

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

06.06.2024

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ КАБЕЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ»**

Виконавець:

студент

Грозова Ксенія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

Зміст

Вступ	С.3
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	с. 5
1.1 Сутність ризику та його види	с. 5
1.2 Сутність управління ризиками	с. 12
1.3 Організація ризик-менеджменту в діяльності підприємства	с.17
Розділ 2	с. 21
Формування системи управління ризиками ПАТ «Одескабель»	
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Одескабель»	с. 21
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Одескабель»	с. 31
2.3 Оцінювання ризиків діяльності підприємства	с. 39
Висновки	С.49
Література	С. 52

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного ринкового середовища промислові підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть суттєво впливати на їх діяльність. Впровадження ризик-менеджменту стає ключовою умовою для забезпечення стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Ризик-менеджмент допомагає підприємствам ідентифікувати, оцінювати та контролювати різноманітні ризики, пов'язані з їх діяльністю. Це дозволяє зменшити невизначеність та підвищити передбачуваність результатів, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з непередбаченими подіями, такими як коливання цін на сировину, валютні курси, або зміни в законодавстві. Це сприяє стабільності фінансових потоків підприємства. Підприємства, що ефективно управляють ризиками, мають конкурентні переваги на ринку. Вони здатні швидше адаптуватися до змінних умов та краще захищені від негативних впливів. Це дозволяє зосередитися на інноваціях та розвитку, забезпечуючи стійке зростання та успіх на ринку. Отже, впровадження ризик-менеджменту в діяльність промислових підприємств є не лише актуальним, але й необхідним кроком для забезпечення їх стійкого розвитку, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Тому обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Предмет дослідження: ТОВ "Одескабель" – підприємство, яке посідає лідируючі позиції на ринку кабельної продукції.

Метою роботи є підвищення стійкості діяльності підприємств шляхом оцінювання ризиків та розробки заходів щодо управління ризиками для запобігання непередбачених втрат.

Завдання роботи:

- визначити змістовні дії управління ризиком;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;

- провести аналіз ринку кабельної продукції;
- провести оцінювання ризиків діяльності підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи з управління ризиком.

Методи дослідження. Для удосконалення управління ризиками промисловим підприємством було використано низку методів, а саме: порівняльний аналіз, PEST-аналіз, інтегральний показник оцінювання ризиків, рейтингування ризиків, показники інвестиційної привабливості.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях з управління ризиками, що надасть змогу мінімізувати фінансові втрати.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1 Сутність ризику та його види

Будь-яка діяльність підприємства супроводжується ризиком, що обумовлено певними чинниками невизначеності. Джерела цієї невизначеності охоплюють усі етапи виробничого процесу. Ризик важливо прогнозувати, оскільки фактор непередбачуваності завжди є присутнім. Ризик виникає у зв'язку з тим, що на позитивний результат впливає безліч умов і факторів. Історичний досвід показує, що ризик недосягнення запланованих результатів стає особливо очевидним у конкурентному ринковому середовищі. Відтак, виникають різні теорії ризику, а дослідження проблем ризику у діяльності підприємств отримують значну увагу в наукових роботах.

Поняття "ризик" має давню історію, яка сягає корінням у глибину людської цивілізації. Люди завжди стикалися з невизначеністю та небезпекою, і їм доводилося шукати способи оцінювати та керувати цими факторами. Перші згадки про ризик були ще в стародавній Греції та Римі. У працях древньогрецьких філософів, таких як Аристотель, можна знайти міркування про "вибір" та "наслідки" [19]. Римські купці та мореплавці використовували емпіричні методи для оцінки ризиків своїх торговельних експедицій [14].

Сучасні науковці стверджують, що слово "ризик" походить з португальської, де воно означає "скеля" [9]. В словниках розповсюдженим є тлумачення ризику як можливої втрати. Цікаво, що в різних мовах слово ризик має єдиний корінь, а саме – в українській, англійській, італійській, німецькій, іспанській, румунській, албанській, болгарській, фінській. Це свідчить про єдине походження даного слова.

Наукове визначення було сформовано ще у вісімнадцятому сторіччі математиком з Німеччини Й.Н. Тетенсом. Впродовж дев'ятнадцятого сторіччя в працях у сфері загальноекономічної теорії (класичній) розглядалося як

можливість отримання збитків. Пізніше в трудах неокласичної теорії акценти змістилися на імовірність невиконання цілей (Рис. 1.1)

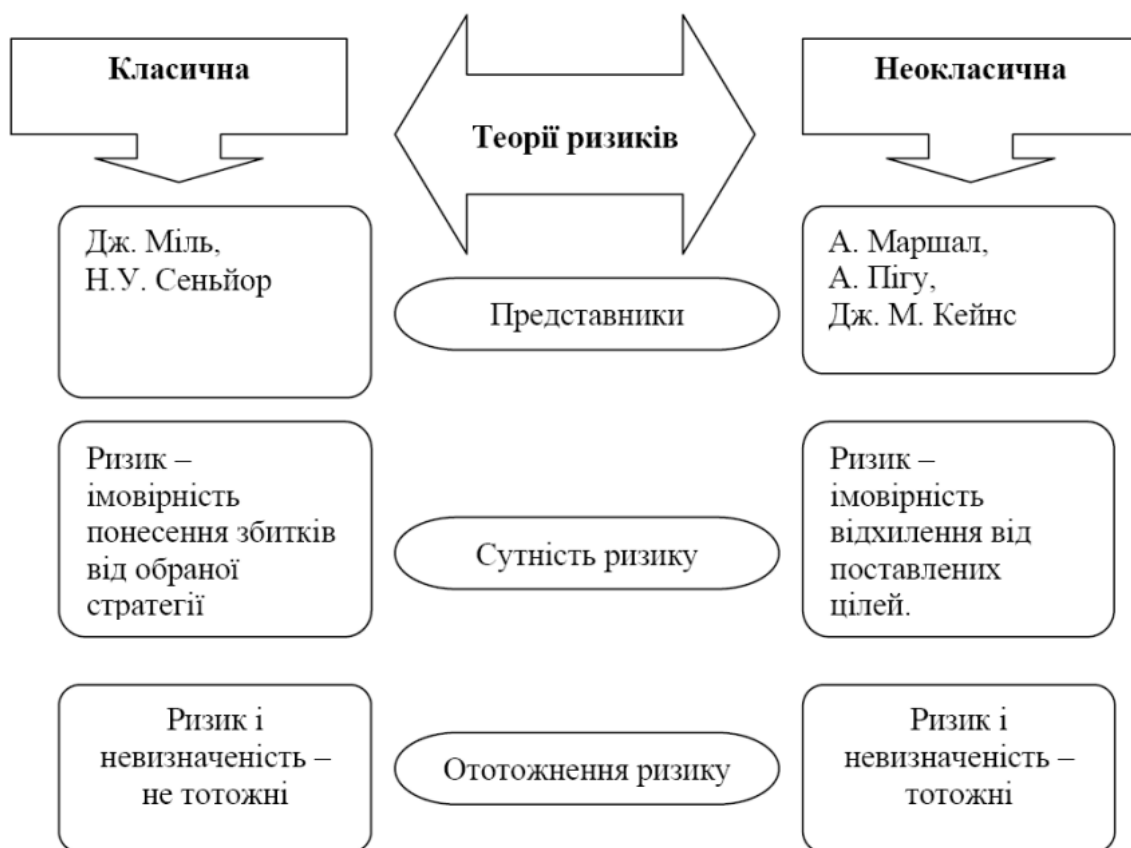


Рис. 1.1 Сутність ризику в класичній та неокласичній теоріях [8; 13]

В дев'яностих роках минулого століття поняття ризик стало активно використовуватися в економічній науці. Це з одного боку було пов'язано із збільшенням невизначеності факторів зовнішнього середовища. З іншого боку сприяли розвиток таких наукових сфер як теорія ймовірностей, в якій кількісні методи стали основою для оцінки та управління ризиками.

Розширенню використання поняття ризику сприяло впровадження його у такі сфери, як інвестування, страхування та управління проектами. В різних областях діяльності тлумачення ризику є неоднаковим. Під час оцінювання інвестицій ризик означає вірогідність досягнення бажаного прибутку. В операційній діяльності підприємства – ризиком може бути відсоток невідповідності продукції.

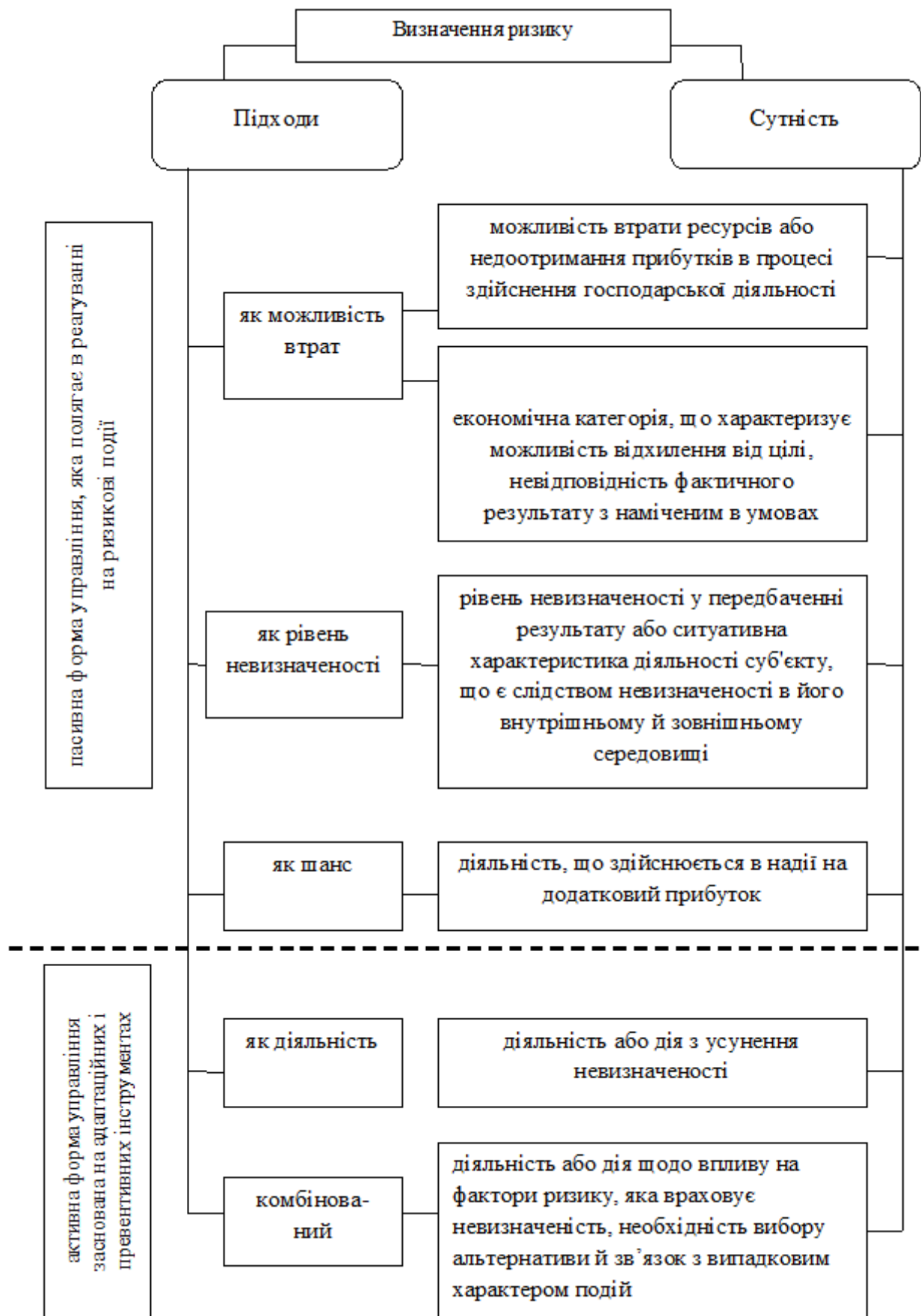


Рис.1.2 Підходи до визначення ризику [9]

В сучасних наукових публікаціях виокремлюють низку підходів до визначення сутності ризик. Основні з них представлені на рис. 1.2, де група науковців систематизували їх за джерелами [1; 9; 26]. Перші визначення ризику [2; 21; 29] акцентують увагу на реагуванні на ризиковані події. Найбільш прийнятним є комбінований підхід, який передбачає як реакцію на ризикові події, так і певні превентивні дії з усунення невизначеності та зменшення ризику [4].

