній прозорості їх фінансово-господарської діяльності та взагалі на місцевих фінансах.

Станом на 1 жовтня 2021 року в Полтаві працювало 30 комунальних підприємств, які займалися різними сферами, такими як житлове та комунальне господарство, транспортні послуги, будівництво та ремонт доріг, оренда нерухомого майна, організація парків, спорту, культури та інше. Загалом, на цих

підприємствах працювало близько 6630 осіб, а середня заробітна плата становила 12058 грн. для працівників та 15075 грн. для адміністративного персоналу, що вище середньої зарплати по області на 3605 грн.

За дев'ять місяців 2021 року комунальні підприємства у Полтаві отримали дохід у розмірі 1124,0 млн. грн. З них лише 5 підприємств мають потенціал для самофінансування, або 22,72% від загальної кількості. Ці підприємства заробили чистого прибутку на суму 21249,7 тис. грн. Головною «заробітчанкою» у формуванні прибутку став міський водоканал, який отримав 20674,0 тис. грн. Залишок підприємств є низькорентабельними і залежать від міського бюджету, чи навіть стають збитковими, потребуючи повного фінансування від міської влади. 12 комунальних підприємств міста, що складають 54,5% від загальної кількості, зазнали збитку на суму 53336,9 тис. грн у період з січня по вересень 2021 року.

Більшість комунальних комерційних підприємств зазвичай працює з збитками, тому вони отримують значну фінансову підтримку з місцевих бюджетів. Але такий підхід може спотворювати конкуренцію та створювати ризики корупції. У 2021 році комунальні підприємства Полтави отримали усього 810,6 млн. грн. фінансування, з яких 213,3 млн. грн. виділено з міського бюджету, проте лише 32,2 млн. грн. було використано для фінансування некомерційних підприємств.

Розглянемо основні показники фінансового стану підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ), які з 2014 по 2018 рік були основою всього сектора комунальної власності (табл. 2.3). Проведений аналіз свідчить, що фінансовий стан комунальних підприємств в сучасних умовах незадовільний і вимагає негайного втручання всіх зацікавлених сторін, зокрема держави та органів місцевого самоврядування.

Дослідження фінансових показників економічної діяльності підприємств у даній галузі за період з 2014 по 2018 рік свідчить про їх збитковість. Зокрема, відповідно до даних у табл. 2, обсяг збитків комунальних підприємств у 2018 році восьмикратно перевищив обсяг їх прибутків. Понад третина комунальних підприємств є збитковими [59]. Таким чином, динаміка фінансового стану

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансової діяльності підприємств ЖКГ в Україні за 2014-2018 рр., млн грн.

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. приріст, млн. грн.	Відн. приріст, %
Прибутки підприємств	1245	698	423	760	782	-463	-37
Збитки підприємств	3010	4200	6100	5600	6200	3190	106
Дебіторська заборгованість	13877	15959	19310	237420	30030	16153	116
Кредиторська заборгованість	26542	29727	33295	30600	38400	11858	45
Заборгованість населення за ЖКГ	14708	10978	13735	16395	24420	9712	66

*Джерело: складено автором самостійно за [36].*

підприємств відображає тривожні тенденції збільшення їх збитковості, зменшення рентабельності послуг, зростання обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості внаслідок збільшення заборгованості населення за житлово-комунальні послуги. Протягом періоду з 2014 по 2018 рік у зв'язку зі збільшенням заборгованості та витрат рентабельність підприємств знизилася на 37%.

Ще одна фундаментальна проблема функціонування комунальних підприємств полягає у відсутності у місцевих органів влади бажання розвивати бізнес для ефективного використання фінансових ресурсів і забезпечення максимально можливої якості послуг для споживачів. Аналітики Центру економічної стратегії заявили, що є загальні показники всіх українських компаній у відповідному секторі та кількість українських компаній, розташованих у регіональних центрах, щодо яких публікуються дані. Оприлюднені дані свідчать про потребу в удосконаленні управління цими підприємствами для забезпечення якості наданих послуг (табл. 2.4).

Низька ефективність комунальних підприємств пояснюється обмеженнями в тарифах, низьким рівнем бізнес-активності (недостатнім доходом в порівнянні з витратами на його отримання) та неефективним управлінням активами.

Таблиця 2.4 – Порівняння рентабельності активів і власного капіталу в окремих секторах

Показник	Галузь	Середній показник проаналізованих КП, 2017-2018 рр.	Загалом по сектору, 2017-2018 рр.
Рентабельність активів	Водопостачання, каналізація	-5 %	-2,78 %
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-1 %	-0,95 %
	Транспорт та логістика	-2 %	-1,15 %
Рентабельність власного капіталу	Водопостачання	-1 %	-5,83 %
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-5 %	-3,29 %
	Транспорт та логістика	-3 %	-2,05 %

Для приватних підприємств це може бути важливим сигналом для поліпшення управління та оптимізації витрат, а також для перегляду системи фінансового управління. У випадку ж погіршення фінансових показників, керівництво комунальних підприємств, як правило, залишається поза увагою наслідків.

Проблемою на шляху інноваційної модернізації підприємств ЖКГ є їх монополічний статус. Поняття монополії вказує на домінуюче становище однієї компанії на ринку, об'єднання кількох компаній, які контролюють ринок, або передачу державою одній чи кільком компаніям виключного права на виконання певного завдання. Для створення рівних умов конкуренції необхідна обґрунтована стратегія зміни монополістичної інституційної системи підприємств і організацій, а також їх рівноправна участь в інноваційному економічному процесі [50].

Останнім часом позиції багатьох вітчизняних суб'єктів житлово-комунального господарства ослабли через з'яву конкурентного ринку та започаткування процесу демонополізації. Цей процес охоплює постачання питної води, технічне й санітарне обслуговування житлового фонду, вивезення сміття, експлуатацію ліфтів та поточний ремонт житлового фонду. Проте, реформа досі не має системного характеру. Впровадження конкурентних засад відбувається несистематично, що перешкоджає повному відслідковуванню

позитивних результатів. Необхідні інтеграційні моделі та ефективна система управління підприємствами ЖКГ лишаються недостатньою практикою.

Для успішного вирішення цих проблем потрібно одночасно розвивати державне регулювання на відповідних монопольних ринках і підтримувати беззбитковий розвиток господарських структур ЖКГ. Це допоможе збалансувати інтереси держави, суб'єктів природних монополій і споживачів житлово-комунальних послуг.

Орган державного регулювання діяльності природних монополій повинен забезпечувати захист інтересів споживачів в отриманні комунальних послуг належної якості, створювати умови для ефективного функціонування суб'єктів природних монополій і залучати інвестиції в розвиток житлово-комунального господарства (рис. 2.1).

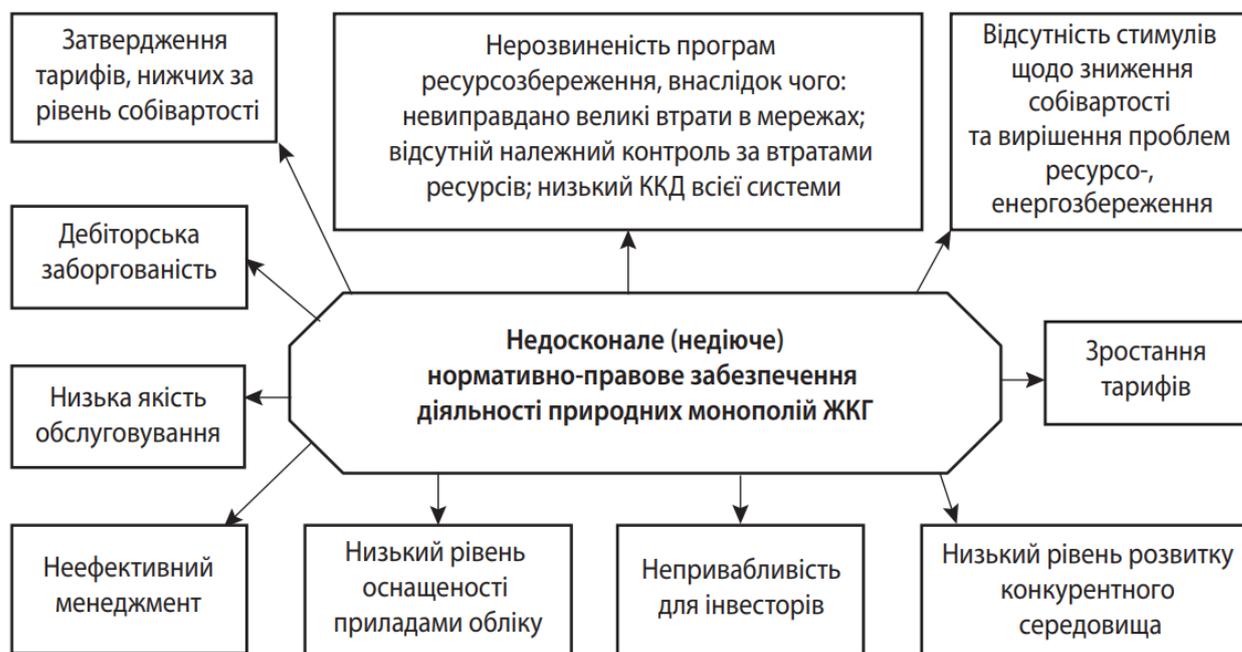


Рисунок 2.1 – Проблеми державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій у сфері ЖКГ

Джерело: складено за [54].

Органи місцевого самоврядування володіють повноваженнями затверджувати та виконувати місцеві програми у сфері житлово-комунального

господарства. Також їм необхідно інформувати громадськість про стан виконання цих програм.

Однак результати аналізу відповідних програм у 24 обласних центрах України, проведеного згідно з методикою Центру «Соціальна дія», свідчать про те, що вони не відповідають своєму призначенню. Ці документи, як правило, не містять чіткого плану реалізації політики у сфері житлово-комунального господарства. Це означає, що місцева влада порушує закон, не повідомляючи громадянам про політику та результати її реалізації. Таким чином, оцінка ефективності дій влади в цій сфері на підставі програм стає неможливою. Детальну оцінку програм кожного обласного центру можна знайти на інфографіці (рис. 2.2).

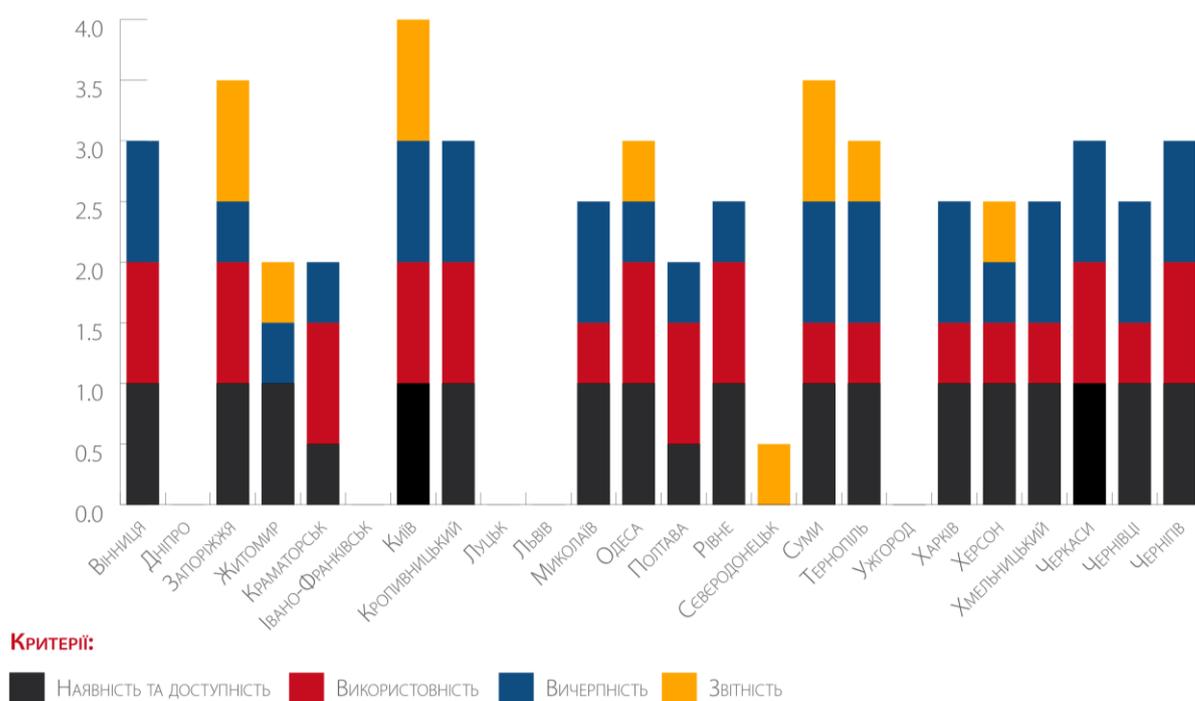


Рисунок 2.2 – Результати експертної оцінки

комплексних цільових програм міст в сфері ЖКГ за 2017-2019 рр.

Джерело: складено за [51].

Дані за окремими показниками, що дозволяють оцінити ефективність реалізації житлово-комунальної політики органами місцевого самоврядування, наведені на графіках 2.3-2.5.

Одним з найважливіших аспектів аналізу житлово-комунальної політики на основі наявних даних є питання енергоефективності. Країни з високою

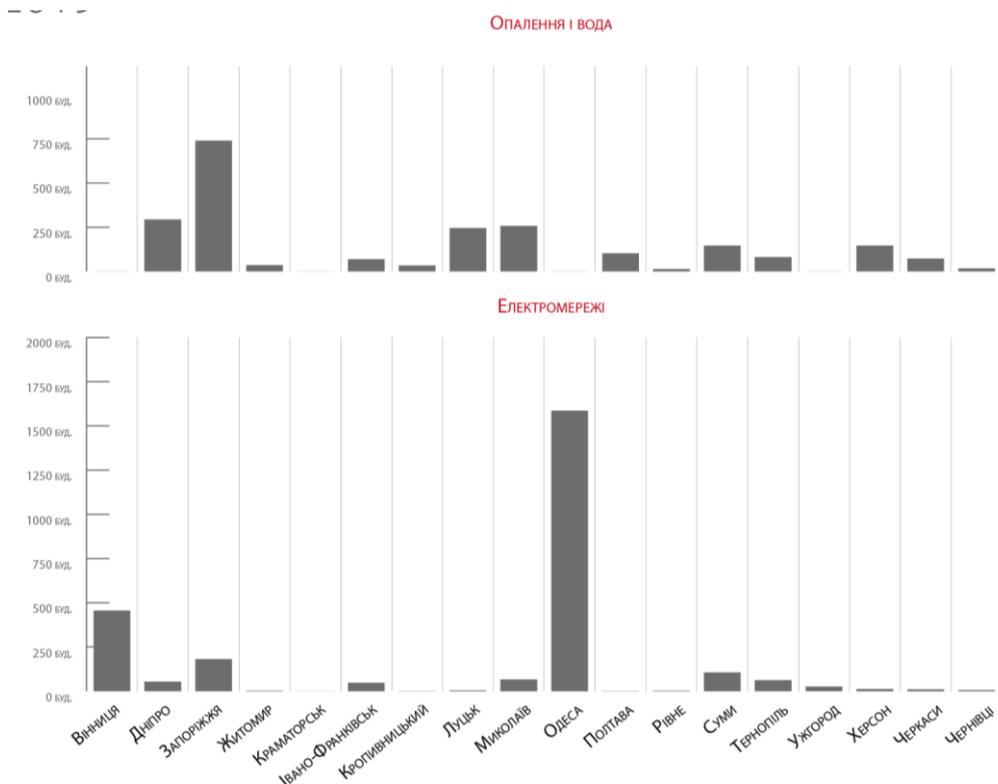


Рисунок 2.3 – Ремонт системи опалення, водопостачання та електромереж у 2017-2019 рр.

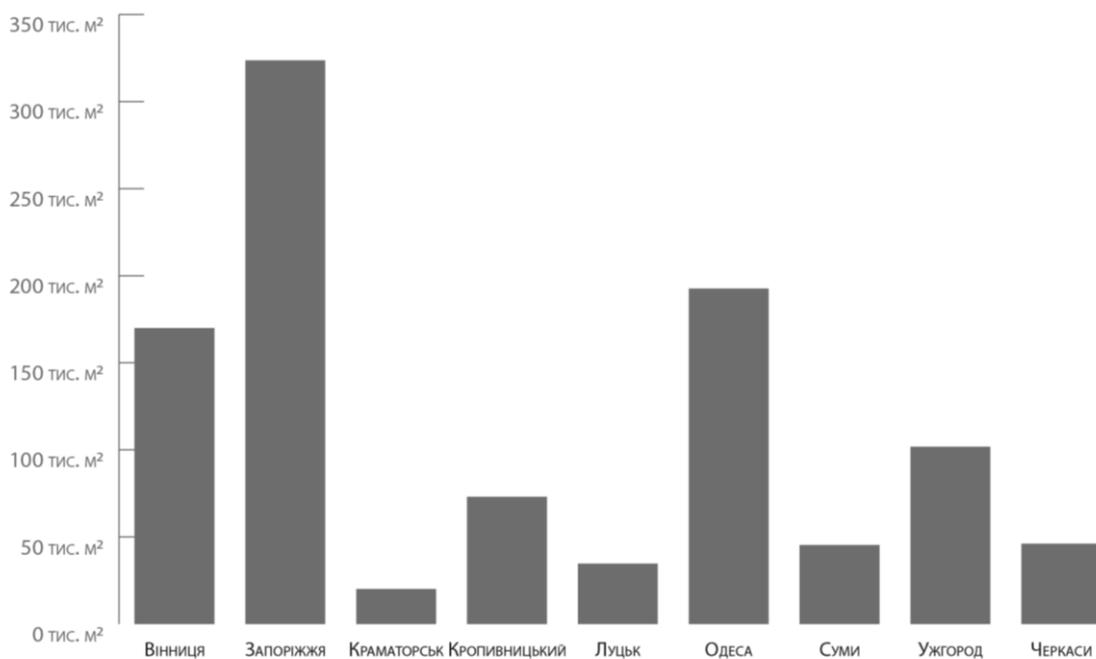


Рисунок 2.4 – Ремонт покрівель житлового фонду в 2017-2019 рр.

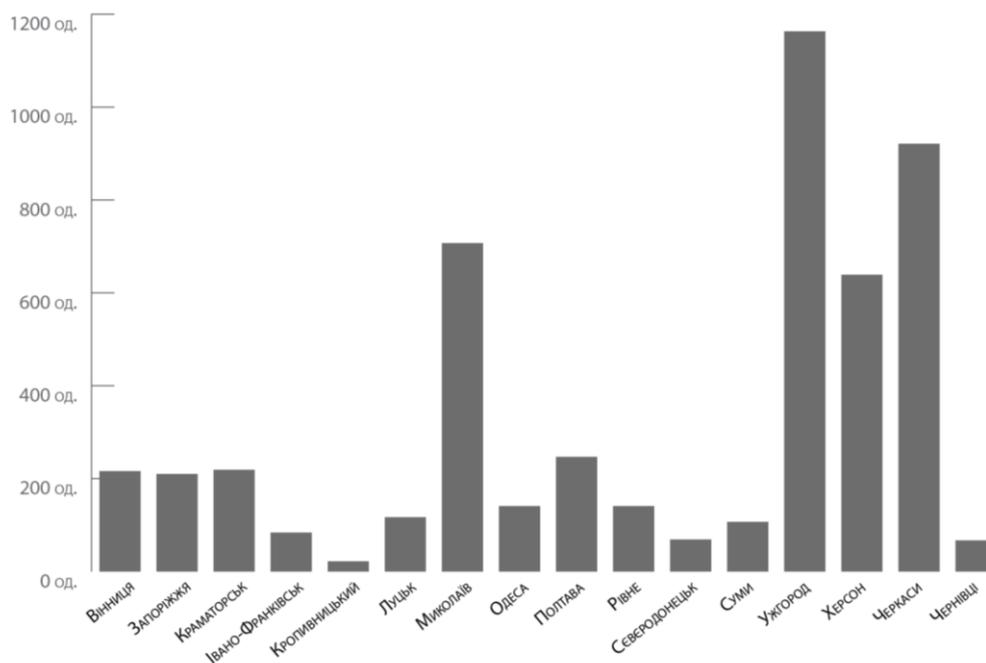


Рисунок 2.5 – Утворення ОСББ або інших форм самоорганізації населення за 2017-2019 рр.

розвиненим місцевим самоврядуванням приділяють достатню увагу не тільки тарифам і наданню існуючих комунальних послуг, а й таким перспективним областям, як підвищення енергоефективності та використання більш екологічно чистих джерел енергії. Розвиток цих напрямків має багато переваг як для окремих жителів міста, так і для економіки всього району. Перш за все, це призводить до зниження витрат на комунальні послуги та скорочення викидів парникових газів у навколишнє середовище.

Декілька українських міст приєдналися до двох європейських ініціатив, а саме «Угода мерів» і «Європейська енергетична відзнака». В рамках цих ініціатив міста взяли на себе відповідні зобов'язання. Участь у цих ініціативах є вираженням активної енергетичної політики муніципалітету та позитивно впливає на переговори з міжнародними донорами та інвесторами. Зокрема, в угоді беруть участь усі обласні центри. За минулу каденцію органів місцевого самоврядування це зробили Харків, Дніпро, Миколаїв та Ужгород. Житомир отримав сертифікат за останній термін перебування на посаді місцевого самоврядування на Європейську енергетичну премію. У місті Вінниця було отримано сертифікацію у 2015 році та успішно підтверджено у 2019 році, що

свідчить про відповідність міста щонайменше 50% стандартам якості програми. Крім того, міста Львів, Суми та Черкаси знаходяться на етапі участі в програмі, але ще не отримали сертифікації.

Цікаво, що серед міст, які протягом останньої каденції приєдналися до однієї з двох зазначених європейських ініціатив, виявлено як міста з великим, так і з невеликим бюджетами для впровадження енергозберігаючих заходів (рис. 2.6). Зокрема, виділені грошові кошти на ці цілі отримали такі міста, як Харків, Вінниця, Миколаїв та Черкаси. Тоді як у Дніпрі, Сумах та Ужгороді виділення на енергозбереження були меншими. Водночас слід зазначити, що дані про дев'ять інших міст відсутні. Це знову свідчить про те, що фінансові ресурси не є єдиним вирішальним фактором у реалізації регіональної політики.

