

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ПЕСТОВА АННА РОМАНІВНА**

УДК 338.24:338.12

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ А. Р. Пестова

**Керівник роботи**  
**ЯРЕМОВА Марина Іванівна**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2022**

## АНОТАЦІЯ

**Пестова А. Р. Управління ризиками в підприємницькій діяльності.**

*Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками в підприємницькій діяльності, визначені підходи та критерії вибору метода управління ризиками залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Досліджено сучасний стан ризик-менеджменту підприємства. Обґрунтовано науковий підхід до управління ризиками в підприємстві на засадах здійснення консультативної діяльності.

Ключові слова: ризик, загроза, втрати, збиток, ризик-менеджмент, управління ризиками.

## SUMMARY

**Pestova A. R. Risk management in entrepreneurial activity. *Qualifying work manuscript.***

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2022.

In the qualification work, the theoretical, methodical and practical aspects of risk management in business activity were investigated, the approaches and criteria for choosing a risk management method depending on the influence of internal and external environmental factors were determined. The current state of the enterprise's risk management was studied. The scientific approach to risk management in entrepreneurship on the basis of consulting activities is substantiated.

Keywords: risk, threat, loss, damage, risk management, risk management.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	7
Висновки до розділу 1 .....	17
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	19
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ КОНСАЛТИНГУ .....	43
Висновки до розділу 3 .....	54
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

Суперництво між ринковими агентами, зміна ринкової кон'юнктури, глобальні виклики, економічні негаразди, непередбачуваність факторів зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів, зміни на ринку праці, складнощі отримання повної та достовірної інформації, переоцінка внутрішнього потенціалу підприємства є лише незначним переліком загроз, які оточують сьогодні підприємницькі структури. Кожна загроза має свою імовірність настання та величину спричинених збитків. Ризик настання небажаних подій в підприємницькій діяльності існує завжди. Проте для системи менеджменту компанії важливо розуміти природу таких ризиків та вміти вчасно виявити й керувати ними.

Повністю усунути усі ризики неможливо, проте можливо знизити негативний їх вплив за умови побудови ефективної системи виявлення, оцінки та протидії. Для мінімізації прояву того чи іншого ризику можуть застосовуватися готові стандартизовані рішення, що напрацьовані міжнародною спільнотою, а також здійснюватись пошук нових інструментів та алгоритмів дій як реакція на суспільно-економічні виклики сьогодення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває надання консультативної допомоги суб'єктам підприємництва як механізм мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності не втрачають своєї актуальності. Незважаючи на велику кількість публікацій з даної теми, наявність широкої номенклатури методів та інструментів ризик-менеджменту, розробку значної кількості міжнародних стандартів щодо управління ризиками сьогодні в даній царині продовжують плідну роботу велика кількість дослідників, серед яких Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. [1], Ілляшенко С. М. [2], Брича В. Я. [3], Кармінська-Белоброва М. В., Ігнатова Є. М. [4], Радзіховська Л. М. [5], Савченко М. В., Солоненко Ю. В. [6], Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. [7], Вараксіна О. В., Кругова А. О. [8], Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. [9] та ін. Разом з тим абсолютно усі дослідники вказували, що ризик зумовлений невизначеністю та неповнотою інформації, але, на жаль, роль консультативної

діяльності для управління ризиками в підприємницькій діяльності не знайшли належного обґрунтування.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в дослідженні та розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління ризиками в підприємницькій діяльності на засадах консультативної діяльності. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні положення, методичні прийоми, міжнародній й національні стандарти з управління ризиками в підприємницькій діяльності;
- виявити та дослідити нові виклики та загрози розвитку підприємницької діяльності в Україні;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Агенція «Гудвілл» з управління ризиками в підприємницькій діяльності;
- розробити комплекс заходів з удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження* є система управління ризиками в підприємницькій діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл». *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління ризиками на засадах консультативної діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

**Методичною основою дослідження** є наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників з проблем управління ризиками в підприємницькій діяльності, стандарти з управління ризиками, зокрема AS/NZS 4360, ISO 31000:2018, PMBOK, COSO, FERMA, ДСТУ ICE/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику». Дослідження сутності й класифікації ризиків в підприємницькій діяльності, а також засад ризик-менеджменту базувалось на методах наукової абстракції, узагальнення, індукції та дедукції. При оцінці наявної системи управління ризиками ТОВ «Агенція «Гудвілл» використано нормативний метод, графічний, методи порівняння. Розрахунок комплексних показників потребував застосування інтегральних

методів та підходів щодо нормування показників. Обґрунтування пропозицій щодо зниження невизначеності на негативного впливу чинників зовнішнього середовища на підприємницькі структури базувались на використанні методів творчого пошуку (розумовий штурм, фокальних об'єктів).

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати дослідження доповідались на науково-практичній студентській конференції «Фінансове забезпечення економіки» на тему – Управління ризиками в підприємницькій діяльності на засадах консалтингу, науковій конференції «Студентські наукові читання 2022» на тему – Теоретичні засади управління ризиками в підприємницькій діяльності, на конференції Без коріння саду не цвісти на тему – Дослідження ефективності системи управління ризиками з використанням статистичних показників.

**Практичне значення отриманих результатів.** Удосконалено систему управління ризиками в підприємницькій діяльності шляхом розробки та впровадження системи консультативного забезпечення діяльності підприємницьких структур.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, логічних міркувань до теоретичного матеріалу, висновків до аналітичного та проектного розділу, та загальних висновків. Список використаних джерел нараховує 55 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках комп'ютерного тексту, містить 21 таблицю і 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Ризик є невід’ємним елементом підприємницької діяльності. Дослідження поняття підприємництва свідчить, що ризик є однією із ключових характеристик підприємницької діяльності. Так, у Господарському Кодексі знаходимо, що: «Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб’єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [10]. Отже, на найвищому рівні, тобто законодавчому встановлюється, що підприємницька діяльність за своєю сутністю супроводжується ризиком.

Щодо сутності та змісту самого ризику, то у чинних нормативно-правових актах відсутні чіткі його визначення та трактування. Проте все ж, вживання терміну в законодавчому полі є дуже поширеним, що дозволяє з контексту встановити, що відхилення від запланованих показників діяльності під дією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і є ризиком. Законодавець визначає лише сутність фіскального ризику під яким розуміє чинники, що можуть призводити до зменшення надходжень до бюджету та/або потребувати додаткових витрат бюджету [11]. Як видно з даного визначення ризиком є такі чинники, вплив яких не враховано чи недооцінено та в результаті дії яких спостерігається відхилення від запланованих показників.

Ризик – це подія чи група подій в результаті яких настає збиток. Це імовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недотримання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності [4, с. 8]. О. В. Бондар визначає ризик як недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [12]. Розкриваючи сутність ризику автор зумів акцентувати увагу на тому, що дія ризику зумовлює не лише втрату частини доходу, але й призводить

до нераціонального використання ресурсів. З іншої сторони втрати настають через поєднання чи сукупність обставин і умов, які не були враховані. З цього стає зрозумілим, що обставини і умови діяльності в даному випадку визначають чи характеризуються ризикову ситуацію.

Невизначеність ринкового середовища, складність прогнозування політичної ситуації в країні, природно-кліматичні фактори є причинами виникнення підприємницьких ризиків. Іншими словами виникає неясність та невпевненість в отриманні запланованого чи очікуваного результату. Окреслені чинники посилюють ймовірність отримання невдач при започаткуванні чи здійсненні підприємницької діяльності і є джерелом ризику [13, 202].

Ризики в підприємницькій діяльності притаманні будь-яким видам бізнесу. Ймовірність настання та можливий розмір збитків залежить від виду ризику та виду бізнесової діяльності. Так, є ринкові учасники, які свідомо укладають ризикові угоди сподіваючись на значні прибутки, інші диверсифікують ризики мінімізуючи збитки, треті орієнтуються на помірні ризики та отримують нормальний прибуток (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Категорії ринкових агентів залежно від ступеня підприємницьких ризиків**

Поняття	Сутність поняття з врахуванням ризику
Підприємець	Особа, яка інвестує, як правило, власний капітал за умов помірною ризику та отримує нормальний прибуток
Інвестор	Особа, яка вкладає кошти свої чи залучені з метою мінімізації ризиків та отримує дохід на капітал
Венчурний інвестор	Особа, яка вкладає як правило свої кошти у високо ризиковані проекти (стартапи та інноваційні проекти)
Торговець	Особа, яка здійснює комерційні операції за умов незначного ризику.
Торговець на біржі	Особа, яка часто свідомо укладає завідомо високо ризикові угоди.

Джерело: власні дослідження

Дослідження доводять залежність кінцевих результатів діяльності суб'єктів бізнесу від рівня ризику (таблиця 1.1). Справедливим буде і зворотне твердження, згідно якого стан розвитку підприємництва залежить від рівня ризикованості ведення бізнесу в країні чи регіоні. Сприятливий бізнес-клімат характеризується передбачуваністю суспільно-економічних змін, відкритістю



суспільства, органів державного та місцевого управління, верховенством права. Демократичне суспільство знижує невизначеність умов ведення бізнесу й відповідно позитивно впливає на розвиток бізнесу. Саме тому, кожне суспільство прагне побудувати відкрите, демократичне суспільство з верховенством права, дотриманням законів, чіткими та зрозумілими правилами гри [14; 15; 16]. Отже, рівень ризику визначає підприємницьку активність і стає обмежувальним фактором економічної активності.

Погоджуємося також з думкою ряду дослідників, зокрема О. В. Шепеленко, які зазначають, що приймаючи певний ризик підприємець в результаті сподівається на отримання підприємницького доходу [17]. Тобто винагорода підприємця у вигляді нормального прибутку є платою за готовність та здатність ризикувати [18, с. 15]. Очевидно повністю уникнути ризику неможливо. Наявність підприємницького ризику є об'єктивною та необхідною умовою діяльністю підприємництва.

Ризик є імовірнісною категорією тобто може мати місце в діяльності суб'єкта або ж бути відсутнім. Ризик залежить від вибору із кількох альтернатив [19, с. 53]. Відповідно можна зробити висновок, що ризиком можна управляти. Управління слід розглядати як дії, які спрямовані на зменшення ймовірності настання певних подій, що спричиняють збитки або взагалі їх усунення. При цьому перед управлінням не ставиться ціль усунення чи уникнення ризикових ситуацій, а більше прогнозування таких ризиків та розробка планів щодо їх контролю.

Виявлення можливих ризикових ситуації, особливостей їх прояву на підприємницьку діяльність, визначення масштабів такого впливу, планування зниження негативного впливу ризиків є важливим напрямом роботи підприємця. Часто під управлінням ризиком розуміють систему методів та інструментів, які дозволяють виявляти, оцінювати, прогнозувати настання ризикових подій і планувати заходи для запобігання чи зниження негативних наслідків їх настання [8].

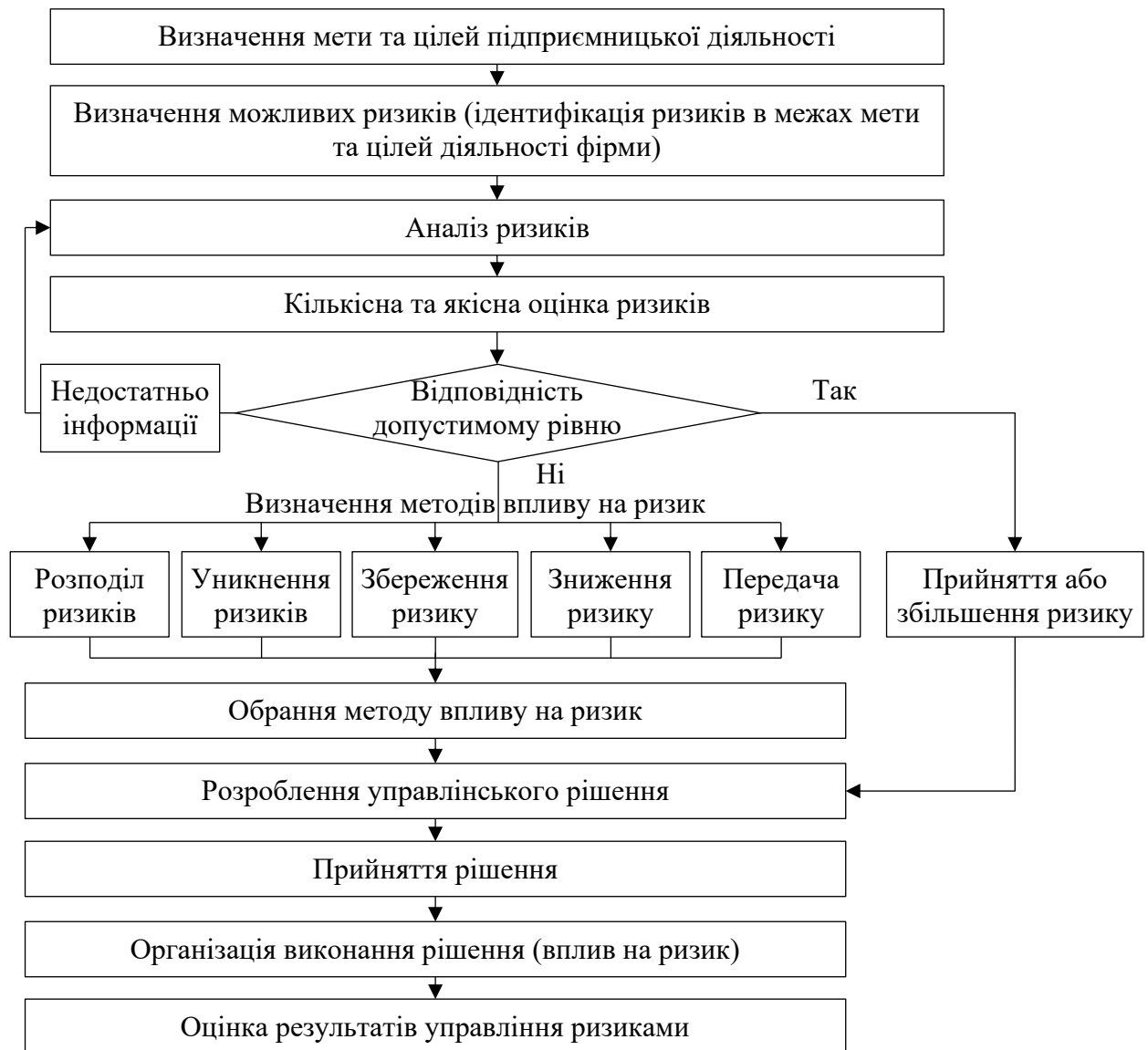
Наявність на підприємстві ефективної системи управління ризиками позитивно впливає на його економічний потенціал та стійкість в мінливому ринковому середовищі. Здатність підприємства протистояти підприємницьким ризикам відображається у динаміці кінцевих результатів виражених у показниках обсягів виробництва продукції чи надання послуг, розмірі чистого прибутку, рентабельності, показниках фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності тощо. Наприклад незначна варіація прибутку може свідчити про результативність системи управління підприємницькими ризиками [19, с. 53].