Узагальнюючі підходи до визначення ризику можна виокремити його основні характеристики, що визначають сутність даного поняття (Рис. 1.3).



Рис. 1.3 Основних елементи сутності поняття ризик [9]

Найбільш важливими характеристиками поняття ризику є випадковість настання негативних подій та розмір збитків.

Важливо зазначити, що ризик не завжди є негативним поняттям. Він може також нести в собі можливості для розвитку та зростання.

Сутність ризику, як показано вище, трактується по-різному. Оскільки він пов'язаний з певною випадковістю подій, то він залежить від багатьох факторів та має різноманітну класифікацію за низкою ознак. Найбільш часто зустрічається класифікація, пов'язана із впливом зовнішнього середовища, в якій їх систематизують за рівнями: макрорівень, мезорівень та мікрорівень. На макрорівні виділяють ризики, пов'язані із впливом середовища непрямого впливу. На мезорівні – з впливом факторів галузевих. Відповідно мікрорівень пов'язаний з підприємницькою та інвестиційною діяльністю (Рис. 1.4)

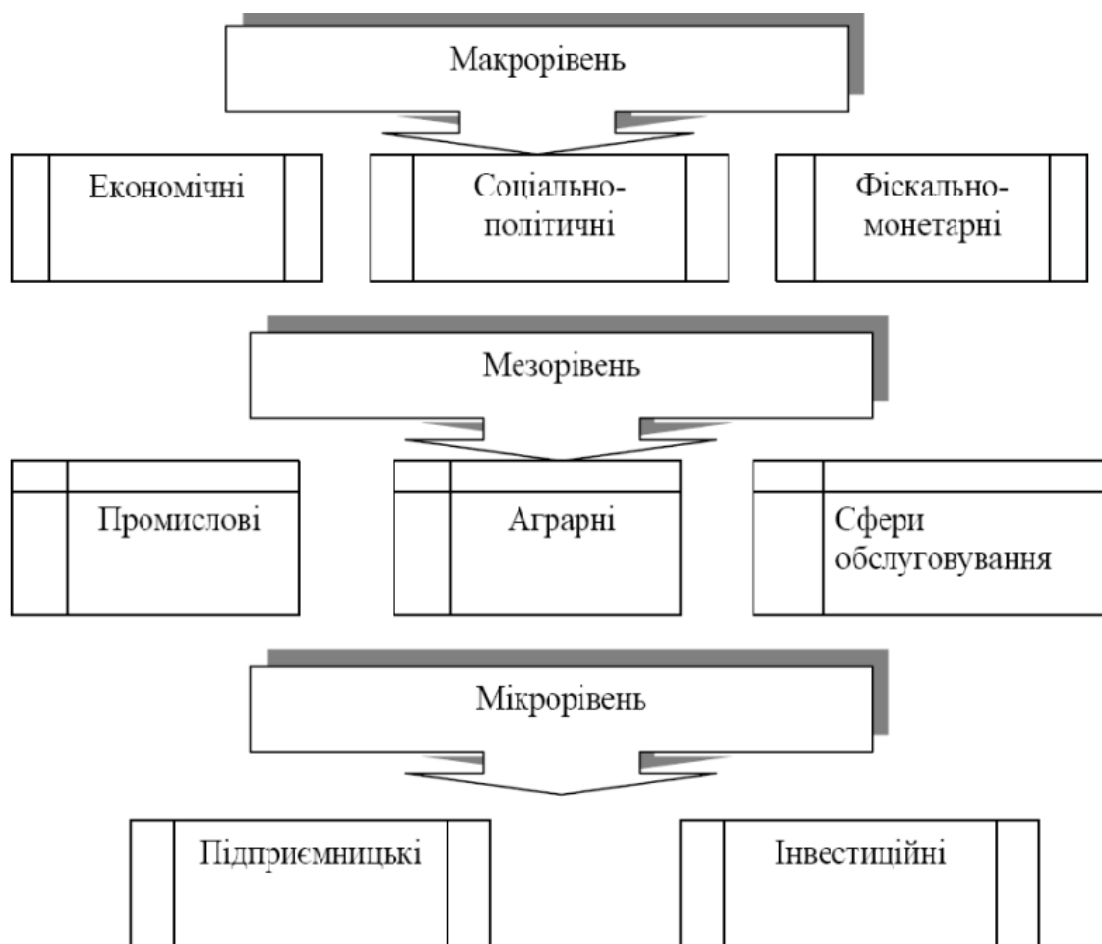


Рис. 1.4 Види ризиків за рівнями [18; 20]

Найбільш розповсюдженими є підприємницькі ризики, оскільки з ними зустрічається кожен, хто займається бізнесом.

Загальновідомо, що в основі підприємницької активності лежить очікування отримати дохід. Ці очікування є досить невизначені, тому підприємництво завжди асоціюється з ризиком. Водночас підприємництво передбачає майнову відповідальність у межах, визначених організаційно-правовою формою підприємства, що також є потужним фактором ризику.

Ризик і доходність – є центральною ланкою підприємницького ризику[6]. Неминучість ризику в устримлінні підприємцем отримати дохід обов'язково враховується у бізнес-плані. Коли підприємець приймає рішення про інвестиції, враховують ризик втрати фінансової стійкості. У процесі моніторингу бізнес-плану підприємницької діяльності прийнятний ризик контролюють під час організації діяльності підрозділів та виконавців. Винагорода менеджерів відповідно має залежати від здатності передбачати розвиток подій та приймати рішення в умовах підвищення ризику.

Коли підприємець іде на ризик, він обирає шанс отримати надприбуток і одночасно отримує можливість опинитися у збитках. Його прагнення збільшити доходи вступає в суперечність з безпекою бізнесу в результаті ризикованих дій. Разом з тим, в економічній теорії доведено, що відома частка ризику є необхідною умовою отримання доходу.

Невизначеність та ризик в підприємницькій діяльності грають важливу роль як джерело розвитку [7]. Економічна поведінка підприємця визначається реалізацією власних ідей, які він здійснює за умови ризику. Тим самим він дозволяє подолати консерватизм.

Здатність ризикувати є важливим шляхом успішної діяльності. У цьому виявляється конструктивна форма регулятивної функції підприємницького ризику [17].

Поряд з характеристикою ризику як ймовірності позитивних або негативних наслідків, які можуть виникнути в результаті вибору та реалізації рішення про розширення підприємницької діяльності, ризик можна

розглядати як невід'ємний елемент цієї діяльності. Тут має місце певна залежність: у міру розширення (розвитку) підприємницької діяльності, партнерських та інших форм господарювання розширюватиметься сфера ризику, збільшуватиметься кількість ризикованих ситуацій[19].

Більшість фірм, компаній досягають успіху, стають конкурентоспроможними на основі інноваційної економічної діяльності, пов'язаної з ризиком. Ризикові рішення призводять до більш ефективного виробництва, від якого виграють і підприємці, і споживачі, і суспільство загалом. Цим підприємницький ризик виконує інноваційну функцію.

Підприємницький ризик залежить від багатьох чинників. Найбільш важливими є фінансові та комерційні. Саме так класифікують підприємницькі ризики (Рис. 1.5)

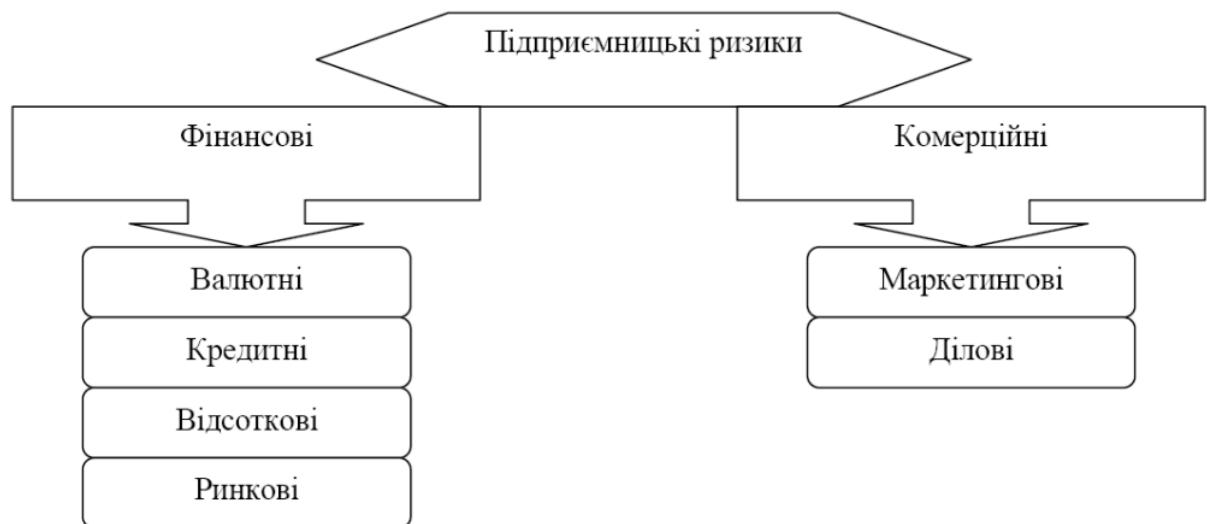


Рис. 1.5 Класифікація підприємницького ризику [5; 20]

Ризики є постійними супутниками бізнесу. Люди, зайняті підприємницькою діяльністю, об'єктивно діють в умовах підвищеного ризику, оскільки вони змушені самотійно здійснювати витрати на організацію виробництва, збут певної продукції.

1.2 Сутність управління ризиками

Процес управління ризиками направлений не на просту операцію їх ідентифікування. В системі управління ризику аналізуються, оцінюються та класифікуються, що дозволяє чітко розуміти їх вплив на діяльність компанії. Тому інвестування в ефективну систему управління ризиками є розумним кроком, який може суттєво покращити фінансові показники, стійкість та довгостроковий успіх будь-якого підприємства.

Розвиток теорії ризику, а також специфіка управлінських впливів, що використовуються в цій сфері, призвела до того, що управління ризиком стало виступати як самостійний вид професійної діяльності. Цей вид діяльності на підприємстві виконують менеджери з ризику. Його розглядають як специфічну сферу менеджменту.