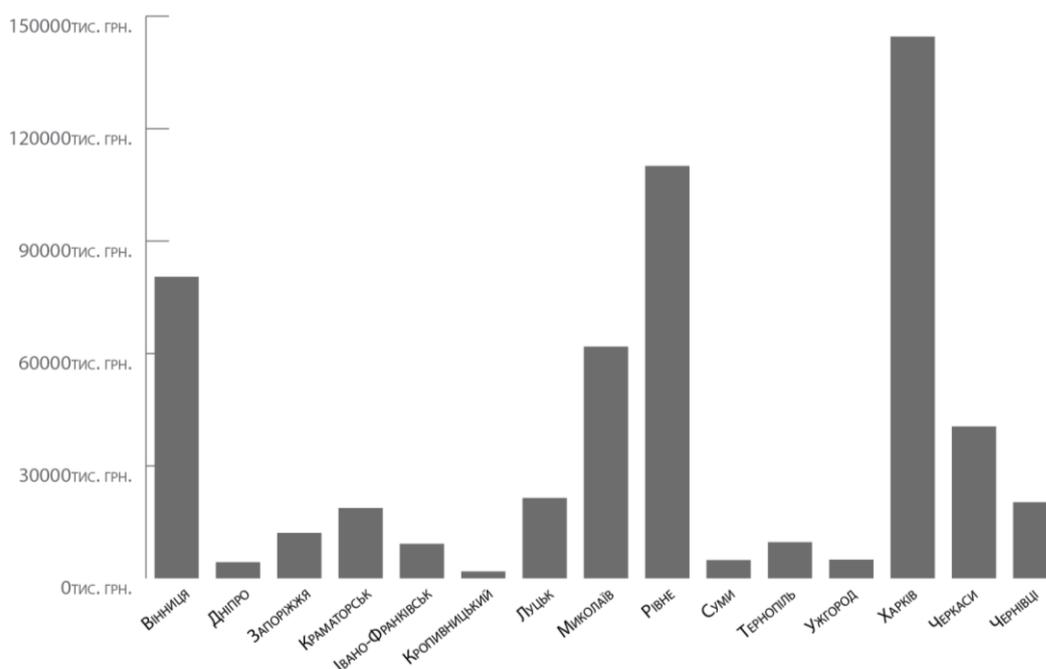


Рисунок 2.6 – Бюджет на провадження енергозберігаючих заходів в сфері ЖКГ за 2017-2019 рр.

Зауважимо, що повноваження муніципалітетів у сфері житлово-комунального господарства не обмежуються лише встановленням плати за комунальні послуги, водопостачання та утилізацію сміття. Органи місцевого самоврядування також зобов'язані забезпечити неперервну функціонування всієї

системи житлово-комунального господарства, що неможливо без якісного та своєчасного планування.

Як уже зазначалося раніше, останні статистичні дані свідчать, що житлово-комунальні підприємства стабільно перебувають у невігідному становищі, як в Україні в цілому, так і в її регіонах. Враховуючи цю ситуацію та необхідність дослідження тенденцій розвитку житлового будівництва та комунального обслуговування, вважаємо доцільним визначити чинники зовнішнього середовища, які впливають на розвиток цієї галузі. Аналіз ситуації зовнішнього середовища ЖКГ проводити за допомогою PEST-аналізу, який спрямований на вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища ЖКГ (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз розвитку ЖКГ регіонів України

<b>Політичні фактори (P)</b>	<b>Економічні фактори (E)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність ЖКГ;</li> <li>– відсутність належної реалізації розробленої програми реформування галузі;</li> <li>– відсутність єдиного постійного органу влади, спроможного реалізувати напрямки реформування галузі;</li> <li>– недостатність фінансування з боку держави;</li> <li>– відсутність підтримки органів регіональної влади щодо розвитку комунальних підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестійка економічна ситуація в країні;</li> <li>– рівень інфляції, який постійно зростає;</li> <li>– несприятливий інвестиційний клімат у галузі;</li> <li>– неможливість упровадження зарубіжних тенденцій функціонування галузі;</li> <li>– специфічний характер надання деяких послуг (сезонність);</li> <li>– відсутність дієвого механізму встановлення тарифів на послуги галузі;</li> <li>– середній рівень платоспроможності попиту на надані послуги підприємствами галузі</li> </ul>
<b>Соціокультурні фактори (S)</b>	<b>Технологічні фактори (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальна тенденція зниження рівня освіченості населення;</li> <li>– недостатність кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей та управлінських кадрів;</li> <li>– негативна демографічна ситуація у країні: зростання кількості населення пенсійного та передпенсійного віку, підвищення рівня смертності і захворюваності;</li> <li>– сучасні зміни законодавства у соціальній сфері (пенсійна реформа тощо);</li> <li>– недосконала репутація підприємств галузі;</li> <li>– рівень задоволеності споживачів послуг і відношення до їх оплати;</li> <li>– постійна критика підприємств галузі ЗМІ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатність фінансування наукових досліджень у галузі ЖКГ;</li> <li>– недосконалість і застарілість технологій підприємств;</li> <li>– відсутність упровадження інноваційних технологій та нових високотехнологічних комунікацій;</li> <li>– низькі виробничі потужності галузі відсутність законодавчої бази для підтримки впровадження та адаптації інноваційних технологій;</li> <li>– відсутність патентної роботи, ліцензування</li> </ul>

Результати аналізу PEST дозволили оцінити зовнішню ситуацію у сферах виробництва, торгівлі, політики та соціальних питань. Низький економічний розвиток країни, відсутність передових технологій, соціальна нестабільність робочої сили, політичні протиріччя створюють несприятливі умови для розвитку та реформування житлово-комунального господарства.

Щоб узагальнити тенденції розвитку реформи житлово-комунального господарства в регіонах України та її недоліки, використовуємо SWOT-аналіз для визначення основних можливостей і загроз зовнішнього середовища, переваг і недоліків житлово-комунального господарства (див. таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз розвитку ЖКГ регіонів України

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Можливості (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– стійкий високий попит на послуги, обумовлений їх приналежністю до товарів першої необхідності;</li> <li>– великий об'єм технічних і технологічних інновацій, наукових розробок, застосування яких можливо в ЖКГ;</li> <li>– фінансова, методична допомога держави в реалізації інвестиційних проектів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання персоналу;</li> <li>– вдосконалення системи управління.</li> <li>– вдосконалення фінансування і ціноутворення;</li> <li>– проведення заходів щодо ресурсозбереження;</li> <li>– реалізація програми оновлення основних фондів;</li> <li>– розвиток конкуренції в багатьох підгалузях</li> </ul>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий знос і низька ефективність основних фондів ЖКГ;</li> <li>– недофінансування ЖКГ за існуючими тарифами.</li> <li>– низька якість послуг, що надаються;</li> <li>– повільне зростання реальних доходів населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повільне зростання або падіння доходів населення;</li> <li>– наростаючий знос основних фондів;</li> <li>– збільшення кількості аварій на об'єктах інфраструктури, обумовлених високим зносом основних фондів;</li> <li>– саботаж населенням перетворень, що проводяться</li> </ul>

Узагальнюючи результати PEST- та SWOT-аналізу розвитку житлово-комунального господарства в регіонах України, зазначимо, що система житлово-комунальних господарств функціонує під впливом чисельних слабких сторін. Сформована система неефективна, так як не змогла модернізувати житлово-комунальне господарство і зупинити зростання негативних тенденцій в цій сфері. Кількість аварій і порушень на міських об'єктах за останні 5 років збільшилася в 10 разів.

## 2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради (КП «Полтава-сервіс» ПМР) створено у 1998 році з коштів комунальної власності територіальної громади м. Полтава та передано в управління надання адміністративних послуг Полтавської міської ради. Ця компанія є власністю місцевої влади і була створена з метою здачі в оренду нерухомості.

КП «Полтава Сервіс» ПМР працює на території міста Полтава. Найважливішим внутрішнім документом є статут, а також правила внутрішнього розпорядку, колективні договори тощо. У своїй діяльності КП «Полтава Сервіс» ПМР дотримується чинних нормативно-правових актів, таких як Конституція України, Цивільний кодекс України, Податковий та Господарський кодекси та інші законодавчі акти. Таблиця 2.7 містить основні організаційно-правові характеристики досліджуваного підприємства.

Комунальне підприємство ПМР «Полтава-Сервіс» основний дохід отримує за рахунок оренди ринку. На теперішній час компанія управляє сімома ринками: «Браїлки», «Південний», «Господарський», «Овочевий», «Сінний», «Квіти-1» та «Квіти-2». Здача в оренду площ підприємцям і торговцям на цих ринках є основним джерелом прибутку КП «Полтава-Сервіс» ПМР. На малюнку нижче показано сферу діяльності КП «Полтава-Сервіс» ПМР відповідно до чинного Статуту.

Важливе значення для успішної роботи будь-якого підприємства має організаційна структура управління, котра регулює розподіл завдань між працівниками, їх підпорядкованість керівникам, взаємовідносини між структурними підрозділами. КП «Полтава-Сервіс» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, котра є характерною для більшості малих і середніх підприємств. Організаційну структуру управління КП «Полтава-сервіс» можна побачити на рисунку 2.8.

Враховуючи організаційну структуру управління, можна зробити висновок, що основним керівним органом є Полтавська міська рада. Виконавчим органом управління є генеральний директор, який призначається на свою посаду

Таблиця 2.8 – Основні організаційно-правові характеристики КП «Полтава-сервіс» ПМР

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика</b>
Повна назва підприємства	
українською	Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради
Скорочена назва	
українською	КП «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради
Юридична адреса	Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, пров. Чайковського, буд. 5
Код ЄДРПОУ	30191518
Номер та дата державної реєстрації	Дата державної реєстрації: 25.09.1998 Дата запису: 25.09.1998 Номер запису: 15881200000007304
Форма власності	комунальна
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Установчі документи	Статут
Розмір статутного фонду	1 000 грн. (станом на 31.12.2023 р.)
Відомості про органи управління	Вищий – Полтавська міська рада, виконавчий-директор
Перелік засновників юридичної особи	Засновник: Полтавська міська рада Адреса: Україна, 36000, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Соборності, будинок 36 Статутний внесок: 1 000 (100%)
Виконавчий орган управління	Директор Поліщук Денис Володимирович
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Перебуває на обліку:	
Органи статистики	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Дата: 28.09.1998 Ідентифікаційний код: 37507880
Реєстр платників податків	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М. ПОЛТАВІ Дата: 29.09.1998 Ідентифікаційний код: 44057192
Реєстр платників єдиного внеску	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М. ПОЛТАВІ Дата: 25.09.1998 Ідентифікаційний код: 44057192

відповідно до рішення Полтавської міської ради. Генеральний директор відповідає за поточну діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР та керує всіма організаційними підрозділами і несе відповідальність за фінансово-економічні результати. Всі інші структурні підрозділи і штатні співробітники підпорядковуються безпосередньо генеральному директору досліджуваної комунальної компанії. У кожному структурному підрозділі є начальник, який видає накази і розпорядження.

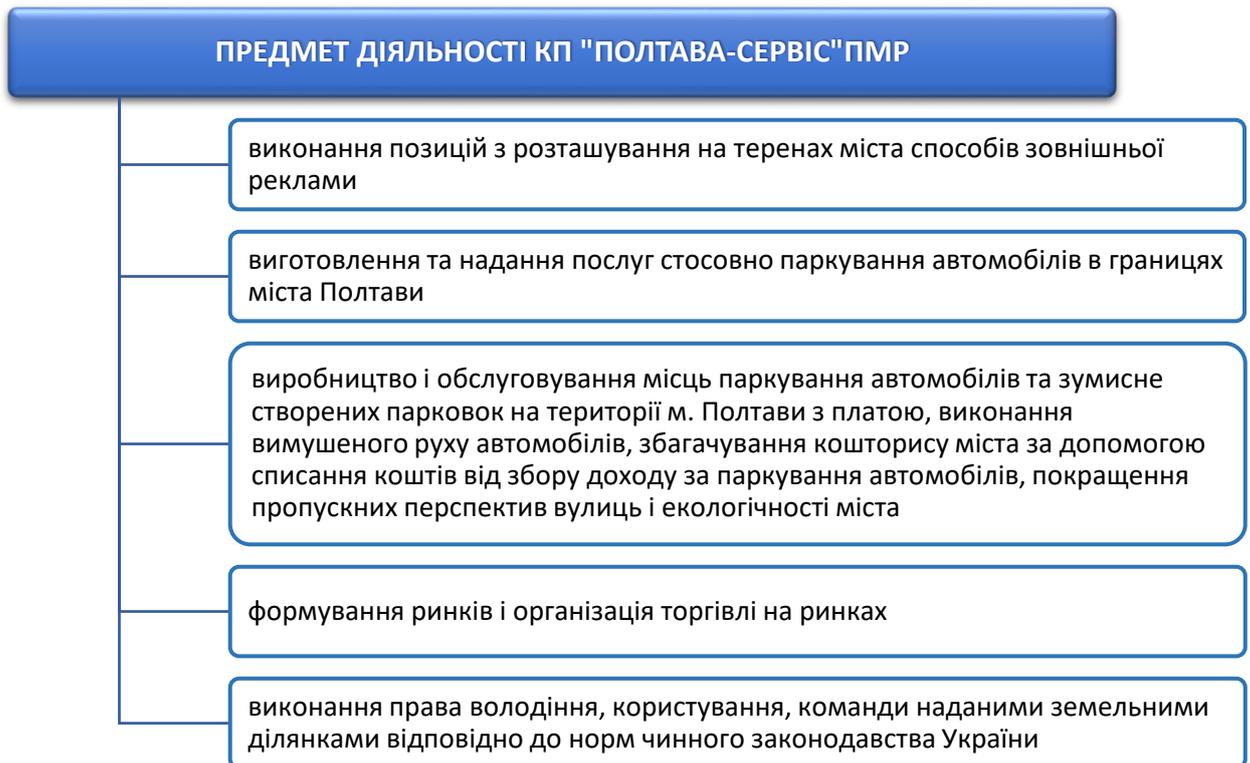


Рисунок 2.7 – Предмет діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

Для кожного співробітника КП «Полтава-сервіс» ПМР складаються і виконуються посадові інструкції [39, с. 198].

Закінчення функціонування підприємства може мати місце через ліквідацію або реорганізацію, включаючи злиття, поділ та перетворення, як це визначено відповідно до чинного законодавства.

Ефективна реалізація мети підприємства без сумнівів залежить від наявності різноманітних ресурсів, таких як матеріальні, трудові, фінансові та інші. Так, Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» ПМР є власником наступного:

- майна, що було передане в оперативне управління, включаючи основні засоби та обігові кошти, товарно-матеріальні цінності;
- товарів (робіт, послуг), які були вироблені в результаті господарської діяльності;
- отриманих доходів, а також іншого майна, одержаних відповідно до закону.

Належне управління господарською діяльністю вимагає від підприємств ефективного використання своїх активів. Активи компанії можуть бути передані в

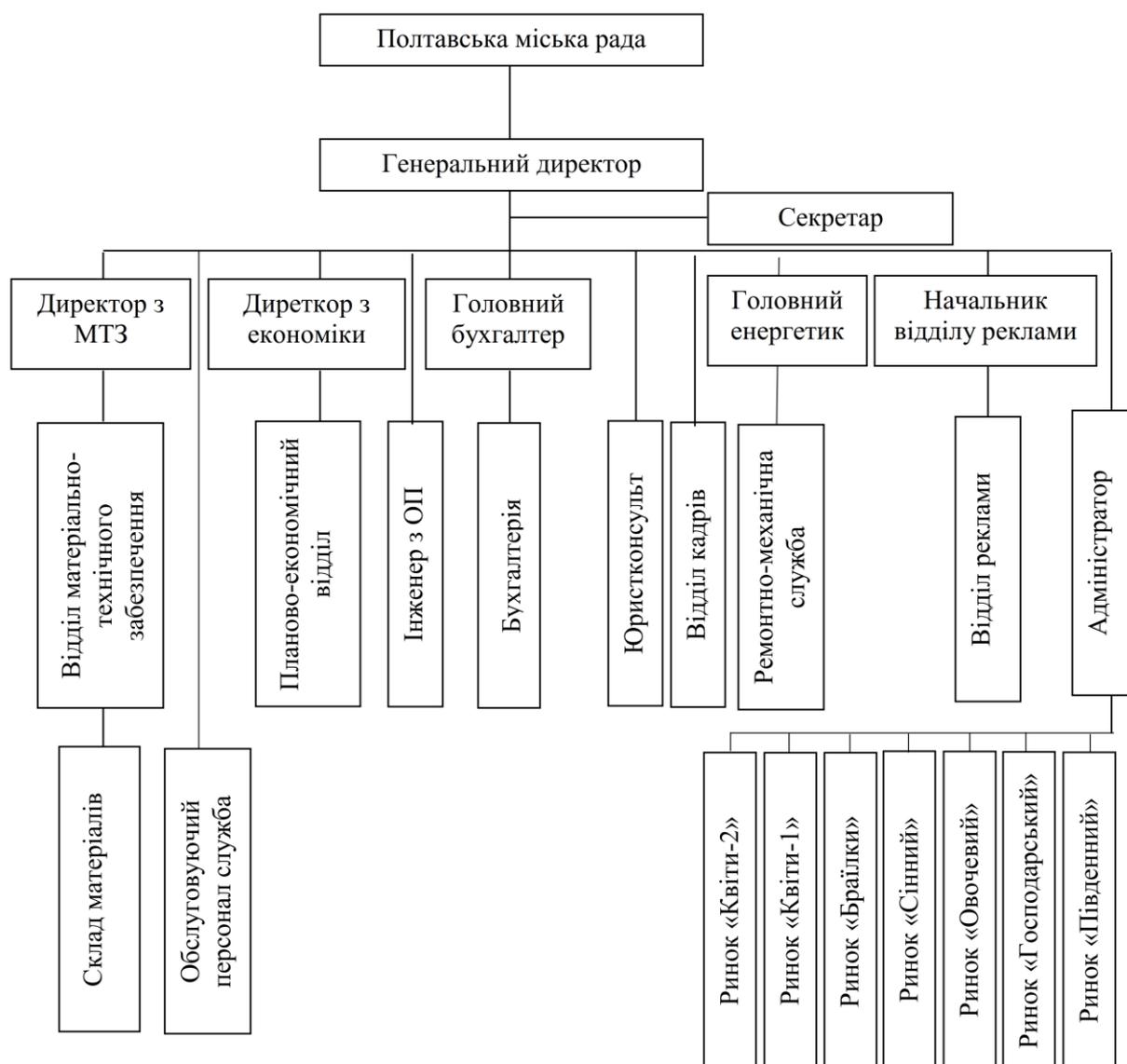


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління КП «Полтава-сервіс» ПМР

управління, перерозподіляти прибуток від реалізації продукції, робіт або послуг, отримувати короткострокові або довгострокові кредити в банках або придбавати активи інших компаній Корпоративна власність може включати будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, цінні папери, інформацію, науку, проекти, технологічні розробки та інші матеріальні активи та майнові права, включаючи права інтелектуальної власності. Комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» за згодою керівництва підприємства здійснює продаж будівель, споруд, обладнання, транспортних засобів, інвентар та передачу, обмін, оренду та тимчасову передачу іншим підприємствам, установам та організаціям у

користування чи заставу сировини та інших матеріальних цінностей, та списання їх з балансу.

### **2.3. Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства**

Аналіз економічних і фінансових показників полягає в оцінці стану фінансово-господарської діяльності та матеріально-технічної бази підприємства за певний період часу відповідно до конкретних економічних показників з використанням методів оброблення статистичної інформації.

У цьому розділі обраховані фінансово-економічні показники станом на 2020, 2021 та 2022 роки. (таблиця А.4, додаток А).

Під час оцінки вартості компанії ключовим чинником є визначення вартості її наявного капіталу. Аналізуючи показники середньої вартості, можна визначити, що середня вартість загального капіталу у 2021 році збільшилася на 5,0% порівняно з 2020 роком, що складає +357,3 тис. грн. Наступного року цей показник зріс на додаткові 5,1% у порівнянні з 2021 роком (або +382,6 тис. грн). У результаті цих змін середня вартість загального капіталу збільшилася з 740,0 тис. грн до 7911,4 тис. грн з 2021 року.

Збільшення власного капіталу є однією з основних метою будь-якої компанії. Таким чином, значне зростання власного капіталу може свідчити про ефективну діяльність управління та збалансовану фінансову, торговельну, конкурентну та виробничу політику. У випадку високої вартості капіталу компанії необхідно шукати альтернативні джерела фінансування, такі як позиковий капітал.

При аналізі середньої вартості власного капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР можна помітити, що їхня динаміка має досить негативний характер. Хоча значення даного показника залишається позитивним протягом всього періоду, його абсолютне значення поступово зменшується. Проте розмір цього показника свідчить про те, що компанія, яка фінансується власними коштами на понад 50%, ефективно управляє власними фінансами. Таким чином, середня вартість

власного капіталу у 2021 році становить на 468,7 тис. гривень більше порівняно з 2020 роком. Цей показник продовжуватиме зростати у майбутньому (зростання дорівнює +9,1%). У наступному році ця тенденція лише посилиться, приріст складе вже +769,7 тис. гривень (+13,7%) порівняно з попереднім роком (див. рис. 2.9).

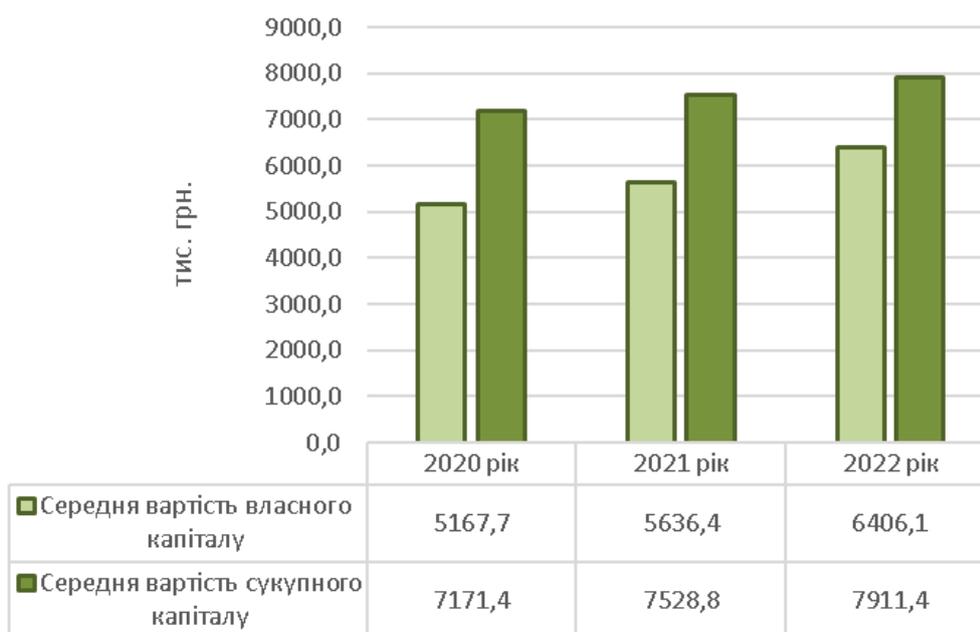


Рисунок 2.9 – Динаміка вартості власного та сукупного капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Важливим показником, котрий характеризує успішність діяльності компанії на ринку, є вартість її активів, тобто загальна сума грошових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, що належать підприємству.