Зменшення чи компенсація збитків є одним із напрямів управління ризиком [20, с. 108]. Проте усунення збитків зрозуміло є більш затратною операцією, а ніж їх попередження. Тому варто погодитися з думкою Л. О. Устенка, що управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання шляхом врахування усіх можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж шляхом розробки тактики та стратегії поведінки даного підприємства в разі реалізації конкретних видів ризику [21]. Подібної думки притримується В. М. Гранатуров, зауважуючи, що управління ризиком – це процес передбачення ймовірності настання ризиковий подій та обчислення можливих обсягів збитку з метою розробки заходів щодо зниження негативних наслідків їх настання [22, с. 7].

Управління ризиками передбачає здійснення усіх функцій класичного управлінської науки, а саме прогнозування, планування, організацію, регулювання, координацію, мотивацію та контролю. Враховуючи класичний підхід до управління та орієнтуючись на проблемно-орієнтований підхід в процесі вирішення ризикових ситуацій систему управління ризиками в підприємницькій діяльності можна представити у вигляді схеми на рис. 1.1. Очевидно, що управління ризиками характеризується певною логічною структурою та послідовністю етапів.

З позиції проблемного підходу управління ризиками передбачає визначення мети та цілей підприємницької діяльності. Це зумовлено тим, що господарська ситуація врешті дозволяє ідентифікувати можливі ризики, які

виникатимуть перед підприємцем. На етапі дослідження та аналізу ризиків проводиться оцінка середовища діяльності компанії, особливостей прояву виявлених ризиків, ймовірності настання ризиковий подій, масштабу впливу тощо. Кожен ризик характеризується своїми методами впливу. При плануванні здійснюється вибір оптимального метода впливу з урахуванням його результативності, порівняльної ефективності, можливості застосування в умовах підприємства, потреби в ресурсах.



**Рис. 1.1. Схема управління ризиками в підприємницькій діяльності**

Джерело: побудовано на основі даних [9, с. 74–75; 23, с. 11].

Безпосередньо особливості застосування обраних методів управління ризиками в умовах конкретного підприємства опосередковується розробкою

управлінських рішень. Реалізація процедур зниження чи нейтралізації негативної дії ризиків забезпечується шляхом ухвалення розроблених управлінських рішень, організацією їх виконання, забезпечення контролю та коригування у випадку відхилення від запланованих результатів чи прогнозних значень або змін в середовищі функціонування підприємства.

Управління ризиками здійснюється з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства з урахуванням ризику. Об'єктивно нейтралізувати усі ризики неможливо і непотрібно. Саме тому в процесі управління негативний вплив частини ризиків знижують, частину ризиків приймають, а окремі ризики навпаки – підвищують (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності**

Метод	Короткий зміст
Розподіл ризику	Залучення до відповідальності взаємопов'язаних виробничими зв'язками суб'єктів господарювання або усіх учасників в межах певного бізнес-проекту або суб'єктів причетних до господарського ризику. В таких моделях кожен учасник зобов'язаний контролювати та вживати заходів щодо виявлення, оцінки та подолання наслідків ризиків. В межах підприємства це здійснення паралельне проведення операцій за рахунок в першу чергу диверсифікації.
Уникнення ризику	Відмова від реалізації бізнес-проекту за умов його недостатнього обґрунтування, невпевненості в надійності та відповідальності партнерів, постачальників, контрагентів або за умов високого ризику за проектом.
Збереження ризику	Створення резервних фондів на підприємстві за рахунок перенаправлення частини ресурсів чи сплата страхових сум за договором страхування та отримання страхових відшкодування у випадку настання страхового випадку.
Зниження ризику	Зменшення можливих розмірів збитку або ймовірності настання ризикових ситуацій через систему організаційно-технічних та фінансово-економічних заходів щодо забезпечення ритмічності виробництва, оптимізації товарно-матеріальних запасів, проведення інструктажів, навчання персоналу, здійснення профілактичних заходів тощо.
Передача ризику	Передача ризику третім особам ринкової інфраструктури. До даного методу відносяться хеджування, фінансові гарантії.
Прийняття або збільшення ризику	Погодження суми збитку від прояву ризику в результаті здійснення підприємницької діяльності можливе коли ймовірні збитки перевищують розмір витрат на їх попередження чи ліквідації наслідків ризиків або ж ризик не носить катастрофічного характеру та характеризується дуже низькою вірогідністю.

Джерело: сформованого за даними [9, с. 77].

Нині розроблено значну кількість напрямів та способів зменшення негативного впливу ризиків. До методів управління ризиками в підприємницькій

діяльності відносять перерозподіл ризику між ринковими агентами чи між видами діяльності підприємства (диверсифікація), збереження ризику (самострахування, страхування, резерв коштів на покриття незапланованих витрат), уникнення від ризику, зниження (нейтралізація) ризику, передача ризику, прийняття ризику [24, с. 120–121; 9, с. 77].

Слід зазначити, що застосування певних методів управління ризиками залежить від безлічі факторів. Тому фахівцями пропонуються певні методи залежно від фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, масштабів та сфери його діяльності, обраної стратегії господарювання, доступних ресурсів. Так, якщо підприємство характеризується абсолютною фінансовою стійкістю, має достатні обсяги фінансових ресурсів, то оптимальним методом управління ризиками буде резервування, за умов прийнятної фінансової стійкості доцільно проводити диверсифікацію діяльності та розподіл ризику і в умовах хиткого чи критичного фінансового стану слід застосовувати страхування та передачу ризиків. Для вибору методу управління ризиками можна використовувати стратегічну карту (таблиця 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Карта вибору метода управління ризиками в підприємницькій діяльності**

Рівень збитків	Імовірність виникнення збитків						
	Відсутня	Низька	Помірна	Середня	Велика	Значна	Абсолютна
Незначний	Прийняття і/або збільшення ризику				Прийняття і/або створення резервних фондів		
Помірний	Прийняття ризику			Створення резервних фондів (запасів) на підприємстві			
Середній	Створення резервних фондів (запасів)		Страхування і/або розподіл ризиків			Уникнення ризиків	
Великий	Страхування і/або розподіл ризиків			Уникнення ризиків			
Катастрофічний	Страхування і/або розподіл ризиків		Уникнення ризиків				

Джерело : складено за даними [9, с. 77].

Пропонований в таблиці підхід вибору метода управління є лише рекомендованим і залежить від багатьох факторів. Визначальним критерієм застосування того чи методу управління ризиками в підприємницькій діяльності

є співвідношення між необхідними витрати на його впровадження та досягнутим ступенем зниження ризику. Також слід враховувати, що кожен метод має кілька традиційних способів управління ризиками (відхилення проєкту, лімітування, страхування, самострахування, хеджування, укладання форвардних та ф'ючерських угод, лізинг, диверсифікація, кредитування, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, штрафи та санкції, укладання договорів, отримання інформації) [25].

Допомогти в управлінні ризиками в підприємницькій діяльності покликані і міжнародні стандарти. Наявність таких стандартів свідчить про важливість системи управління ризиками та необхідності стандартизації процедур з ухвалення рішень за ризиковими ситуаціями (табл. 1.2).

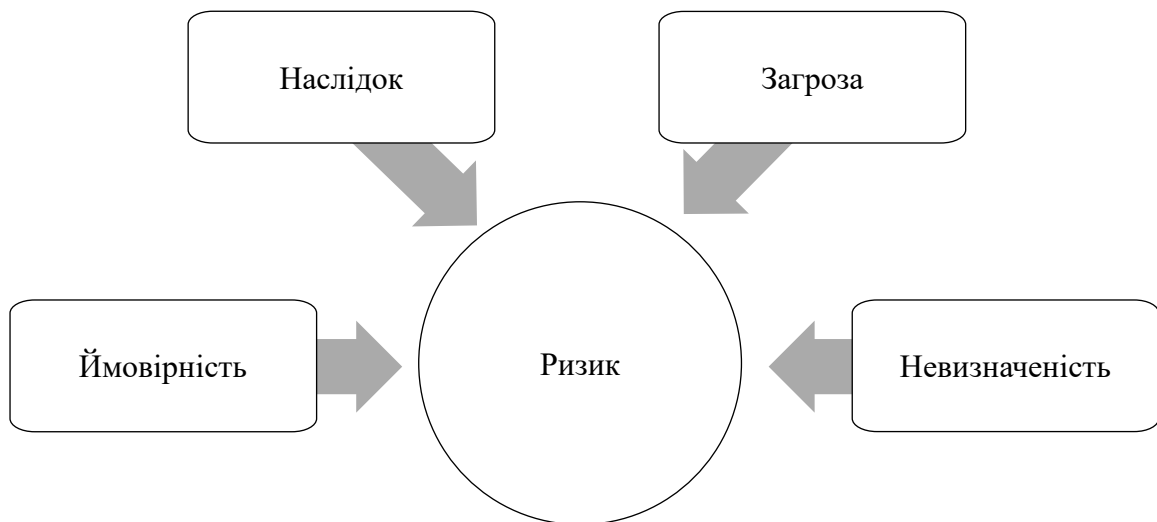
Таблиця 1.2

### Міжнародні стандарти з управління ризиками

Назва стандарту	Короткий зміст
Стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком» [26; 27]	Передбачає систематичне використання сукупності методів, способів і прийомів вирішення різноманітних завдань щодо виявлення, аналізу, оцінки, розробки рішень, впровадження в практику діяльності організації й забезпечення моніторингу і комунікації
Стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків» [28]	Викладено гнучкий підхід адаптації підприємств до ризиків та майбутнім змінам. Описано застосування різних методів оцінки ризиків, зокрема «Розумовий штурм», метод Делфі, «попередній аналіз небезпек», HAZOP, HACCP, FMEA, FTA, «дерево прийняття рішень», техніка SWIFT, метод Монте-Карло та ін.
Стандарт COSO [29]	Підхід згідно якого описується загальна модель внутрішнього контролю організації з метою оцінки власних системи ризик-менеджменту. Згідно стандарту контроль – це інструмент досягнення цілей організації, який здійснюється на постійній основі тобто є процесом, а не разовою дією.
Стандарт FERMA [30]	Документ в якому описано особливості побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві з залученням професійних фахівців. Документ надає чіткі рекомендації щодо визначення, оцінки та розробки заходів з управління ризиками.
ДСТУ ICE/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» [31]	Стандарт є перекладом стандарту ІЕС/ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques. В стандарті описані сучасні підходи до вибору та застосування методів оцінки ризиків.
РМВОК [28]	Викладено особливості управління ризиками при планування та здійсненні проєктів. Виходячи з сутності проєктного менеджменту управління ризиками за цією методологією передбачає досягнення цілей проєкту шляхом оцінки загроз та можливостей використовуючи якісний та кількісний інструменти.

Ризик спричиняє економічні втрати на підприємстві. Заходи з мінімізації негативних наслідків від дії ризиків також потребуються додаткових затрат. Тому управління ризиками розглядається як процес планування заходів та вибір особою, яка приймає рішення такої поведінки за якої забезпечується вплив на такі загрози, ймовірність настання яких та сума збитків від яких суттєво перевищує витрати на їх нейтралізацію.

Управління та оцінка ризиків потребує глибших досліджень щодо прояву даної категорії. Як вже було відзначено вище ризик характеризується ймовірнісною появи ризику та його наслідками. При цьому наслідок не завжди приводить до негативних результатів як наприклад при відкритті можливостей. Негативний наслідок може спричинити загрозу втрати нових можливостей для підприємства, прибутку, платоспроможності, капіталу, ресурсів тощо. Ризик характеризується значною невизначеністю через відсутність оперативної, повної та достовірної інформації (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Характерні ознаки ризиків в підприємницькій діяльності**

Джерело: власні дослідження [32].

Прояв впливу підприємницьких ризиків в кінцевих результатах діяльності підприємстві свідчить про можливість їх виміру та оцінки. Для оцінки впливу ризиків використовується система показників, що наведена в таблиці 1.3. Показники, які використовуються для аналізу і оцінки ризиків є основою при

виборі методів управління ризиками, варіантів реагування та поведінки, розробки певної тактики та стратегії діяльності.

Таблиця 1.3

### Показники оцінки ризиків в підприємницькій діяльності

Формула	Позначення
$P_i = \frac{N_i}{N_n}$	$P_i$ – ймовірність отримання прибутку (збитку) в залежності від чинника $N_i$ – число і-х випадків отримання прибутку або збитку $N_n$ – загальне число випадків
$P = \sum_{i=1}^n P_i F_i$	$P$ – середнє значення прибутку або збитку $F_i$ – фактичне значення і-ї події $i$ – номер події
$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - M(X))^2 p_i}$	$\sigma$ – середнє квадратичне відхилення показника $x_i$ – розрахункове значення і-ї величини показника $M(X)$ – математичне сподівання величини показника $p_i$ – ймовірність настання і-ї події
$V_\sigma = \frac{\sigma}{M(X)} 100$	$V_\sigma$ – коефіцієнт варіації
$EE_T = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - I_t}{(1+r)^t} k_p \times \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}$ $k_p = \frac{1 - \sigma(E)}{100}$	$EE_T$ – очікуваний економічний ефект від заходів з управління ризиками $T$ – період часу в якому був оптимізований ризик, роки $D_t$ – дохід отриманий після реалізації заходів з управління ризиками в році $t$ ; $I_t$ – інвестиції в заходи в році $t$ $r$ – ставка дисконтування в році $t$ $t$ – кількість років $C_t$ – витрати на заходи з управління ризиками в році $t$ $k_p$ – коефіцієнт ризику вкладення інвестицій в управління ризиками

Джерело: сформованого за даними [33].

Система показників, що представлена в таблиці застосовується для оцінки можливих ризиків досягнення будь-якої цілі (прибутку, рентабельності діяльності, окупності, утримання ринку, конкурентоспроможності тощо). Розрахунок даних спеціальних показників відіграє важливе значення при розробці тактики та стратегії діяльності суб'єкта господарювання з мінімізації негативно впливають чинників на розвиток бізнесу.

Управління ризиками обумовлено чинниками, які формують несприятливі умови або складно прогнозовані події, що негативно позначаються на перебігу бізнес-операцій та цільових показниках суб'єкта господарювання.