Управління ризиком деякі вчені розглядають як синтетичну наукову дисципліну, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини, що завдають фізичної та матеріальної шкоди [15].

В [30] розглянуто змістовну сторону управління ризиком і надано його визначення як специфічної галузі менеджменту, «що вимагає знань у галузі теорії фірми, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів і т.п. Діяльність підприємця в цій галузі спрямована на захист своєї фірми від дії ризиків, що загрожують її прибутковості» [30].

В [19] при визначенні управління ризиком акцентується увага на пом'якшення впливу ризику на результати роботи підприємства. Значення управлінських рішень щодо запобігання ризиків, з прийняттям яких стикаються менеджери, визначається рівнем ризику, який є прийнятним для підприємства. На основі цього виявляються прийнятний рівень ризику та методи, які надають можливість уникнути втрат внаслідок дії конкретного ризику. Сукупність таких дій і є системою управління ризиками. «Робота менеджера з ризиків націлена на захист підприємства від ризиків, що

загрожують її доходам, і забезпечує вирішення завдання вибору із альтернативних можливостей оптимального варіанту» [19].

Управління та ризик на сьогодні розглядають як взаємопов'язані компоненти економічної системи. Досвідчений підприємець при прийнятті ризикового рішення може інтуїтивно користуватися рядом підказаних практикою прийомів. Однак не можна покластися тільки на чисту інтуїцію та господарський досвід. Необхідно спиратися на теорію та науково обґрунтовані організаційні алгоритми управління ризиком.

Фундаментом управління ризиками є зменшення ступеня ризику через низку дій. Такі дії в науковій літературі представляють як ланцюг бізнес-процесів (Рис. 1.6)

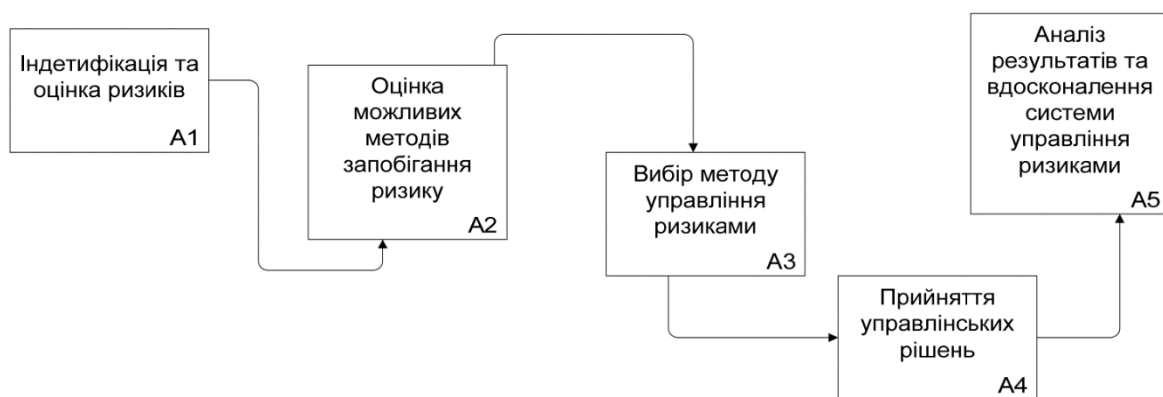


Рис. 1.6 Бізнес-процеси управління ризиками [22]

До таких бізнес-процесів науковці включають послідовні дії, пов'язані з прийняття управлінських рішень стосовно зниження рівня бізнес-ризиків до рівня, який є прийнятним для підприємства.

Більш обґрунтованим є формування процесу управління ризиками на засадах системної моделі, яка має низку взаємопов'язаних компонент [22]:

- аналіз потенційних загроз;
- ідентифікація ризиків;
- запобігання ризикам;
- моніторинг;
- поліпшення системи управління.

Взаємозв'язок компонентів в системній моделі представлено на рис. 1.7



Рис. 1.7 Процес управління ризиками на засадах системної моделі [25]

Загальний підхід до управління ризиком полягає у здійсненні певних дій, які пов'язані із[9; 19; 20]:

- виявленні можливих наслідків підприємницької діяльності в ризиковій ситуації,
- розробці заходів, що не допускають, запобігають або зменшують збитки від впливу не врахованих ризикових факторів, або непередбачених обставин;
- реалізації такої системи адаптування підприємництва до ризиків, за допомогою якої можуть бути не тільки нейтралізовані негативні ймовірні результати, але й максимально використані шанси на отримання високого підприємницького доходу.

Найбільш вдалою, на наш погляд, є модель управління ризиками, яка визначає кроки щодо підбору експертів, які будуть здійснювати аналіз ризиків.

Такій аналіз передбачається проводити як кількісними, так і якісними методами.

Запропонований в моделі глибокий аналіз надасть змогу прийняти найбільш виважені рішення щодо ризиків (Рис. 1.8)

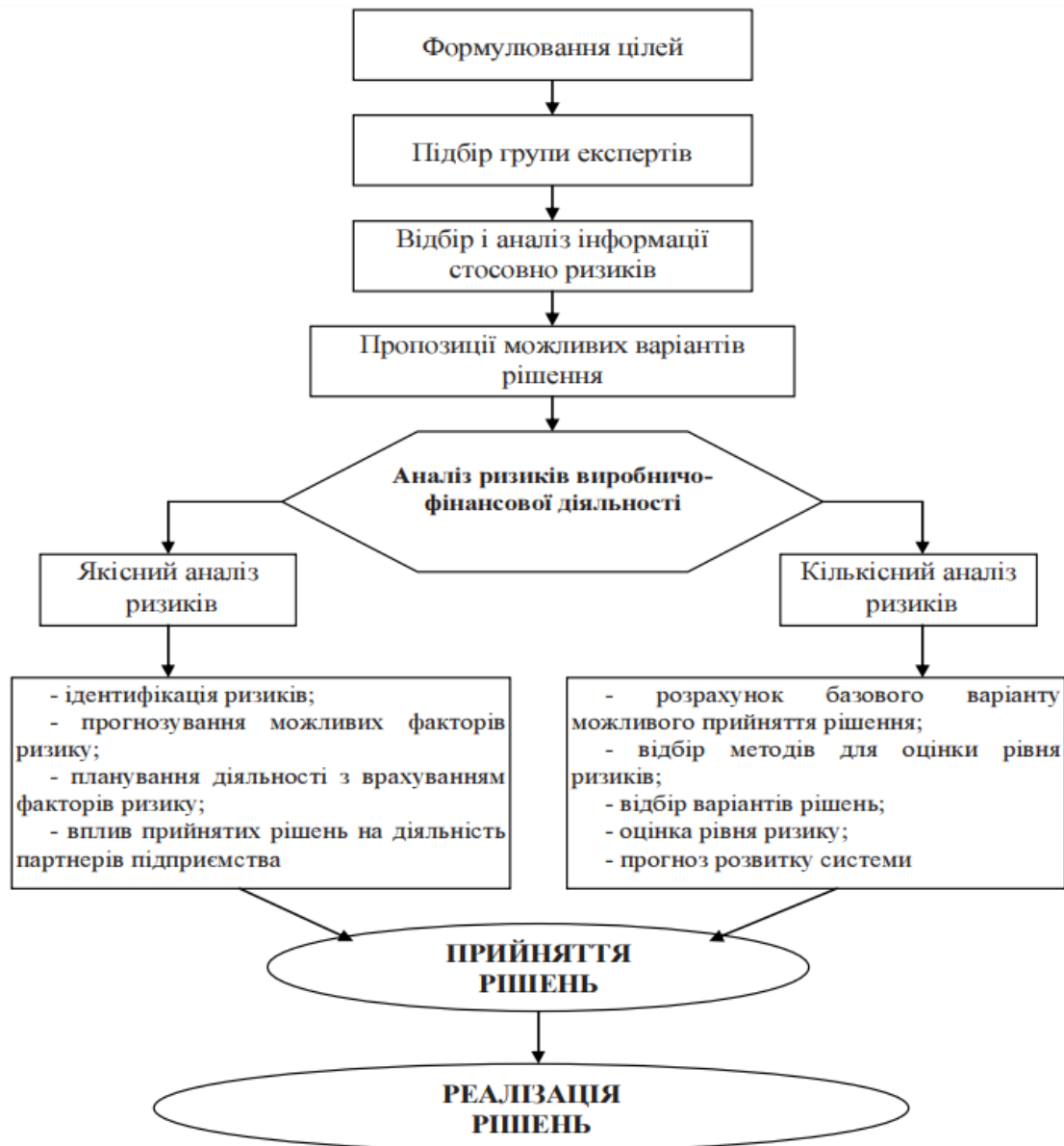


Рис. 1.8 Модель управління ризиками [3]

Остання модель на наш погляд, є найбільш приємною для використання через те, що вона чітко визначає інструменти для управління ризиком.

Підводячи підсумок критичного аналізу наукової літератури з питань управління ризиком можна стверджувати, що основними його завданнями є:

1. формалізація об'єкта управління для конкретного підприємства. Вона передбачає створення «реєстру ризиків», в який включають виявлені всі внутрішні і зовнішні ризиків підприємства, а також інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ними. Також можна використати карту ризиків, яка визначає рівень небезпеки та ймовірність кожного ризику, а також їх можливі наслідки та розміри збитків;

2. оцінка схильності до ризику. Така оцінка надає визначення допустимого для підприємства рівня ризику, який характеризує ступінь ризику для підприємства, що воно здатне прийняти, витримати та ефективно оптимізувати виявлені ризики.

Толерантність до ризику означає рівень збитків, який підприємство може витримати без серйозних фінансових наслідків. Зазвичай схильність до ризику вимірюють з використанням якісних показників. Разом з тим можуть застосовуватися і кількісні методи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком.

Невизначеність щодо своєї схильності до ризику може призвести до необдуманих управлінських рішень, пов'язаних із використанням коштів підприємства, що супроводжуються неприпустимо високим рівнем ризику, який може викликати кризу або банкрутство підприємства;

3. формування системи пріоритетів реагування на ризики. Розуміння того, які ризики перевищують рівень толерантності підприємства до ризику, має сприяти першочерговому управлінню тими ризиками, збитки від яких можуть бути надто високими.

4. розробка механізмів управління ризиками. Такий механізм обов'язково включає в себе планування та фінансування заходів з управління ризиками;

5. навчання персоналу щодо ризик-менеджменту та інших аспектів управління ризиками.

1.3 Організація ризик-менеджменту в діяльності підприємства

Розуміння сутності ризику та управління ризиками є важливою складовою ефективного менеджменту. Управління ризиками стає життєво необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. підхід до управління з точки зору ризикознавства забезпечує підприємству превентивний фундамент та надає ряд ключових переваг [9; 22]:

- Приймати обґрунтовані рішення. Наявність чіткої картини ризиків дає можливість приймати більш зважені та виважені управлінські рішення, ґрунтуючись на реальних даних, а не на інтуїції.
- Мінімізувати втрати в процесі визначення ризикових видів діяльності чи факторів, що можуть вплинути на діяльність. Ефективне управління ризиками мінімізує ймовірність виникнення значних фінансових втрат, втрати репутації, зриву проектів тощо.
- Підвищити ймовірність досягнення стратегічних цілей через превентивне усунення негативних факторів;
- Оптимізація використання ресурсів та кращий контроль над процесами призводять до загального підвищення ефективності діяльності підприємства.