Згідно з наявними даними, вартість активів компанії систематично зростала в період з 2020 по 2022 рік (див. рис. 2.10).

Таким чином, початкова вартість становила 7109,70 тис. грн., а в кінці звітнього періоду вона вже досягла 7998,30 тис. грн., що на 173,9 тис. грн. більше або на +12,5%. Темп зростання склав 101,7% у 2020 році, 108,2% у 2021 році та 102,2% у 2022 році порівняно з відповідними початковими значеннями. Такий ріст на понад 100% свідчить про поліпшення управління ресурсами компанії, що призводить до позитивних показників та збільшення обсягу економічної діяльності.



Рисунок 2.10 – Динаміка вартості активів  
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн.

В складі активів підприємства за їх натурально-речовим складом виділяють основні засоби, оборотні кошти та нематеріальні активи. Динаміка їх вартості наведена на рис. 2.11. Аналізуючи отримані дані, можна стверджувати, що середня вартість нематеріальних активів підприємства та залишків оборотних засобів протягом усього періоду, що досліджується, не змінювалась, в той час як вартість основних засобів постійно зростала, впливаючи відповідним чином на структуру активів підприємства.

Основні засоби є одним з найважливіших ресурсів підприємства. Згідно з отриманими результатами (рисунок 2.12), первісна вартість основних засобів систематично зростала: у 2020 році вона становила 2548,9 тис. грн, у 2021 - 3706,1 тис. грн, а у 2022 році - 3772,8 тис. грн. Це призвело до загального збільшення на 1223,9 тис. грн, або +48,0% у порівнянні з початковим значенням. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 року складає 1708,3 тис. грн, що на 184,5 тис. грн (або 9,75%) менше, ніж у попередньому році, представляючи зменшення на 772,2 тис. грн, або 82,5% порівняно з аналогічною датою у 2020 році.

Особливу увагу необхідно звернути на оновлення основних фондів підприємства, оскільки воно має вирішальний вплив на технічний стан та

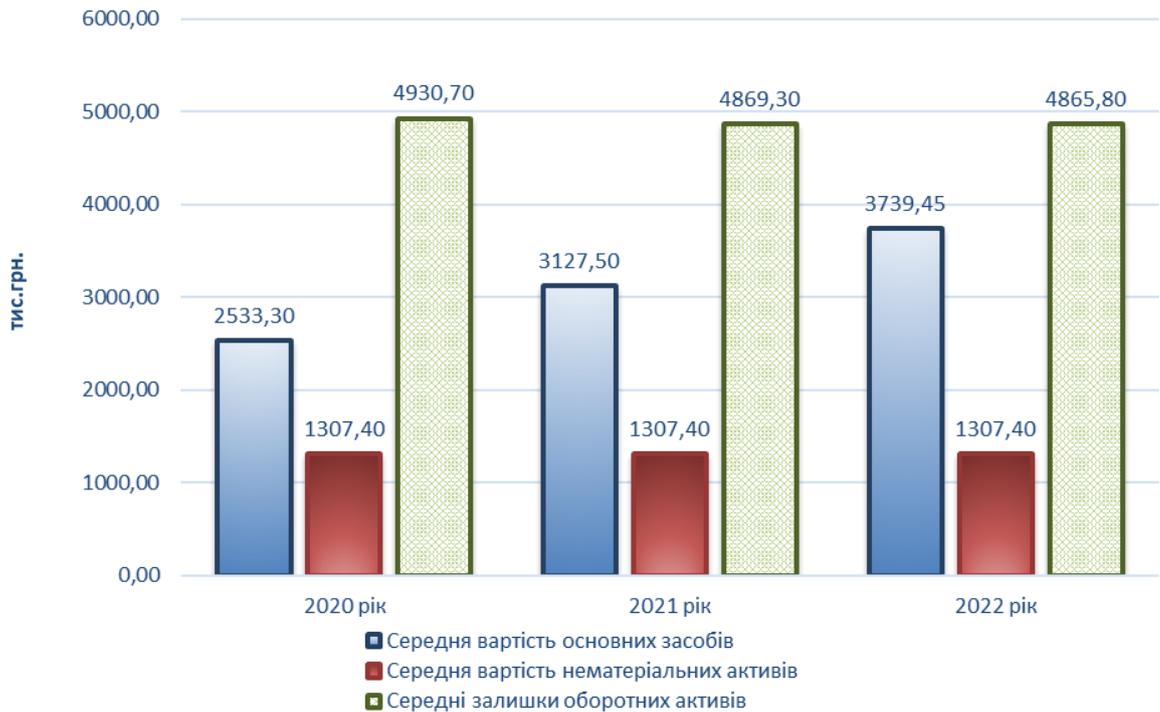


Рисунок 2.11 – Динаміка середньої вартості складових активів КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн.

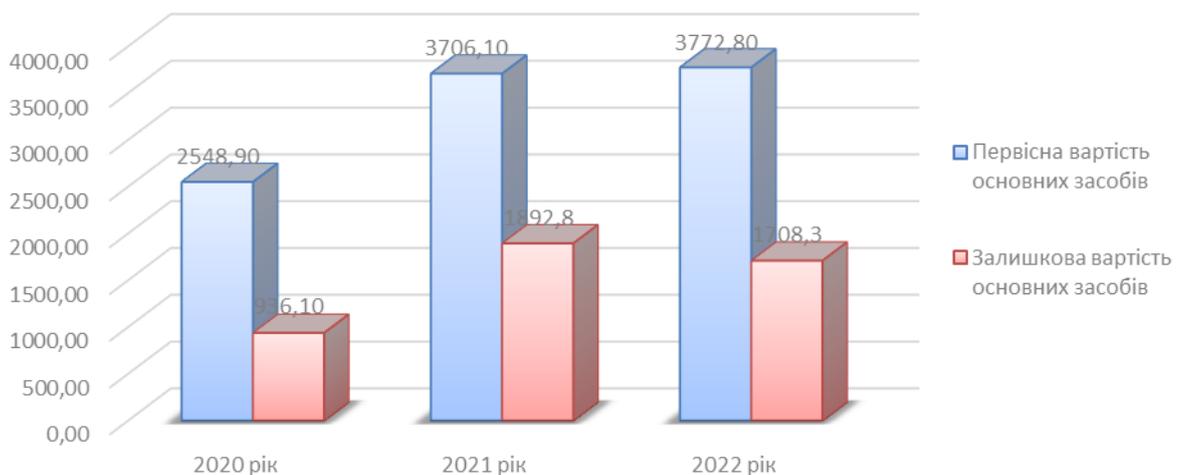


Рисунок 2.12 – Динаміка вартості основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

продуктивність робочого обладнання. Технічний стан основних засобів можна оцінювати за допомогою коефіцієнта зносу, який відображає частку вартості основних засобів, спожиту на виробництво у попередньому періоді. Тенденція до зменшення цього показника позитивно позначається на керівництві компанії.

Однак для даної компанії знос технічних засобів є незначним і поступово зростає (див. рис. 2.13).

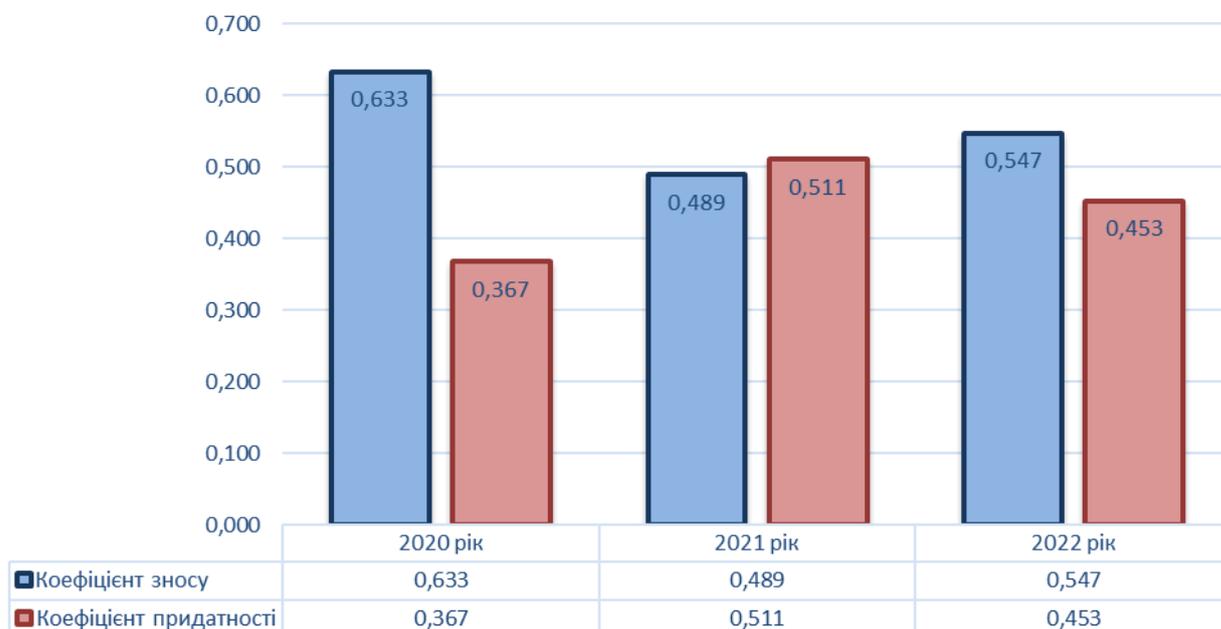


Рисунок 2.13 – Динаміка показників стану основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Рівень коефіцієнту зносу у 2022 році склав 54,7%, збільшившись на 5,8 відсоткових пунктів і знизившись на 8,6 відсоткових пунктів порівняно з 2021 роком. Така ситуація пояснюється тим, що основні засоби втрачають вартість швидше, ніж оновлюються: за останні три роки статистика показує, що компанія замінює застаріле обладнання набагато повільніше, із збільшенням виведення обладнання з експлуатації та річного оновлення основних фондів (коефіцієнт оновлення був надзвичайно низьким: 0,012 грн/грн у 2020 році та 0,018 грн/грн у 2022 році). Цей феномен негативно позначається на технічному стані основних засобів та їх продуктивності. Аналіз змін у значеннях коефіцієнту придатності підтверджує вищевказаний висновок.

Уважно розглянемо та проаналізуємо наведений вид корпоративних ресурсів – оборотні активи (див. рис. 2.14).

За отриманими даними, вартість оборотних активів компанії зменшилась у 2021 році з 5 056 тис. грн. до 4 683 тис. грн., що становить зменшення на 374 тис. грн. (або 7,4% вартості оборотних активів у 2020 році). Це зменшення

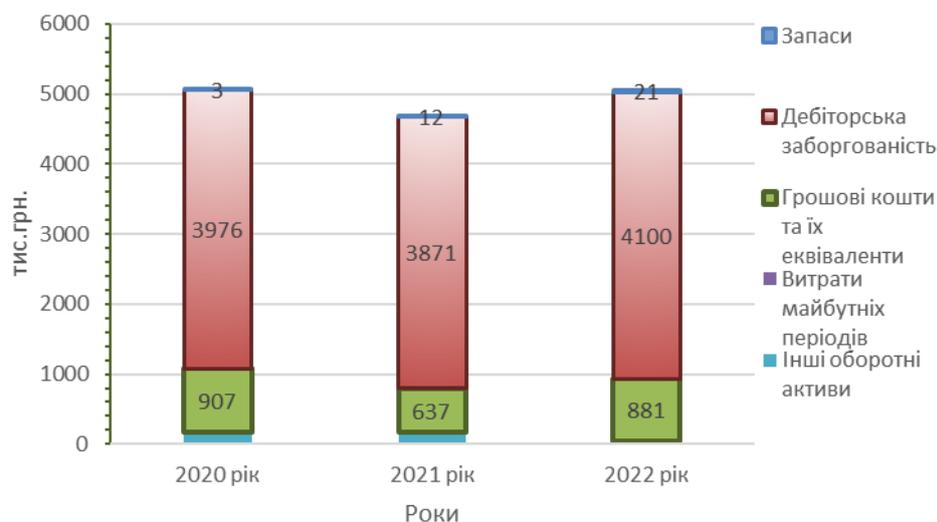


Рисунок 2.14 – Динаміка показників вартості оборотних активів за їх видами КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

переважно викликане зниженням суми дебіторської заборгованості в частині заборгованості за товари, роботи та послуги (залишок оборотних коштів за вказаною складовою зменшився з 3303 тис. грн. до 3179 тис. грн., або на 123 тис. грн.), а також грошових коштів та їх еквівалентів (залишок оборотних коштів за вказаною складовою зменшився з 907 тис. грн. до 637 тис. грн., або на 270 тис. грн.). В результаті склад оборотних активів виявив суттєві зміни: частка дебіторської заборгованості на початку періоду складала 78,63% від загальних оборотних активів, однак у 2021 році залишилася на рівні 82,66%. У той же час частка оборотних активів в грошових коштах скоротилася з 17,94% до 13,60%. Вагові коефіцієнти інших компонентів оборотних активів залишаються менш важливими та не показують суттєвих змін (див. рис. 2.15-2.16).

У наступному, 2022 році, вартість оборотних активів компанії зросла з 4 млн 683 тис. грн до 5 049 000 грн, що становить приблизно +367 000 грн (це дорівнює 7,8% вартості оборотних активів у 2021 році). Однією з найбільш значущих змін є збільшення дебіторської заборгованості на 277 тис. грн, в той час як залишки грошових коштів зросли на 244 тис. грн. Ці зміни призвели до збільшення відсотку поточних активів, що акумульовані у грошових коштах, з 13,60% до 17,45%, тоді як торгова дебіторська заборгованість зменшилася з 82,66% до 81,19%.

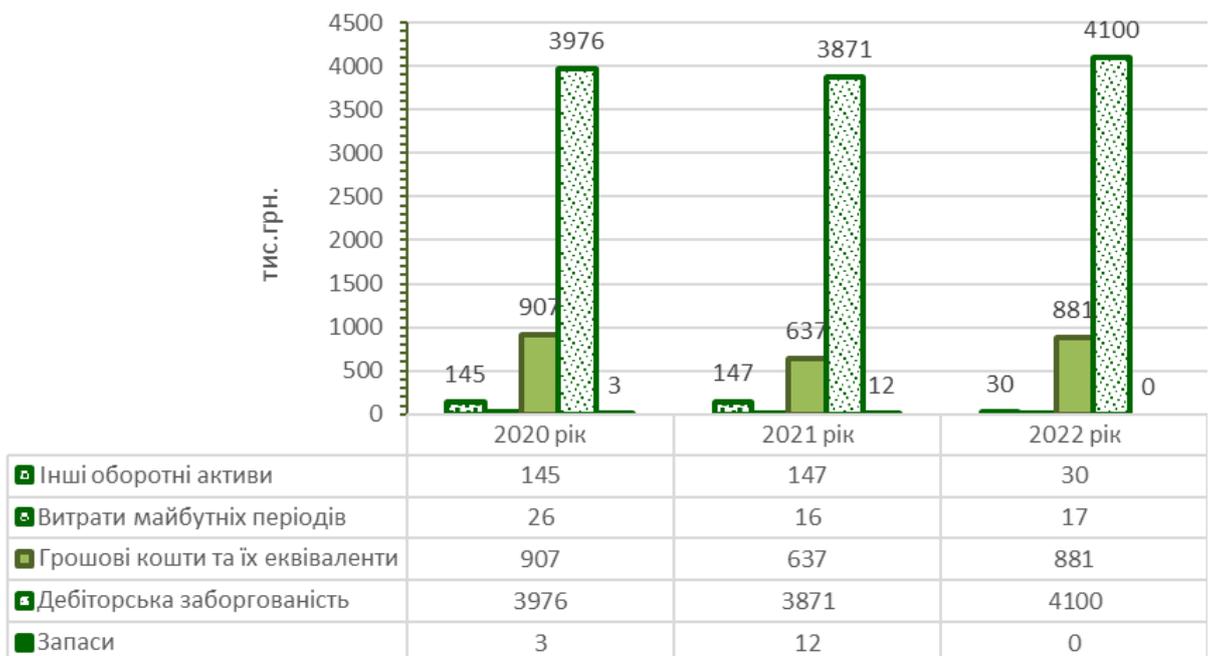


Рисунок 2.15 – Динаміка основних елементів оборотних активів  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

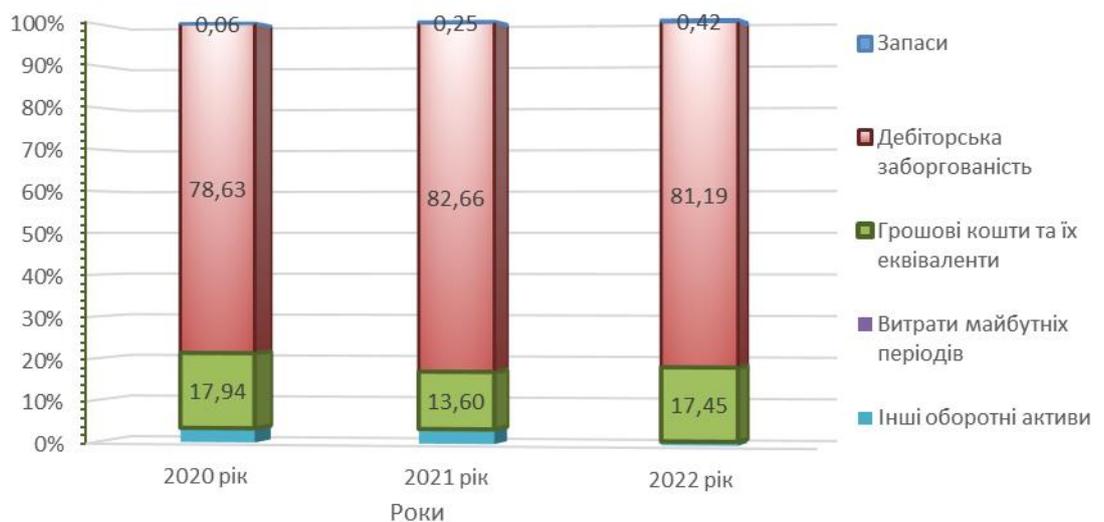


Рисунок 2.16 – Структура оборотних активів за їх видами  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Окрім згаданих вище активів, керуючись фінансовою звітністю, можна констатувати, що підприємство також володіє нематеріальними ресурсами. Початкова вартість на початку звітного періоду становила 1307,4 тис. грн, з урахуванням суми нарахованого зносу це становить 1240,9 тис. грн. залишкової

вартості. Протягом наступних років структура та вартість нематеріальних активів лишалися без змін: їхня вартість залишалася на початковому рівні.

Дуже важливо мати на підприємстві кваліфікований персонал, що володіє необхідними знаннями і навичками для збільшення виробництва і підвищення продуктивності, забезпечення раціонального використання співробітників і забезпечення високої продуктивності праці. Кількість і терміни всіх операцій, ступінь використання обладнання і механізмів і, як наслідок, обсяг продукції, що випускається, витрати, прибуток та інші економічні показники залежать від персоналу підприємства і ефективності його використання.

Середня кількість працівників у обліковому складі КП «Полтавасервіс» у 2020-2022 роках виявляла значні коливання. Протягом цього періоду це значення скоротилося з 42 до 18 осіб, що становить темп приросту -57,1%. Важливо зазначити, що такі зміни відбулися без відповідної зміни в загальній кількості робітників, яка залишалася на рівні 2 осіб протягом усього періоду (рис. 2.17).

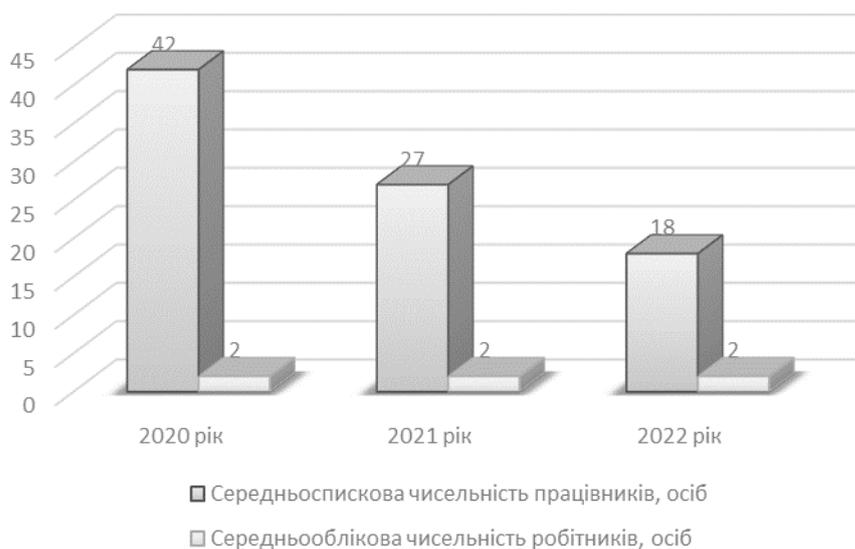


Рисунок 2.17 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр., осіб

Ефективність виробництва повністю відображає результати використання виробничих ресурсів і робочої сили протягом певного періоду часу. Виробіток

одного штатного співробітника досягла 1 тис.343,35 грн з людини в 2020 році, 1 тис. 589,63 грн з людини в 2021 році і 1 тис. 814,68 грн з людини в 2021 році. Ця цифра збільшилась до 1 471,33 гривні на особу у 2022 році (зростання на 137,3% порівняно з 2020 роком). Продуктивність праці робітників змінилася майже таким же чином, піднявшись з 7 210,35 тис. грн. у 2020 році до 7 960 тис. гривень у 2021 році та 7332,1 тисячі гривень у 2022 році. За період з 2020 по 2022 рік продуктивність праці на одного працівника зростає на 20,29 тисячі гривень, що становить +1,7% порівняно з початковим значенням (див. рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Динаміка продуктивності праці  
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн./особу

Середня місячна заробітна плата одного працівника показує тенденцію до зростання. У 2020 році вона складала 9,45 тис. грн, а в 2022 році вже 16,27 тис. грн, що свідчить про збільшення на 6,82 тис. грн або +72,2% за вказаний період. Проте таке зростання скоріш є інфляційним та на вимогу чинного законодавства, оскільки не відповідає проаналізованим вище темпам зростання продуктивності праці.