Для оцінки ризиків в підприємницькій діяльності застосовується велика кількість методів (Додаток А). Основними методами оцінки ризиків є статистичний метод, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод, метод аналогів, аналітичний метод, метод доцільності витрат, теорія ігор, комбінований метод [32, с. 134; 34; 35]. До методів, які базуються на кількісних оцінках відносяться статистичний, розрахунковий, аналітичний, доцільності витрат. Разом з тим об'єктивну та повну картину можна отримати при застосуванні як кількісних методів так і якісних.

### **Висновки до розділу 1**

Ризик – це комбінація імовірності настання події та результату її негативного прояву або можливої величини шкоди. Ризик в підприємницькій діяльності пов'язаний з недостатністю інформації, помилковістю визначення цілей, непередбачуваністю умов зовнішнього середовища, відхиленнями в процесі здійснення господарської діяльності, обмеженістю ресурсів, недостатньою кваліфікацією персоналу й супроводжується додатковими витратами ресурсів та можливою величиною недоотриманого доходу чи прибутку. Ризик може завадити досягненню визначених результатів діяльності організації та візії щодо розвитку підприємства. Разом з тим, ризик є необхідним елементом підприємницької діяльності, оскільки отриманий підприємницький прибуток є винагородою, яку він отримує за здатність йти на ризик.

Важливим напрямом роботи на підприємстві є управління ризиками. Ризик-менеджмент слід розглядати як процес управління діяльністю суб'єкта господарювання з врахуванням усіх можливих варіантів його розвитку та чинників зовнішнього середовища, які забезпечують поступальний розвиток підприємства й досягнення цільових показників за рахунок мінімізації можливих втрат. З метою зниження ступеня впливу виявлених ризиків в підприємницькій діяльності до мінімальних або прийнятних меж застосовується широкий інструментарій методів.

Широка номенклатура методів, підходів, механізмів, які використовуються в управлінні ризиками зумовила необхідність стандартизації накопичених знань у сфері ризик-менеджменту. На даний час створено близько десятка стандартів з управління ризиками серед яких можна виділити AS/NZS 4360, ISO 31000:2018, PMBOK, COSO, FERMA, ДСТУ ICE/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику». Розроблені стандарти орієнтовані на регламентацію процедур з управління ризиками, визначення алгоритму дій та методів оцінки ризиків і рекомендовані до використання усіма суб'єктами господарювання.

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агенція «Гудвілл» створене за рішенням засновників та здійснює свою діяльність відповідно до законів України «Про господарські товариства», «Господарського кодексу», «Цивільного кодексу» та інших законодавчих актів України, Установчого договору, а також Статуту підприємства [36; 37; 38; 39; 40; 41]. Товариство здійснює свою діяльність на базі майнових паїв учасників, а також власних засобів і коштів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агенція «Гудвілл» зареєстрована 15.07.2019 р. за юридичною адресою 10008, Житомирська обл., місто Житомир, вул. Старий Бульвар, будинок 10, квартира 44. Керівником організації є Ахметов Ілляс Рустамович. Код ЄДРПОУ 43114123.

Будь-яка компанія – це безліч взаємозв'язків: між співробітниками, між керівником і підлеглими, між контрагентами. Для того щоб зробити ці зв'язки ефективними, налагодити оптимальний режим виробничого процесу необхідна організаційна структура підприємства. Вона впорядковує зв'язки, розподіляє повноваження, встановлює коло осіб, які приймають рішення, та осіб, що їх виконують. Як правило організаційну структуру подають у вигляді схеми, що дозволяє зрозуміти коло задач підприємства, виявити напрямки роботи підприємства, описати функціональні обов'язки працівників, канали комунікації, особливості погодження та прийняття рішень, систему комунікацій. Організаційні структури залежать від безлічі факторів, зокрема, від форми власності, виду діяльності, масштабів і ресурсів компанії тощо [42]. Побудова організаційної схеми необхідна для того, щоб оперативно діагностувати проблеми в роботі підприємства та виявити можливі ризики.

Центральним елементом організаційного механізму господарювання є структура управління. Як вже було визначено вище структура управління підприємством базується на сучасних підходах та враховує останні

напрацювання в царині ефективного управління. Управління на досліджуваному підприємстві здійснюється за сітковим та проєктним підходами дозволяє оперативно реагувати на різні виклики та успішно вирішувати задачі проєктного спрямування.. Така система управління економічна, має мінімальну кількість ієрархічних рівнів управління, характеризується тісним взаємозв'язком керівника з середньою ланкою управління, забезпечує чіткий розподіл повноважень.

Для досліджуваного підприємства ТОВ «Агенція «Гудвілл» характерним є децентралізація управління. Разом з тим через невеликі розміри підприємства керівництво здійснює тільки загальне координування та підтримку при здійсненні певних важливих завдань. При реалізації великих проєктів можуть формуватися команди фахівців, що активно впроваджують відповідний проєкт. Отже, можна дійти висновку, що на підприємстві сформовано сучасну організаційну структуру та систему управління, яка відповідає сітковій моделі. Така організаційна структура відповідає сучасним динамічним умовам зовнішнього середовища, забезпечує ефективну комунікації, надає відповідну свободу дій працівникам з одночасним поєднання координації директором. Перевага сіткової організаційної моделі також в тому, що працівник формує та розвиває обраний напрям діяльності, підсилює та зміцнює інші напрями роботи на підприємстві, визначає своє місце на підприємстві та фактично створює своє робоче місце, визначає коло прав та обов'язків.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» є: реалізація програм фахової практичної підготовки студентів, стажування молодих фахівців та молоді без профільної освіти в умовах сучасних технологій на кращих підприємствах провідних країн світу; сприяння зайнятості населення об'єднаних територіальних громад через розвиток підприємництва у сільській місцевості, а також сільського зеленого туризму; залучення українських компаній та організацій до міжнародних фінансових (грантових) програм та проєктів, залучення інвестицій у громади; проведення тренінгів, круглих столів та семінарів з питань місцевого економічного розвитку; реалізація освітніх, науково-дослідних

та інших проектів в умовах євроінтеграції. ТОВ «Агенція «Гудвілл» є дійсним членом Норвезько-української торгової палати (NUCC) [43].

ТОВ «Агенція «Гудвілл» здійснює діяльність з налагодження співпраці між суб'єктами господарювання в Україні та світі у сферах освіти, науки, бізнесу та розвитку об'єднаних територіальних громад. Секторами співпраці є агробізнес та лісове господарство. Компанія реалізує програми практичної підготовки молоді в навчальних закладах та передових підприємствах в усьому світі, проводить навчання та тренінги фахівців територіальних громад, бере участь у здійсненні грантових програм та проектів, надає консультативну та інформаційну підтримку щодо участі в таких програмах, сприяє залученню інвестицій в соціальні та підприємницькі проекти в Україні, бере участь та є ініціатором різноманітних дискусійних платформ (форумів, конференцій, воркшопів та ін. з питань розвитку сільських територій та агробізнесу) щодо обміну досвідом, інноваційними технологіями, дослідженнями.

Результати роботи ТОВ «Агенція «Гудвілл» за заявленими напрямками діяльності підтверджуються майже 10 сертифікатами, кількома дипломами, та грамотами (додаток Б). Досліджуване підприємство налагодило взаємовигідну співпрацю з партнерами з різних частин світу, а саме Північної Америки та Європи. Успішна співпраця здійснюється з Німеччиною, Норвегією, Фінляндією, Данією, Австрією, Швецією, Канадою (додаток В).

ТОВ «Агенція «Гудвілл» здійснює залучення іноземних студентів до навчання в університетах України. Метою даного напрямку діяльності є розвиток вищої освіти в Україні, її популяризації та визнання в світі. Підприємство має тісні контакти з багатьма вищими навчальними закладами в Україні, має договори про взаєморозуміння та співпрацю щодо реалізації освітніх програм, форм практичної співпраці, проведення спільних наукових досліджень, сприяє міжнародному співробітництву закладів вищої освіти щодо формування спільних освітніх програм, академічного обміну, фахової практики студентів.

Велику увагу ТОВ «Агенція «Гудвілл» надає консалтинговим послугам. Залучення коштів міжнародних громадських організацій чи урядових програм ЄС

та інших країн здійснюється на основі участі у конкурсних відборах шляхом подачі грантових заявок. Сьогодні підприємство вже працює за такими грантовими програмами як Erasmus +, Horizon 2020, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Європейська програма підтримки малого та середнього бізнесу COSME, Фонд Східна Європа, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Canadian international development agency, Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA), Гранти посольства США. ТОВ «Агенція «Гудвілл» співпрацює з різними стейкхолдерами за вищеперерахованими грантовими програмами щодо подачі грантових заявок. Проєкти, які реалізовувалися за участі ТОВ «Агенція «Гудвілл», а це близько 10 міжнародних та всеукраїнських програм наведено в додатку Г [44].

Здійснюється науковий діалог ТОВ «Агенція «Гудвілл» спільно із партнерами в рамках проєкту «Земельна реформа в Україні: нові перспективи та виклики для сталого розвитку аграрного сектору та сільської місцевості» за кошти програми Ost-West-Dialog». Партнерами виступили Інститут аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою ім. Лейбніца (ІАМО, Німеччина), Поліський національний університет (Житомир), Німецька службою академічних обмінів (DAAD). Захід спрямований на дослідження поточного стану реалізації земельної реформи в Україні, підвищення рівня обізнаності населення з завданнями, механізмами та соціальними й економічними наслідками реалізації земельної реформи, напрацювання пропозицій з вирішення актуальних завдань. Серія заходів в межах ініціативи орієнтована на широке коло учасників: державних службовців, представників місцевого самоврядування, дослідників, науковців, підприємців, освітян, здобувачів вищої освіти. Проєкт реалізується у 3 етапи. На першому етапі передбачена серія наукових семінарів та дискусійних платформ та підготовка публікацій. На другому етапі очікується проведення Воркшопу в Україні щодо становлення та розвитку ринку землі та забезпечення діалогу між усіма учасниками земельних відносин. На третьому етапі є можливість стажування стейкхолдерів в партнерських організаціях Німеччини та України [43].

Ще одним напрямом діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» є організація та участь в публічних заходах, міжнародних науково-практичних конференціях, ділових форумах, семінарах та воркшопах, спрямованих на місцевий економічний розвиток, розвиток підприємництва та сільських територій, формування екологічної свідомості тощо. Так, за безпосередньої участі підприємства в м. Житомирі відбувся інформаційний день «Від результатів Горизонту 2020 до можливостей Горизонту Європа». Також ТОВ «Агенція «Гудвілл» організувала спільно з партнерами форум «Від ідеї до власного бізнесу» [43].

ТОВ «Агенція «Гудвілл» долучається і до проведення тематичних тренінгів. Навчання спрямоване на підтримку зайнятості через формування підприємницьких навичок у населення, а також підвищення кваліфікації державних службовців й посадових осіб органів місцевого самоврядування в сфері місцевого економічного розвитку. Навчальні матеріалу стосуються Угоди про асоціацію України та ЄС: організаційно-правові засади, виклики та можливості; управління проектами місцевого економічного розвитку; інвестицій як інструмента місцевого економічного розвитку; механізмів фінансування місцевого економічного розвитку; маркетингу територій як інструменту місцевого економічного розвитку; розвитку трудових ресурсів як необхідний елемент місцевого економічного розвитку; сільського розвитку та агробізнесу (кооперація як інструмент сільського розвитку, розвиток несільськогосподарського підприємництва, екологічні аспекти сільського розвитку, сільський зелений туризм). Підприємство активно долучається до підвищення кваліфікації державних службовців.

В умовах глобалізації та формування інформаційного суспільства чи суспільства знань центр ринкової системи переміщується від виробничого бізнесу до носія інформації та знань. Тобто відбувається інтелектуалізації виробничих відносин, а основним виробничим фактором стає нова інформація, нові знання. Концентроване вираження останніх відображається у інноваціях. Передача інновацій, нових знань, трансфер технологій, навчання персоналу,

підвищення кваліфікації фахівців, діагностика господарської діяльності є далеко неповним переліком діяльності консультантів і складовими частинами інформаційного процесу.

Впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства є передумовою успішного функціонування підприємства на конкурентних зовнішньому та внутрішньому ринках. Інновація є інструментом формування конкурентних переваг, джерелом отримання додаткового прибутку, механізмом створення цінності для споживача, методом здійснення інтенсифікації та підвищення продуктивності виробництва, основним напрямом розвитком підприємства. Варто наголосити на виключній ролі інновацій як способу адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища та відповідно нейтралізації чи зменшенні негативного впливу ризиків в підприємницькій діяльності.

Низька сприйнятливість підприємницьких структур до інновацій та наукових здобутків пов'язано, перш за все, з їх низькими економічними можливостями. Недостатнє усвідомлення проблематики, відсутність достатніх інвестиційних коштів ускладнює поширення інноваційні в умовах сьогодення. Крім того, інноваційна діяльність на етапі впровадження гальмується недостатньою інформованістю щодо новітніх вітчизняних розробок. Саме тому, ТОВ «Агенція «Гудвілл» значні зусилля спрямовує та дослідження, розробку та впровадження у практику інструментів трансферу інноваційних технологій. Забезпечується взаємодія з визнаними у світі інноваційними підприємствами та організація стажування працівників на таких підприємства. Організуються платформи для залучення зазначених підприємств до реалізації інноваційних та дослідницьких проєктів в Україні. ТОВ «Агенція «Гудвілл» має досвід щодо співпраці та поширення технологій вирощування окремих сільськогосподарських культур на теренах Житомирської області за інноваційними технологіями. Реалізуються проєкти щодо проведення спільних наукових досліджень у галузі органічного землеробства з науковцями із Німеччини. Бачимо, що керівництво підприємства переймається питаннями



прискороного розвитку агробізнесу країни та активно шукає способи залучення передових технологій, зокрема через напрацювання різних форм спільної діяльності, співпраці з розробки інвестиційних пропозицій та проєктів.

Отже, основна діяльність керівництва та працівників компанії ТОВ «Агенція «Гудвілл» спрямована на поширення передового досліду серед бізнесових структур регіону, стажування та навчання талановитої молоді, викладачів, здобувачів та дослідників задля здійснення спільних наукових досліджень, популяризація інновацій та наукових досліджень, ноу-хау, залучення міжнародних партнерів для здійснення бізнесу в Україні чи інвестування в вітчизняний бізнес, підтримка соціального розвитку та місцевих громад для нарощування соціального капіталу, підтримка діалогу між бізнесом, владою та суспільством щодо збалансованого й стабільного розвитку аграрного сектору.