В процесі управління ризиками підприємство акцентує увагу не на пасивному очікуванні виникнення проблем, увага переноситься на попередження та вживання превентивних заходів.

Довготривалою конкурентною перевагою в умовах ринку може бути постійний процес поліпшення діяльності підприємства у всіх її аспектах. Це, освоєння нових видів продукції, впровадження нових технологій, зниження витрат, покращення соціального клімату, оптимізація логістики тощо.

Загальновідомо, що будь-які інновації мають незначний термін позитивної дії, з часом вони нівелюються через[18]:

- перспективне обладнання швидко купують конкуренти;

- розширення виробництва високорентабельної продукції неминуче призведе до зменшення ціни та рентабельності;
- впроваджена нормативна та інформаційна система починає сама накладати обмеження на гнучкість підприємства.

Таким чином, більшість компаній реагує на виклики ринку в більшому ступені успішно, проте виявляється не в змозі прогнозувати і планувати необхідні майбутні зміни, тобто неспроможне забезпечити безперервність процесу поліпшень.

Проте існують підприємства, які можуть побудувати систему управління, що дозволяє навіть у важкі за загальними умовами періоди мати показники вищі за середні в галузі. Продукція, обладнання цих підприємств принципово не відрізняється від продукції конкурентів. Відрізняються процеси цих підприємств, і що найважливіше, вони перебувають у стані безперервного удосконалення.

Незважаючи на загальні принципи побудови та відомі методики, які використовували ці підприємства, результати досить значно різняться.

Тобто процеси підприємств є їх конкурентною перевагою, причому найважливішою, тому що купити аналогічні процеси конкуренти не можуть [10]. За таких умов важливим процесом є управління ризиками. Він надає можливість сформулювати ключові здібності підприємства, що є джерелом конкурентних переваг.

Під час впровадження ризик-менеджменту в діяльність підприємства за оцінками фахівців, найважливішими питаннями є [9; 26]:

1. Як сформулювати мету, зрозумілу та загальну для всіх працівників підприємства?
2. Що буде важелем проведення змін?
3. Як ефективно використовувати весь потенціал робітників корпорації?
4. Як виміряти успішність змін?
5. Як зробити так, щоб ці зміни не стали побічною витратною програмою?

Саме знаходження відповідей та інструментів вирішення перелічених питань відрізняє успішні компанії.

Організація ризик-менеджменту на підприємстві є важливим аспектом ефективного управління та забезпечення стабільного функціонування бізнесу. Для успішної інтеграції ризик-менеджменту слід дотримуватись системного підходу, що включає кілька основних етапів (Рис. 1.9)

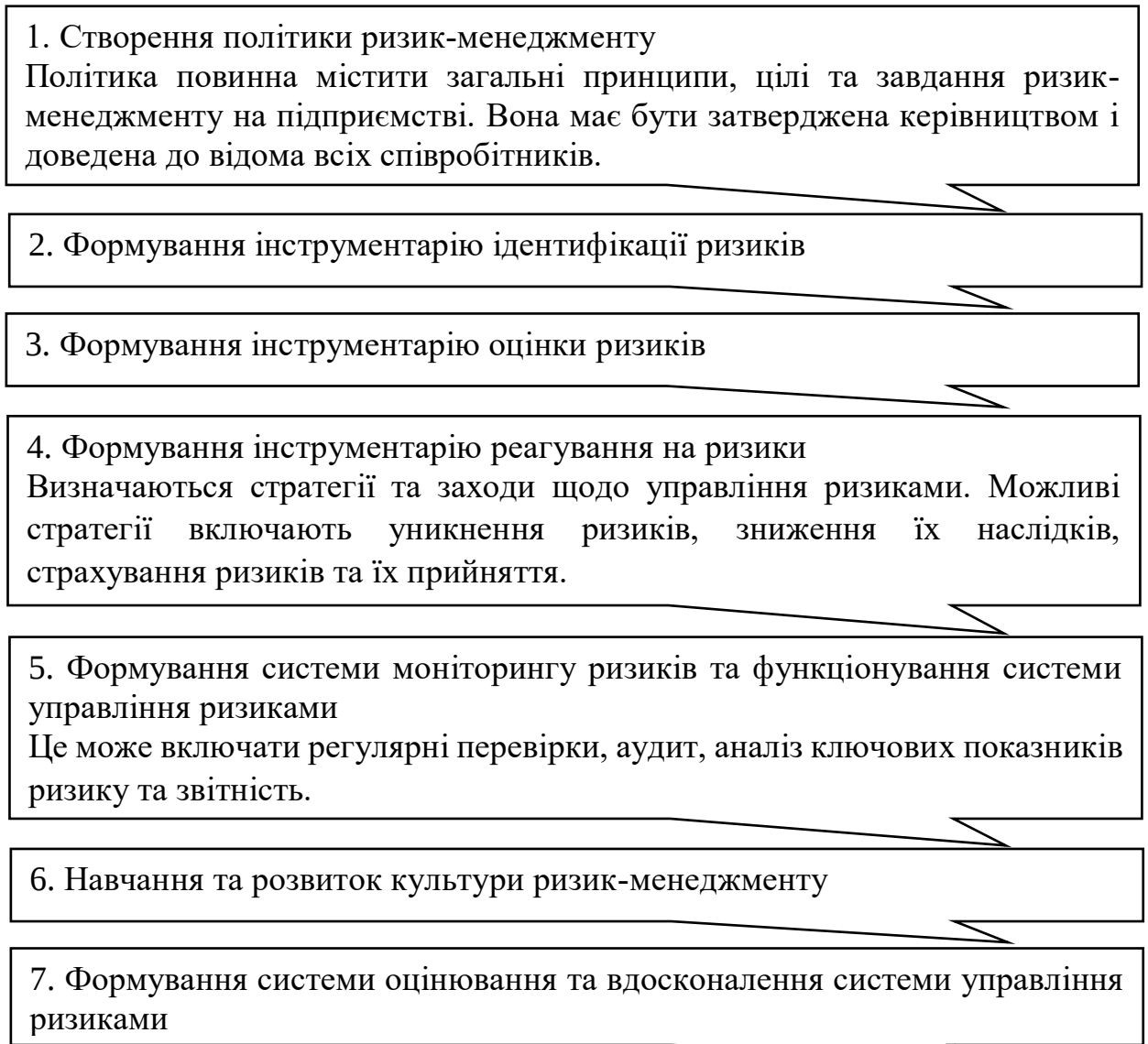


Рис. 1.9 Процес інтеграції ризик-менеджменту в діяльність підприємства

Під час впровадження ризик-менеджменту важливим є безперервність процесу, який вимагає постійного вдосконалення. Необхідно регулярно

оцінювати ефективність системи управління ризиками, виявляти недоліки та вносити відповідні корективи. Це може включати перегляд політики ризик-менеджменту, оновлення карт ризиків та адаптацію стратегій реагування.

Загалом, організація ризик-менеджменту на підприємстві вимагає системного підходу, активної участі керівництва та залучення всього персоналу до процесу управління ризиками. Це дозволить знизити можливі втрати та забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Можна стверджувати, що впровадження ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві є ключовим фактором для досягнення його стратегічних цілей та стійкого розвитку в динамічному середовищі. Ефективна система ризик-менеджменту є не лише інструментом для мінімізації втрат, але й джерелом конкурентної переваги для підприємства. Тому інвестиції в цю систему хоча і є складним завданням, проте є необхідними для успішної діяльності підприємства.

Розділ 2

Формування системи управління ризиками ПАТ «Одескабель»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Одескабель»

Одеський кабельний завод спеціалізується на випуску кабельної продукції. На ринку він працює з 1949 році. З шестидесятих років минулого сторіччя завод обрав спеціалізацію з виробництва кабелів для міських телефонних мереж.

У 1996 році, згідно з рішенням Фонду державного майна України, державне підприємство було перетворено у відкрите акціонерне товариство «Одеський кабельний завод» або «Одескабель». На сьогодні ПАТ «Одескабель» визнано одним з провідних виробників кабельної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам.

Підприємство стрімко розвивалося. У 1999 році підприємство пройшло сертифікацію за стандартом ISO-9002. Ця сертифікація надала можливість вийти на закордонні ринку. Збільшення обсягів реалізації надало можливість провести модернізацію та розширити будівництво [23]:

- у 2001 році було введено в дію, розпочате у попередньому році будівництво цеху з випуску LAN-кабелів;
- у 2003 році було введено в дію новий цех з виробництва мідної катанки;
- у 2005 році було введено в дію новий цех з виробництва волоконно-оптичного кабелю;
- у 2007 році було введено в дію новий цех з виробництва силових кабелів напругою до 1 кВ;
- у 2008 році введено в виробництво нагрівальні кабелі.
- у 2008 році проведено модернізацію з приросту виробничих потужностей для здійснення виробництва ЛАН кабелів.

- у 2009 році введено в дію потужності з виробництва силового мідного та алюмінієвого кабелю до 10 кВ.
- у 2010 році проведено модернізацію для удвоєння випуску ЛАН-кабелів.
- у 2011 році введено в виробництво силовий кабель напругою до 35 кВ.
- у 2012 році було введено в виробництво нагрівальні секції торгівельної марки WOKS для теплої підлоги,
- у 2013 році було введено в виробництво вогнестійкі кабелі з ізоляцією
- у 2015 році введено в експлуатацію новий складський логістичний центр;
- у 2017 році було реконструйовано цех з виробництва волоконно-оптичних кабелів. Реконструкція надала можливість збільшити виробництво в два рази,
- у 2018 році було проведено комплексну модернізацію з використанням сучасного обладнання останнього покоління,
- у 2020 році було проведено реконструкцію будівель основних виробничих цехів та адміністративних приміщень.

Продукція ПАТ "Одескабель" сертифікована Міністерством зв'язку України та пройшла випробування у фірмах "Lucent Technologies" (Нідерланди) і "Sumitomo" (Японія).

Номенклатура продукції ПАТ "Одескабель" представлена на рис. 2.1

Основним пріоритетом розвитку ПАТ «Одескабель» є виробництво високоякісної продукції за конкурентоспроможними цінами. Такий принцип забезпечує привабливість продукції та стійку позицію на ринку.

На заводі реалізована інтегрована система менеджменту. Вона включає в себе такі системи менеджменту:

- якості згідно з ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2015),
- екологічного управління за ДСТУ ISO 14001: 2015,
- безпеки та гігієни праці згідно з ДСТУ OHSAS 18001:2010.