Наступним етапом здійсимо аналіз економічних показників цієї компанії.

Обсяг виробництва збільшився на незначних 1,69% у 2020 році порівняно з 2022 роком, а його вартість збільшилася з 14420,7 тис. грн у 2020 році до

14664,2 тис. грн у 2022 році. Аналогічно, чиста виручка від продажу продукції також змінився в таких самих розмірах.

На рис. 2.19 показаний взаємозв'язок між чистим доходом (виручкою) від продажу продукту та операційними витратами компанії. Виявилось, що чистий дохід від продажу продукції є значно вищим за операційні витрати, що свідчить про сприятливу ситуацію для керівництва компанії.



Рисунок 2.19 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат на виготовлення продукції КП «Полтава-сервіс» ПМР в 2020-2022 рр.

Наведемо аналіз фінансових результатів компанії за період з 2020 по 2022 рік (див. рис. 2.20). Зазначені фінансові показники видаються досить задовільними, оскільки компанія утримувалась у зоні прибутковості протягом усього зазначеного тримісячного періоду. Операційний прибуток у 2020 році склав 502 000 грн. Наступного року він скоротився на -453,9 тис. грн, що призвело до зменшення операційного прибутку підприємства до 48,1 тис. грн. Проте в 2022 році прибуток від операційної діяльності збільшився на 797,1 тис. гривень, досягнувши рівня у 845,2 тис. гривень.

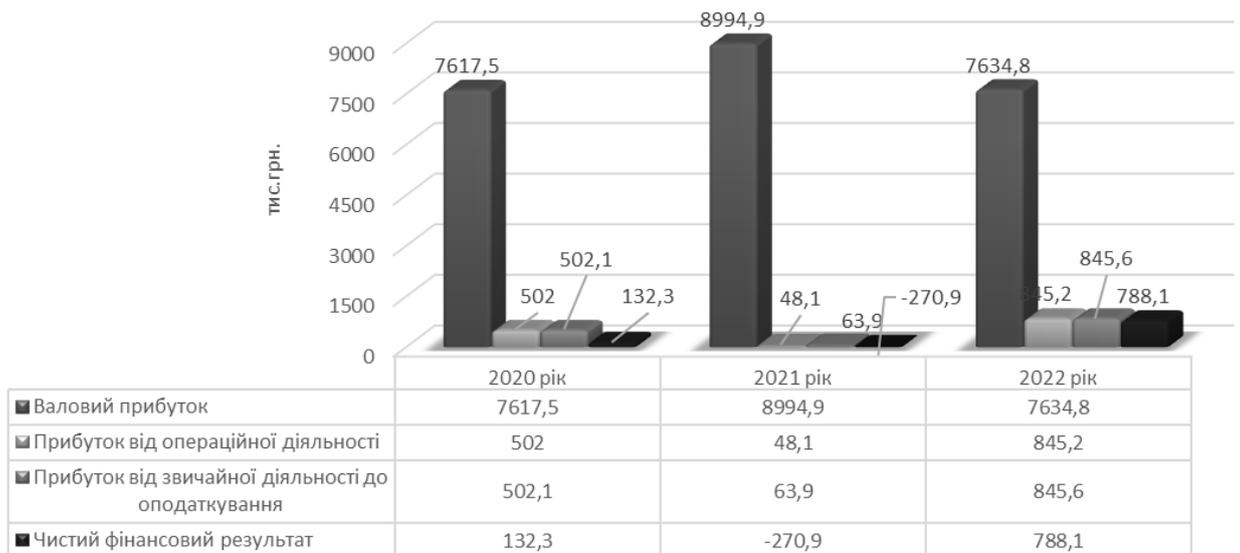


Рисунок 2.20 – Динаміка фінансових результатів діяльності  
КП «Полтава-сервіс» ПМР в 2020-2022 рр.

У господарській діяльності спостерігається подібна динаміка, коли розглядаються фінансові результати до оподаткування. Так, у 2020 році прибуток до оподаткування склав 502,1 тис. грн. Наступного року ця цифра зменшилася до 63,9 тис. грн. (або в 7,86 разів менше). Однак у 2022 році прибуток зріс на 781,7 тис. грн. (або в 13,23 рази більше, ніж у 2021 році), досягнувши 845,6 тис. грн. Середньорічний темп зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування з 2020 по 2022 рік становить 129,77%.

Значення чистих фінансових результатів змінювалось іншим чином. У 2020 році вони склали 132,3 тис. грн. Наступного року цей показник зменшився на 403,2 тис. грн. (практично втричі), спустившись до -270,9 тис. грн. (тобто діяльність підприємства була збитковою цього року). Чистий фінансовий результат у 2022 році зрос на 1 059 тис. грн., становлячи вже 788,1 тис. гривень. Цей показник є важливим для визначення цілей компанії, і його зростання має велике значення. Середньорічний темп зростання чистого прибутку компанії становить 244,07%. Його розміри збільшуються щороку в середньому майже в 2,5 рази.

Компанія систематично докладает зусиль для підвищення продуктивності своїх ресурсів. Аналіз показує, що загальна фондоддача, яка відображає загальний дохід від кожної витраченої гривні на основні виробничі фонди та

рівень використання технічних засобів, залишаються на задовільному рівні. У 2022 році кожна гривня, вкладена в основний капітал, принесла 3,921 гривню продукції, товарів, робіт і послуг, що на 1,169 гривень менше, ніж у 2021 році, але на 1771 гривню менше, ніж у 2020 році (рис. 2.21). Ефективність використання основних засобів досягла свого піку у 2020 році.

Цей висновок підтверджується аналізом динаміки показника фондомісткості продукції, котрий у 2020 році складав 0,176 гривні на одну гривню. Це свідчить про те, що для виробництва одиниці продукції підприємство використовувало основні виробничі потужності на суму 0,176 гривні. У 2021 році місткість основного капіталу зросла на 11,83%, що еквівалентно 0,196 гривні. Однак у 2022 році вартість знову суттєво зросла на 29,81%, що еквівалентно 0,255 гривні на гривню. Середньорічні темпи зростання склали близько 120,5%. Ця тенденція негативно позначається на діяльності КП «Полтава-Сервіс» ПМР.

Рівень фінансування озброєності персоналу засобами виробництва визначається доступністю фондів для співробітників підприємства і залежить від специфіки діяльності організації. У 2020 році він становив 60,32 тис. грн. на одну особу. У 2021 році результативність використання основних виробничих засобів

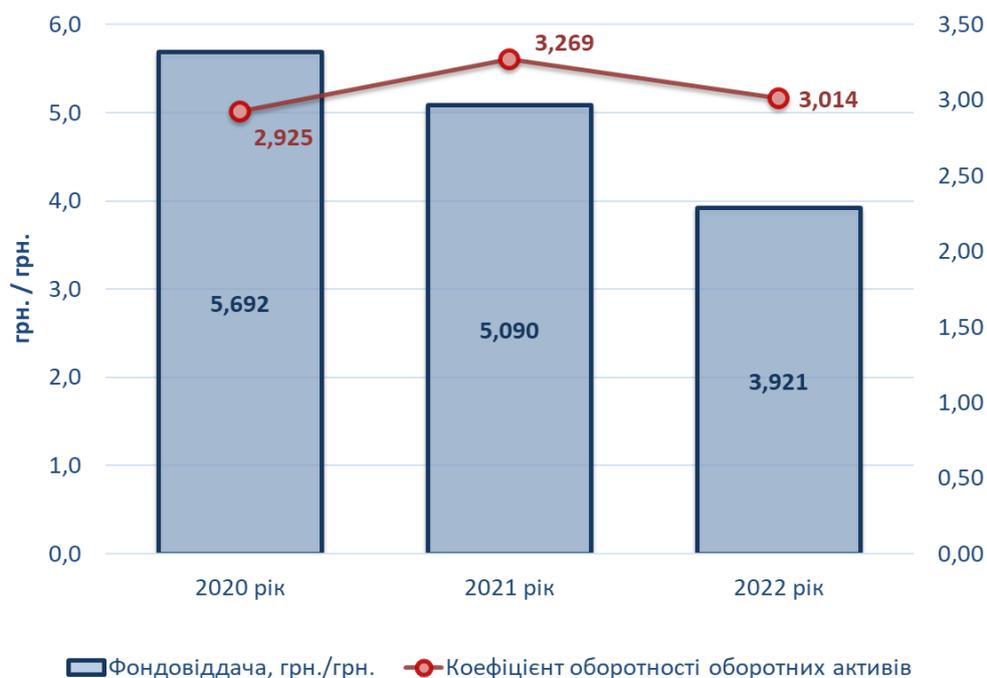


Рисунок 2.21 – Динаміка деяких показників ефективності використання ресурсів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

зростає: рівень фінансування практично подвоюється і складає 115,83 тис. грн. на одну особу. На момент 2022 року рівень фінансування збільшився на 79,35% і становив 207,75 тис. грн. на одну особу.

Ефективність використання оборотного капіталу має значний вплив на фінансовий стан підприємства, що визначається перш за все швидкістю обороту цього капіталу. Розрахункові показники обіговості вказують на певний ступінь стабільності в ефективності використання оборотних засобів на підприємстві: значення коефіцієнту обіговості в 2020 році досягло 2,92 обороти за рік, проте у 2021 році цей показник збільшився на 11,79% і вже досяг 3,27 оберти на рік. Як наслідок, період одного оберту оборотних активів скоротився з 123,09 днів до 110,11 днів (тобто на зменшення становило -12,98 днів або -10,65%).

Більше того, слід зауважити, що у 2022 році компанія не змогла продовжити свої позитивні досягнення щодо підвищення ефективності використання оборотних коштів та повернулася до попереднього рівня ефективності (див. рис. 2.21). Тривалість обороту оборотних активів збільшилася на всіх рівнях: запасів – на +1,18 дня, а готівки – на +7,93 дня, при цьому обіг коштів у розрахунках сповільнився на 0,23 дня. Внаслідок вищезазначених змін обіг оборотних активів сповільнився на +9,34 дня, це призвело до зниження щорічного обсягу продажів з рівня 3,27 у 2021 році до 3,01 у 2022 році (або -7,82%). Ці зміни змусили компанію умовно залучити в оборот 380 тис. грн.

Показник рентабельності (рис. 2.22) являє собою узагальнену відносну характеристику фінансових результатів діяльності підприємства. Рентабельність усіх видів без винятку демонструє позитивні значення протягом періоду беззбитковості, що свідчить про те, що фінансове становище підприємства з 2020 по 2022 рік є задовільним.

Загальні показники рентабельності підприємства за три роки покращилися, що позитивно позначилося на діяльності підприємства.

Отже, можна стверджувати, що діяльність компаній за досліджуваний період демонструє досить позитивну динаміку.

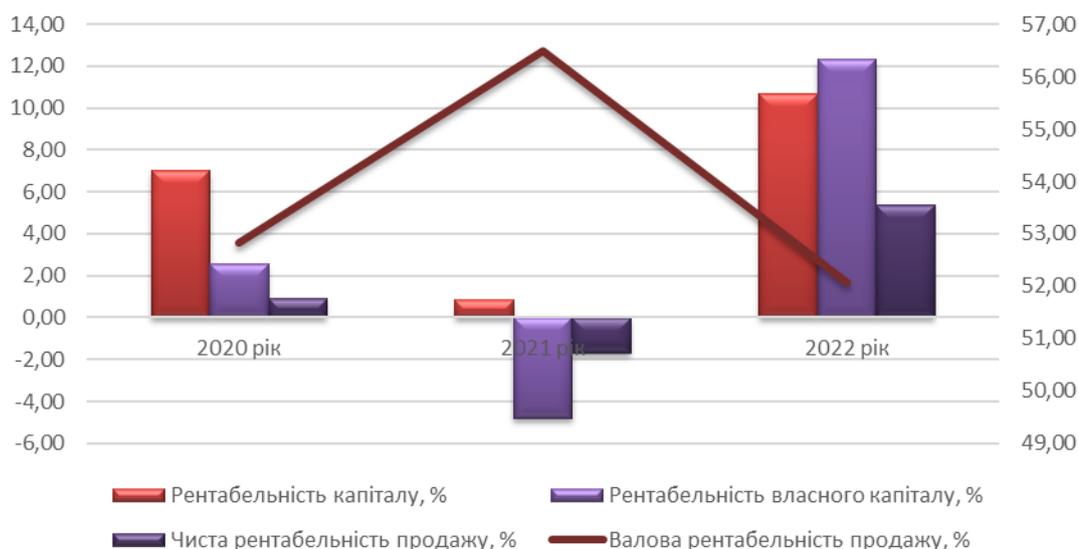


Рисунок 2.22 – Динаміка показників рентабельності  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

#### 2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Питання забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці є одним з найважливіших, оскільки вирішення цієї проблеми важливо не тільки для успіху підприємств і галузей, а й для підтримки здоров'я і продуктивності працівників у процесі професійної діяльності. Добре відомо, що економічний розвиток не призводить автоматично до збалансованого прогресу в економіці та суспільстві. Зміни в структурі зайнятості, попиті на робочу силу і умовах праці пред'являють особливі вимоги до забезпечення зайнятості. Найбільше постраждають жінки, які вже перебувають у несприятливому становищі, літні працівники та некваліфіковані робітники. Системи освіти і професійної підготовки, механізми регулювання ринку праці і навіть соціальні витрати не можуть надати ефективну підтримку працівникам у вирішенні цих проблем. На нашу думку, недостатнє фінансування заходів щодо забезпечення безпеки праці в основному призводить до погіршення умов праці та безпеки праці.

Усі потенційні нещасні випадки та травми на виробництві слід запобігати. Для досягнення цієї мети необхідно створити належні та безпечні умови праці на підприємстві.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці включає в себе систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів для забезпечення захисту життя, здоров'я та працездатності працівників.

Компоненти охорони праці регламентуються відповідними нормативними документами або системами нормативних документів. Наприклад, юридичні аспекти покриваються трудовим законодавством, гігієнічні та медичні аспекти відповідають санітарним нормам і правилам (законодавство має коди ДСН, ДСанПіН, ДСП тощо). Організаційно-технічні аспекти включають нормативні документи з кодами НПАОП, державні (національні) стандарти України (законодавство має коди ДСТУ, ГОСТ, ДБН та інші) та регламенти з питань техніки безпеки. Соціально-економічні аспекти охоплюють законодавство, постанови Ради Міністрів України тощо.

На підприємстві, організація охорони праці має важливе значення та є обов'язковою для роботодавця. Крім того, завданням роботодавця є забезпечення дотримання прав працівників, які передбачені нормативно-правовими актами з охорони праці. Для забезпечення безпечних та здорових умов праці, роботодавці виконують ряд завдань, наведених на рис. 2.23.

Крім того, роботодавці повинні забезпечити фінансування та підтримку попереднього (під час прийняття на роботу) та періодичного (під час роботи) медичного обслуговування працівників, які працюють у складних умовах праці, піддаються шкідливому або небезпечному впливу або потребують професійної оцінки. Роботодавці зобов'язані організувати медичну діагностику та проводити обов'язкові медичні огляди для осіб до 21 року.

Згідно зі статтею 14 Закону України «Про охорону праці», працівники мають обов'язки щодо додержання вимог цього закону (рис. 2.24).

Крім того, перед початком роботи та під час її проведення, працівники зобов'язані проходити інструктаж та навчання із питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим та правил поведінки в разі нещасного випадку за рахунок роботодавця. Крім того, працівники несуть особисту відповідальність за невиконання встановлених вимог.



Рисунок 2.23 – Функції керівництва КП «Полтава-сервіс» ПМР в галузі охорони праці

## Висновки до розділу 2.

Загальний висновок з наданих даних у цьому розділі полягає в тому, що КП «Полтава-Сервіс» ПМР є комунальним підприємством, яке переважно спеціалізується на укомплектуванні засобів зовнішньої реклами в місті.

Проведений аналіз свідчить про те, що муніципальне господарство є значущим багатогалузевим господарським комплексом, метою якого є забезпечення населення комунальними послугами, бюджетними установами та комерційними підприємствами, які сприяють соціально-економічному розвитку та зміцненню національної безпеки. Дослідження та аналіз діяльності окремих комунальних підприємств у Полтаві виявили незадовільний фінансовий стан,

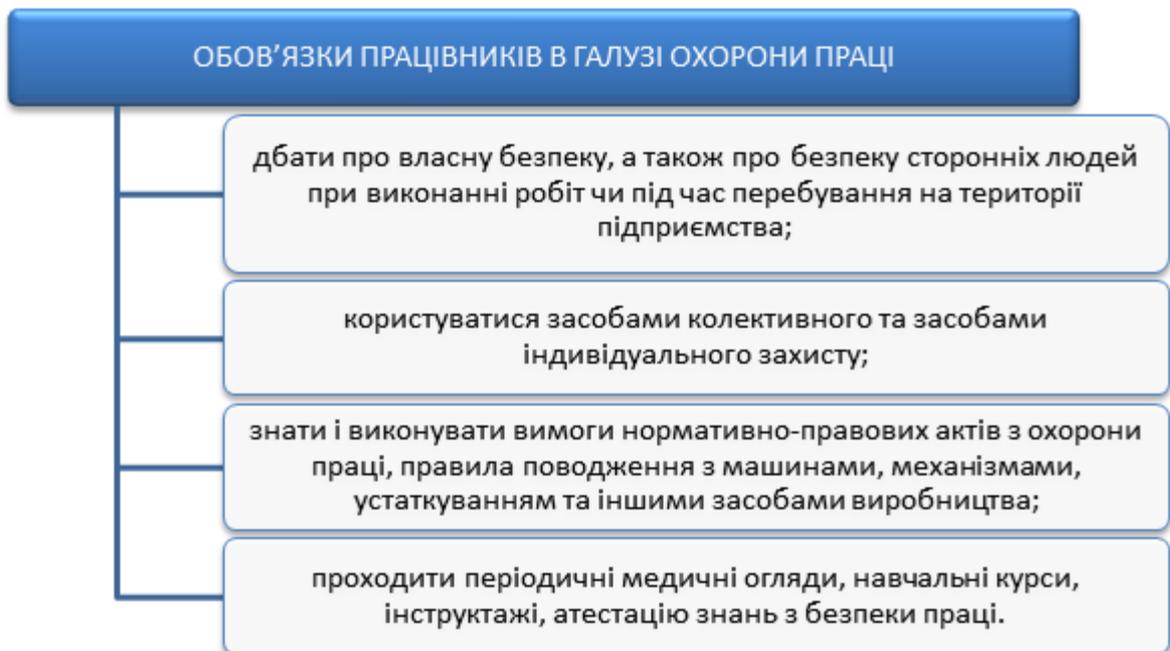


Рисунок 2.24 – Обов'язки працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР в галузі охорони праці

низьку рентабельність, відсутність прозорості в діяльності, а також відсутність ефективного державного контролю. Інституційні реформи у сфері житлово-комунального господарства потребують уваги, оскільки існують корупційні ризики та необхідність мобілізації фінансових ресурсів для створення фінансово спроможних та ефективно функціонуючих комунальних підприємств у ринковому середовищі, що було б вигідним для споживачів. Недостатній рівень та якість обслуговування не відповідає очікуванням.

Об'єкт дослідження знаходиться в складних економічних умовах, що характеризуються зниженням попиту на його послуги та політичною, правовою і економічною нестабільністю. Результати аналізу показують, що зовнішня ситуація не сприяє розвитку досліджуваного підприємства. Воєнний стан, девальвація національної валюти і зниження платоспроможності основних груп клієнтів негативно позначаються на функціонуванні досліджуваного бізнесу.

Економічна активність декомунізації в період з 2020 по 2022 рік виявилася відносно стабільною, але розширення діяльності не було здійснено через її низьку прибутковість. Одним з основних завдань господарської діяльності

підприємства є підвищення рентабельності. Іншими словами, КП «Полтава-сервіс» ПМР повинно вишукувати внутрішні резерви для адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності власної діяльності.

**РОЗДІЛ 3**  
**РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ**  
**КП «Полтава-сервіс» ПМР**

**3.1. Комплексне оцінювання ризиків підприємницької діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР**

Багатоаспектний і комплексний характер системи ризиків, що супроводжують підприємницьку діяльність підприємств промислового сектору, вимагає використання відповідного інструментарію для необхідного проведення ідентифікації та оцінювання, враховуючи потребу у формуванні найбільш повної та актуальної інформації для здійснення управлінської діяльності. рішення. У цьому аспекті особливої актуальності набуває розробка підходів до комплексного оцінювання економічних ризиків діяльності промислових підприємств, стратегічною складовою яких є харчова промисловість.

Управління бізнес-ризиками передбачає процес ідентифікації, систематизації та оцінки ризиків, що у свою чергу є вирішальним для ефективного управління в умовах нестабільності. Використання аналітичних методів в управлінні ризиками є критичним для досягнення оптимальних результатів. Зіставлення й оцінювання невизначеності в управлінні ризиками в контексті економічних процесів допомагає зменшити ймовірність негативного впливу ризиків на діяльність підприємств. Ідентифікація ризиків сприяє усвідомленню невизначеності майбутнього розвитку економічних процесів та виявленню можливих сценаріїв. Аналіз альтернативних результатів у різних умовах господарської діяльності компанії допомагає прогнозувати вплив управлінських рішень на її діяльність.