Стратегічним планом розвитку ТОВ «Агенція «Гудвілл» передбачено збільшення кількості угод про співпрацю, розширення географії діяльності, посилення роботи щодо забезпечення інформаційного та методологічного розвитку утворених територіальних громад України, участь у реалізації грантових проєктів у співпраці з освітніми закладами, іншими громадськими організаціями та партнерами із зарубіжних країн.

Важливим завданням є не лише планування сучасних форм співпраці, активізації діяльності щодо проведення наукових досліджень, інформаційних та інших заходів, але й їх організація виконання. Остання передбачає комплекси дій і операцій, які необхідно виконати в межах підприємства або окремими працівниками, яким делеговані відповідні повноваження у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Слід також враховувати застосування нових організаційних форм господарювання для підвищення ефективності господарської діяльності. В сучасних умовах господарювання перспективними організаційними формами співпраці є кооперативні компанії, а також інтеграційні об'єднання різних видів організацій на певній території. Такі об'єднання за рахунок конкурентної співпраці, посилення взаємодії, обміну інформацією, можливістю реалізації

складних, об'ємних та наукомістких проєктів дозволяють досягнути значних результатів та виробляти конкурентоспроможну продукцію чи послуги світового рівня [45].

Основний показник високої організації управління – швидка реакція на зміни факторів зовнішнього середовища. Існує безліч поглядів і зразків організації діяльності колективів. Однак можна виділити дві основні концепції організації управління: єдиновладдя і партисипативне управління. На досліджуваному підприємстві активно використовується останній вид. Працівникам надають повноваження та певна свобода дій. Контроль керівництва зосереджується більше на самих процесах та результатах роботи. Це підвищує можливості реагувати на виклики та загрози та зменшувати можливі ризики.

Дослідження діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» свідчить, що компанія бере на себе роль інтегратора між бізнесом, освітніми закладами та науковими установами, місцевим самоврядуванням та громадськими організаціями. Стратегічною метою постає створення хабу для трансферу технологій, інформації, досвіду та об'єднання усіх зацікавлених сторін в цілісний промислово-виробничий комплекс.

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є важливим інструментом для досягнення мети та цілей підприємства. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю дозволить знизити рівень ринкової невизначеності та забезпечить стабільність економічних процесів на підприємстві. Управління розвитком виробничо-господарської діяльності підприємства є об'єктивною необхідністю, важливою умовою стабільного розвитку підприємства в період формування ринкових відносин.

Базова складова управління виробничо-господарською діяльністю підприємства – це конкретні області управління; основа, на якій базуються всі наступні організаційні рівні. До складу цього блоку входять усі основні напрями управління виробничо-господарською діяльністю: управління фінансами (фінансово-економічний аналіз прибутковості, ліквідності, ділової активності,

бухгалтерські звіти, аудит), маркетинг (дослідження ринку, запуск нових ініціатив), надання послуг, виробництво, збут (виручка, ринкова частка та її динаміка), логістика (транспортне забезпечення), управління персоналом (система оплати праці, навчання персоналу) та ін. [46].

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства ставить за мету забезпечити поступальний розвиток підприємства, збільшення обсягів надання послуг, отримання значного чистого прибутку. В показниках виручки від реалізації продукції, витрат валового та чистого прибутку відображаються наслідки управлінських рішень в усіх інших підсистемах управління. В табл. 2.1 наведені основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл». За досліджуваній період спостерігається постійне зростання усіх показників. Так, виручка від реалізації зросла на 35,2 %, чистий прибуток на 75,3 %, затрати на виробництво на 27,3 %, управлінські витрати на 51,7 %, витрати на збут на 42,8 %. Підприємство є прибутковим та ефективним. Разом з тим незважаючи на наявність чистого прибутку його величина залишається незначною. Отримані прибутки поки суттєво не впливають на вартість капіталу підприємства та на можливості здійснювати інвестиційну діяльність. Підприємству для впровадження нових напрямів діяльності чи реалізації нових проектів доведеться залучати зовнішні фінансові ресурси.

Таблиця 2.1

**Основні показники виробничо-господарської діяльності  
ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	312,1	371,0	422,0	135,2
Затрати на виробництво продукції, тис. грн	224,7	273,1	286,0	127,3
Управлінські витрати, тис. грн	52,8	56,7	80,1	151,7
Витрати на збут, тис. грн	14,5	19,5	20,7	142,8
Інші операційні витрати, тис. грн	0,1	0,2	0,7	у 7 р. б.
Інші доходи, тис. грн	0,7	0,2	0,8	114,3
Інші витрати, тис. грн	2,4	0,2	3,4	141,7
Чистий прибуток, тис. грн	18,2	21,5	31,9	175,3

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Неможливо уявити господарську діяльність організації без продуктивної участі людської праці тобто трудових ресурсів. Достатня кількість працівників необхідної кваліфікації та з досвідом практичної діяльності грають вирішальну роль при розв'язанні економічних завдань. Професійний колектив працівників, який здатний генерувати та впроваджувати інновації спроможний досягнути значних економічних результатів та забезпечити високий рівень конкурентоздатності підприємства. Врешті від професійності, рівня кваліфікації та знань персоналу залежить продуктивності праці та економічне зростання компанії. Від ділової активності персоналу безпосередньо залежать кінцеві результати діяльності підприємства, показники ефективності використання виробничих ресурсів, його економічна стійкість. Ділову активність персоналу підприємства формують показники таблиці 2.2. Показниками, які характеризуються стан персоналу є кількість працівників, рівень плинності та постійності складу персоналу, продуктивність праці, оплата праці, ефективність витрат на оплату праці.

Таблиця 2.2

**Показники наявності та ефективності використання  
трудових ресурсів ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	5	5	125,0
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	2	1	100,0
Кількість звільнених працівників, осіб	–	1	1	–
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,2	0,2	–
Коефіцієнт постійності складу персоналу	0,75	0,6	0,6	80,0
Продуктивність праці, тис. грн	78,025	74,2	84,4	108,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	218,0	240,3	283,0	129,8
Оплата праці одного середньо річного працівника за місяць, тис. грн	54,5	48,06	56,6	103,9
Зарплатовіддача, грн	1,43	1,54	1,49	104,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Чисельність працівників ТОВ «Агенція «Гудвілл» за затвердженим штатним розписом на 2022 р. становить 5 осіб. Усі працівники мають вищу освіту та відповідний рівень кваліфікації, а також досвід практичної роботи.

Коло професійних обов'язків працівників визначено посадовими інструкціями. Кожен працівник виконує свою роботу та є взаємопов'язаним з цілим колективом. На підприємстві постійно проводиться робота щодо підвищення кваліфікації працівників.

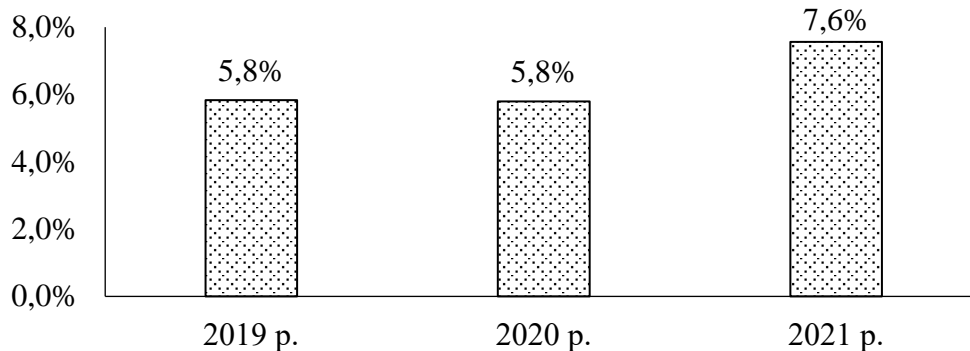
На ділову активність підприємства впливає рівень постійності складу персоналу. Надто велика плинність працівників підвищує витрати на пошук та навчання працівників. Адаптація нових працівників негативно впливає на ефективність вирішення завдань. Водночас, оборот персоналу відбувається з об'єктивних причин, усунути повністю який неможливо [47, с. 336–337]. Так коефіцієнт плинності кадрів у останні роки не перевищує рівня 0,2, що є доволі низьким значенням показника. Коефіцієнт стабільності кадрів становить 0,6, тобто більша частина персоналу працює більше 3 років.

Продуктивність праці за вказаний період збільшилась на 8,2 %, тоді як оплата праці зросла на 3,9 %. Розрахунку свідчать, що продуктивність праці зростає швидше, а ніж заробітна плата. На підприємстві зберігається позитивна закономірність щодо швидшого зростання продуктивності праці відносно її оплати. Щоправда слід визнати, що дані показники хоч і зростають проте досить повільно. Ефективність використання заробітної плати характеризується показником зарплатовіддача [48, с. 286]. Незначне підвищення зарплатовіддачі протягом 2019–2021 рр. свідчить про необхідність посилення мотиваційних чинників на підприємстві про підвищення продуктивності праці.

Можливості підвищення продуктивності праці безмежні, що зумовлено науково-технічним прогресом, організаційно-управлінськими та соціально-економічними заходами [49, с. 228–229]. Очевидно в кожній конкретній ситуації потрібно здійснювати вплив на ті фактори, які на даний момент забезпечують найбільшу віддачу з найменшими зусиллями. Так зменшуються ризики фінансової кризи, економічної стагнації, втрати конкурентоспроможності, послаблення ділової активності.

Оцінка результатів господарської діяльності буде неповною без показників рентабельності. Дані на рис. 2.1 свідчать, що компанія веде прибутковий бізнес.

Рентабельність продажів у 2021 р. зросла до 7,6 %, що дещо більше ніж було досягнуто у 2019 р.



**Рис. 2.1. Рентабельність ТОВ «Агенція «Гудвілл», %**

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Виробнича діяльність передбачає використання усіх факторів виробництва. Одним із важливих залишається капітал підприємства, який знаходить вираження у основному та оборотному капіталі. Кількісні та якісні показники основних та оборотних засобів наведені в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Стан основних та оборотних засобів ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Основні засоби, тис. грн	70,4	80,8	80,8	114,8
Знос, тис. грн	6,2	21,3	27,5	у 4,5 р. б.
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	64,3	59,5	53,3	82,92
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,26	0,34	0,25 в. п.
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,91	0,74	0,66	-0,25 в. п.
Оборотні засоби, тис. грн	70,3	73,1	114,6	163,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Вартість основних засобів у 2021 р. досягла 80,8 тис. грн, що на 14,8 % більше ніж у 2019 р. За досліджуваний період сума накопиченого зносу збільшилась у 4,5 рази. Враховуючи те, що підприємство спеціалізується на наданні інформаційних послуг, послуг з працевлаштування, то відсутні запаси готової продукції й сировини. Обсяг оборотних засобів збільшився на 63 % у порівнянні з 2019 р. Співвідношення основних засобів до оборотних становить один до одного. Аналіз показників якості основних засобів свідчить, що у

ТОВ «Агенція «Гудвілл» коефіцієнт придатності основних засобів становить 0,66, відповідно коефіцієнт зносу 0,34. В господарському процесі використовуються сучасні та нові засоби виробництва.

Наявність та рух основних засобів на досліджуваному підприємстві наведено в табл. 2.4. З даних таблиці видно, що у 2019 р. та 2020 р. спостерігалось вкладення коштів в основні засоби, що дозволило придбати необхідне обладнання та якісну продуктивну офісну техніку. У відносному вираженні вартість основних засобів змінилася на 14,7 %, переважно за рахунок збільшення офісного обладнання та комп'ютерної техніки. Активне формування основних засобів ТОВ «Агенція «Гудвілл» відбувалось у 2019–2020 рр. за даними коефіцієнта відновлення, який відповідно становив 0,9 у 2019 р. та 0,13 у 2020 р. Вибуття засобів у досліджуваному періоді не відбувалося. Разом з тим, за 2020–2021 р. спостерігаємо знос третини сформованих основних засобів, а отже підприємство застосовуючи методи прискореної амортизації через 4–5 років планує суттєве оновлення наявного парку комп'ютерного обладнання.

Таблиця 2.4

#### Аналіз наявності і руху основних засобів ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Наявність основних засобів (первісна вартість), тис. грн	70,5	80,8	80,8	114,68
Надійшло за рік, тис. грн	63,3	10,3	0,3	0,05
Коефіцієнт відновлення	0,90	0,13	0,00	-0,90
Вибуло за рік, тис. грн.	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,00	0,00	0,0
Нараховано амортизації за рік, тис. грн.	4,3	15,2	6,2	144,19
Наявність основних засобів (залишкова вартість), тис. грн	64,3	59,5	53,3	82,89

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Важливо не лише мати необхідне обладнання, але й забезпечувати ефективно його використання. У 2021 р. ефективність використання основних засобів суттєво зросла відносно 2019 р. (табл. 2.5). Так фондоддача (отримано продукції (надано послуг) на 1 грн основних засобів) зросла до 7,91 грн або на 63,1 %. На 1 грн основних засобів отримано чистого прибутку 48 копійок, що у

2,1 рази більше ніж у 2019 р. Можна відзначити, що на підприємстві ефективно використовуються основні засоби.

Таблиця 2.5

### Аналіз ефективності використання основних засобів

#### ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Фондовіддача, грн	4,85	6,24	7,91	163,1
Фондомісткість, грн	0,21	0,16	0,13	61,3
Припадає прибутку на 1 грн основних засобів, грн	0,23	0,29	0,48	у 2,1 р. б.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Отже, ознакою підвищення ефективності використання основних засобів є зростання фондівіддачі, що досягається за рахунок збільшення наданих послуг при незмінній кількості залучених засобів праці. Ринкова ефективність використання інвестованих у основні засоби коштів оцінюється розміром отриманого прибутку. Дані показники тісно взаємопов'язані і зростання фондівіддачі, як правило, зумовлює збільшення отриманого прибутку.

Для дослідження стану оновлення матеріально-технічних засобів проаналізуємо інвестиційну діяльність підприємства (табл. 2.6). Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Агенція «Гудвілл» вкладало значні кошти в перші роки діяльності. Підприємство здійснювало тільки реальні інвестиції. У 2019 р. сума реальних інвестицій становила 64,0 тис. грн.

Таблиця 2.6

### Аналіз обсягів та структури інвестиційних вкладень

#### в необоротні активи в ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	На кінець періоду						Відхилення	
	2019 р.	структура, %	2020 р.	структура, %	2021 р.	структура, %	сума, тис. грн	структура, %
Реальні інвестиції:	64,0	100,0	10,4	100,0	0,6	100,0	-63,4	–
у тому числі:								
– основні засоби	63,3	98,9	10,3	99,0	0,0	5,0	-63,2	-93,9
– нематеріальні активи	–	–	0,1	1,0	–	–	–	–
– оборотні засоби	0,7	1,1	–	–	0,6	95,0	-0,1	93,9

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».