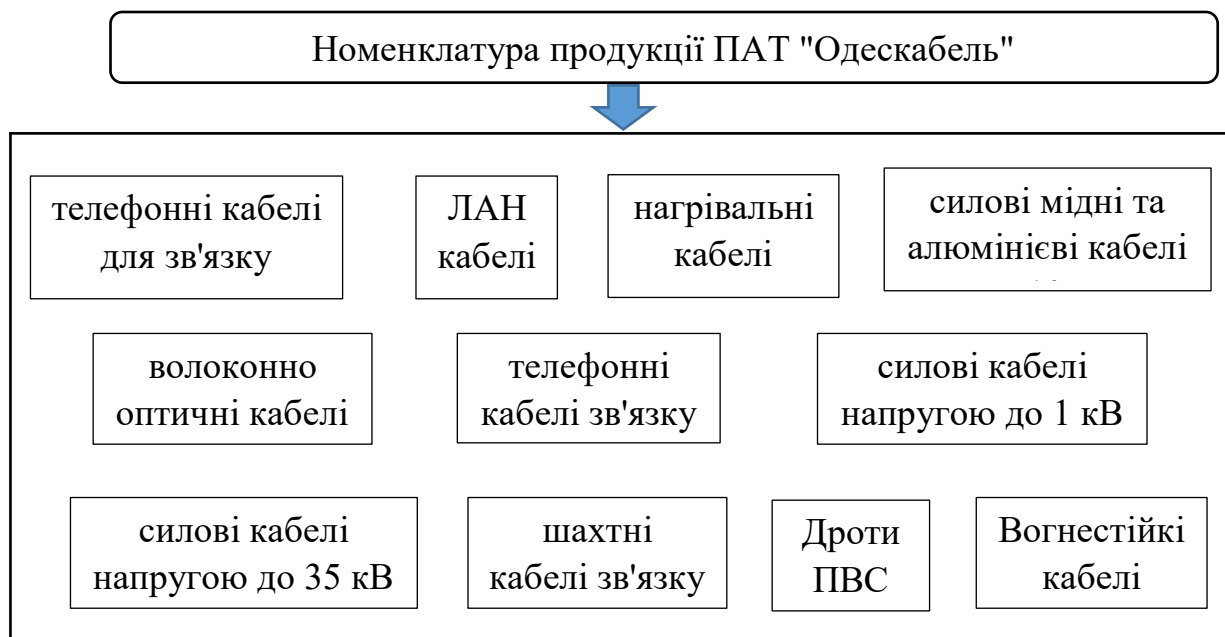


Рис. 2.1 Номенклатура продукції ПАТ "Одескабель"

Діяльність перелічених підсистем управління підтверджена сертифікатами, виданими національними і міжнародними акредитованими організаціями. Наявність сертифікатів свідчить про ефективне функціонування підсистем управління і постійне вдосконалення, що сприяє покращенню результатів підприємства та його стійкому розвитку.

ПАТ «Одескабель» пройшло зовнішній аудит підсистеми менеджменту якості, який провела міжнародна компанія «TIV SUD Management Service GmbH». Також підприємство отримало нагороду з якості на десятому турнірі з якості країн Центральної та Східної Європи.

Головними споживачами продукції «Одескабель» є компанії, що працюють у сферах:

- телекомунікацій,
- енергетики,
- будівництва,
- машинобудування,
- гірничо-видобувної галузі.

В Україні основними користувачами продукції «Одескабель» є провідні оператори зв'язку, а також великі промислові підприємства, які використовують її у своїй діяльності.

ПАТ "Одескабель" активно провадить зовнішньоекономічну діяльність та експортує продукцію за кордон. В довоєнний період обсяг експорту складав третю частину виробленої продукції. Найбільше продукція експортується в Німеччину та Італію (Рис. 2.2)

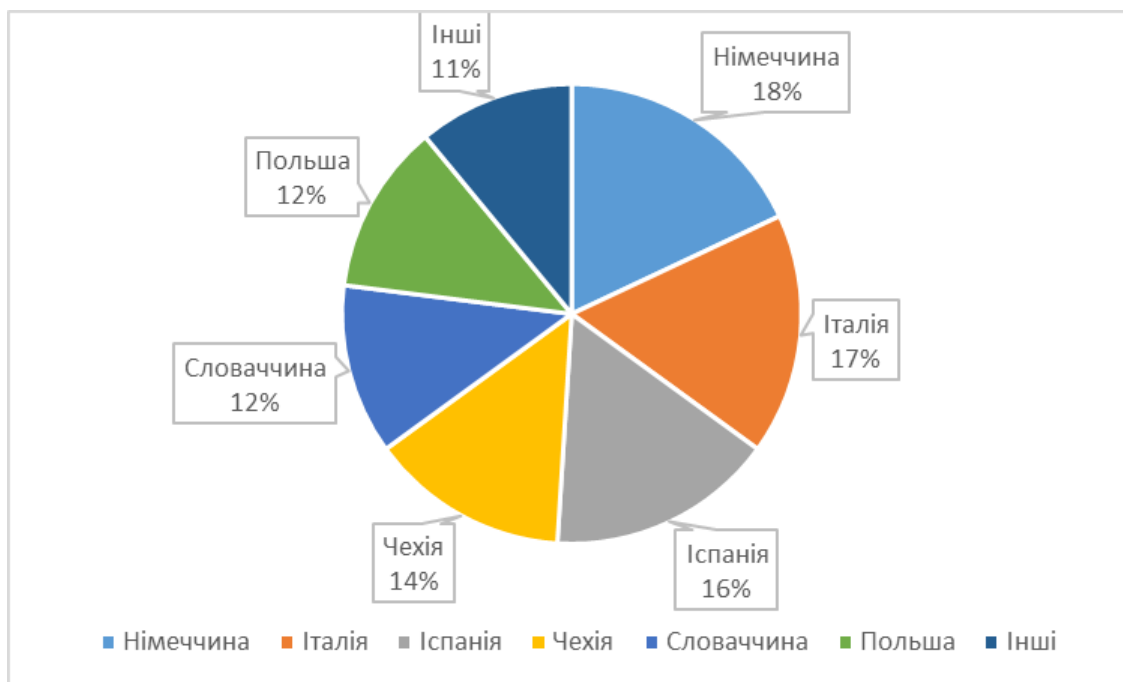


Рис. 2.2 Експорт продукції ПАТ "Одескабель"

ПАТ «Одескабель» є лідуєчим підприємством на ринку кабельної продукції та входить в низку промислових об'єднань відповідної галузі:

- Українська Асоціація «Укрелектрокабель»;
- Міжнародна Асоціація «Електрокабель»;
- Асоціації «Інтеркабель»;
- Міжнародної Федерації виробників кабелю (ICF).

В таких об'єднаннях є можливість обмінюватися досвідом, дізнаватися про інновації в галузі, моніторити тенденції світового кабельного ринку та своєчасно на них реагувати.

ПАТ «Одескабель» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Вона представлена на рис. 2.3



Рис. 2.3 Організаційна структура ПАТ «Одескабель»

Проведемо аналіз діяльності підприємства за основними показниками. В таблиці 2.1 представлено розрахунок продуктивності праці підприємства.

Таблиця 2.1

Розрахунок та зміна продуктивності праці ПАТ «Одескабель»

	Роки			Темп росту		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Продуктивність праці, (тис.грн./особу)	1984,371	2101,564	1743,926	117,193 (+5,9%)	-357,638 (-20,5%)	-240,456 (-13,5%)

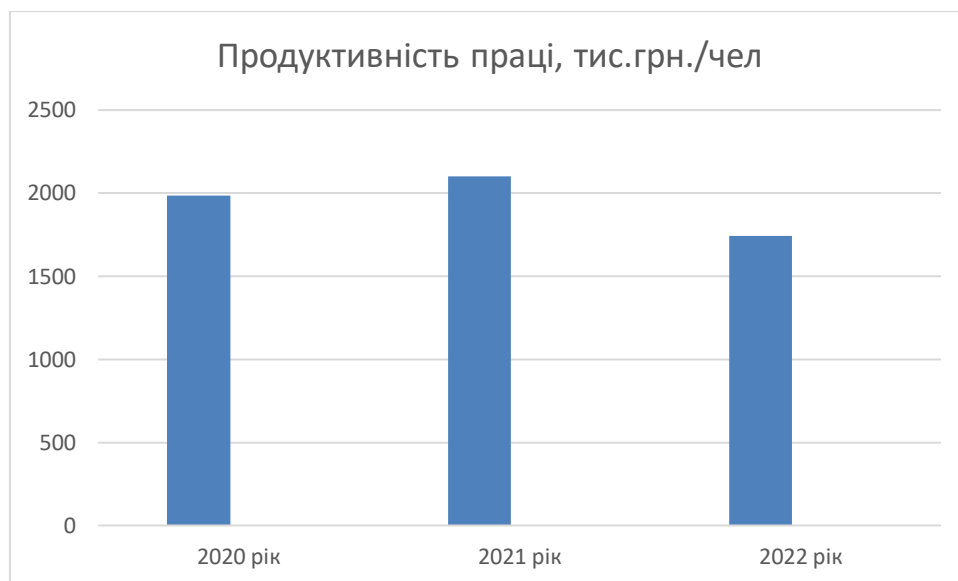


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці ПАТ «Одескабель»

За представленими даними можна встановити, що продуктивність праці з 2020 по 2021 рік збільшилася на 117,193 тис. грн., або на 5,9 %, з 2021 по 2020 рік зменшилася на 357,638 тис. грн., або на 20,5 %, з 2020 по 2022 рік зменшилася на 240,456 тис. грн., або на 13,5 %.

Розрахунок фондоозброєності представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Розрахунок та зміна фондоозброєності за 2020-2022 рр.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	з 2020 по 2021 рік	з 2021 по 2022 рік	з 2020 по 2022 рік
Фондоозброєність, (тис.грн./осіб)	497,846	547,693	470,569	+49,846 (+9,1%)	-77,124 (-14,1%)	-27,277 (-5,5%)

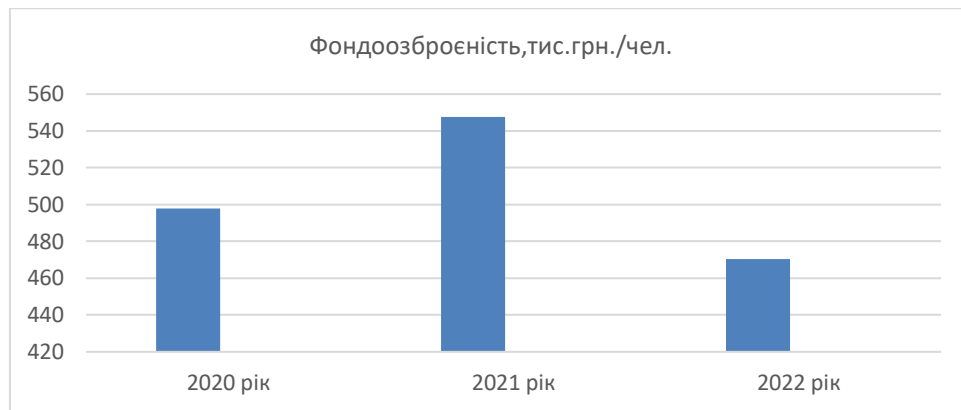


Рис. 2.5 Динаміка фондоозброєності ПАТ «Одескабель»

Можна визначити, що фондоозброєність до війни мала тенденцію збільшення, та у період з 2020 по 2021 показник збільшився на 49,846 тис. грн., але і за повномасштабного вторгнення у період 2021 по 2022 показник зменшився на 77,124 тис. грн., загалом у період 2020 по 2022 показник зменшився на 27,277 тис. грн.