Загальний вектор ризику підприємства формується шляхом поєднання факторів ризику зовнішнього середовища та внутрішніх факторів ризику. Метою дослідження було виявлення джерел формування цих факторів та встановлення їх

домінуючого або незначного впливу. Розглядаючи вплив зовнішнього середовища на формування факторів ризику, можна виділити наступні рівні: ризик країни, галузевий ризик, регіональний ризик та ризик мікросередовища. Водночас зовнішні ризики переважно не залежать від підприємства, тоді як внутрішні, через свою специфіку, піддаються більш ефективному управлінню.

Загальний склад внутрішніх факторів ризику для підприємницької діяльності підприємства в залежності від бізнес-процесів детально вивчений у підрозділі 1.2 кваліфікаційної роботи. Основним показником, що характеризує в загальних рисах вплив факторів ризику на підприємство та здатність підприємства протистояти негативному впливу факторів ризику, є платоспроможність підприємства.

Оцінювання ризиків господарської діяльності компанії – це складний процес, який використовує спеціальні інструменти для вимірювання впливу різних факторів ризику на всіх рівнях компанії. Інтегруйте дані про ризики, щоб створити повну картину потенційних загроз для стабільності та стратегії розвитку вашої компанії, розкриваючи їх причини та взаємозв'язки.

За висловами Арсененка А.Ю., поняття «ризиків країни» відноситься до умов проведення комерційної діяльності (у сфері інвестицій, торгівлі, промислової співпраці) в певній країні, які впливають на її рівень прибутковості за умов наявності об'єктивних відмінностей у політичній ситуації, правовому регулюванні та соціально-економічній ситуації [52, с. 18].

Сьогодні міжнародні аналітичні центри надають інструментарій для оцінки ризику країни. Серед найбільш поширених міжнародних рейтингів, які проводять оцінку ризику країн, варто відзначити такі: Economist Intelligence Unit [53], Moody's Investor Service [54], Standard & Poor's Ratings Group (S&P) [55].

На думку М. Гартфельдера, Е. Лозовської та Е. Гануша, методологічні підходи для створення оцінки ризику країни включають якісні методи оцінки, методи кількісної оцінки, методи комбінування та фактори статистичної оцінки ризиків країн. Він включає чотири основні групи методів.

Аналіз тенденцій оцінки ризиків в Україні показує, що протягом останніх років кредитоспроможність України продовжує знижуватися, що призвело до підвищення рівня процентних ставок за кредитами.

За даними УНІАН, лише на початку 2021 року прибутковість українських державних облігацій із погашенням у 2029 році становила 6,875% [56]. Прибутковість облігацій із погашенням у 2027–2029 роках зростає на 0,7–0,8 відсоткових пунктів річних до 12,6–12,2%, а дохідність облігацій із погашенням у 2032–2033 роках зростає з 11,6 до 11,5% річних (зростання).

У четвертому виданні звіту про фінансову стабільність в Україні, опублікованому Національним банком України, відзначається відносна стабільність показників фінансового стресу та найбільша увага приділяється банківським ризикам [57].



Рисунок 3.1 – Індекс фінансового стресу

Джерело: [62]

Міжнародне рейтингове агентство S&P Global Ratings віднесло українську банківську систему до групи високого ризику за методологією оцінки ризиків у банківському секторі BICRA. Звіт S&P Global Ratings показує, що ризик банківської системи України залишається одним із найвищих у світі, що відображено в її рейтингу 10 (найвищий ризик) [58].

У початку 2014 року міжнародні рейтингові агентства спрогнозували негативний довгостроковий розвиток для України, супроводжуючи це зниженням кредитного рейтингу. Згідно з інформацією від провідних рейтингових агентств Moody's та Standard & Poor's, облігації уряду України були визнані як продукти низької якості з вельми високим кредитним ризиком [59]. Також міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings охарактеризувало стан української економіки як переддефолтний [60].

Представлене свідчить про високий рівень ризику, який став характерним для України останнім часом. Політична нестабільність та недовіра населення та вітчизняних суб'єктів господарювання до національної валюти відіграють суттєву роль у збереженні низького кредитного рейтингу України, незважаючи на відносне покращення рейтингу.

Постійні військові дії збільшують ризики для економіки України та уповільнюють її зростання. Одним із основних рушійних сил відновлення економіки є внутрішній попит, але для досягнення швидшого зростання необхідно збільшити обсяг інвестицій. Очікується, що інфляція становитиме близько 5% у 2023 році, але облікові ставки залишаться відносно високими через майбутнє прискорення інфляції та плани щодо подальшої валютної лібералізації. Забезпечення цінової та фінансової стабільності залишається під загрозою через постійні та систематичні потоки міжнародної допомоги. При цьому зберігається можливість залучення великих обсягів боргового капіталу з внутрішнього ринку в разі потреби.

Як зазначає А.Ю.Арсененко, високий рівень ризиків країни зумовлює низьку активність зовнішньоекономічних суб'єктів на внутрішньому ринку (особливо в інвестиційній діяльності та промисловій кооперації), що негативно впливає на економічні показники розвитку держави.

У 2022 році для всієї України було дуже складно, особливо в економічному плані. Багато підприємств припинили своє існування, деякі частково збули діяльність, а деякі працювали приблизно до умов воєнного стану. Також були підприємства, які активно розвивалися.

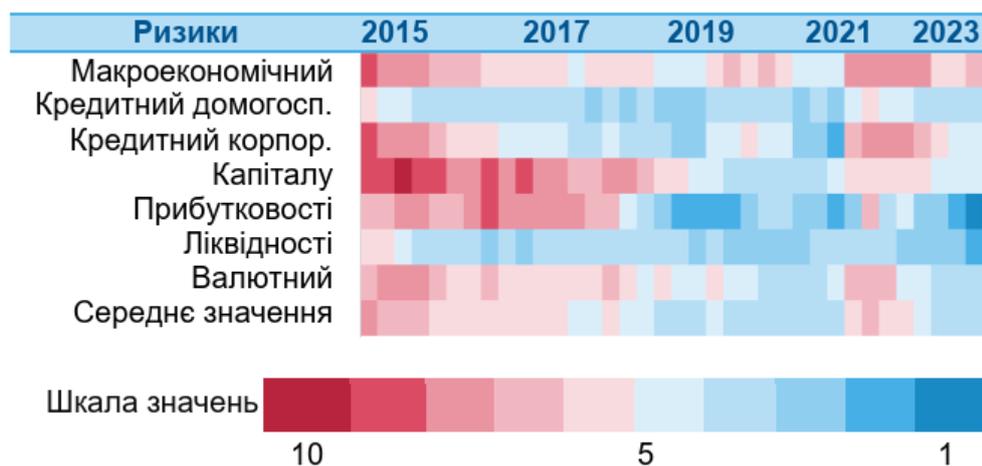


Рисунок 3.2 – Теплова карта ризиків фінансового сектору України

Джерело: [62]

Нищівний вплив на економіку також поширилося на галузь зовнішньої реклами. Помітні зниження у замовленнях спричинили значні втрати обладнання та можливостей для діяльності для численних операторів, особливо в містах, що перебували під активним обстрілом. Ускладнення логістики та необхідність вивезення частини персоналу за межі країни також суттєво ускладнили ситуацію для операторів. Починаючи з травня поточного року, спостерігається певна адаптація підприємств до умов, що склалися в Україні з кінця лютого 2022 року.

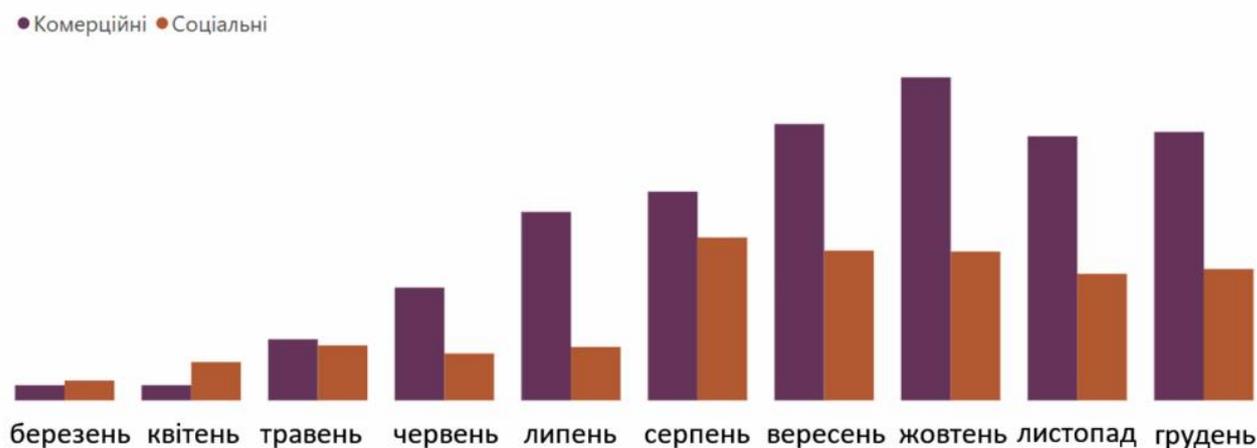


Рисунок 3.3 – Динаміка комерційних та соціальних кампаній зовнішньої реклами з березня до кінця грудня 2022 року

Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

У червні 2022 року спостерігалось перевищення комерційних розміщень над соціальною (безкоштовною) рекламою, і це співвідношення залишилося на тому ж рівні до кінця року. Цікавим фактом є те, що з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну зросла кількість соціальних кампаній операторів зовнішньої реклами.

Змін у структурі комерційних списків немає. Рекламодавці діляться на дві групи. Одна – це велика компанія з загальнонаціональною рекламною кампанією, а інша – мале та середнє підприємство (МСП), яке орієнтується на місцеву аудиторію.

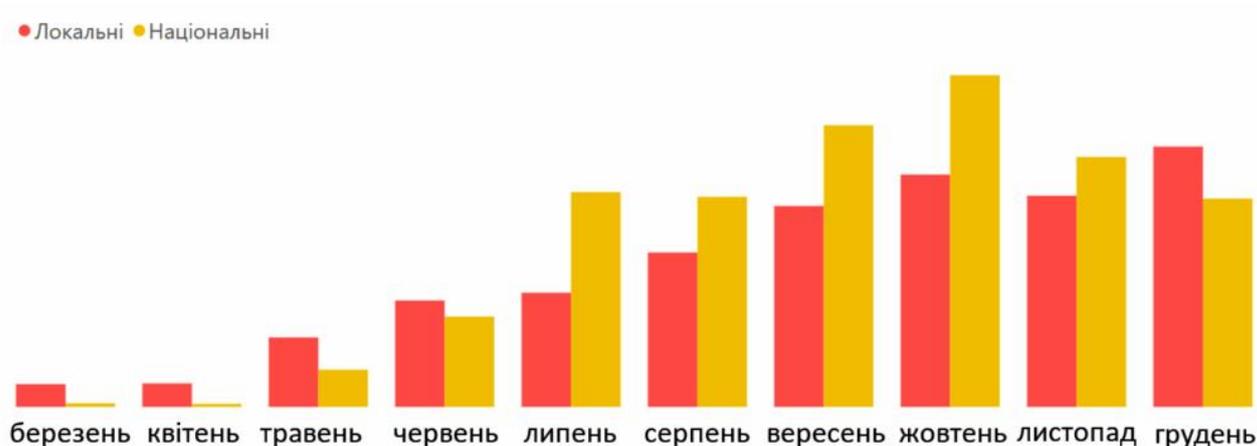


Рисунок 3.4 – Динаміка кампаній локальних та національних рекламодавців з березня до кінця грудня 2022 року

Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

Незважаючи на безліч ризиків військового часу, МСБ з травня почав відновлюватися та пристосовуватися до нової реальності. Після завершення звітної періоду (з березня по грудень 2022 року) частка МСБ в структурі зовнішньої реклами зросла майже на 8% в порівнянні з великими рекламодавцями.

Цифрові носії зовнішньої реклами були великим попитом через їх обмежену кількість. Багато сегменту МСБ провели свої кампанії саме за допомогою цих носіїв. Щодо національних рекламодавців, цифровий формат найбільше популярність має у Києві та не характерний для Полтави.

● Локальні ● Соціальні ● Національні

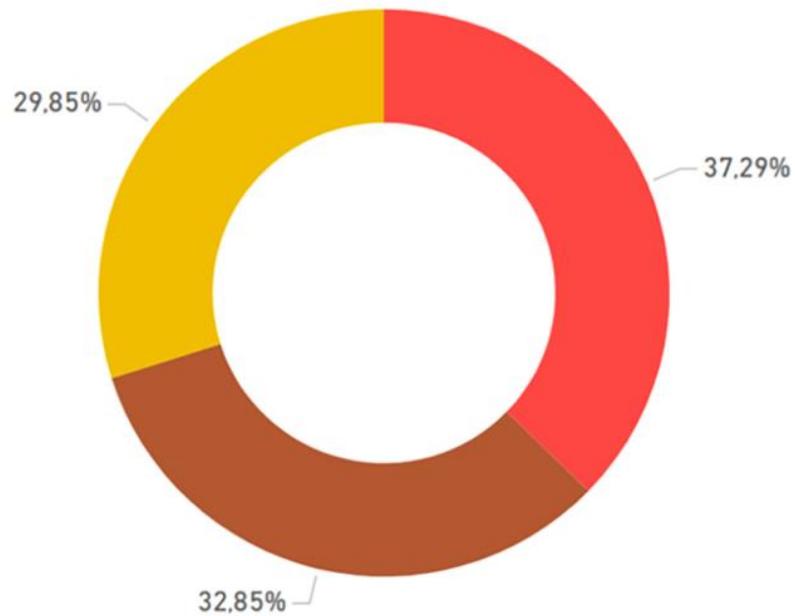


Рисунок 3.5 – Розподілення активності локальних та національних рекламодавців з березня до кінця грудня 2022 року

Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

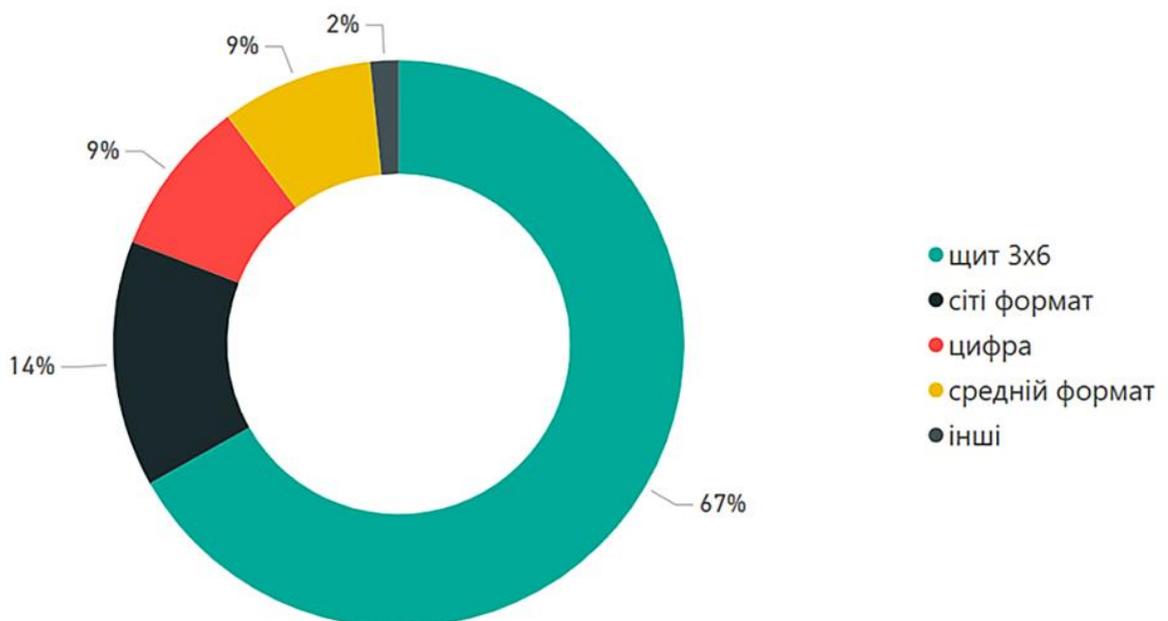


Рисунок 3.6 – Розподілення за форматами кампаній національних рекламодавців з березня до кінця грудня 2022 року

Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

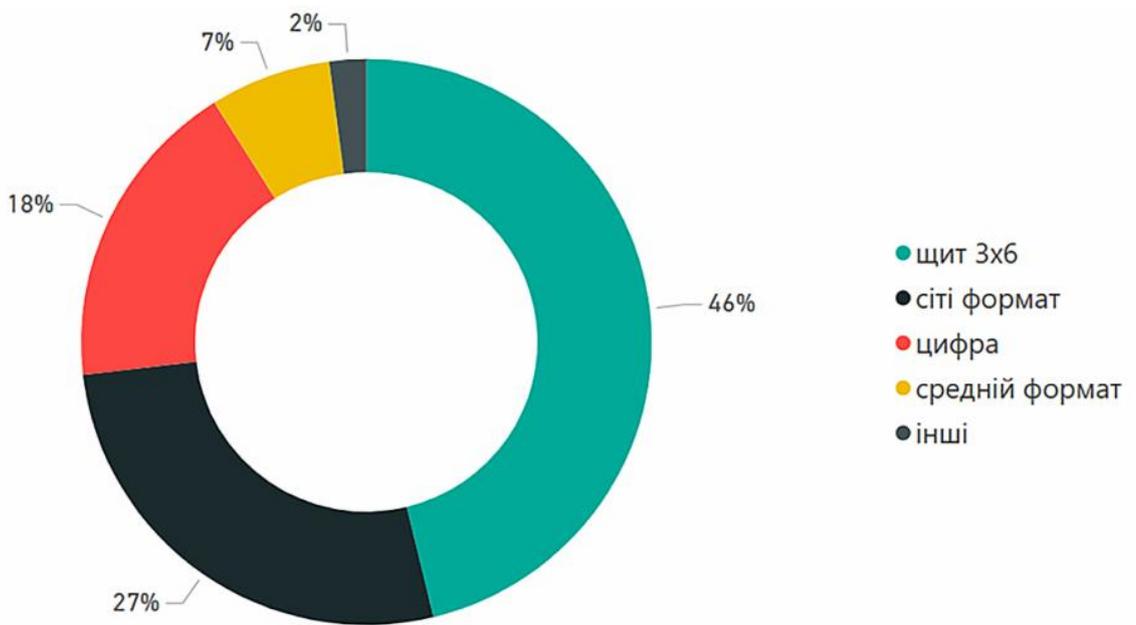


Рисунок 3.7 – Розподілення за форматами кампаній  
 локальних рекламодавців з березня до кінця грудня 2022 року  
 Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

● ТОРГІВЛЯ ● ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ● ЗВ'ЯЗОК ● РОЗВАГИ ● МЕДИЦИНА

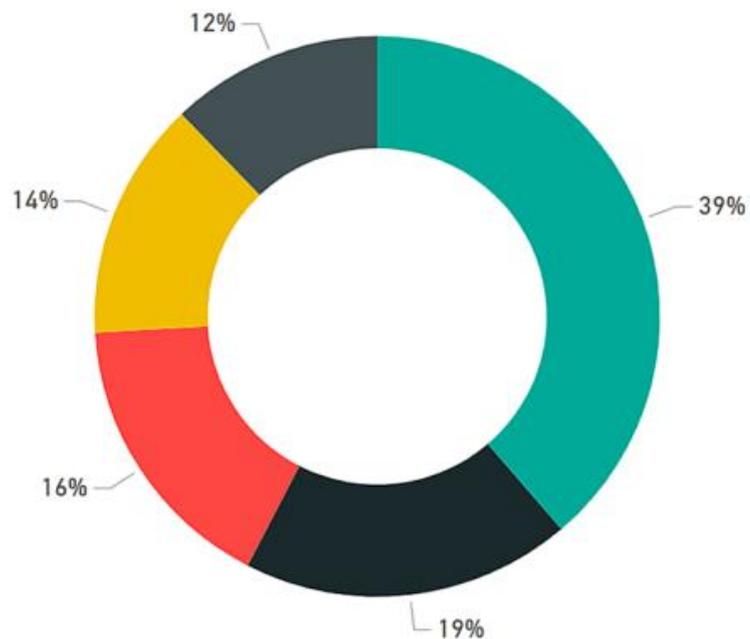


Рисунок 3.8 – Розподілення активності серед топ-5 рекламних категорій  
 з березня до кінця грудня 2022 року  
 Джерело: Індустріальний комітет зовнішньої реклами (ІКЗР)

Понад 40% обсягу розміщень у звітному періоді припадає на топ-5 рекламних категорій, що охоплюють 50 найбільших рекламодавців. Соціальна реклама становила 33% від усього обсягу. Інші 27% були розподілені між 35 рекламними категоріями та 77 рекламодавцями.

У Києві, Львові та Одесі виявився найвищий попит на рекламний інвентар. Через постійні обстріли Харкова та Дніпра розміщення реклами в цих густих містах стало набагато менше, ніж раніше. Попит на рекламний інвентар в Полтаві характеризується відносною стабільністю.

Незважаючи на те, що середньорічна комерційна зайнятість інвентарю склала 32%, поступове збільшення рекламної активності вказує на адаптацію українського бізнесу до воєнних умов. Є підстави вважати, що тенденція до зростання обсягу реклами на вуличних поверхнях залишиться й у цьому році. Перші місяці 2024 року дозволяють з оптимізмом прогнозувати поживлення ринку.

Проте, зважаючи на особливі умови функціонування ринку в умовах війни, маємо класифікувати галузевий ризик діяльності підприємства як високий через постійну загрозу обстрілів, втрати майна тощо.

Ризик мікросередовища охоплює потенційні небезпеки, пов'язані з взаємодією підприємства з контрагентами, постачальниками, споживачами та іншими учасниками. Важливим фактором при оцінці ризиків мікросередовища є стан заборгованості підприємства перед кредиторами та боржниками. Порушення в платіжній дисципліні може негативно вплинути на фінансову та господарську діяльність підприємства.

Дебіторська заборгованість постачальників виникає через порушення умов оплати за поставлені товари, виконані роботи та послуги, а також у зв'язку з розрахунками з бюджетом або працівниками підприємства. Це може призводити до блокування частини оборотних коштів на невизначений термін. Кредиторська заборгованість свідчить про те, що підприємство отримує додаткові кошти від інших суб'єктів господарювання. Надмірна кредиторська заборгованість може мати негативні наслідки, такі як застосування штрафних санкцій, порушення ділових відносин та шкодити діловому репутації підприємства.