Дослідження структури реального інвестування свідчить, що пріоритетним напрямом залишаються основні засоби, зокрема обладнання та комп'ютерна техніка. У абсолютному вираженні основний обсяг інвестицій був здійснений у 2019 р. Структура та динаміка вкладень на підприємстві обґрунтована господарською діяльністю. Отже, ТОВ «Агенція «Гудвілл» у досліджуваному періоді активно проводило інвестиційну діяльність. Сума вкладених реальних інвестицій становила майже 75 тис. грн. Це дозволило сформувати необхідну матеріально-технічну базу.

Господарська, операційна, інвестиційна діяльність знаходить відображення у фінансовому стані підприємства та показниках ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства. Розрахунок показників фінансово-економічного стану базується на даних фінансової та бухгалтерської звітності. Завдання фінансово-економічного аналізу полягають оцінці стійкості підприємства до впливу ризиків, у визначенні ефективності системи управління ризиками на підприємстві, дослідженні можливості підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок раціональної виробничої, інвестиційної та фінансової політики. Дані показники також можуть використовуватися для прогнозування стану підприємства в майбутньому.

Фінансово-економічний аналіз базується на обчисленні та дослідженні показників ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Проаналізуємо основні показники ліквідності досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Оцінка ліквідності ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності	0,39	0,43	0,73	0,34
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,06	0,82	1,35	0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,75	1,20	0,30
Величина власного оборотного капіталу, тис. грн	4,0	-15,8	29,40	25,40
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,06	-0,18	0,35	0,28
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	49,68	52,40	65,56	15,88

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність підприємств в короткостроковому періоді і фактично свідчить як швидко підприємство зможе розрахуватись в випадку настання ризиковий подій. Значення даного коефіцієнта рекомендують підтримувати на рівня від 0,2 до 0,35. Розрахунки свідчать, що в ТОВ «Агенція «Гудвілл» цей показник не відповідає нормативному значенню, що свідчить про те, що короткострокові зобов'язання підприємства не можуть бути погашені вчасно, що може викликати ризик короткострокової неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує стан взаєморозрахунків з дебіторами та кредиторами. Нормативне значення даного показника коливається в межах від 0,6–0,8. У досліджуваного підприємства даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться вище рекомендованих значень. Аналогічно коефіцієнт поточної ліквідності. При нормативі відповідно 1 його значення коливались в межах 1,06–1,35. Величина робочого капіталу набуває додатного значення тобто оборотні активи сформовані за рахунок власних та позикових джерел. Позитивне значення чистого оборотного капіталу говорить, що активи підприємства дозволяють покрити поточні зобов'язання підприємства та розширювати подальшу діяльність. В даному випадку ми маємо перевищення поточних активів підприємства над короткотерміновими зобов'язаннями на 29,4 тис. грн. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ліквідне та володіє достатніми фінансовими ресурсами для обслуговування своїх боргових зобов'язань та здійснення господарської діяльності.

Через розрив фінансового циклу, тобто періодів вкладання коштів та отримання доходу часто виникає потреба в залученні капіталу. Тому важливим напрямом аналізу є характеристика фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел. Співвідношення між власними та позиченими коштами тобто дебіторською та кредиторською заборгованістю, динаміка нагромадження власного капіталу, формування оборотних засобів за рахунок власних джерел визначають запас фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість

характеризує стабільність фінансової підсистеми компанії та її здатність підтримувати темпи розвитку підприємства, а з іншої сторони відображає рівень його фінансового ризику (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Показник	Норм. значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +,-
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,88	2,76	1,95	0,07
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,53	0,36	0,51	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,5–0,6	0,47	0,64	0,49	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,5	0,88	1,76	0,95	0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	1,13	0,57	1,05	-0,08
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Збільш.	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,5	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт покриття відсотків	Збільш.	-	-	-	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільш.	0,05	-0,31	0,33	0,27
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	0,06	-0,22	0,26	0,20

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Дійсно аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що ТОВ «Агенція «Гудвілл» фінансово незалежне. Так, коефіцієнт фінансової залежності, який має бути меншим за 2 тільки у 2020 р. перевищував його. Разом з тим, за даними показниками прослідковується позитивна динаміка щодо покращення фінансової стійкості. Одним із найважливіших показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства та його незалежність від позикових коштів є коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії). З даних таблиці видно, що коефіцієнт автономії знаходиться в межах рекомендованого рівня і становив 0,51 у 2021 р., отже власний капітал складає 49 % від загального оборотного капіталу підприємства. Така ситуація свідчить про фінансову незалежності підприємства, та підвищує можливості погашення підприємством своїх зобов'язань, а також підвищує можливості залучення коштів ззовні. Також коефіцієнт фінансової незалежності свідчить, який запас міцності має підприємстві. Якщо коефіцієнт фінансової незалежності менше нуля, то підприємство має вкрай низький запас міцності.

Ефективність використання інвестованих у виробничі засоби коштів характеризуються показники ділової активності. Аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності. Прискорення темпів обертання ресурсів підприємства свідчить про зростання ефективності. Саме тому при дослідження даних показників необхідно звертати увагу на їх позитивну динаміку. Невисокі показники оборотності свідчать про недостатню завантаженість технологічного обладнання, нераціональне використання основних та оборотних засобів. Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Агенція «Гудвілл» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Оцінка ділової активності ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Оборотність дебіторської заборгованості	22,94	43,14	23,58	0,63
Оборотність кредиторської заборгованості	4,71	4,17	4,95	0,25
Середній період погашення дебіторської заборгованості	22,94	43,14	23,58	0,63
Середній період погашення кредиторської заборгованості	77,49	87,53	73,74	-3,76
Оборотність активів	2,20	2,66	2,41	0,21
Оборотність постійних активів	4,38	5,59	7,01	2,63
Оборотність робочого капіталу, оборотів	78,00	-23,48	14,35	-63,65
Оборотність оборотних активів, оборотів	4,44	5,08	3,68	-0,76
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	81	71	98	17
Оборотність запасів, оборотів	28,36	59,84	33,76	5,40
Тривалість одного обороту запасів, днів	13	6	11	-2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Загальним показником, який характеризує ефективність використання усіх наявних ресурсів на підприємстві є коефіцієнт оборотності активів. В нашому випадку, видно, що в 2021 р., цей показник становив 2,41 оборотів, отже капітал, який вкладений в активи підприємства здійснить повний оберт менше ніж за пів року. Оборотно́сть кредиторської заборгованості характеризує тривалість використання комерційного кредиту підприємством. Високе значення даного показника може свідчити або про неспроможність вчасної оплати поставлених матеріалів чи наданих послуг або про погодження відстрочки платежу на тривалий період. Значення даного показника на ТОВ «Агенція «Гудвілл»

становить 4,95, це свідчить про те, що підприємство не допускає значного прострочення заборгованості й намагається відразу оплачувати придбані матеріально-технічних ресурси. Середній період існування кредиторської заборгованості становить 73 днів. Разом з тим з ТОВ «Агенція «Гудвілл» розраховуються в середньому за 24 дні.

Коефіцієнт оборотності постійних активів показує ефективність використання основних засобів підприємства, тобто яку суму чистого доходу одержує підприємство з 1 грн коштів вкладених у основні засоби. Показник оборотності постійних активів збільшився на 2,63 грн. Оборотність визначає потребу підприємства у ресурсах, відповідно чим вища оборотність тим меншою є потреба у ресурсах у кожен конкретний момент часу. Дещо зменшилась оборотність робочого капіталу та оборотність оборотних активів. Це може свідчити про збільшення величини робочого капіталу та величини оборотних активів при незмінності інших параметрів господарської діяльності.

Фінансові показники взаємопов'язані з показниками ділової активності. Дійсно з покращенням показників ділової активності спостерігаємо посилення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. У досліджуваному періоді підвищувалась оборотність активів, скорочувались терміни розрахунків з дебіторами та кредиторами, скорочувалась тривалість фінансового циклу, що свідчить про поступове зміцнення функціонування усіх підсистем досліджуваного підприємства. Фінансова стійкість та ліквідність знаходились в межах нормативних значень. Зростали економічні показники ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів, інформаційних та фінансових ресурсів. Все це дозволяє зробити висновок, що підприємству в складних та мінливих умовах вдається протистояти викликам та загрозам, здійснювати прибуткову діяльність, досягати поставлених цілей.

Для оцінки впливу ризиків та ефективності побудованої системи управління ризиками використовується система статистичних показників головними з яких є середньоквадратичне відхилення, дисперсія, варіації. Розрахунок даних показників для основних узагальнених параметрів представлено в таблиці 2.10.

Дослідження середньоквадратичного відхилення яке характеризує наскільки відбувалось відхилення показниками від його середнього значення за період діяльності компанії свідчить, що чистий прибуток, чистий дохід та загальні витрати змінились несуттєво. Коливання прибутку та чистого доходу зумовлено поступовим його зростанням у динаміці. Відсутність значних коливань показників дозволяє зробити висновок проте, що підприємство успішно протидіє зовнішнім викликам, які не спричиняють значний вплив на результати діяльності підприємства. Дисперсія або полерозсіювання чистого прибутку є незначною.

*Таблиця 2.10*

**Статистичні показники оцінки ефективності системи  
управління ризиками ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Показник	Значення
Середнє квадратичне відхилення чистого прибутку, тис. грн	5,84
Середнє квадратичне відхилення чистого доходу, тис. грн	44,91
Середнє квадратичне відхилення загальних витрат на забезпечення функціонування підприємства, тис. грн	39,49
Дисперсія чистого прибутку, тис. грн	34,08
Дисперсія чистого доходу, тис. грн	2016,47
Дисперсія загальних витрат на забезпечення функціонування підприємства, тис. грн	1559,72
Коефіцієнт варіації чистого прибутку, %	24,46
Коефіцієнт варіації чистого доходу, %	12,19
Коефіцієнт варіації загальних витрат, %	11,45
Очікуваний економічний ефект від заходів з управління ризиками, тис. грн	12,93

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Відносна мінливість аналізованих показників також незначна. Так, коефіцієнт варіації чистого доходу та загальних витрат становив відповідно 12% та 11 %. Тобто в середньому дані параметри на підприємстві відхилялись від середнього значення на близько 10 %, що майже відповідає прийнятій стандартній статистичній значимості для економічних та суспільних процесів (0,1; 0,05, чи 0,01) [50, с. 163; 51]. Коефіцієнт варіації чистого прибутку становить 24,5 %. Таке його значення знаходиться на середньому рівні [52]. Отже, статистичні показники свідчать, що підприємство успішно управляє усіма наявними підприємницькими ризиками, має ефективну систему планування, результативно протидіє наявним викликам та досягає усіх запланованих завдань.

Для виявлення впливу ризику на окремі складові підприємницької діяльності розрахуємо систему показників економічної безпеки (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### Показники економічної безпеки ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	Формула	Значення
<i>Фінансова складова</i>		
Наявність власних оборотних коштів необхідних для формування запасів і покриття витрат, тис. грн	$E_e = BK + 3AB + D_{m.p.} - HA$	29,4
Наявність власних оборотних коштів та середньо і довгострокових кредитів і позик, тис. грн	$E_T = E_e + K_K$	29,4
Наявність власних оборотних коштів та коротко, середньо і довгострокових кредитів і позик, тис. грн	$E_H = E_e + K_T + K$	114,6
<i>Інформаційна складова</i>		
Коефіцієнт повноти інформації	$K_{II} = I_H : I_3$	0,81
Коефіцієнт суперечності інформації	$K_C = K_{HC} : K_{HCP}$	0,64
Коефіцієнт точності інформації	$K_T = I_p : I_3$	0,76
<i>Інтелектуальна складова</i>		
Коефіцієнт кваліфікації працівників	$K_{KB} = \frac{C_o \cdot C_d}{C^2}$	0,91
Інтелектуальна озброєність, тис. грн	$K_{io} = B_{i\check{c}} / 3\check{C}$	1,15
Доходність співробітників організації від використання інтелектуальної власності, тис. грн	$K_d = D_{in} / 3\check{C}$	35,17
<i>Кадрова складова</i>		
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{II} = C_{3.c.} / 3\check{C}$	0,33
Коефіцієнт фізичного старіння кадрів	$K_B = C_{п.в.} / 3\check{C}$	0
Фондоозброєність працівників, тис. грн	$K_{\phi} = OF / \check{C}$	10,55
<i>Техніко-технологічна складова</i>		
Частка продукції (послуг), що відповідає світовим чи національним стандартам	$K_{п.с.p.} = N_{с.p.} / N$	100,0
Частка технологічного обладнання, що відповідає кращим світовим чи національним стандартам	$K_{о.с.p.} = O_{с.p.} / O$	0
Фондовіддача, грн	$\Phi_B = TP / OF$	6,67
<i>Політико-правова складова</i>		
Частка судових й арбітражних справ у загальній кількості господарських договорів підприємства	$K_{с.ар.} = C_{с.ар.} / C_d$	0
Частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися	$K_{в.с.ар.} = C_{в.с.ар.} / C_{с.ар.}$	0
Частка одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за договорами компанії	$K_{ш} = Ш / 3$	0,04
Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності компанії в загальній структурі виробничих витрат	$K_{в.юр.} = 3_{юр.} / BB$	0
<i>Інноваційна складова</i>		
Коефіцієнт впровадження нових видів продукції	$K_{i.п.} = C_{i.п.} / C_{п.}$	0,25
Частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі	$K_{i.під.} = B_i / BB$	0,5
<i>Соціальна складова</i>		
Частка витрат на охорону праці в загальній структурі витрат	$K_{о.п.} = B_{о.п.} / BB$	0,02
Забезпеченість підприємства необхідними засобами	$K_{заб.i.з.} = B_{i.з.} / H_{i.з.}$	100

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Обчислення інтегральних показників економічної безпеки ТОВ «Агенція «Гудвілл» свідчить, що підприємство знаходиться в зоні задовільного рівня безпеки. Найнижчий рівень безпеки спостерігається за техніко-технологічною складовою, що до певної міри зумовлено особливостями сфери діяльності підприємства (таблиця 2.12).