Розрахунок фондівіддачі представлено в табл.2.3

Таблиця 2.3

Розрахунок та зміна фондівіддачі за 2020-2022 рр.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	З 2020 по 2021 рік	З 2021 по 2022 рік	З 2020 по 2022 рік
Фондовіддача, грн.	3,623	4,466	3,503	0,963 (+27,5%)	- 0,843 (-23,3%)	-0,120 (-3,3%)

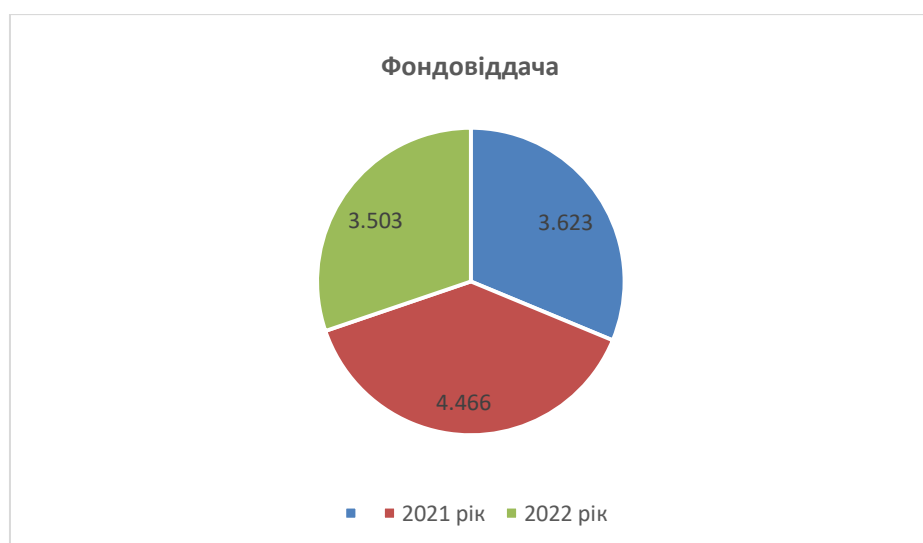


Рис. 2.6 Динаміка фондівіддачі ПАТ «Одескабель»

Можно дійти висновку, що фондвіддача мала тенденцію збільшення до початку війни, що було позитивним для підприємства. У період з 2020 по 2021 показник збільшився на 0,963 грн., але у період 2021 по 2022 показник зменшився на 0,843 грн., загалом у період 2020 по 2022 показник зменшився на 0,120 грн.

Розрахунок рентабельності предствавлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Розрахунок та зміна показників рентабельності

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	з 2020 по 2021 рік	з 2021 по 2022 рік	з 2020 по 2022 рік
Рентабельність продукції,%	4,368	4,934	3,215	0,566	-1,719	-1,153
Рентабельність продажів,%	3,678	4,108	2,674	0,431	-1,435	-1,004
Рентабельність активів,%	5,189	5,692	4,020	0,502	-1,672	-1,169
Рентабельність власного капіталу,%	14,753	17,414	11,835	2,661	-5,578	-2,918

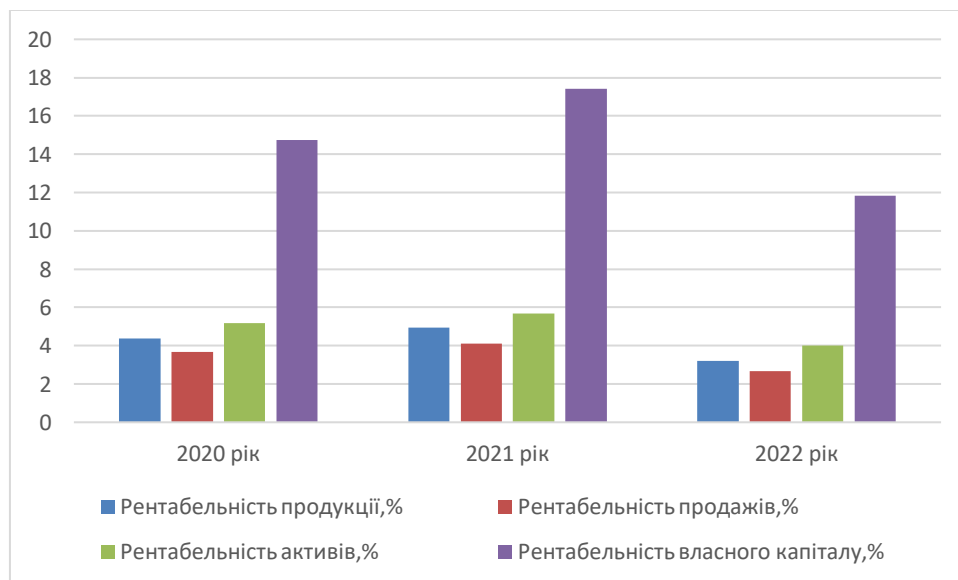


Рис 2.7 Зміна показників рентабельності ПАТ «Одескабель»

Рентабельність продукції, активів, власного капіталу, продажів у період з 2020 по 2021 рік знаходилася в нормативних значеннях, але в 2022 року вона

мала тенденцію до зменшення, що пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України. Така тенденція нажалі є негативною.

Отже, підприємство має проблемні місця, це зменшення доходу та прибутку, а отже і зменшення рентабельності продукції, активів та власного капіталу. Але в цілому, можна сказати про достатній рівень ефективності діяльності підприємства, особливо у 2020 та 2021 рр.

Аналіз фінансових результатів підприємства ПАТ «Одескабель» за 2020-2022 рр. представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати підприємства ПАТ «Одескабель», тис. грн.

Показники	Роки звітності			Темпи росту, %
	2020	2021	2022	
Оборотні активи	693634	832530	843770	121,64
Поточні зобов'язання	791855	863976	868197	109,64
Запаси	366920	459319	456212	124,33
Грошові кошти	49890	57601	57399	115,05
Чистий дохід від реалізації продукції	1749158	2072142	1560833	89,23
Довгострокові зобов'язання	58101	46139	51387	88,44
Власний капітал	412681	468080	440843	106,82
Валюта балансу	1262637	1378195	1360427	107,74
Чистий прибуток	0	55399	0	0
Операційний прибуток	64882	122257	120457	185,65

За показниками діяльності підприємства нами було визначено коефіцієнти поточної, термінової, абсолютної ліквідності, а також показники рентабельності власного та сукупного капіталу (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану підприємства

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,875	0,963	0,971
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,412	0,432	0,446
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,063	0,067	0,066
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,059	1,944	2,086
Коефіцієнт власного капіталу	0,326	0,339	0,324
Рентабельність власного капіталу	0	0,118	0
Рентабельність сукупного капіталу	0,051	0,088	0,088

Позитивним коефіцієнт ліквідності вважається, коли перевищує 1,0. На підприємстві він дещо менше норми протягом всього періоду. Це пов'язано з тим, що підприємство змушене утримувати величезні склади, обслуговувати довгі виробничі цикли, брати довгострокові кредити і в країні йде війна.

Показник термінової ліквідності значно менший норми (0,8). Це говорить про низьку стабільність підприємства, при цьому протягом трьох років цей показник збільшується, що говорить про невисоку але все ж таки тенденцію розвитку підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно менше нормативного (0,25) і протягом усіх трьох років залишався на такому рівні.

Низький рівень рентабельності власного капіталу говорить про малу частку активів, які підприємство забезпечує коштами власного капіталу. Ця тенденція зберігається протягом всього періоду. Рентабельність власного капіталу до війни була досить висока, що говорило про високу ринкову вартість акцій підприємства. Показник рентабельності сукупного капіталу дещо менший, але не зважаючи на війну він не так зменшився як при пандемії і він говорить про ефективну діяльність всього підприємства.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Одескабель»

Зовнішнє середовище охоплює знану кількість компонентів. Проведемо аналіз з використанням інструменту PEST-аналіз, який визначає такі сегменти для розгляду: політичний, економічний, соціальний і технологічний.

Політичні фактори.

Політичні аспекти мають значний вплив на галузь кабельно-провідникової продукції (КПП). Серед таких факторів в першу чергу впливає війна. Військові дії через агресію росії негативно впливають на економіку країни в цілому, в тому числі на кабельну галузь. Війна призвела до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва та експорту кабельної продукції.

Нестабільна політична ситуація в Україні може стримувати інвестиції в кабельну галузь.

Бюрократичні бар'єри та корупція ускладнюють ведення бізнесу для українських виробників кабелів, що може зробити їх неконкурентоспроможними на світовому ринку.

Державні органи мають великий вплив на обсяги експорту та імпорту цих товарів. В даний момент в Україні не існує мит і квот на імпорт кабелів, що призводить до посилення конкуренції.

За рішенням Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики кабельну продукцію включно до переліку товарів, які підлягають обов'язковій сертифікації в країні. Сертифікація створює значний бар'єр для нових учасників ринку.

Підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом відкриває для українських виробників кабелів доступ до зовнішньоекономічної діяльності та до нового ринку.

Економічні фактори.

Загалом, економічні фактори мають значний вплив на розвиток кабельної галузі в Україні. Для того, щоб галузь розвивалася, важливо, щоб економіка України стабілізувалася, а держава вживала заходів для підтримки виробників кабелів.

Україна не має власних промислових запасів міді, яка є ключовою сировиною для виробництва кабельної продукції. Мідь, в основному, імпортувалася з Казахстану. Також деякі хімічні матеріали, зокрема полімери, не виробляються в Україні, що створює додаткову залежність від змін курсів валют.

Промислові підприємства з сфер зв'язку, телекомунікацій, енергетики, транспорту, машинобудування, металургії, промисловості та будівництва є основними споживачами кабельної продукції. Розвиток цих галузей в Україні значно впливає на попит на продукцію. На розвиток останніх значно впливають умови війни.

Оскільки кабельна галузь використовує метали та ізоляційні матеріали, зміни в цінах на ці матеріали суттєво впливають на витрати виробництва та ціни на кінцеву продукцію.

Значно впливає на розвиток галузі енергетична криза. Вона має два аспекти. Це руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії. Це може призвести до збільшення витрат на виробництво кабельної продукції, що може зробити її менш конкурентоспроможною.

Соціальні фактори.

Соціальні чинники переважно на ринок кабельної продукції мають позитивний вплив. Вони впливають наступним чином:

Значно впливає зростання популярності Інтернету: Воно призводить до збільшення попиту на кабельну продукцію, адже для доступу до Інтернету потрібні кабелі. Кількість споживачів інтернет-послуг збільшилася у тому числі і як результат карантину через ковід.

Серед причин зростання популярності Інтернету нами визначено такі:

1. Зміна соціальної поведінки:

- зміна способу життя. Люди проводять більше часу в Інтернеті, шукаючи інформацію, спілкуючись з друзями та розважаючись;

- зміна способу роботи. Через два роки ковіду все більше людей працюють віддалено або використовують Інтернет для виконання своїх робочих завдань,

- зміна способу навчання. Карантин через ковід та війна призвели до більшого використання Інтернет для навчання та отримання нових знань.

2. Зростання доступності до Інтернету через зниження цін на комп'ютери та смартфони за останні роки, що робить їх більш доступними для людей з різним рівнем доходу. А також поширення широкосмугового доступу до Інтернету, що робить його доступнішим для людей у сільській місцевості та невеликих містах.

3. Зростання електронної комерції, яка зробила покупки більш зручними та доступними, пропонуючи широкий вибір товарів та послуг за конкурентними цінами (рис. 2.7; 2.8).