Якщо розглядати борги як для кредиторів, так і для боржників, можна знайти безвідсоткові позики, обчисливши втрати відсотків, які отримали б за ці кошти на депозитах. Такий підхід дозволяє оцінити потенційні витрати або користь, пов'язану з утворенням таких зобов'язань.

Аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості КП «Полтава-сервіс» ПМР представлено в таблиці 3.1.

Як свідчить аналіз, у КП «Полтава-сервіс» ПМР за звітний період спостерігається перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, тобто підприємство використовує більше коштів в обігу, які йому належать, ніж залучає кошти з обігу за рахунок формування кредиторської заборгованості. При цьому підприємство не має яскраво вираженої динаміки зростання обсягів як дебіторської, так і кредиторської заборгованості за звітний період.

Середнє значення показників співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості аналізованого підприємства протягом аналізованого періоду складає 2,134.

Прибуток є важливим узагальнюючим показником, який відображає результати фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства.

Оцінка динаміки прибутку підприємства є ключовим показником для визначення ризику зниження ефективності його діяльності. Зважаючи на те, що прибуток формується під впливом багатьох ризикових факторів, його зміна відображає не лише коливання ефективності, але й зміну впливу внутрішніх ризикових чинників на діяльність підприємства.

Згідно з найпоширенішим науковим положенням, стандартною мірою ризику вважається стандартне відхилення. Через те, що ризик обумовлений недетермінованим результатом рішення, чим менший розкид (дисперсія) результату рішення, тим він передбачуваніший, тобто менший ризик [61, с. 10].

Розрахунок дисперсії та стандартного відхилення здійснюється за формулами (3.1, 3.2) [62, с. 106].

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \times P_i \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1 – Аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2019-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника, тис. грн.	Динаміка показників за роками				Аналіз приросту показників за періодами: тис. грн. в абсолютному вираженні, чистки одиниці у відносному вираженні					
	2019	2020	2021	2022	2020 / 2019		2021 / 2020		2022 / 2021	
					абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
Сума дебіторської заборгованості	4107,50	3975,80	3870,70	4099,60	-131,70	-3,2%	-105,10	-2,6%	228,90	5,9%
Сума кредиторської заборгованості	2437,60	2369,10	2120,30	1225,10	-68,50	-2,8%	-248,80	-10,5%	-895,20	-42,2%
Дебіт заб – Кред заб	1669,90	1606,70	1750,40	2874,50	-63,20	-3,8%	143,70	8,9%	1124,10	64,2%
Дебіт заб / Кред заб	1,685	1,678	1,826	3,346	-0,007	-0,4%	0,147	8,8%	1,521	83,3%

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \times P_i} \quad (3.2)$$

де, відповідно до мети оцінювання ризику коливань попиту на мінеральну воду,  $\sigma^2$  – дисперсія,  $\sigma$  – стандартне відхилення,  $R_i$  – значення попиту на мінеральну воду,  $\bar{R}$  – середнє очікуване значення попиту на мінеральну воду врожайність зернових,  $P_i$  – частота отримання окремих варіантів попиту,  $n$  – кількість спостережень.

Стандартне відхилення називається величиною і позначається в тих самих одиницях, в яких вимірюється змінна характеристика. Дисперсія і стандартне відхилення є мірами абсолютної флуктуації показника. Варіант, при якому стандартне відхилення важливіше, є більш ризикованим. Загалом, коефіцієнт варіації зазвичай використовується для вибору менш ризикованого варіанту. Він представляє відношення стандартного відхилення до середнього арифметичного і показує ступінь відхилення отриманих значень:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{R}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де  $V$  – коефіцієнт варіації,  $\sigma$  – стандартне відхилення,  $\bar{R}$  – середнє очікуване значення ключового показника.

Коефіцієнт варіації є відносним значенням. Тому на його розмір абсолютні значення досліджуваного показника не впливають. Навіть коливання ознак, виражені в різних одиницях вимірювання, можна порівняти за допомогою коефіцієнта варіації. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%. Чим більше коефіцієнт, тим сильніше коливання. Існують рекомендації щодо класифікації якісних оцінок коливань явищ за допомогою коефіцієнта варіації:

- до 10 % – слабкий ступінь коливання;
- 10–25 % – помірний ступінь коливання;
- понад 25 % – високий ступінь коливання.

З метою використання його як показника внутрішнього ризику підприємницької діяльності при кваліфікаційній роботі було розраховано

стандартне відхилення чистого прибутку КП «Полтава-сервіс» ПМР за період з 2019 по 2022 роки, наведене в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників коливання чистого прибутку КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2019-2022 рр.

Роки	Чистий прибуток підприємства, тис. грн..	Середнє очікуване значення чистого прибутку підприємства, тис. грн.	$(R_i - \bar{R})$	$P_i$	$(R_i - \bar{R})^2 \times P_i$	$\sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \times P_i}$	$V = \frac{\sigma}{\bar{R}} \times 100\%$
2019	0,2	162,43	-162,23	0,25	6579,24	–	–
2020	132,3	162,43	-30,12	0,25	226,88	–	–
2021	-270,9	162,43	-433,33	0,25	46942,64	–	–
2022	788,1	162,43	625,68	0,25	97867,30	–	–
В цілому	649,7		0	1	151616,06	389,38	239,73%

При аналізі даних табл. 3.2 було виявлено, що підприємство проявляє нестабільну тенденцію у збереженні позитивного значення чистого фінансового результату. Середнє квадратичне відхилення чистого прибутку підприємства за період з 2019 по 2022 рр. складає 389,38 тис. грн або 239,73% від середнього обсягу прибутку, що свідчить про надвисокий рівень можливого ризику зниження чистого прибутку для підприємства

При оцінюванні прибутку як ключового показника фінансово-господарської діяльності підприємства важливо врахувати, що він не є єдиним достатнім критерієм для оцінки його ефективності та потенційних ризиків. Тому, аналізуючи динаміку чистого прибутку, також варто розглядати рентабельність господарської діяльності підприємства.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів та їх коливання для досліджуваного підприємства за період з 2019 по 2022 роки (табл. 3.3, 3.4).

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників коливання коефіцієнту рентабельності власного капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2019-2022 рр.

Роки	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Середнє очікуване значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу	$(R_i - \bar{R})$	$P_i$	$(R_i - \bar{R})^2 \times P_i$	$\sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \times P_i}$	$V = \frac{\sigma}{\bar{R}} \times 100\%$
2019	0,000039	0,0252	-0,0251	0,25	0,0002	-	-
2020	0,025602	0,0252	0,0005	0,25	0,0000	-	-
2021	-0,048063	0,0252	-0,0732	0,25	0,0013	-	-
2022	0,123024	0,0252	0,0979	0,25	0,0024	-	-
В цілому	0,100602		0	1	0,0039	0,0624	248,07%

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників коливання коефіцієнту рентабельності продажів КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2019-2022 рр.

Роки	Коефіцієнт рентабельності продажів	Середнє очікуване значення коефіцієнту рентабельності продажів	$(R_i - \bar{R})$	$P_i$	$(R_i - \bar{R})^2 \times P_i$	$\sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \times P_i}$	$V = \frac{\sigma}{\bar{R}} \times 100\%$
2019	0,000013	0,0115	-0,0115	0,25	0,0000	-	-
2020	0,009174	0,0115	-0,0023	0,25	0,0000	-	-
2021	-0,017016	0,0115	-0,0285	0,25	0,0002	-	-
2022	0,053743	0,0115	0,0423	0,25	0,0004	-	-
В цілому	0,045914		0,00000	1	0,0007	0,0261	227,81%

Розрахунок показників рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів проведемо на основі використання формул 3.4, 3.5 [58, с. 384, с. 759]:

$$K_{РВК} = \frac{ЧП}{ВК} \quad (3.4)$$

де  $K_{РВК}$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу,  $ЧП$  – сума чистого прибутку в аналізованому періоді,  $\bar{ВК}$  – середня сума власного капіталу в аналізованому періоді.

$$K_{PPP} = \frac{ЧП}{BP} \quad (3.5)$$

де  $K_{PPP}$  – коефіцієнт рентабельності продажів,  $ЧП$  – сума чистого прибутку в аналізованому періоді,  $BP$  – чистий дохід (виручка) від реалізації в аналізованому періоді.

Як показує аналіз даних табл. 3.3-3.4, підприємство не демонструє стабільну тенденцію збереження позитивного значення коефіцієнтів рентабельності як власного капіталу, так і продажів. Так стандартне відхилення коефіцієнту рентабельності власного капіталу з 2019 по 2022 рр. дорівнює 6,24%. У відносному вираженні це складає 248,07%, що дозволяє зробити висновок про надвисокий рівень ризику зниження рентабельності власного капіталу. Крім того, стандартне відхилення коефіцієнту рентабельності продаж з 2019 по 2022 рр. дорівнює 0,0261. У відносному вираженні це складає 227,81%, що також дозволяє зробити висновок про дуже високий рівень ризику зниження рентабельності продажів підприємства.

У системі комплексної оцінки ризиків підприємницької діяльності компаній принципове місце займає оцінка ризику втрати платоспроможності підприємства.

Для розрахунку ризику втрати платоспроможності підприємства в межах представленого дослідження обрана чотирьохфакторна R-модель [63]:

$$R = 8,38x_1 + x_2 + 0,054x_3 + 0,63x_4, \quad (3.6)$$

Розрахунок факторів якої наведено в формулах 3.7-3.10

$$x_1 = \frac{\text{оборотний капітал}}{\text{активи}}; \quad (3.7)$$

$$x_2 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}; \quad (3.8)$$

$$x_3 = \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{активи}}; \quad (3.9)$$

$$x_4 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{операційні витрати}}. \quad (3.10)$$

Оцінювання ризику втрати платоспроможності підприємства за чотирьохфакторною R-моделлю здійснюється у відповідності до шкали, наведеної у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Шкала оцінювання ризику втрати платоспроможності підприємства за чотирьохфакторною R-моделлю

Значення R	Ступінь ризику втрати платоспроможності	Вірогідність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна	90-100
0 – 0,18	Висока	60-80
0,18 – 0,32	Середній	35-50
0,32-0,42	Низький	15-20
Більше 0,42	Мінімальний	До 10%

Розрахунок чотирьохфакторної R-моделі для оцінювання ризику втрати платоспроможності КП «Полтава-сервіс» ПМР наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінювання ризику втрати платоспроможності КП «Полтава-сервіс» ПМР за чотирьохфакторною R-моделлю у 2019-2022 рр.

Показники	Роки				Зміна показників			
	2019	2020	2021	2022	2020 – 2019	2021 – 2020	2022 – 2021	2022 - 2019
$x_1$	0,676	0,688	0,647	0,615	0,012	-0,041	-0,032	-0,061
$x_2$	0,000	0,026	-0,048	0,123	0,026	-0,074	0,171	0,123
$x_3$	2,161	2,011	2,115	1,854	-0,150	0,104	-0,261	-0,308
$x_4$	0,000	0,023	-0,039	0,068	0,023	-0,063	0,107	0,068
$R$	5,781	5,911	5,461	5,420	0,130	-0,449	-0,041	-0,361
Рівень ризику	Міні-мальний	Міні-мальний	Міні-мальний	Міні-мальний	x	x	x	x

Аналіз даних таблиці свідчить, що впродовж 2019-2022 рр. рівень ризику підприємства залишався на мінімальному рівні, хоч і має слабо виражену тенденцію до зростання. Проте це свідчить про позитивну динаміку підприємницької діяльності підприємства та виражену політику управління ризиками. Для КП «Полтава-сервіс» ПМР характерним є збереження мінімального рівня ризику протягом всього аналізованого періоду.

Узагальнена характеристика показників для комплексної оцінки ризиків підприємницької діяльності підприємства, що здійснюється на основі даних

загальної статистичної інформації та фінансової звітності підприємства та показників оцінки ризиків втрати платоспроможності підприємства, наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Узагальнена характеристика показників комплексної оцінки ризиків підприємницької діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

№	Найменування показника	Значення / характеристика показника	Інтерпретація значення показника
1	2	3	4
І. Показники комплексної оцінки ризику макросередовища підприємницької діяльності підприємства			
1	Ризик країни	Високий	характеризує негативні перспективи довгострокового розвитку, поступове зниження кредитного рейтингу, високий рівень ризику в банківській системі, низький рівень інвестиційної привабливості, недовіру до національної валюти, складні умови для ведення бізнесу, політичні та соціальна нестабільність
2	Галузевий ризик	Високий	Характеризує приналежність виробництва мінеральної води до зони низького ризику коливань попиту
ІІ. Показники комплексної оцінки ризику мікросередовища підприємницької діяльності підприємства			
1	Ризик втрати платоспроможності	5,420	Мінімальний та має тенденцію до зниження
2	Середнє співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства протягом аналізованого періоду	2,134	Незадовільне співвідношення (тенденція до перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською)
3	Ризик зниження прибутковості підприємства (коефіцієнт варіації значень чистого прибутку)	239,73%	Високий рівень ризику
4	Ризик зниження рентабельності власного капіталу (коефіцієнт варіації коефіцієнту рентабельності власного капіталу)	248,07%	Високий рівень ризику
5	Ризик зниження рентабельності продажів (коефіцієнт варіації коефіцієнту рентабельності власного капіталу)	227,81%	Високий рівень ризику

Як свідчать дані таблиці 3.7, комплексна оцінка ризику макросередовища підприємницької діяльності аналізованого підприємства є досить однозначною. На фоні високого ризику країни спостерігається високий рівень галузевого ризику коливань попиту на продукцію підприємства.

Аналіз показників комплексної оцінки ризику мікросередовища підприємницької діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР дозволяє зробити висновки про відносно високий рівень ризику мікросередовища підприємницької діяльності підприємства.

### **3.2. Формування моделі оптимізації економічних ризиків у діяльності підприємства**

У економічній сфері ризикологічні ситуації та ризик присутні постійно, що пов'язано із можливістю виникнення несприятливих ситуацій в ході реалізації планів і проектів підприємства. Випуск та реалізація продукції в промисловості завжди пов'язані з невизначеністю ситуації та мінливістю внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, що впливає на кінцевий результат функціонування підприємства – прагнення до максимізації прибутку обмежується можливістю зазнати збитків, тому необхідно ефективно управляти ризиками.

Результати аналізу системи управління КП «Полтава-сервіс» ПМР показали, що самостійної функції ризик-менеджменту на підприємстві нема.

Управління здійснюється лише одним з видів виробничих ризиків, якій відноситься до внутрішніх – безпекою виробництва, з метою зниження травматизму. Всі інші внутрішні ризики або не враховуються, або фрагментарно аналізуються у міру проведення окремих ринкових розрахунків, наприклад, при обґрунтуванні інвестування.

В умовах глобалізації найбільш перспективні промислові підприємства, незалежно від національної приналежності, намагаються упроваджувати

елементи методики оцінювання ризиків, розроблені міжнародними консалтинговими фірмами, без галузевої прив'язки до об'єкту аналізу.

Методи управління ризиками є інструментарієм цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт для вирішення завдань максимізації прибутку, що стоять перед підприємством. Використовуючи ті або інші методи при ухваленні ризикового рішення, необхідно слідувати наступним правилам:

- Максимум виграшу. Одним з можливих варіантів ризикових інвестицій обирається стратегія, яка забезпечує найбільшу ефективність при мінімальному або прийнятному ризику.

- Оптимальна ймовірність результату – полягає в тому, щоб обирати з можливих рішень те, яке найбільше відповідає інтересам підприємства.

- Оптимальний рівень мінливості результату полягає в тому, щоб обирати те рішення, при якому різниця між ймовірністю виграшу і програшу для одного й того ж ризикового капіталовкладення була мінімальною, тобто характеризувалася найменшою дисперсією, середньоквадратичним відхиленням і коефіцієнтом варіації.

- Оптимальне поєднання виграшу та ризику – визначається шляхом оцінки очікуваної величини прибутку порівняно з ризиком.

Для підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві необхідно створити організаційну структуру управління ризиками, яка включатиме спеціалізовані відділи в різних підрозділах. Керівництво й координацію цих відділів здійснюватиме керівництво підприємства.

Крім того, аналіз роботи КП «Полтава-сервіс» ПМР виявив основний недолік: функціональні фахівці займаються лише вирішенням локальних завдань свого підрозділу, а досягнення локальних цілей не завжди приводить до цілей підприємства.

Впровадження системи управління ризиками на КП «Полтава-сервіс» ПМР передбачає реалізацію наступних економічних принципів (рис. 3.9):

- комплексний, системний підхід до управління ризиками;
- управління ризиками за допомогою попереджувальних заходів;

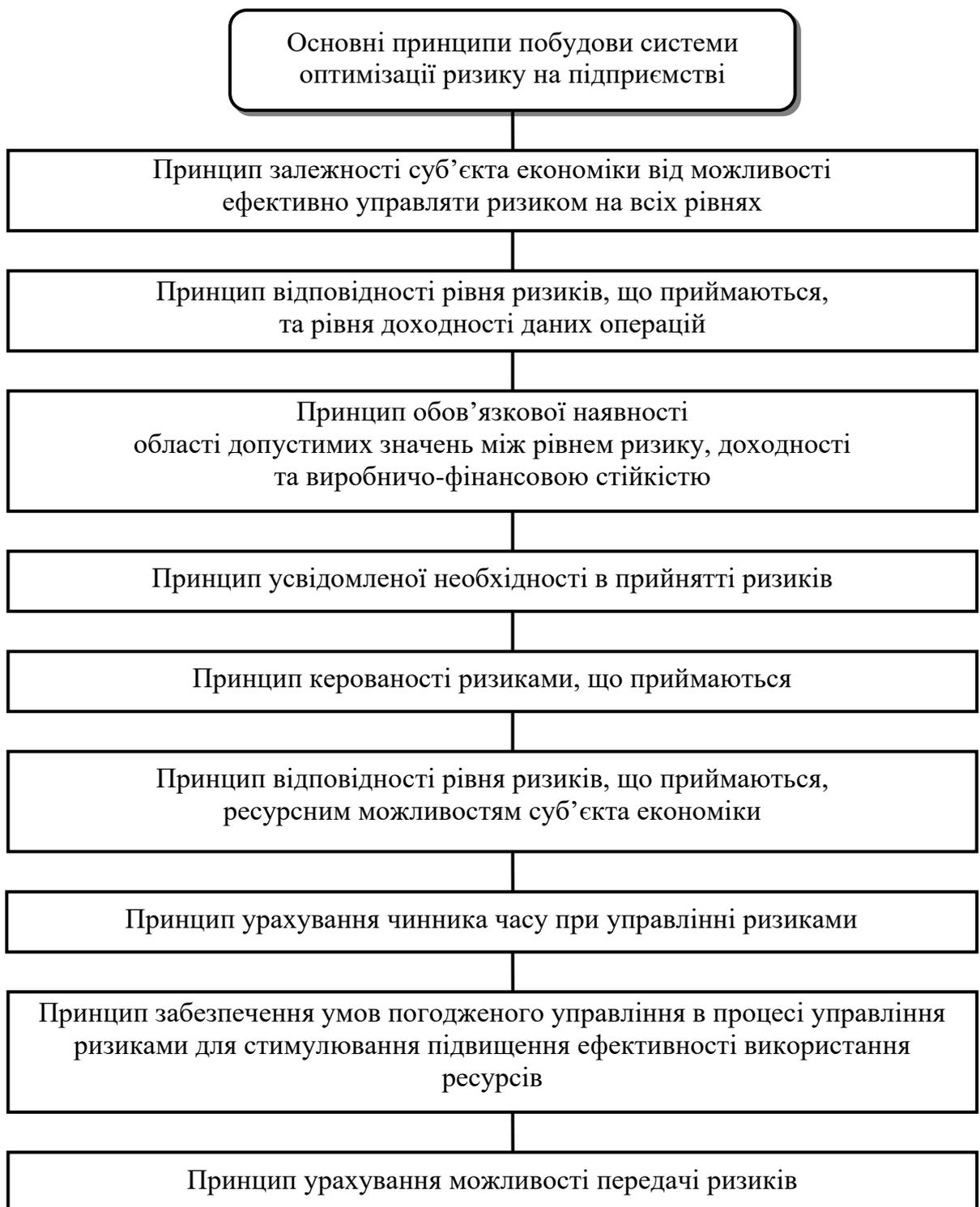


Рисунок 3.9 – Основні принципи побудови системи оптимізації на промисловому підприємстві

- оцінка потенційних ризиків з метою ухвалення адекватних рішень;
- ризик оцінюється по відношенню до прибутковості бізнесу;
- одночасне скорочення ризиків у всіх підрозділах підприємства.

При побудові системи ризику-менеджменту на підприємстві необхідне застосування поєднання структурно-організаційного та процесно-функціонального підходів, яке враховує рівень ризику, заходи управління ризиками, основні заходи щодо управління ризиками, процес управління та організаційні структури управління ризиками та їх функції.

Організація відділу ризику-менеджменту на підприємстві дозволяє реалізувати перераховані принципи. На нашу думку, організаційна структура системи ризику-менеджменту має бути матричною структурою, заснованою на взаємодії вертикалі функціональних відділів з горизонтальною напрямів розвитку довкола основних методів і прийомів процесу управління ризиками, а саме: оцінка ризику, перспективний розвиток, превентивні заходи, самострахування, страхування, контроль і моніторинг інтегрального і залишкового ризику, що дозволить більш гнучко адаптуватися до різних чинників невизначеності, використовуючи різні методи управління ризиками. При врахуванні рекомендацій економічної літератури щодо управління ризиками, а також виявлених недоліків на підприємстві, доцільним буде, щоб відділ управління ризиками складався з основних виконавчих груп: моніторингу підприємства та його оточення, аналітичного підрозділу з управління ризиками, управління плануванням антиризикових заходів та управління кризовими ситуаціями, що виникають під час управління ризиками та пов'язані з інформаційними потоками.

На рис. 3.10 зображена організаційна структура підрозділу, що пропонується, який реалізовує на підприємстві функцію управління ризиком, де одинарними стрілками показані командні зв'язки між структурними елементами, а пунктирними – інформаційні зв'язки.