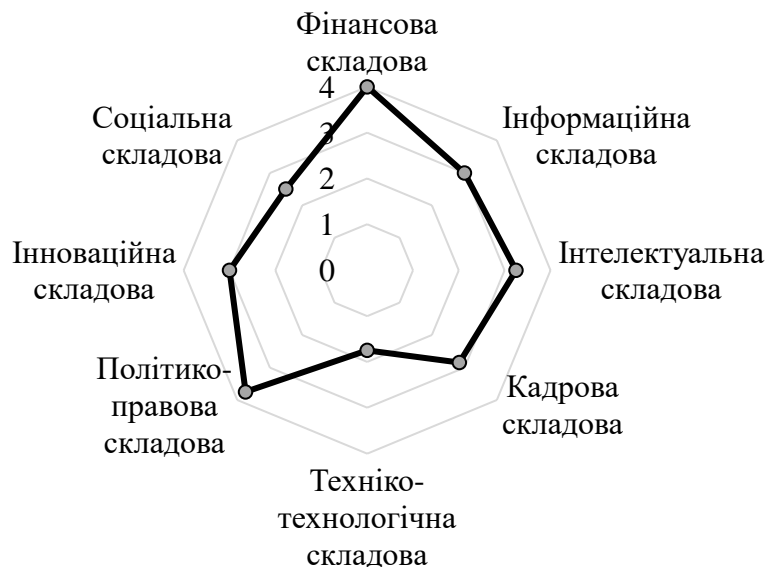
Таблиця 2.12

### Показники економічної безпеки ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Показник	Значення	Рівень безпеки
Фінансова складова	4,00	Абсолютний рівень безпеки
Інформаційна складова	3,00	Незадовільний рівень безпеки
Інтелектуальна складова	3,25	Задовільний рівень безпеки
Кадрова складова	2,85	Задовільний рівень безпеки
Техніко-технологічна складова	1,75	Незадовільний рівень безпеки
Політико-правова складова	3,75	Абсолютний рівень безпеки
Інноваційна складова	3,00	Абсолютний рівень безпеки
Соціальна складова	2,50	Задовільний рівень безпеки

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Застосування системи показників, які охоплюються різні сфери діяльності дозволяє вчасно виявляти появу загроз та причини їх виникнення, а також враховувати в системі управління підприємством (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Діаграма економічної безпеки ТОВ «Агенція «Гудвілл»

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Агенція «Гудвілл».

Чим довший вектор на діаграмі тим менше піддаватиметься ризику відповідна складова економічного потенціалу підприємства. З діаграми можна



зробити висновок, що підприємство варто звернути увагу на загрози та ризики, які виникають в сфері технічного та технологічного забезпечення, інноваційної діяльності, соціального середовища. На даний час вони не здійснюються значного негативного впливу, проте нехтування цими факторами може завдати значної шкоди в майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Агенція «Гудвілл» здійснює діяльність щодо співпраці між Україною та партнерами інших країн у сферах освіти, науки, бізнесу та розвитку об'єднаних територіальних громад. Сфера підприємницьких інтересів ТОВ «Агенція «Гудвілл» охоплює практичну підготовку молоді з питань агробізнесу, лісового господарства, ландшафтного будівництва, туризму, підтримки розвитку місцевого самоврядування та економічного розвитку, підприємництва та підприємницької культури, забезпечення інтеграції України до світового співтовариства; допомога та підтримка участі українських підприємств та організацій у міжнародних фінансових (грантових) програмах та проєктах; участь та підтримка міжнародних освітніх, науково-дослідних та інших проєктів, щодо регіонального розвитку, залучення інвестицій у соціально-економічний розвиток об'єднані територіальні громади.

Підприємству вдається успішно протистояти змінам та викликам ринкового середовища та забезпечувати позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. У досліджуваному періоді спостерігається зростання виручки від реалізації на 35,2 %, чистого прибутку на 75,3 % та рентабельності до 7,6 %. Разом з тим незважаючи на наявність чистого прибутку його величина залишається незначною. Отримані прибутки поки суттєво не впливають на вартість капіталу підприємства та на можливості здійснювати інвестиційну діяльність.

Фінансова стійкість та ліквідність ТОВ «Агенція «Гудвілл» знаходились в межах нормативних значень. У досліджуваному періоді зростали показники

ділової активності та ефективності використання виробничих ресурсів. Все це дозволяє зробити висновок, що підприємству в складних та мінливих умовах вдається протистояти викликам та загрозам, здійснювати прибуткову діяльність, досягати поставлених цілей. Підприємство притримується у своїй діяльності стратегії помірною ризику, що передбачає уникнення від ризиковий проєктів, але з помірною дохідністю.

Для оцінки ризиків в підприємницькій діяльності розроблено ряд методів, серед яких в першу чергу слід виділити фінансово-економічний аналіз широкої номенклатури показників (динаміка, стан та структура активів підприємства, кінцеві результати діяльності підприємства, показники рентабельності, економічної ефективності тощо) та порівняння їх з нормативними значеннями чи середніми в галузі (економіці), статистичний метод, який зорієнтований на оцінку ймовірності настання та прогнозування очікуваного рівня ризику, метод аналізу доцільності витрат, факторний аналіз (чутливість цільових показників до окремих чинників), дерева рішень. Розрахунок основних статистичних показників (середнє квадратичне відхилення, варіація чистого прибутку) свідчить, що величина чистого доходу, загальних витрат та чистого прибутку варіюють незначно. Варіація чистого прибутку в межах кількох тисяч або в відносному вираженні до 25 % свідчить, що підприємству відомі основні ризики в підприємницькій діяльності, ймовірність їх настання та вплив на кінцеві результати.

Застосування інтегрального підходу до оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «Агенція «Гудвілл» свідчить, що підприємство знаходиться в зоні комфортного ризику (задовільний рівень економічної безпеки). Серед складових інтегральної безпеки в зоні незадовільного рівня економічної безпеки знаходиться тільки інформаційна складова та техніко-технологічна складова. Низькі оціночні показники в даних секторах вказуються на необхідності зосередження уваги та розробки пропозицій щодо підсилення техніко-технологічної підсистеми підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ КОНСАЛТИНГУ

В економічній системі компанії здійснюючи підприємницьку діяльність очікують реалізації визначеної мети та досягнення системи бізнесових цілей. Такими цілями можуть бути виведення на ринок новинок, розробка та впровадження інноваційних технологій, захоплення нового ринку, формування лояльності споживача, збільшення вартості компанії та ін. На шляху досягнення визначених цілей можуть виникати перешкоди різної складності, що зумовлено певною невизначеністю та мінливістю ринкового середовища, неможливістю отримати всю необхідну інформацію, непередбаченістю факторів зовнішнього середовища, переоцінкою внутрішнього потенціалу підприємства. Негативна дія факторів може спричинити економічні втрати, недоотримання доходів, відхилення від запланованих показників, збільшення часу на досягнення цілей. В окремих випадках систематичний негативний вплив чи збиток значного масштабу може привести до катастрофічних наслідків – зниження економічного потенціалу підприємства та навіть банкрутства. Саме тому, контролювання та управління підприємницькими ризиками постає важливим елементом висхідної траєкторії розвитку.

В економіці знань зростає роль інформації тобто інформаційних технологій, інтелектуальної власності, знань, методів обробки інформації. З'являються і нові виклики та ризики. Саме тому, розробка підходів щодо управління ризиками в умовах інформаційного суспільства залишається актуальним завданням. Враховуючи зростання ролі інформації та зважаючи на те, що наявність потрібної інформації у суб'єкта господарювання дозволяє суттєво знизити ступінь невизначеності виникає потреба розробці інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання.

Дійсно, розкриваючи сутність ризиків в підприємницькій діяльності більшість авторів вказували, що він є наслідком невизначеності ситуації в

майбутньому. Невизначеність, незнання тісно пов'язана з відсутністю інформації про об'єкти, процеси чи явища, що відбуваються на підприємстві і зовнішньому середовищі чи будуть відбуватися в майбутньому. Звідси можна зробити висновок: підвищивши рівень поінформованості суб'єктів підприємницької діяльності можна взяти під контроль ризик, знизити можливий розмір збитків чи суму недоотриманого доходу. При цьому інформація постає у ролі фундаменту або ключового елемента в процесі прийняття управлінських рішень.

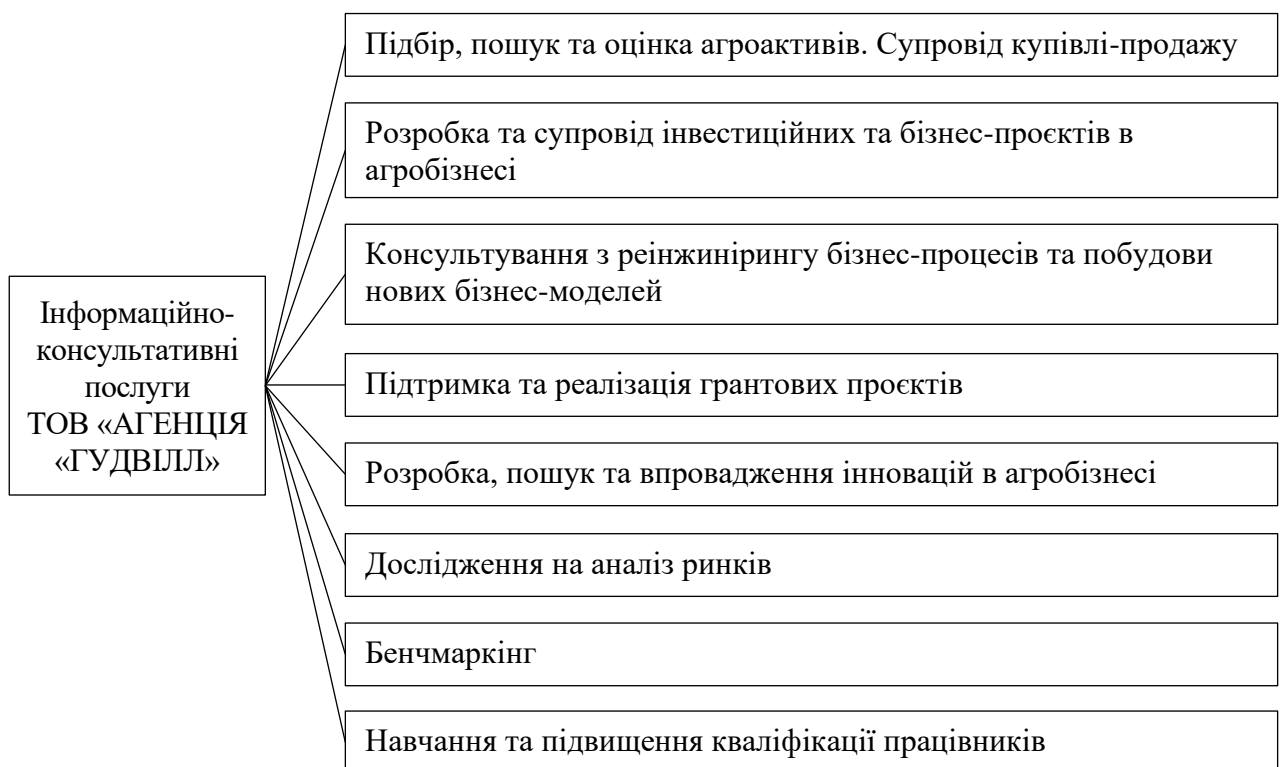
Рішення, що є реакцією на зовнішні та внутрішні чинники впливу на підприємницьку діяльність покликані вирішувати три задачі: попередити виникнення ризиків, мінімізувати розмір збитків внаслідок настання ризикової події, максимізувати додатковий прибуток внаслідок управління ризиками. Формування системи управління ризиками передбачає розробку чіткої стратегії і вибір тактики управління ризиками.

Апелюючи до теоретичних та аналітичних матеріалів управління ризиками фактично є системою прийняття рішень в умов часткової чи повної невизначеності. При цьому можуть застосовуватися наступні моделі: максимального виграшу, оптимальної імовірності результату, оптимальної мінливості результату, оптимальне сполучення виграшу та величини ризику [4, с. 67]. У кожній моделі є своя характерна стратегія поведінки. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» підприємству доцільно і надалі притримуватися стратегії оптимальної мінливості результату тобто керувати факторами, які не стільки впливають на величину результату скільки на можливу його мінливість та гарантуються його отримання. З цією метою підприємству рекомендовано посилити консультативну складову господарської діяльності.

Досліджуване підприємство проводить консультативну діяльність на регіональному ринку та співпрацює з громадськими організаціями, освітніми закладами в різних регіонах України, комерційними компаніями, органами місцевого самоврядування. В своїй сутності консультативна діяльність спрямована на вирішення прогалин в інформаційному забезпеченні учасників ринкового середовища та відповідно допомогти адаптуватися до нових умов

господарювання. Отже, ТОВ «Агенція «Гудвілл» планує свою діяльність та здійснюючи заходи з управління ризиками фактично допомагатиме краще підготуватися до можливих викликів своїм партнерам.

З метою активізації діяльності підприємств сфери агробізнесу, посилення їх конкурентоспроможності та економічної стійкості пропонуємо ТОВ «Агенція «Гудвілл» розширити інформаційно-консультаційне обслуговування суб'єктів аграрного бізнесу. Орієнтовний перелік послуг, які надаватиме ТОВ «Агенція «Гудвілл» подано на рис. 3.1. З цією метою пропонується залучення експертів-дорадників. Тісна взаємодія ТОВ «Агенція «Гудвілл» з Поліським національним університетом, місцевими органами виконавчої влади, територіальними громадами Житомирської області та іншими громадськими організаціями може бути основою співпраці в межах проєктів інформаційно-консультативного характеру з залученням експертів-дорадників. Результатом такої співпраці, як очікується буде акумулювання унікальних консалтингових технологій, створення нових підходів і методів розв'язання управлінських проблем, характерних саме для Житомирського регіону.



**Рис. 3.1. Перелік послуг ТОВ «Агенція «Гудвілл»**

Джерело: власні дослідження [53, с. 86].

Пропонований перелік послуг багато в чому залежить від ринку тобто готовності бізнесу отримувати дані послуги. Нині в підприємницькому середовищі тільки зароджується культура інформаційно-консультативної діяльності. Підприємства розуміють важливість нововведень, але не завжди готові до інвестування певних ресурсів. Компанії більш зацікавлені в співпраці та більш відкриті коли бачать реальні економічні результати взаємодії. Отже, ТОВ «Агенція «Гудвілл» потрібно не тільки розробляти та впроваджувати високі стандарти надання визначених послуг, постійно працювати над розширенням переліку послуг та їх доповненнях, здійснювати адаптацією набору послуг до потреб клієнтів, застосовувати нові методів втручання, але й над формуванням ринку інформаційно-консультативних послуг. Наскільки успішною буде дана діяльність залежить від професіоналізму консультантів, економічної вагомості результатів консультативної діяльності для бізнесу, високою якістю виконання замовлення.