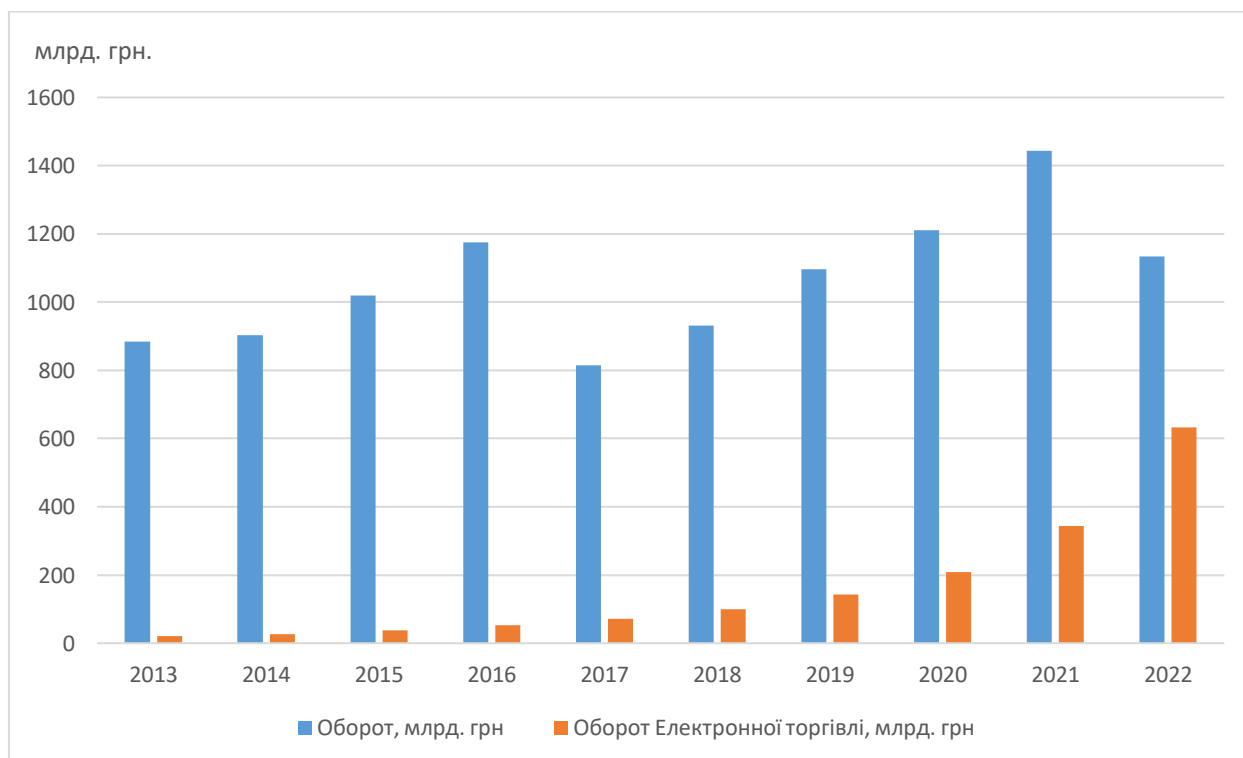


Рис. 2.7 Обсяг ринку роздрібної торгівлі та електронної роздрібної торгівлі в Україні (Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [24])

За нашими розрахунками частка електронної роздрібної торгівлі в Україні збільшилася у порівнянні з 2018м роком у п'ять разів (Рис. 2.8)

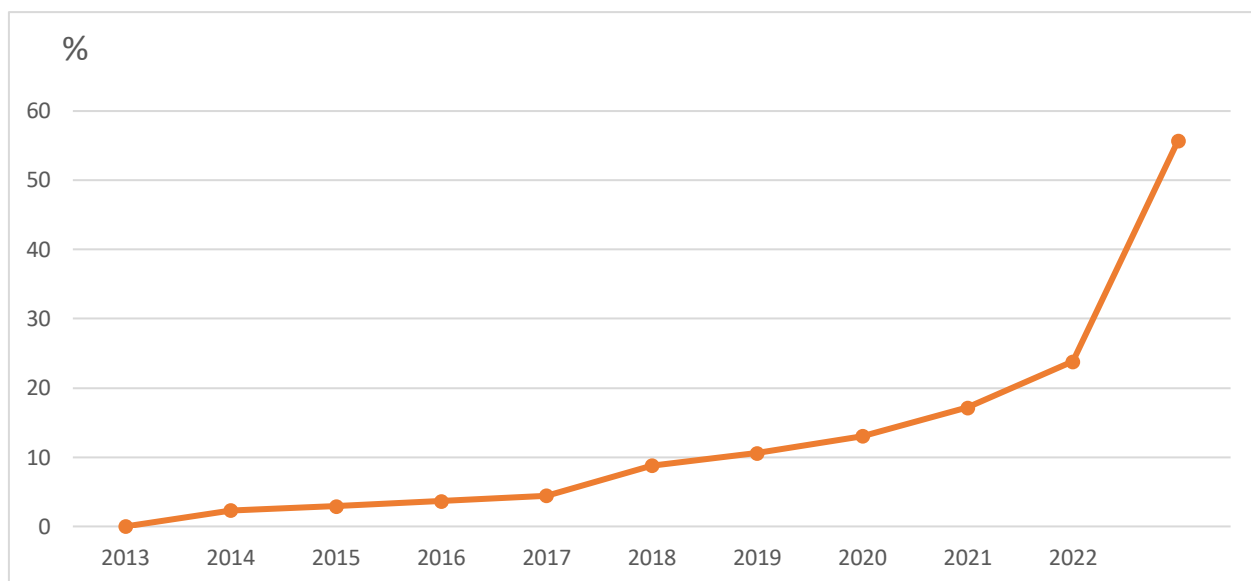


Рис. 2.8 Частка ринку електронної роздрібної торгівлі в Україні, %
(Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [24])

4. Зростання популярності соціальних мереж, які дозволяють людям спілкуватися з друзями та родиною, а також знайомитися з новими людьми.

Як результат перелічених факторів, кількість користувачів Інтернету в Україні протягом останніх 10 років постійно зростає. У 2013 році Інтернетом користувалися лише 52,4% населення, а в 2022 році цей показник сягнув 79,2%. Це свідчить про те, що Інтернет стає все більш став доступним та поширеним в Україні (Рис. 2.9).

Така тенденція має ряд позитивних наслідків, а саме:

- збільшення доступу до інформації та знань. Інтернет надає доступ до величезної кількості інформації, що допомагає людям покращити свою освіту та навички;
- сприяє розвитку електронної комерції, що робить покупки більш зручними та доступними;

- сприяє створенню нових робочих місць в таких сферах, як розробка програмного забезпечення, веб-дизайн, маркетинг та онлайн-торгівля;
- сприяє підвищенню рівня життя. Інтернет може допомогти людям покращити своє життя, надаючи їм доступ до освіти, охорони здоров'я та інших важливих послуг.



Рис. 2.9 Рівень проникнення інтернету серед користувачів (Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [24])

Технологічні фактори. У силу своєї високотехнологічної спрямованості, галузь КПП піддається значному впливу технологічних факторів. Постійні зміни в галузях-споживачах продукції ставлять перед українськими виробниками завдання вивчення сучасних потреб і вимог, розробки нових конструкцій проводів і кабелів, а також матеріалів для їх виготовлення.

Компанії, що виробляють кабелі та провідники, не можуть розвиватися, використовуючи лише традиційні технології. Галузь переживає зміни через постійне підвищення споживчих, соціальних та екологічних стандартів, а також через постійне зростання цін на метал, який є основним ресурсом (витрати на мідь або алюміній мають до 70% від собівартості). Крім того,

винайдення нових матеріалів з новими хімічними та фізичними властивостями для оболонки кабелю вносять свої корективи.

Хоча кабельна промисловість не завжди витрачає науково-дослідні кошти в такому обсязі, як науково-дослідні галузі економіки, проте в ній проводяться значні науково-дослідні програми. Тиск технологічних чинників ставить підприємствам вимогу своєчасно оновлювати основні засоби виробництва та впроваджувати передові технології.

Серед технологічних факторів також слід приділити увагу розвитку нових технологій, таких як 5G, що робить Інтернет більш швидким та надійним, відповідно збільшує потребу в кабельній продукції.

Результати аналізу сегментів зовнішнього середовища непрямого впливу узагальнимо у вигляді табличної моделі (табл. 2.7).

В таблиці наведено результати оцінки кожного з факторів за 3бальною шкалою. Вплив кожного фактору позначено знаком як позитивний «+» або негативний «-».

Таблиця 2.7

Результати PEST – аналізу ринку кабельної продукції

Фактори	Вплив (позитивний або негативний)	Вага фактору	Оцінка в балах	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ				
Воєнні дії	-	0,07	-3	-0,21
Політична нестабільність	-	0,02	-1	-0,02
Бюрократія та корупція	-	0,03	-1	-0,03
Підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом відкриває доступ до нових закордонних ринків	+	0,05	3	0,15
Відсутність мита і квот в Україні на імпорту кабельну продукцію	-	0,05	-3	-0,15
Необхідність сертифікації	+	0,03	1	0,03
Всього		0,25		-0,23

Продовження табл. 2.7

ЕКОНОМІЧНІ				
Зміни у курсі валют	-	0,03	-1	-0,03
Рівень інфляції	-	0,03	-1	-0,03
Розвиток промисловості (будівництво, зв'язок, телекомунікацій, енергетики, транспорту, машинобудування), яка є споживачем продукції	+	0,05	1	0,05
Відсутність власних промислових запасів міді та виробництва ізоляційних матеріалів	-	0,06	-2	-0,12
Руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії	-	0,08	-3	-0,24
Всього		0,25		-0,37
СОЦІАЛЬНІ				
Демографічні зміни	-	0,04	-3	-0,12
Тенденції образу життя, що сприяють розвитку Інтернету: зміна способу життя. Люди проводять більше часу в Інтернеті, шукаючи інформацію, спілкуючись з друзями та розважаючись	+	0,04	3	0,12
Збільшення попиту на Інтернет через зміну способу роботи, перехід на віддалені робочі місця	+	0,04	2	0,08
Використання Інтернет для навчання	+	0,03	1	0,03
Зростання доступності до Інтернету	+	0,04	1	0,04
Зростання електронної комерції	+	0,03	1	0,03
Зростання популярності соціальних мереж	+	0,03	1	0,03
Всього		0,25		0,21

Продовження табл. 2.7

ТЕХНОЛОГІЧНІ				
постійне підвищення споживчих, соціальних та екологічних стандартів	-	0,06	-1	-0,06
Можливість появи нових конкурентних технологій виробництва кабелю або винайдення нових матеріалів для кабелю з новими хімічними та фізичними властивостями	-	0,07	-1	-0,07
Швидке «старіння» імпортного устаткування і короткий термін його експлуатації	-	0,07	-2	-0,14
Розвиток нових технологій, таких як 5G, що робить Інтернет більш швидким та надійним	+	0,05	3	0,15
Всього		0,25		-0,12

За результатами проведеного PEST – аналізу ринку кабельної продукції можна прийти висновку, що найбільш негативні впливи мають політичні та економічні фактори. Разом з тим демографічні фактори мають позитивний вплив. Таке сприяння розвитку ринку кабельної продукції сприяють низка демографічних факторів:

- Тенденції образу життя, що сприяють розвитку Інтернету: зміна способу життя. Люди проводять більше часу в Інтернеті, шукаючи інформацію, спілкуючись з друзями та розважаючись,
- Збільшення попиту на Інтернет через зміну способу роботи, перехід на віддалені робочі місця
- Використання Інтернет для навчання
- Зростання доступності до Інтернету
- Зростання електронної комерції
- Зростання популярності соціальних мереж.