Слід відзначити, що кожна з груп, що входять до складу відділу управління ризиком, має включати фахівців різних галузей знань. Серед них - антиризиковий керівник, фахівець з маркетингу, фахівець з фінансів, управління персоналом, планово-економічної роботи та виробництва. Слід зауважити, що

існує точка зору, що діяльність ризику-менеджерів і внутрішніх аудиторів дублюється. Але це не так. Дійсно, загальною рисою між ризиком-менеджментом



Рисунок 3.10 – Організаційна структура системи управління та оптимізації ризиків на КП «Полтава-сервіс» ПМР

і внутрішнім аудитом є діяльність щодо оцінювання ризиків, тобто у них загальне завдання – сприяти досягненню цілей, що стоять перед організацією, за рахунок постійного скорочення ризиків, зниження загроз. Але при цьому існує і величезна різниця. Внутрішній аудит незалежний від менеджменту компанії, а ризик-менеджмент – частина операційного бізнесу.

Відповідно, кожна із сторін використовує різні підходи до оцінювання ризиків. Ризик-менеджер проводить аналіз ризику без розгляду причин, що викликали цей ризик, використовуючи в основному імовірнісні оцінки. Його діяльність швидше направлена на те, щоб мінімізувати можливість реалізації ризиків. Внутрішній аудитор, навпаки, більшою мірою зацікавлений у виявленні причин, що привели до реалізації ризику, він оцінює ризики, пов'язані з неефективністю контрольних процедур.

Існують і інші відмінності між внутрішнім аудитом і ризиком-менеджментом. Так, ризик-менеджер має право приймати рішення про вплив на

Таблиця 3.8 – Типові функції та розподіл повноважень в процесі управління та оптимізації ризиків підприємства

Ризик-менеджмент	Внутрішній аудит	Менеджмент функціональних підрозділів
<b>Основна мета</b>		
Об'єктивна оцінка ризиків та ефективне управління ними	Незалежна об'єктивна оцінка відповідності системи ризик-менеджменту та адекватності контрольних систем задачам підприємства	Організація моніторингу ризиків та заходів щодо їх мінімізації
<b>Функції та повноваження</b>		
Аналіз причини настання ризику (за участю внутрішнього аудиту)	Виявлення ризиків при проведенні внутрішніх аудиторських перевірок	Виявлення ризиків у сфері компетенції підрозділу; моніторинг їх настання і можливості реалізації
Виявлення причинно-наслідкового зв'язку між ризиками	Оцінка ефективності заходів щодо мінімізації ризиків (контрольних процедур)	Розробка процедур моніторингу ризиків, власником яких є підрозділ
Ведення каталогу і карт ризиків	Оцінка рівня залишкового ризиків	Розробка заходів по зниженню наслідків «своїх» ризиків (до настання ризикового випадку)
Організація оцінки рівня ризиків, ранжирування ризиків по рівнях ухвалення рішень про дію на ризик	Оцінка (рекомендації) рівня ухвалення рішень по управлінню ризиками	Виявлення причин ризикових подій
Ухвалення рішення про віднесення ризиків до сфери компетенції відповідного підрозділу (власника ризику)	Оцінка ефективності системи управління ризиками	Передача ризику-менеджерів інформації про причини настання «своїх» ризиків, наслідки, витрати на запобігання і усунення наслідків
Організація процесів ухвалення рішень про дію на ризик	Консультації по вдосконаленню системи управління ризиками	Реалізація заходів щодо мінімізації ризиків

ризик, а внутрішній аудитор – ні. Власником процесу і основним споживачем інформації ризику-менеджменту є виконавче керівництво компанії, а внутрішній аудит – це інструмент ради директорів.

Таким чином, організація відділу ризику-менеджменту дозволить управляти ризиками в кожному структурному підрозділі і на підприємстві в цілому, дозволить топ-менеджерам приймати більш обґрунтовані управлінські

рішення на основі комплексного підходу. Водночас слід наголосити, що процес управління ризиками підприємства слід проводити у вигляді спільної діяльності із аудитом. Перевага для бізнесу в даному випадку очевидна. Навіть ефективності заходів щодо управління ними. Отримані від ризику-менеджерів карти і каталоги ризиків у свою чергу дозволяють внутрішнім аудиторам, якщо не говорити про те, що, постійно удосконалюючи процеси і якість управління, компанія підвищує власну конкурентоспроможність, напрацьовує позитивну ділову репутацію, стає привабливішою для інвесторів, то найочевидніша вигода – це скорочення витрат. Внутрішній аудит дозволяє скоротити витрати ризику-менеджменту на визначення і моніторинг ризиків за рахунок надання інформації про ризики, що знов виявляються, і оцінки краще планувати майбутні перевірки, адже можна зосередити зусилля на тих підрозділах, де ризики особливо високі. У результаті трудомісткість операцій знижується, витрати часу і засобів зменшується. Скорочення витрат для підприємства означає підвищення ефективності.

Ми також розробили інформаційно-логічну модель, яка забезпечує підтримку та алгоритми для виконання основних функцій у складних підсистемах, пов'язаних з формалізованою обробкою даних. Метою цієї моделі є підвищення ефективності внутрішнього ризик-менеджера. Модель складається з 26 блоків інформації нормативного, довідкового, методологічного та обчислювального характеру (див. рис. 3.11). Зміст цих блоків показані нижче.

*Блок 1.* Розробка завдань для побудови внутрішньої підсистеми управління ризиками. Під час цієї фази генеруються ідеї, приймаються рішення щодо привабливості та відбору ідей, формуються завдання.

*Блоки 2-6* є частиною бізнес- управління. Вони безпосередньо взаємодіють із зовнішнім середовищем (блок 5) і посилаються на блок 6, який на пряму координує процес управління ризиками.

*Блоки 7-9* охоплюють моніторинг компанії та її операційного середовища, ідентифікацію факторів ризику та створення дерев об'єктивних даних, пов'язаних із проблемою «підвищення шансів на успіх у бізнес-діяльності»

шляхом впровадження ряду дій, котрі дозволяють зниження рівня факторів ризику до прийнятного рівня».

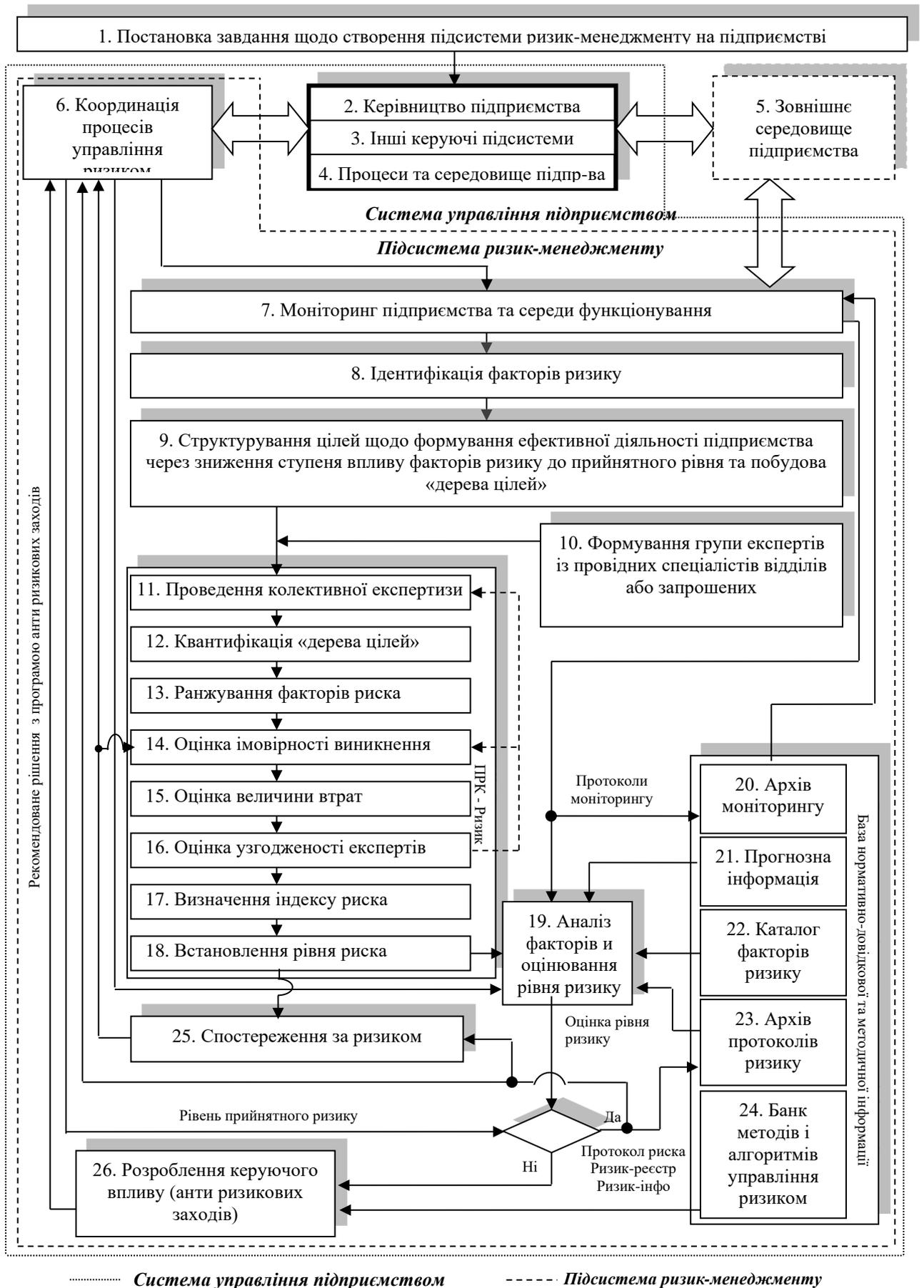


Рисунок 3.11 – Інформаційно-логічна модель управління ризиком в системі управління підприємством

*Блоки 10–19* є експертними процедурами аналізу і оцінки рівня ризику.

*Блоки 11–18* утворюють ядро програми, яке має уловну назву «ПРК-ризик», – це система оцінювання та вимірювання ступеня ризику.

*Блоки від 20 до 24* включають в себе нормативно-довідкову базу та методичну інформацію. Основна частина даних попередньо формується в кожному з цих блоків та постійно оновлюється для використання під час операцій.

*Блок 25*, який стосується моніторингу ризиків, належним чином контролює кожен протокол ризику, зафіксує дев'ять ключових факторів ризику, визначених у блоці 13, та проводить додаткові перевірки згідно з блоками від 14 до 18. Крім того, ці дані передаються до блоку 25 для створення рейтингової таблиці ТОП-9 (список найважливіших факторів ризику для кожного рейтингового розділу (цілей)). Цей аркуш містить необхідну інформацію про фактори ризику, після чого блок 6 «Коригування процесу управління ризиками» піддається аналізу.

Щодо *блоку 26*, який стосується впливу на управління ризиками (заходи щодо ризиків), він розробляє антиризикові заходи з метою запобігання небажаному розвитку подій та зниження рівня ризику та обсягу економічних збитків до прийняттого рівня.

Розроблений методологічний підхід та інструментарій підсистеми управління ризиками, що дозволяють планувати заходи протидії ризикам у реальних умовах функціонування підприємства, вимагають проведення послідовних методичних кроків. Ці кроки включають проведення аналізу ризиків та створення карти ризиків компанії, формування команди кваліфікованих експертів, наголошення на необхідності правильного заповнення анкет і їх подальшої оцінки, а також реалізацію процесу організації експертиз. Також обов'язковим етапом є використання матриць «імовірнісних втрат» при проведенні досліджень та визначенні підсумкової оцінки ризику. Паралельно з цим необхідно здійснити підготовку протоколів ризиків, «реєстрів ризиків», інформаційно-довідкових аркушів «інформація про ризики» та узагальнити інформацію, що міститься в цих документах.

Відносно антиризикових заходів, які може використовувати підприємство, слід відмітити можливість використання інституту страхування як механізм мінімізації деяких ризиків, що впливають на підприємство. Можливість використання даного заходу обумовлена впливом наступних чинників ризику на господарську діяльність в умовах невизначеності та, на наш погляд, мають найбільш суттєвий вплив у сучасних умовах:

- нестабільність економічної ситуації в країні (нестабільність економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку);

- відсутність налагоджених зовнішньоекономічних зв'язків (формування принципів ведення зовнішньої торгівлі, можливість введення обмежень на торгівлю і постачання, закриття кордонів тощо);

- невизначеність політичної ситуації (можливість несприятливих соціально-політичних змін в країні);

- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;

- вплив природно-кліматичних умов (вірогідність настання стихійних лих);

- неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технології;

- невизначеність, пов'язана з виробничо-технологічним процесом (аварії та відмови устаткування, виробничий брак тощо);

- відсутність у керівних працівників підприємства довгострокової стратегії розвитку (невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників);

- неповнота або неточність інформації про фінансове положення і ділову репутацію контрагентів (можливість неплатежів, банкрутств партнерських організацій, зривів договірних зобов'язань).

Аналізуючи представлений перелік невизначеностей, стає очевидним той факт, що можлива мінімізація ряду ризиків, що виникають під дією вище перелічених чинників, за допомогою застосування можливостей інституту страхування. Страхова компанія може запропонувати ефективний захист бізнесу від ризиків дії стихійних лих, пожежі; наявність страхового захисту дозволить

мінімізувати витрати підприємства, пов'язані з усуненням наслідків виробничих аварій, відмов устаткування; крім того, можливе укладення договору страхування від невиконання зобов'язань контрагентами (зрив термінів постачань товарів і матеріалів, банкрутство постачальника тощо) (рис. 3.5).



Рисунок 3.11 – Страхування ризиків на КП «Полтава-сервіс» ПМР

При розгляді ризиків, що впливають на підприємство в процесі виробничо-господарської діяльності, має сенс виділити декілька блоків, що характеризують певні сфери діяльності підприємства: основна виробнича діяльність, внутрішнє середовище підприємства, модернізація виробництва, інформаційне середовище підприємства. Вище перераховані блоки були виділені нами за принципом розділення видів ризику, що впливають на підприємство.

При оцінці ризиків, які впливають на діяльність підприємства, можна виділити ті, які можуть бути зменшені за допомогою механізму страхування. Зокрема, у взаєминах Постачальник – Підприємство можливо мінімізувати

підприємницький ризик шляхом пропозиції програм страхування підприємницьких ризиків і ризиків зовнішньоекономічної діяльності (оскільки підприємство активно співробітничает із зарубіжними партнерами). Програми страхування вантажів дозволять захистити сировину, що поставляється, матеріали або напівфабрикати від загибелі при перевезенні різними видами транспорту. У взаєминах Підприємство – Замовник можливо використання програм страхування відповідальності за якість товарів, робіт, послуг. Оскільки виробничий процес підприємства пов'язаний з наявністю джерел підвищеної небезпеки, можливо використання програм страхування відповідальності при експлуатації небезпечних виробничих об'єктів. Основним страховим механізмом мінімізації фінансових ризиків підприємства є страхування збитків від перерви у виробництві.

Внутрішнє середовище підприємства визначається функціонуванням двох складових частин: основних засобів і персоналу. В якості захисту від впливу технічних і статистичних ризиків максимальною ефективністю володіють: програми страхування майна (будівель, споруд, устаткування і тому подібне) від вогневих ризиків і протиправних дій третіх осіб; програми страхування засобів наземного транспорту. Страховий захист персоналу виражається в організації добровільного медичного страхування та пропозиції різних програм страхування від нещасного випадку, що істотно розширюють умови програм обов'язкового страхування.

Активне застосування на підприємстві програм страхування інноваційних та інвестиційних ризиків дозволить істотно мінімізувати дані ризики, що виникають в процесі модернізації і розширення виробничих потужностей, використання передових технологій, а також в процесі виходу підприємства на нові ринки збуту продукції. У випадку якщо підприємство планує здійснення будівництва нових виробничих корпусів, програми страхування будівельно-монтажних ризиків дозволять істотно мінімізувати можливі втрати в результаті пожежі на будівельному майданчику (загибель і пошкодження об'єкта, що будується, в результаті пожежі, стихійних лих, помилок проектування, протиправних дій третіх осіб тощо).

Організація комплексного страхового захисту на підприємстві повинна ґрунтуватися на наступних основних принципах:

– поступова оптимізація параметрів системи страхового захисту за рахунок визначення величини витрат на забезпечення комплексного страхового захисту;

– прагнення до мінімізації витрат на забезпечення страхового захисту за рахунок проведення аналізу статистичних даних, зібраних безпосередньо на страхованих об'єктах;

– забезпечення якнайповнішого відшкодування збитків при настанні страхових подій, у тому числі, за рахунок грамотно сформованій програмі перестраховування ризиків.

Безумовно, для отримання максимально дієвого результату необхідно використовувати не один (страхування), а сукупність методів зниження ризиків. При цьому висока ефективність вживання можливостей інституту страхування як складовій частині ризик – менеджменту досягається при мінімізації виробничо-технологічних ризиків, статистичних ризиків та внутрішніх підприємницьких ризиків.

### **3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації економічного ризику на підприємстві**

Методичною основою ефективного управління промисловими підприємствами є регулярне уточнення переліку актуальних видів ризиків на основі їх системної класифікації залежно від результатів оцінки зовнішніми та внутрішніми експертами і розрахунків вірогідності виникнення ризиків.

Методичне забезпечення комплексної системи управління ризиками включає складання переліку ризиків підприємства на основі класифікації видів ризиків структурних ланок і товариства в цілому. Далі, виходячи з ситуації, що склалася, ризики класифікуються на стратегічні та оперативні, внутрішні та зовнішні залежно від поділу функцій між топ-менеджментом і ризиком-менеджментом структурної ланки, з врахуванням внутрішньої і зовнішньої економічної середовища підприємства, що постійно змінюється. Слід наголосити на

тому, що для даного підприємства перелік ризиків залишається практично незмінним, змінюється лише перелік актуальних видів ризику залежно від вибраної стратегії розвитку підприємства.

Спочатку з розробленого переліку 160 можливих виробничих ризиків КП «Полтава-сервіс» ПМР для структурних підрозділів було відібрано 29 актуальних видів ризиків (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Класифікація ризиків  
КП «Полтава-сервіс» ПМР

Для цього використовувався метод анкетування топ-менеджерів вищої ланки підприємства, сторонніх експертів, що представляють економічні інтереси

галузі на рівні Полтавської області (до групи експертів увійшли співробітники, що працюють на підприємстві не менше 5 років, мають вищу освіту, та спеціалісти, що є провідними фахівцями промисловості регіону).

До складу першої групи експертів входили працівники відділу економічних досліджень, бухгалтерії, відділу маркетингу та збуту, служби матеріально-технічного забезпечення КП «Полтава-сервіс» ПМР, співробітники центру «M&K Financial Service», експерти з числа працівників Департаменту економічного розвитку, торгівлі та залучення інвестицій та Департаменту фінансів Полтавської обласної державної адміністрації, науковці провідних вузів Полтави.

Друга експертна група складалася з начальників ділянок, представників цехових економічних служб, бригадирів та начальників цехів, які оцінювали внутрішні ризики структурних підрозділів підприємства.

Після системної класифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків, було виконано застосування двох основних методів оцінки ризиків: по-перше, експертно-якісна оцінка, по-друге, статистичні розрахунки – кількісна оцінка. Результати оцінки графічно представлені у вигляді павутиноподібної моделі, на якій показані комплексні ризикові «промені», що визначають рівень п'яти груп ризиків (рис. 3.13).

Як впливає з аналізу рис. 3.13, найбільш значимим у вибраному виробництві є екологічні та ринкові ризики.

При експертній оцінці ризиків використовувалась бальна система оцінки вірогідності та важливості наслідків ризиків та їх текстовий опис. Кожному експертові надавався перелік ризиків і пропонувалось оцінити вірогідність настання ризикової події, керуючись системою оцінки, представленої в табл. 3.10.

Загальна оцінка властивого ризику здійснювалась за наступними формулами:

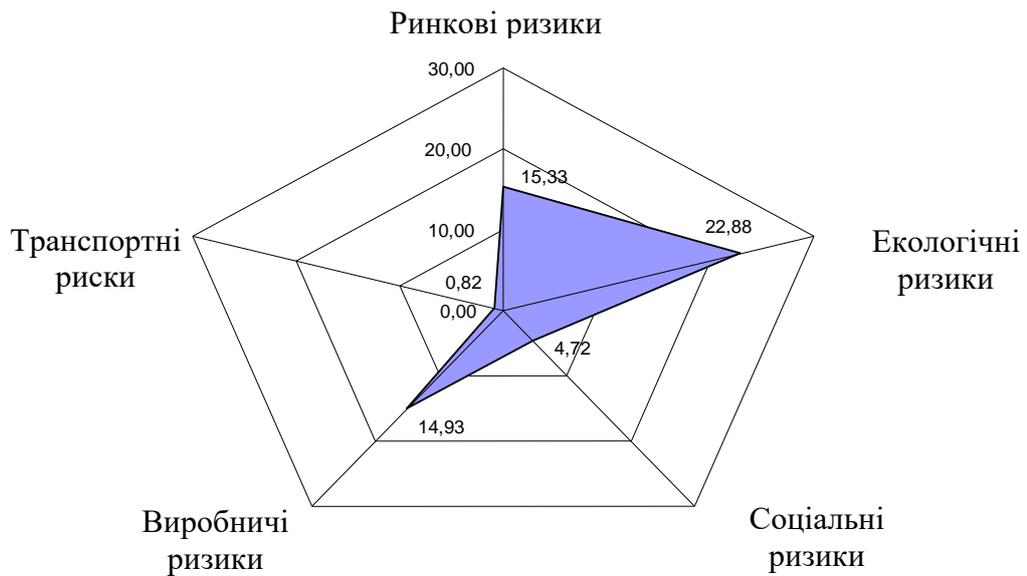


Рисунок 3.13 – Модель ризиків  
КП «Полтава-сервіс» ПМР

$$O_{якiс.} = VP_{\sigma} \times СП_{\sigma}, \quad (3.11)$$

де  $O_{якiс.}$  – загальна якісна оцінка властивого ризику;  
 $VP_{\sigma}$  – вірогідність ризику, в балах;  
 $СП_{\sigma}$  – істотність наслідків ризику, в балах.

$$O_{кiл.} = VP \times СП, \quad (3.12)$$

де  $O_{якiс.}$  – загальна кількісна оцінка властивого ризику;  
 $VP$  – вірогідність ризику, у відсотках;  
 $СП_{\sigma}$  – істотність наслідків ризику, в тис. грн.

На наступному етапі дослідження для КП «Полтава-сервіс» ПМР із загального переліку ризиків експертами були відібрані 11 найбільш значимих їх видів, характерних для виробничої діяльності, до яких віднесено:

1. Ризик невиконання боржником поручительства своїх зобов'язань.
2. Ризик отримання від контрагентів підроблених і неліквідних коштовних паперів.
3. Ризик розкрадання майна і грошових коштів.
4. Ризик невиконання банками своїх зобов'язань.