Дослідження різних за розмірами та видами діяльності підприємств агробізнесу дозволяє виявити перелік першочергових завдань: застосування сучасних роботизованих технологій, розробка бізнес-планів вирощування нішевих культур, розробка та впровадження інтегрованих технологій виробництва та переробки продукції з високою доданою вартістю, брендинг та просування продукції агробізнесу, розвиток аграрного туризму. Очевидно для кожного підприємства актуальним буде певний набір послуг. Запропонуємо перелік послуг ТОВ «Агенція «Гудвілл», який можна надавати ТОВ «Агростем», ТОВ «Аграрні системні технології», ФГ «Щедре Полісся» (таблиця 3.1).

Консультавання є актуальним як для малих господарств, зокрема фермерських так і для великих корпоративних підприємницьких структур. Відмінності полягають в особливостях співпраці та видах пропонованих послуг. Так, корпоративні підприємства застосовують передові технології, сучасні сільськогосподарські машини та засоби, використовують високопродуктивну техніку, обробляють великі земельні маси. Такі підприємства в першу чергу зацікавлені в запровадженні інноваційних технологій виробництва продукції,

використанні високопродуктивної техніки, автоматизації процесів виробництва, мінімізації використання засобів захисту тощо. Великі підприємства зацікавлені в застосуванні безпілотних літальних апаратів для вирощування сільськогосподарських культур, технологій автоматизації бізнес-процесів, навчання персоналу з метою використання сучасних технічних рішень. Перелік виробничих завдань переважно стосується зростання продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, зниження витрат.

Таблиця 3.1

**Пропонований перелік послуг ТОВ «Агенція «Гудвілл» для співпраці з окремими підприємствами Житомирської області**

Вид послуги	ТОВ «Агростем»	ТОВ «Аграрні системні технології»	ФГ «Щедре Полісся»
Використання автоматизованих систем та дронів у господарській діяльності	+	+	–
Заходи з підвищення ефективності виробництва	+	–	+
Проекти з глибокої переробки сільськогосподарської продукції	–	+–	+–
Бізнес-плани з вирощування нішевих культур	–	–	+

«+» – потреба співпраці, «+–» – співпраця можлива в майбутньому або потребує додаткового обговорення, «–» – співпраця не актуальна.

Джерело: власні дослідження

Щодо середніх та малих підприємства, то вони конкурують на ринку переважно трудомістких та нішевих сільськогосподарських культур. Вони експериментують з вирощуванням високорентабельних, але часто трудозатратних культур. Перспективними для таких підприємств є й вирощування нішевих культур. Малим та середнім підприємствам ТОВ «Агенція «Гудвілл» пропонує підтримку та допомогу в розробці бізнес-планів нетрадиційних для зони Полісся культур. Перспективним є залучення малого бізнесу у співпраці з ТОВ «Агенція «Гудвілл» до участі у грантових проектах щодо підтримки підприємницької діяльності, здійснення переробки виробленої

продукції, просування продукції на локальний, національний та міжнародний ринок.

ТОВ «Агенція «Гудвілл» не розробляє готовий рішень для великих підприємств. Для цього напряду пропонуємо ТОВ «Агенція «Гудвілл» налагодити співпрацю з компанію BetterFly. Дане підприємства надає для аграрних підприємств спеціалізовані безпілотні літальні апарати, які дозволяють з високою ефективністю виконувати ряд сільськогосподарських завдань [54]. ТОВ «Агенція «Гудвілл» може бути регіональним представником даної компанії в Житомирській області та забезпечувати продаж, навчання, надання послуг з обробки, вирішуватиме питання щодо гарантійного обслуговування.

Для великих та середніх підприємств пропонується дві форми взаємодії та співпраці: придбання необхідного обладнання та надання спектру послуг щодо навчання, консультування, обслуговування та оренда обладнання для виконання окремих технологічних операцій. Підприємства, що обробляють десятки тисяч гектарів сільськогосподарської землі економічно доцільно придбати необхідне обладнання, середнім підприємствам на даному етапі більш раціонально замовляти певні послуги чи орендувати таке обладнання.

Переваги використання безпілотних літальних апаратів полягають в менших витратах води та економії на її підвезенні, можливість виконання операцій на вологих ґрунтах, проведення робіт без ущільнення ґрунту колесами тракторів, виконання технологічних операцій без пошкоджень сільськогосподарських рослин, зменшення виробничих майданчиків для зберігання та обслуговування техніки, скорочення затрат праці за рахунок автоматизації, вибіркова та дозована обробка окремих ділянок [54].

З малими підприємствами ТОВ «Агенція «Гудвілл» доцільно налагоджувати співпрацю щодо консультування з питань підвищення ефективності господарювання, розробки та впровадження бізнес-проектів з виробництва нішевих та високорентабельних культур, залучення до реалізації спільних проєктів. Так, ФГ «Щедре Полісся» пропонується вирощувати амарант, сорго, гірчиця, нут. Вирощування даних культур малопоширене в Україні, проте



й ринок залишається нерозвинений. Невисока конкуренція за умови формування ринку збуту для даних культур в Україні чи за її межами може забезпечити високу дохідність такого бізнесу. Перспективним є також вирощування традиційної для українського споживача гречки, квасолі, чечевиці, сочевиці, гороху. За даними науковців рентабельність гороху, сорго, гірчиці сягає 200 %, гречки 300 % [55]. Консультування виробників щодо вирощування нішевих культур, формування ринкового попиту, залучення іноземних партнерів до реалізації даних проєктів в Україні дозволить зміцнити економічний потенціал агровиробників, посилити позиції вітчизняних підприємств на локальних та міжнародних ринках, підвищити їх економічну стійкість, забезпечити зниження впливу ризиків.

Для здійснення диверсифікації підприємствам за відсутності професіоналів варто звертатися саме за консалтинговим супроводженням до консалтингових компаній. Саме вони, врахувавши особливості ведення аграрного бізнесу підприємством (кліматичні, природні, географічні та економічні передумови) зможуть надати правильну та ефективну консультацію. Консалтингові компанії можуть стати потужним драйвером і забезпечити конкурентні переваги на ринку також і для великих та середніх аграрних підприємств. Це в першу чергу стосується пропозицій щодо залучення інвестицій для інноваційного розвитку.

Обґрунтуємо кілька рішень, які можна включати в консультативні пропозиції ТОВ «Агенція «Гудвілл». Розглянемо економічну доцільність інвестицій у покупку дронів для виконання технологічних операцій з вирощування сільськогосподарської продукції на прикладі ТОВ «Аграрні системні технології». Спеціалістами ТОВ «Агенція «Гудвілл» встановлено, що для обробки посівної площі необхідно близько 12 дронів MACHAON 6X-25L із корисним навантаженням 25 кг. Також потрібно буде навчити 12 операторів дронів. Вартість навчання 1 оператора становить близько 10000 грн. Ціна одного дрона MACHAON 6X-25L 320 тис. грн, додаткові витрати на обладнання і експлуатацію 1 дрона становлять 45 тис. грн. Використання дронів дасть змогу зменшити витрати часу на виконання необхідних технологічних операцій,

зменшити витрати матеріально-технічних ресурсів, відмовитися від послуг сторонніх організацій, що залучалися для обробки посів засобами захисту (оброблення за допомогою малої авіації) і принесуть економію близько 10 відсотків від витрат на засоби захисту рослин.

Додатковий ефект від економії виробничих ресурсів за рахунок впровадження автоматизованих технологій у виробництво сільськогосподарських культур в ТОВ «Аграрні системні технології» наведено у додатку Д. Досить значну частину в структурі витрат займаються паливо-мастильні матеріали. За умови застосування безпілотних літальних апаратів зменшиться споживання світлих вуглеводнів на обприскування посівів. За нашими оцінками можна очікувати зменшення використання останніх на 5648 тис. грн. Частка засобів захисту у операційних витратах є незначною, проте впровадження систем точного землеробства та точкового обробітку дозволить досягти певного зменшення витрат і за цією статтею. Зменшення споживання засобів захисту рослин очікується на рівні 1973 тис. грн. Витрати на впровадження даної автоматизованої технології обробітку сільськогосподарських культур у ТОВ «Аграрні системні технології» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозований економічний ефект від покупки дронів  
ТОВ «Аграрні системні технології», тис. грн**

Показник	2023 р.
Додатковий економічний ефект:	
за рахунок економії витрат на засоби захисту рослин, тис. грн	1973
за рахунок економії пально-мастильних матеріалів, тис. грн	5648
за рахунок приросту урожайності, тис. грн	8545
Разом	16166
Витрати на реалізацію проєкта:	
вартість дронів, тис. грн	3840
вартість додаткового обладнання до дронів, тис. грн	540
оплата консалтинговій компанії за навчання операторів дронів, тис. грн	120
оплата консалтинговій компанії за послуги посередництва з покупки дронів, тис. грн	48
Разом	4548
Можливий економічний ефект, тис. грн	11618

Джерело: власні розрахунки.

Отже, використання власних дронів для догляду за посівами та захисту від шкідників може принести ТОВ «Аграрні системні технології» ефект у розмірі 11618 тис. грн. Варто також зазначити, що даний проект має значний екологічний та соціальний ефекти.

Для підприємств в обробітку яких менша площа сільськогосподарських угідь пропонується рішення щодо оренди технологічного обладнання. Це дозволить суттєво зменшити витрати на початковому етапі і в той же час отримати результати на рівні кращих світових стандартів. Операційні витрати для середнього за розмірами сільськогосподарського підприємства ТОВ «Агростем» наведено в додатку Е. Спеціалісти ТОВ «Агенція «Гудвілл» розрахували, що для виконання необхідних робіт з обробки сільськогосподарських культур у ТОВ «Агростем» необхідно 6 літальних апаратів моделі MACHAON 6X-25L. Вартість оренди 1 дрона за день 1000 грн, кількість днів роботи 20 днів, заробітна плата 1 оператора дрона 1000 грн в день. Розрахунок економічного ефекту від оренди дронів для виконання обробітку посів у ТОВ «Агростем» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозований економічний ефект  
від оренди дронів ТОВ «Агростем», тис. грн**

Показник	2023 р.
Додатковий економічний ефект:	
за рахунок економії витрат на засоби захисту рослин	129
за рахунок економії пально-мастильних матеріалів	241
за рахунок зменшення вартості послуг сторонніх організацій	358
за рахунок приросту урожайності	224
Разом	1052
Витрати на реалізацію проекту:	
оренда дронів	120
оплата праці операторів	120
оренда додаткового обладнання до дронів	18
оплата консалтинговій компанії за послуги посередництва з оренди дронів	12
Разом	270
Можливий економічний ефект	782

Джерело: власні розрахунки.

За рахунок точного виконання технологічних операцій зменшення перевитрат засоби захисту прогнозується на рівні 229 тис. грн, витрати на оплату послуг сторонніх організацій (обробку за допомогою цивільної авіації) скоротяться на 358 тис. грн, зменшення споживання пально-мастильних матеріалів становитиме 241 тис. грн. Вчасне та точне виконання операцій з обробітку посів забезпечить приріст урожайності та зростання доходу на рівні 224 тис. грн. Отже, використання орендованих дронів для захисту посівів від шкідників та бур'янів може забезпечити ТОВ «Агростем» ефект у розмірі 782 тис. грн. Крім економічного також отримується екологічний ефект за рахунок внесення менших доз хімічних засобів захисту та їх шкідливої дії на навколишнє природне середовище.

Для малих підприємств пропонується консультування щодо вирощування високорентабельних нішевих культур. Проаналізуємо економічну ефективність від вирощування окремих нішевих культур в умовах ФГ «Щедре Полісся» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічного ефекту від вирощування  
нішевих культур в ФГ «Щедре Полісся» у 2023 р.**

Показник	Амарант	Гірчиця
Кількість, га	5	10
Урожайність, т	3	2
Валовий збір, т	15	20
Ціна за 1 т, тис. грн	30	25
Виручка від реалізації, тис. грн	450	500
Собівартість виробництва 1 т, тис. грн	6	7
Затрати на реалізацію 1 т продукції, тис. грн	1	1
Разом витрат на виробництво і реалізацію, тис. грн	105	160
Витрати на оплату послуг консалтингової компанії, тис. грн	25	25
Прибуток, тис. грн	320	315
Рентабельність продажу, %	71,0	63,0

Джерело: власні розрахунки.

Отже, вирощування перспективних культур може забезпечити отримання ФГ «Щедре Полісся» прибуток у розмірі 635 тис. грн.

Економічний результат ТОВ «Агенція «Гудвілл» за надані дорадчі послуг ТОВ «Агростем», ТОВ «Аграрні системні технології», ФГ «Щедре Полісся» становитиме 205 тис. грн. Дана діяльність піддається ризику. Тому важливо визначити та оцінити можливі ризики при реалізації досліджуваним підприємством нових видів діяльності. З врахуванням варіації прибутку підприємства за попередні періоди та приймаючи ймовірність та вплив ризику на рівні поточної можна розмір прибутку становитиме щонайменше 155 тис. грн (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозований економічний ефект ТОВ «Агенція «Гудвілл», тис. грн**

Послуга	2023 р.
Послуги з консультування ТОВ «Аграрні системні технології» щодо впровадження та використання безпілотних летальних апаратів	168
Послуги з консультування ТОВ «Агростем» щодо використання безпілотних летальних апаратів	12
Послуги з консультування ФГ «Щедре Полісся» щодо вирощування нішевих культур	25
Всього	205
Дохід з врахуванням ризику (варіації чистого прибутку)	155

Джерело: власні розрахунки.

На підставі прорахунку можливого економічного ефекту від запропонованих заходів щодо впровадження автоматизованих та безпілотних систем в аграрних підприємствах області та базуючись на статистичних даних оцінки ризиків в підприємницькій діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» можна констатувати, що пропоновані до впровадження заходи можуть економічно доцільними.

Щодо дорадчої діяльності, то вона не передбачає значних збитків. Імовірність отримання збитків від здійснення дорадчої діяльності також малоймовірне. Враховуючи дослідження ефективності системи управління ризиками ТОВ «Агенція «Гудвілл», а також виходячи з пропозицій щодо здійснення дорадчої діяльності підприємству рекомендовано притримуватися стратегії збільшення або прийняття ризику (таблиця 3.6). Стійкий розвиток підприємства залежить від здатності підприємства врахувати у своїй діяльності усі види ризиків. Здатність йти на ризик та реалізовувати проекти з вищою

ризикованістю забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Ризик виступає фактором, що обмежує входження компаній до галузі чи здійснення певних видів діяльності. Управління ж ризиком і є тією конкурентною перевагою підприємства.