Таблиця 3.9 – Запропонована система оцінки імовірності подій

Якісна оцінка	Імовірність <i>BP</i> (%)	Кількісна оцінка	Показник істотності наслідків (тис. грн.)	Бали <i>BP<sub>б</sub>, СП<sub>б</sub></i>
Дуже низька	менше 5	Незначна	менше 0,5	1
Низька	5 – 25	Допустима	0,5 – 7,5	2
Середня	25 – 50	Не допустима	7,5 – 100	3
Висока	50 – 75	Критична	100 – 500	4
Дуже висока	більше 75	Катастрофічна	більше 500	5

*IBP* – збиток, який може отримати підприємство, щоб наблизитися до загрози банкрутства

Імовірність виникнення ризиків, %	Майже можливі	90<P<100	5	5	10	15	20	25
	Досить імовірні	60<P≤90	4	4	8	12	16	20
	Імовірні	40<P≤60	3	3	6	9	12	15
	Слабо імовірні	10<P≤40	2	2	4	6	8	10
	Мало імовірні	0<P≤10	1	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5
				0<I≤10	10<I≤40	40<I≤60	60<I≤90	90<I≤100
				Мінімальні	Низькі	Середні	Великі	Мак- симальні
<b>Величина втрат, % від вартості майна</b>								

**Ступінь впливу ризику  
(знаходиться розрахунковим  
методом)**

Ті, що ігноруються (1≤R<4)  
Незначні (5≤R<8)  
Помірні (9≤R<10)  
Суттєві (12≤R<16)  
Критичні (20≤R<25)

**Рівень ризику**

П	Прийнятний (1≤R<4)
К	Критичний (5≤R<10)
Н	Недопустимий (10≤R<25)

Рисунок 3.14 – Матриця «Імовірність-Втрати»

5. Ризик невиконання зобов'язань.
6. Ризик помилок при введенні і обробці даних.
7. Ризик помилок в звітності.
8. Ризик укладання угод та/або проведення операцій, не вигідних для підприємства, на користь окремих працівників (шахрайство).

9. Ризик завищення сум платежів із-за помилок і халатності персоналу.

10. Ризик навмисного завищення сум платежів і проведення платежів по неіснуючих зобов'язаннях.

11. Ризик пред'явлення постачальниками і кредиторами вимог, не передбачених договором (завищення цін, відсотків).

На основі отриманих результатів експертного опитування щодо розміру та імовірності понесення втрат підприємства було складено матриці «Імовірності-втрати», загальний схема якої має наступний вигляд (рис. 3.15).

На рис.3.16 представлені матриці результатів фактичної оцінки ризиків підприємства за даними експертного опитування до та після (прогнозовані дані) впровадження системи ризик менеджменту на КП «Полтава-сервіс» ПМР .

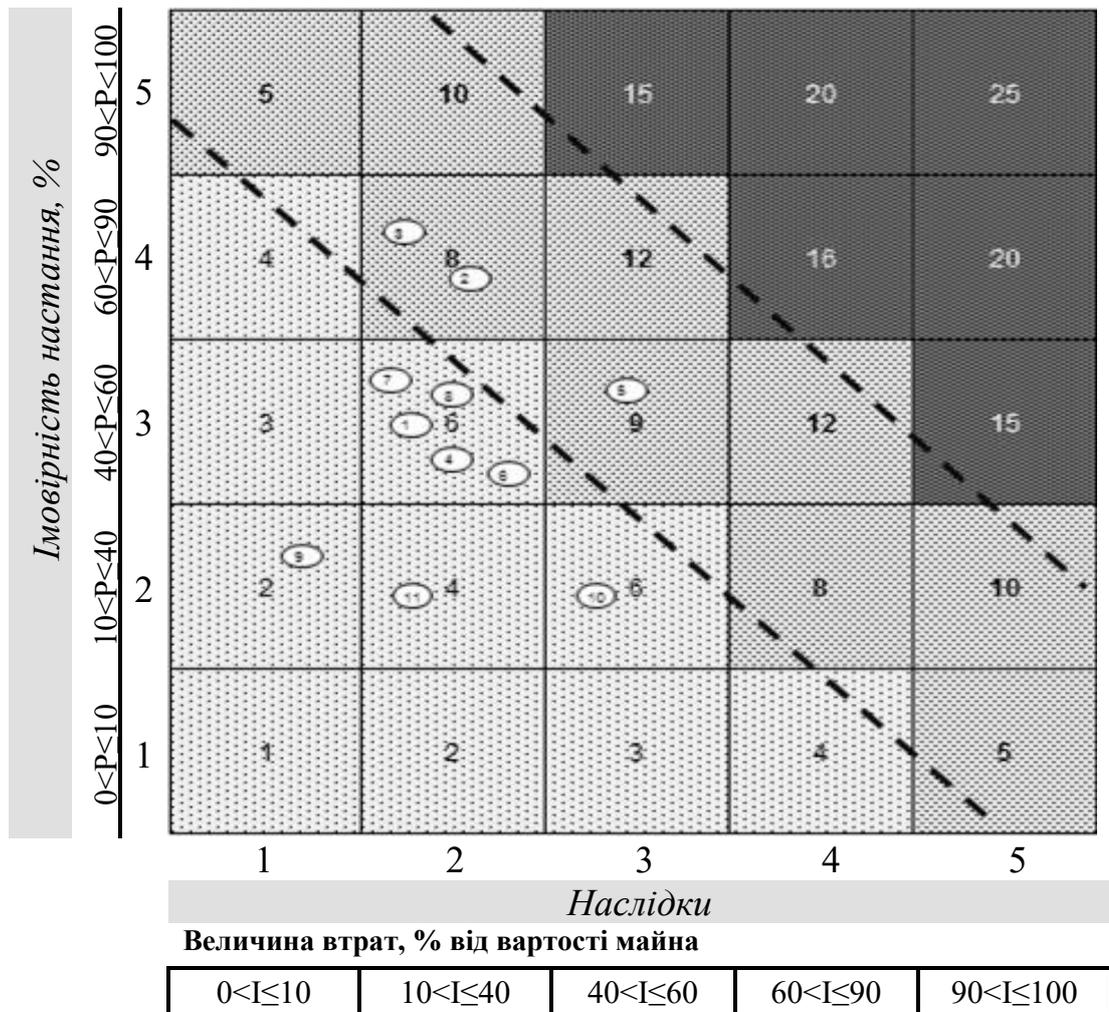
Так, як свідчать отримані дані, на даний момент часу підприємство перебуває у зоні критичного ризику (більшість чинників ризику перебувають у зонах 6-9).

В результаті реалізації розроблених заходів щодо організації функціонуванню відділу ризику-менеджменту, як свідчать дані рис. 3.10, здійснювана відділом дія на ризик зменшує як імовірність виникнення ризиків, так істотність його наслідків. З очікуваної карти рівня ризиків після впровадження системи ризик-менеджменту витікає, що ризики при ефективному управлінні прагнуть до області номер один, тобто діяльність підприємства перебуватиме в зоні допустимого ризику.

Таким чином, як свідчать отримані результати, запропоновані пропозиції щодо зниження рівня ризику виробничої діяльності дозволять КП «Полтава-сервіс» ПМР із зони критичного ризику перейти у зону допустимого ризику.

### **Висновки до розділу 3.**

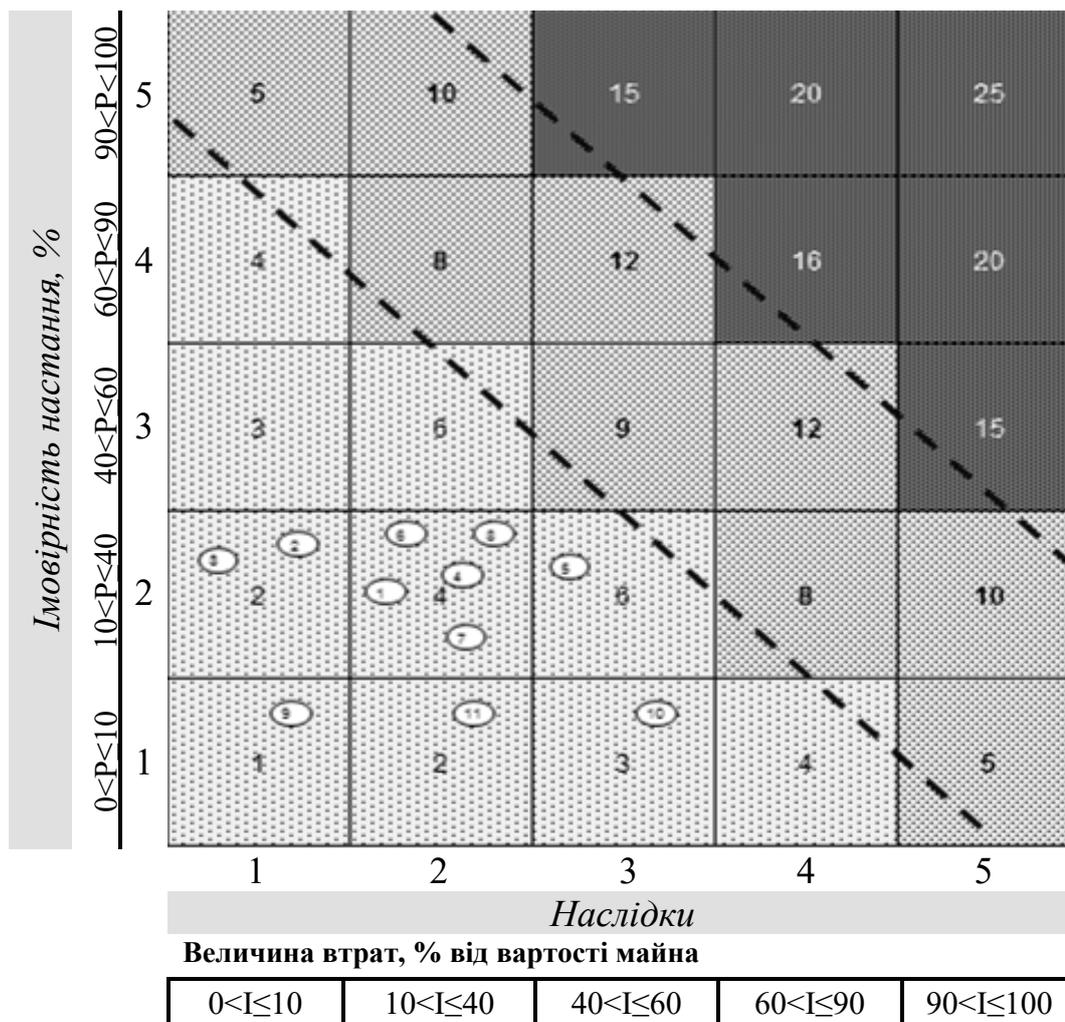
Належне функціонування компаній в умовах невизначеності завжди пов'язане з виникненням ризиків і можливих втрат, які негативно позначаються на їх діяльності. Ці умови актуалізують потребу в певному інструменті системи превентивного управління, який би дозволяв найбільш раціонально врахувати



1. Ризик невиконання боржником поручительства своїх зобов'язань.
2. Ризик отримання від контрагентів підроблених і неліквідних коштовних паперів.
3. Ризик розкрадання майна і грошових коштів.
4. Ризик невиконання банками своїх зобов'язань.
5. Ризик невиконання зобов'язань.
6. Ризик помилок при введенні і обробці даних.
7. Ризик помилок в звітності.
8. Ризик укладання угод та/або проведення операцій, не вигідних для підприємства, на користь окремих працівників (шахрайство).
9. Ризик завищення сум платежів із-за помилок і халатності персоналу.
10. Ризик навмисного завищення сум платежів і проведення платежів по неіснуючих зобов'язаннях.
11. Ризик пред'явлення постачальниками і кредиторами вимог, не передбачених договором (завищення цін, відсотків).

Рисунок 3.13 – Карта рівня ризиків до впровадження системи ризик-менеджменту на КП «Полтава-сервіс» ПМР

ризик і мінімізувати можливі втрати, адекватно реагуючи на зміни. З цієї точки зору система управління та оптимізація ризиків повинен займати ключове місце в структурі сучасної компанії як один із найперспективніших механізмів забезпечення сталого та прибуткового функціонування компаній. Це об'єктивно необхідне завдання, вирішення якого потребує розроблення практичних рекомендацій щодо створення підсистеми управління ризиками для забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.



1. Ризик невиконання боржником поручительства своїх зобов'язань. 2. Ризик отримання від контрагентів підроблених і неліквідних коштовних паперів. 3. Ризик розкрадання майна і грошових коштів. 4. Ризик невиконання банками своїх зобов'язань. 5. Ризик невиконання зобов'язань. 6. Ризик помилок при введенні і обробці даних. 7. Ризик помилок в звітності. 8. Ризик укладання угод та/або проведення операцій, не вигідних для підприємства, на користь окремих працівників (шахрайство). 9. Ризик завищення сум платежів із-за помилок і халатності персоналу. 10. Ризик навмисного завищення сум платежів і проведення платежів по неіснуючих зобов'язаннях. 11. Ризик пред'явлення постачальниками і кредиторами вимог, не передбачених договором (завищення цін, відсотків).

Рисунок 3.14 – Очікувана карта рівня ризиків після впровадження системи ризик-менеджменту на КП «Полтава-сервіс» ПМР

Ключовими критеріями успішної побудови системи управління ризиками та оптимізації є досягнення максимального прибутку, встановлення оптимальної ймовірності результату, забезпечення оптимальної мінливості результату та здійснення оптимального поєднання рівнів прибутку та ризику. Система управління та оптимізації ризиків в складі компанії складається з спеціалізованих підрозділів, вбудованих у структуру відділу, та має бути

підпорядкована керівництву підприємства. Організація відділу управління ризиками надає можливість управляти ризиками на рівні кожного окремого підрозділу та в цілому підприємства, що дозволяє верхньому керівництву приймати більш раціональні бізнес-рішення на основі системного підходу.

Для підвищення результативності оптимізації та управління ризиками необхідно розробити систему управління високої якості та встановити жорсткі вимоги до керівників на всіх рівнях. При цьому найбільш перспективним напрямком є індивідуалізований підхід до оцінки потенціалу окремих працівників та постійне вдосконалення якостей кадрового потенціалу.

Висока ефективність використання можливостей інституту страхування як невід'ємної частини ризик-менеджменту досягається при мінімізації виробничо-технологічних ризиків, статистичних ризиків та внутрішньогосподарських ризиків. Але звичайно, для отримання дуже ефективного результату потрібно використовувати не один (страхування), а сукупність способів оптимізації ризиків.

Системне програмне забезпечення інтегрованої системи управління ризиками включає розроблення переліку ризиків підприємства на основі класифікації типів ризиків для структурних секторів та суспільства в цілому. Крім того, з урахуванням поточної ситуації та нестабільних внутрішніх та зовнішніх економічних умов, ризики відділяються на стратегічні, операційні, внутрішні та зовнішні згідно з функціональним розподілом управління ризиками на загальне управління та структурні ризики. Подайте класифікацію навколишнього середовища.

Побудова системи управління ризиками включає наявність циклу від аналізу ризиків до мінімізації ризиків, і спрямована на досягнення довгострокової конкурентної переваги з точки зору стратегічного управління. Під впливом різних факторів ризику можна використовувати різноманітні методи оптимізації рівня ризику, що впливають на різні аспекти економічної діяльності. Тому ефективність управління ризиками, успіх бізнесу, конкурентоспроможність підприємства залежать від загальноприйнятої концепції оптимізації ризиків.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень оптимізації економічних ризиків КП «Полтава-сервіс» ПМР можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. На основі аналізу існуючих підходів до визначення категорії «ризик» сформульовано основні властивості ризику, серед яких суб'єктивізм (різні суб'єкти можуть по-різному ставитися до можливості виникнення несприятливих результатів, тобто до оцінки цього ризику); невизначеність виступає необхідною і достатньою умовою виникнення ризику у прийнятті рішень; ризик завжди пов'язаний із реалізацією прийнятого рішення, вибір якого здійснюється з комплексу об'єктивно можливих, вибір рішення обумовлений бажанням отримати сприятливий результат; існує неповна впевненість в успішному результаті реалізації цього рішення, обумовлена наявністю чинників, появу яких та міру впливу котрих точно прорахувати заздалегідь; ризик має місце по відношенню до майбутнього.

2. Уточнено поняття «економічний ризик», під яким пропонується розуміти характеристика (на основі ймовірнісного чи іншого критерію) середовища розвитку суб'єкта економіки в ході його активної цілеспрямованої діяльності, що сприяє вибору оптимальної альтернативи у процесі підготовки, ухвалення, реалізації та оцінки результативності економічного рішення.

3. Оптимізація економічних ризиків у діяльності підприємства має проводитись із детальним урахуванням всіх можливих підходів до їх класифікації. Тільки чітке уявлення про сутність та причини виникнення всіх ризиків дає можливість керівництву створити підґрунтя для всебічного аналізу, оцінювання та визначення напрямів зниження ризиків. У роботі надана узагальнююча класифікація економічних ризиків із урахуванням всіх причин їх виникнення, яка за своїм характером є універсальною та може бути використана для вибору методів оптимізації на підприємствах та установах різного профілю.

4. В роботі наголошено на тому факті, що усунути ризики практично неможливо, у зв'язку з цим перед підприємствами постає проблема ефективного управління ризиками та його оптимізації. Під оптимізацією ризику пропонується

розуміти процес, пов'язаний з ризиком, спрямований на мінімізацію негативних та максимальне використання позитивних наслідків та, відповідно, їх ймовірності. Даний процес передбачає створення та впровадження відповідної системи управління та оптимізації ризиків задля зменшення негативного впливу факторів, що впливають на ефективність управління підприємством, виконання визначених планів тощо. В роботі розглянуті основні принципи, на яких базується створення даної системи, цілі, досягнення яких вона має забезпечувати, а також запропонована структурна схема системи управління та оптимізації ризиків на підприємстві.

5. Встановлено, що розроблення методики управління та оптимізації ризиками має здійснюватися у кілька етапів, першим з яких є аналіз ризику, тобто процес його ідентифікації, вимірювання та оцінювання. В роботі наведена характеристика методів якісного та кількісного оцінювання рівня ризику, зокрема визначена їх сутність, зазначені переваги та недоліки. Після оцінювання рівня ризику здійснюється комплекс заходів, спрямованих на його оптимізацію. Для цього підприємство може використовувати комплекс напрямів та методів впливу на ступінь ризику: уникнення ризику, компенсація ризику, збереження ризику, передача ризику, зниження ризику. Для вибору адекватного методу впливу рекомендується використовувати модуль «ймовірність збитків / рівень збитків» відповідно до градації, яку обирає підприємець на основі власних досліджень та експертизи.

6. З огляду на спеціалізацію досліджуваного підприємства проаналізовано стан та проблеми розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Проведені дослідження дійшли висновку, що нинішній стан житлово-комунального господарства незадовільний. Аналіз статистичних показників діяльності підприємств житлово-комунального господарства показує стабільний збиток. Основними джерелами фінансування житлово - комунальних послуг є державний бюджет, бюджет органів місцевого самоврядування, юридичних осіб-платників житлово-комунальних послуг та позикові кошти. З'ясувалося, що фізичні особи не змогли в повному обсязі погасити заборгованість за житлово-

комунальні послуги. Проаналізувавши наявні проблеми, були дані висновки щодо вдосконалення діяльності житлово-комунального господарства.

7. Ідентифікація, систематизація та оцінювання бізнес-ризиків утворюють основу для формування ефективних управлінських рішень у ситуаціях, обтяжених ризиком, а використання аналітичних методів у процесі управління ризиками дозволяє досягти вищого рівня ефективності та гарантованого зниження ризику шляхом формування інформації та уявлень. Ступінь невизначеності в управлінні ризиками може бути зменшена, щоб знизити вплив ризику на господарську діяльність підприємств у процесі розвитку економічного процесу. В роботі запропонований методичний підхід до комплексного оцінювання економічних ризиків підприємства, побудований на урахуванні ризиків макро- та мікросередовища підприємницької діяльності підприємства. Зокрема, ризик макросередовища пропонується оцінювати за ризиком країни функціонування підприємства та за галузевим ризиком, а до показників ризику мікросередовища віднесено ризик втрати платоспроможності; середнє співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства протягом аналізованого періоду; ризик зниження прибутковості підприємства (коефіцієнт варіації значень чистого прибутку); ризик зниження рентабельності власного капіталу (коефіцієнт варіації коефіцієнту рентабельності власного капіталу); ризик зниження рентабельності продажів (коефіцієнт варіації коефіцієнту рентабельності власного капіталу).

8. Проведено аналіз системи управління КП «Полтава-сервіс» ПМР , результати якого показали, що самостійної функції ризик-менеджменту на підприємстві нема. Управління здійснюється лише одним з видів виробничих ризиків, якій відноситься до внутрішніх – безпекою виробництва, з метою зниження травматизму. Всі інші внутрішні ризики або не враховуються, або фрагментарно аналізуються у міру проведення окремих ринкових розрахунків, наприклад, при обґрунтуванні інвестування. Крім того, аналіз роботи КП «Полтава-сервіс» ПМР виявив основний недолік: функціональні фахівці займаються лише вирішенням локальних завдань свого підрозділу, а досягнення локальних цілей не завжди приводить до цілей підприємства. Тому на основі

отриманих даних в кваліфікаційній роботі запропоновано створити відділ управління ризиком у складі груп моніторингу підприємства і середовища його функціонування, аналітиків ризику, планування антиризикових заходів і управління в кризисних ситуаціях, які задіяні в процесі управління ризиком і зв'язані інформаційними потоками. Також було запропоновано впровадження розробленої на основі існуючих наукових підходів інформаційно-логічну модель управління ризиком в системі управління підприємством та розглянути можливість використання одного із зовнішніх методів управління ризиком – страхування.

9. Шляхом проведення експертного опитування було досліджено сучасний рівень ризику діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР за основними, найбільш впливовими чинниками, а також прогнозований стан після реалізації розробленої програми заходів шляхом побудови матриці «Імовірність-Втрати». Як свідчать отримані результати, впровадження пропозицій щодо зниження рівня ризику виробничої діяльності дозволить підприємству із зони критичного ризику перейти у зону допустимого ризику.