Таблиця 3.6

### Карта вибору метода управління ризиками в підприємницькій діяльності

Рівень збитків	Імовірність виникнення збитків						
	Відсутня	Низька	Помірна	Середня	Велика	Значна	Абсолютна
Незначний	Збільшення ризику і/або прийняття				Прийняття і/або створення резервних фондів		
Помірний	Прийняття ризику			Створення резервних фондів (запасів) на підприємстві			
Середній	Створення резервних фондів (запасів)		Страховання і/або розподіл ризиків				Уникнення ризиків
Великий	Страховання і/або розподіл ризиків			Уникнення ризиків			
Катастрофічний	Страховання і/або розподіл ризиків		Уникнення ризиків				

Джерело : власні дослідження.

Очевидно після визначення методів впливу на ризики в підприємницькій діяльності та визначення стратегії поведінки відносно очікуваних ризиків доцільно розробити стратегію управління усіма ризиками. Стратегія виступає в якості генерального плану та встановлює потребу та джерела покриття необхідних фінансових ресурсів, характеризує систему задач перед трудовим колективом, встановлює необхідні матеріально-технічні ресурси, визначає допустимі границі відхилення від заданих параметрів. В цілому можна констатувати, що прийнята стратегія управління ризиками визначає готовність підприємства діяти за умов мінливої ринкової ситуації та досягати конкурентних переваг.

### Висновки до розділу 3

Ризик варто розглядати як відсутність чи недостатність інформації про вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчання та

врахування факторів зовнішнього середовища знижує невизначеність та зменшує можливий розмір втрат. Отже здійснення дорадчої діяльності розглядається як напрям та інструмент управління ризиками. Основними напрямами діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» варто визначити консультування щодо застосування сучасних інноваційних рішень та автоматизованих систем здійснення точного землеробства та розробка бізнес-планів вирощування високорентабельних нішевих культур фермерськими господарствами. Основними клієнтами можуть бути невеликі сільськогосподарські підприємства, перш за все – фермерські господарства. Проте запропоновані унікальні консультаційні рішення можуть зацікавити навіть середні і великі підприємства. Надання дорадчих послуг дозволить ТОВ «Агенція «Гудвілл» отримати додатковий гарантований дохід у розмірі 155 тис. грн.

ТОВ «Агенція «Гудвілл» варто запропонувати ТОВ «Аграрні системні технології» інвестувати кошти у покупку дронів для здійснення догляду та обробку засобами захисту й підживлення сільськогосподарських культур, провести навчання свої працівників як операторів дронів. Використання безпілотних апаратів у сільському господарстві може забезпечити отримання ТОВ «Аграрні системні технології» додаткового прибутку у розмірі 11,6 млн. грн. Для середніх підприємства підготовлені пропозиції щодо оренди агродронів для проведення сільськогосподарських робіт. Для ТОВ «Агростем» додатковий можливий економічний ефект становитиме близько 1 млн. грн.

## ВИСНОВКИ

Ризик – це ситуація, за якої існує певна невизначеність щодо можливих наслідків здійснення підприємницької діяльності. Ризик в підприємницькій діяльності пов'язаний з недостатністю чи неточністю інформації, помилковістю визначення цілей, непередбачуваністю умов зовнішнього середовища, відхиленнями в процесі здійснення господарської діяльності, обмеженістю ресурсів, недостатньою кваліфікацією персоналу й супроводжується додатковими витратами ресурсів та можливою величиною недоотриманого доходу чи прибутку. Ризик може завадити досягненню визначених результатів діяльності підприємства. Разом з тим, ризик є необхідним елементом підприємницької діяльності, адже ризикуючи підприємець очікує отримання прибутку.

Систему управління ризиками в підприємницькій діяльності трактується як набір методів, інструментів та механізмів виявлення, а також прогнозування імовірності настання певних умов, які впливають на кінцеві результати діяльності суб'єктів підприємництва. Система управління ризиками повинна не допустити настання втрат ресурсів, зниження ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності чи цільових показників. Управління ризиками є частиною системи економічних відносин на підприємстві та базується на її принципах, зокрема щодо економічного обґрунтування. Відповідно до наявності різних видів підприємницьких ризиків арсенал методів управління ризиками включає: прийняття ризику, розподіл ризику, уникнення ризику, збереження ризику, зниження ризику, передача ризику.

Складність управління ризиками в підприємницькій діяльності обумовлена невизначеністю, складністю прогнозування значень окремих показників, виконання обчислень незважаючи на достатню розвиненість на сьогоднішній день відповідного математичного апарату.

ТОВ «Агенція «Гудвілл» створене у 2019 р. з метою активізації зусиль різних учасників бізнес-середовища щодо поширення передового досвіду; адаптації фахівців та бізнес-структур до швидкозмінного зовнішнього



середовища; реалізація програм фахової практики студентів, стажування молодих фахівців та молоді без профільної освіти в умовах сучасних технологій на кращих підприємствах провідних країн світу; сприяння зайнятості населення об'єднаних територіальних громад через розвиток підприємництва у сільській місцевості, а також сільського зеленого туризму; залучення інвестицій у громади; проведення тренінгів, круглих столів та семінарів з питань місцевого економічного розвитку; реалізація освітніх, науково-дослідних та інших проєктів в умовах євроінтеграції.

ТОВ «Агенція «Гудвілл» це мікропідприємство з прогресивною організаційною структурою та системою управління. Підприємство характеризується проєктною та сітковою системою організації господарської діяльності. Вище керівництво підприємством здійснюють Загальні збори учасників. Оперативне керівництво діяльністю підприємства забезпечує директор.

Планова робота на підприємстві здійснюється на належному рівні. На підприємстві реалізується стратегічне планування та тактичне. При здійсненні нових напрямів роботи застосовується проєктний підхід, що дозволяє чітко визначити мету та цілі діяльності в сформованому напрямку роботи, визначити необхідні ресурси, терміни реалізації, кількісні і якісні параметри проєкту. Впровадження розроблених проєктів забезпечується на засадах процесного підходу.

Аналіз основних показників діяльності свідчить, що ТОВ «Агенція «Гудвілл» є прибутковим підприємством. Розмір отриманого прибутку постійно зростає і в 2021 р. становив 31,9 тис. грн. Показники економічної ефективності за досліджуваний період демонструють позитивну динаміку. Спостерігається поступове підвищення ефективності використання матеріальних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів на підприємстві. Обсяг наданих послуг зріс за три роки на 35 % та досяг 422 тис. грн. Зростає й ділова активність. Покращуються показники ліквідності та платоспроможності, що свідчить про досить ефективну систему планування та ризик-менеджменту на підприємстві.

Для ТОВ «Агенція «Гудвілл» основною рушійною силою розвитку підприємства є людський та інтелектуальний капітал, ділові контакти та сучасне матеріально-технічне забезпечення. Підприємство проводить освітні семінари, бере активну участь у розробці проєктів, програм та стратегій розвитку територіальних громад, долучається до реалізації проєктів у громадах, здійснює пошук іноземних інвесторів для реалізації на території області спільних бізнес-проєктів.

У своїй діяльності підприємство орієнтується на вимоги та потреби ринку. Це зумовлює підвищені вимоги до системи планування діяльності та розробки стратегій діяльності організації. Компанія здійснює свою діяльність на принципах ризик менеджменту, що в підсумку дозволяє швидко реагувати на негативні фактори зовнішнього середовища, уникати значних збитків, та використовувати умови на ринку для розробки нових підходів та видів послуг і перетворення їх в конкурентні переваги.

Здійснення дорадчої діяльності розглядається як напрям та інструмент управління ризиками. Основними напрямками діяльності ТОВ «Агенція «Гудвілл» варто визначити консультування щодо застосування сучасних інноваційних рішень та автоматизованих систем здійснення точного землеробства та розробка бізнес-планів вирощування високорентабельних нішевих культур фермерськими господарствами. Основними клієнтами можуть бути невеликі сільськогосподарські підприємства, перш за все – фермерські господарства. Проте запропоновані унікальні консультаційні рішення можуть зацікавити навіть середні і великі підприємства. Надання дорадчих послуг дозволить ТОВ «Агенція «Гудвілл» отримати додатковий гарантований дохід у розмірі 155 тис. грн.

Важливим напрямом управлінської роботи суб'єкта господарювання є реагування на зміни економічного середовища. Для забезпечення стабільності функціонування компанії важливо щоб такі дії були обґрунтовані та зважені. Дана задача вирішується в межах розробки стратегії управління ризиками в підприємницькій діяльності під якою розуміємо сукупність управлінських дій

інтегрованого характеру щодо реагування та впливу на максимально широкий спектр можливих підприємницьких ризиків. Для досліджуваного підприємства пропонується стратегія прийняття ризику.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Рихикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 245 с.
2. Ілляшенко С. М. Економічний ризик. Вид. 2-ге, доп. і перероб. К., 2004. 217 с.
3. Брича В. Я. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії : монографія. Тернопіль : ТНЕУ. 306 с.
4. Управління ризиками у підприємстві : навч. посіб. / укладачі Кармінська-Белоброва Є. М. Ігнатова М. В. Харків: «Слово», 2014. 169 с.
5. Радзіховська Л. М. Система ризик-менеджменту на підприємстві: сутність та доцільність. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 3 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч. 2. С. 282–288.
6. Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
7. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 2 (82). С. 107–112.
8. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208> (дата звернення 12.09.2022).
9. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 72–79.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV в редакції від 19.08.2022р. *Верховна Рада України : законодавство України* :

вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n2582> (дата звернення 05.09.2022).

11. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI в редакції від 23.10.2022р. *Верховна Рада України : законодавство України* : вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n3326> (дата звернення 05.09.2022).

12. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.

13. Пестова А. Р. Теоретичні засади управління ризиками в підприємницькій діяльності. *Студентські наукові читання – 2022*: зб. наук. праць наук.–практ. конф. за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 202–203.

14. Громадянське суспільство: політичні та соціально-правові проблеми розвитку : монографія / Г. Ю. Васильєв, В. Д. Воднік, О. В. Волянська та ін. ; за ред. М. П. Требіна. Х. : Право, 2013. 536 с.

15. Краснопольська Т. М. Взаємодія громадянського суспільства та правової держави : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2015. 104 с.

16. Хомей О. Д. Взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади в умовах інтеграції України в ЄС : дис. ... канд. політ. наук : 21.01.01 / Нац. ін-т. стратег. досл. Київ, 2021. 221 с.

17. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Вісник ДонНУЕТ. Сер. Економічні науки*. 2011. № 4(52). С. 189–199.

18. Підприємництво : підручник. у 2 ч. / С. В. Панченко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.

19. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57.

20. Хвостенко В. С., Шатов В. С. Шляхи формування системи управління фінансовими ризиками оператора фондового ринку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58, ч. 2. С. 107–113.

21. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монографія. К. : МАУП, 1997. 164 с.

22. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.

23. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23. С. 9–13.

24. Чорній В. В., Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез допов. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 120–121. URL : <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522/229489> (дата звернення 12.09.2022).

25. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

26. Madill K. AS/NZS 4360-1999 Risk Management. Strathfield : Standards Association of Australia. 53 p.

27. Apply the systematic risk management – AS/NZS 4360:2004 to operate the project of preoperative evaluation / Peng Zhang, Lina Ma, Liquan Wang, Peifen An, Xiaohui Li, Shuangtao Zhao. *Journal of Hospital Administration*. 2020. Vol. 9, № 5. P. 38–44. URL : <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/jha/article/view/18872/11897> (date access 20.10.2022).

28. Comparison Of Risk Management Analysis Between Pmbok (2017), Iso (31000: 2018) And As / Nzs (4360: 2009) / Endah Murtiana Sari, Manlian A.

Simanjuntak, M. Agung Wibowo, Obsatar Sinaga. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*. 2020. № 17 (10). P. 1439–1451.

29. Приказюк Н. В., Мендрик Д. Є. Модель управління ризиками сосо: еволюція та трансформація *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/90/85> (дата звернення 20.10.2022).

30. A risk management standard. *Federation of European risk management associations* : website. URL : <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (дата звернення 20.10.2022).

31. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ISO 31010:2009, IDT) ДСТУ IES/ISO 31010:2013 : Національний стандарт України / пер. з англ. В. Горопацький, І. Єршова, А. Сухенко, Ю. Тройкін. К. : Мінекономрозвитку України, 2015. 79 с. URL : [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso\\_31010.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/iso_31010.pdf) (дата звернення 20.10.2022).

32. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17, ч 2. С. 131–135.

33. Тарасова К. І. Кількісна оцінка ризиків у підприємницькій діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2011. № 24 (149). С. 3–11.

34. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64–72.

35. Петрова В. Ф. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. *Соціальна економіка*. 2015. Вип. 50, №2. С. 148–153.

36. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 20.02.2022).

37. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 20.02.2022).

38. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 20.02.2022).

39. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 20.02.2022).

40. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення 20.02.2022).

41. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 20.02.2022).

42. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

43. Агенція Goodwill : вебсайт. URL : <https://goodwill-a.com/> (дата звернення 20.10.2022).

44. Проектна діяльність. *Агенція Goodwill* : вебсайт. URL : <https://goodwill-a.com/proektna-diyalnist/> (дата звернення 20.10.2022).

45. Reinaldo Belickas Manzini, Luiz Carlos Di Serio Current thinking on cluster theory and its translation in economic geography and strategic and operations management: Is a reconciliation possible? *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2017. Vol. 27, issue 4. P. 366–389.

46. Кугук І. О. Управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2010. № 3. С. 29–32.

47. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.



48. Павловська Л. Д. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге видання, доповнене та перероблене. Житомир : Вид-во ЖНАЕУ, 2011. 612 с.

49. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Екон. науки.* 2021. № 1. С. 226–232.

50. Опанасюк В. А. Дослідження ефективності системи управління ризиками з використанням статистичних показників. Без коріння саду не цвісти: зб. наук. праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 162–164.

51. Статистика : підручник / С. І. Пирожков, В. В. Рязанцева, Р. М. Моторин та ін. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 328 с.

52. Коефіцієнт варіації. Вікіпедія. Вільна енциклопедія : вебсайт. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт\\_варіації](https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_варіації) (дата звернення 20.11.2022).

53. Пестова А. Р. Управління ризиками в підприємницькій діяльності на засадах консалтингу. Фінансове забезпечення економіки : матеріали VI науково-практичної студентської конференції, 20 червня 2022 р. Житомир : Поліський університет. 2022. С. 85-88.

54. Дрон обприскувач MACHAON 6X-25L. *BetterFly* : вебсайт. URL : <https://agroins.com.ua/shop/p-2-agrodron-%D0%BCahaon-6x25l.html#> (дата звернення 20.11.2022).

55. Лутицька Л. Чи зможуть нішеві культури зробити бізнес ефективним. KURKUL.COM : вебсайт. URL : <https://kurkul.com/spetsproekty/115-chi-zmojut-nishevi-kulturi-zrobiti-biznes-efektivnim> (дата звернення 20.11.2022).

## **ДОДАТКИ**