2.3 Оцінювання ризиків діяльності підприємства

Оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Одескабель» виконаємо з використанням відповідних методичних підходів [9; 13], які враховують галузеві особливості за сегментами:

- вплив з боку конкурентів;
- вплив з боку споживачів;
- вплив з боку постачальників;
- специфічні галузеві фактори.

Оцінювання ризику проводиться за інтегральним показником [9; 13]:

$$O_p = 0,4 * B_k + 0,1 * B_{сп} + 0,1 * B_{п} + 0,4 * B_r,$$

де

B_k – оцінка ризику за сегментом вплив з боку конкурентів;

$B_{сп}$ – оцінка ризику за сегментом вплив з боку споживачів;

$B_{п}$ – оцінка ризику за сегментом вплив з боку постачальників;

B_r – оцінка ризику за сегментом специфічні галузеві фактори.

Оцінювання ризику проводиться за кожним з перерахованих чотирьох факторів.

Оцінювання розраховують як добуток:

$$B = K_{ваг} * Z_n * B_{ір},$$

де

$K_{ваг}$ - ваговий коефіцієнт і-го ризик-фактора за кожним сегментом,

Z_n - значущість і-го ризик-фактору,

$B_{ір}$ - вірогідність ризик-фактору.

Всі перелічені показники визначаються експертним методом.

Розрахунок складових інтегрального показника ризику наведено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Розрахунок складових ризику діяльності ТОВ «Одескабель»

Сегменти та ризик-фактори	Вагові коефіцієнти	Значущість і-го ризик-фактору	Вірогідність	Оцінювання ризик-факторів
1.Вплив з боку конкурентів				
1.1 спроможність конкурентів успішно збільшувати частку ринку	0,2	3	0,65	0,39
1.2 спроможність конкурентів адаптуватися до змін	0,1	3	0,4	0,12
1.3 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок стабільності якості кабельної продукції та репутації	0,2	3	0,4	0,24
1.4 спроможність конкурентів на цінову конкуренцію	0,3	4	0,45	0,54
1.5 спроможність конкурентів покращити позиції за рахунок зниження витрат	0,2	3	0,4	0,24
Разом	1			1,53
2.Вплив з боку споживачів				
2.1 зміна зниження попиту в галузях, в яких діють підприємства-покупці (будівництво, зв'язок, телекомунікацій, енергетики, транспорт)	0,4	4	0,55	0,88
2.2 демографічні зміни	0,4	4	0,65	1,04
2.3 збільшення концентрації покупців	0,1	1	0,1	0,01
2.4 зміна споживання через розповсюдження	0,1	1	0,05	0,005

безпровідникового інтернету				
Разом	1			1,935
3. Вплив з боку постачальників				
3.1 зміни цінової політики основних постачальників підприємства	0,6	4	0,15	0,36
3.2 збільшення концентрації постачальників	0,2	1	0,05	0,01
3.3 Перебої з постачанням сировини та комплектуючих	0,2	3	0,15	0,09
Разом	1			0,46
4. Галузеві погрози				
4.1 несприятлива кон'юнктура ринку кабельної продукції	0,15	2	0,15	0,045
4.2 руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії	0,3	8	0,85	2,04
4.3 можливість появи нових конкурентних технологій виробництва кабелю або винайдення нових матеріалів для кабелю з новими хімічними та фізичними властивостями	0,15	6	0,25	0,225
4.4 руйнування через війну	0,2	8	0,85	1,36
4.5 нестача кваліфікованих кадрів, що може ускладнити ведення бізнесу та знизити його продуктивність	0,2	7	0,85	1,19
Разом	1			4,86

Відповідно до вищезазначеної формули:

$$O_p = 0,4 * B_k + 0,1 * B_{сп} + 0,1 * B_{п} + 0,4 * B_{г},$$

розрахуємо інтегральний показник ризику діяльності ТОВ «Одескабель». Використаємо для розрахунку отримані оцінки ризик-факторів за виокремленими сегментами. Результати розрахунку представлено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегрального показника ризику діяльності ТОВ
«Одескабель»

Ризик-фактори	Вагові коефіцієнти	Оцінка ризик-фактору	Оцінка ризик-фактору з урахуванням вагового коефіцієнту
1.Вплив з боку конкурентів	0,4	1,53	0,612
2.Вплив з боку споживачів	0,1	1,94	0,194
3. Вплив з боку постачальників	0,1	0,46	0,046
4. Галузеві погрози	0,4	4,86	1,944
Всього			2,796

Отже, оцінювання ризику має значення:

$$O_p = 0,4 * 1,53 + 0,1 * 1,94 + 0,1 * 0,46 + 0,4 * 4,86 = 2,796$$

В цілому на підприємстві середній ступінь ризику.

Для визначення переліку ризиків на які необхідно звернути увагу в першу чергу використаємо інструмент карта ризику.

Карта ризиків – є цінним інструментом, який допомагає організації візуалізувати, аналізувати та визначити рейтинг потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на її діяльність. Карта дає змогу чітко уявити ймовірність та наслідки різних ризиків, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо їх управління.

Для побудови карти ризиків нами буде використано такі значення на осях:

- горизонтальній - вплив ризику, тобто потенційний збиток, який він може завдати організації, яка вимірюється середньозваженою оцінкою ризик-факторів,
- вертикальна вісь - ймовірність виникнення ризику, тобто наскільки ймовірно, що він станеться.

У такий спосіб буде візуалізовано відношення між ймовірністю та впливом ризиків.

Для ідентифікації ризиків ми позначили кожен з них на карті за порядковим номером та розмістили в окремих квадратах. Це полегшує процес визначення пріоритетів, дозволяючи нам чітко порівняти різні ризики між собою.

На карті критична межа терпимості до ризику позначена жирною лінією. Усі ризики, які розташовані вище цієї лінії, потребують негайної уваги та реагування. Для них необхідно розробляти заходи з мінімізації наслідків. Щодо ризиків, що знаходяться нижче лінії, можна розглядати інші стратегії. Такі ризики можна керувати у звичайному робочому режимі.

Карта ризиків представлена на рис. 2.10

За критичною межею терпимості ризиків на карті розташовані наступні:

- 1.1спроможність конкурентів успішно збільшувати частку ринку
- 1.4спроможність конкурентів на цінову конкуренцію
- 2.1 зміна зниження попиту в галузях, в яких діють підприємства-покупці (будівництво, зв'язок, телекомунікацій, енергетики, транспорт)
- 2.2 демографічні зміни
- 4.2 руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії
- 4.4 руйнування через війну
- 4.5 нестача кваліфікованих кадрів, що може ускладнити ведення бізнесу та знизити його продуктивність

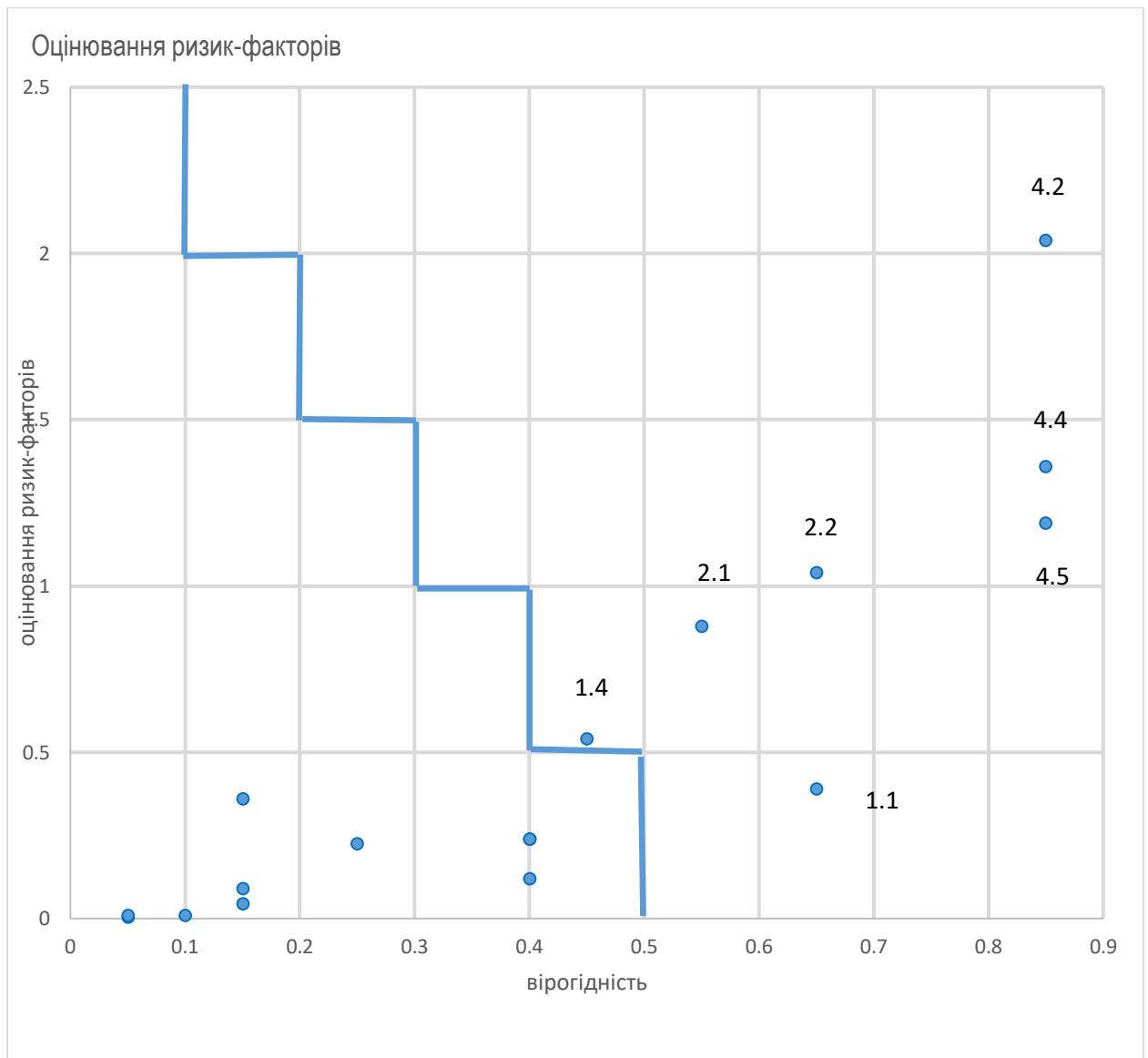


Рис. 2.10 Карта ризиків

Таким чином, побудована карта ризиків надає такі переваги:

- візуалізація: надає чітке уявлення про ймовірність та вплив різних ризиків, що полегшує їх аналіз та порівняння;
- пріоритезація: допомагає визначити, які ризики є найбільш серйозними, і зосередити ресурси на їх мінімізації;
- покращення прийняття рішень: допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління ризиками.

Визначимо рейтинг критичних ризиків з використанням карти ризиків за принципом: чим ближче ризик займає місце до правого верхнього кута, тим

він вищий за пріоритетом. Ранжування ризиків представлено на рис. 2.11

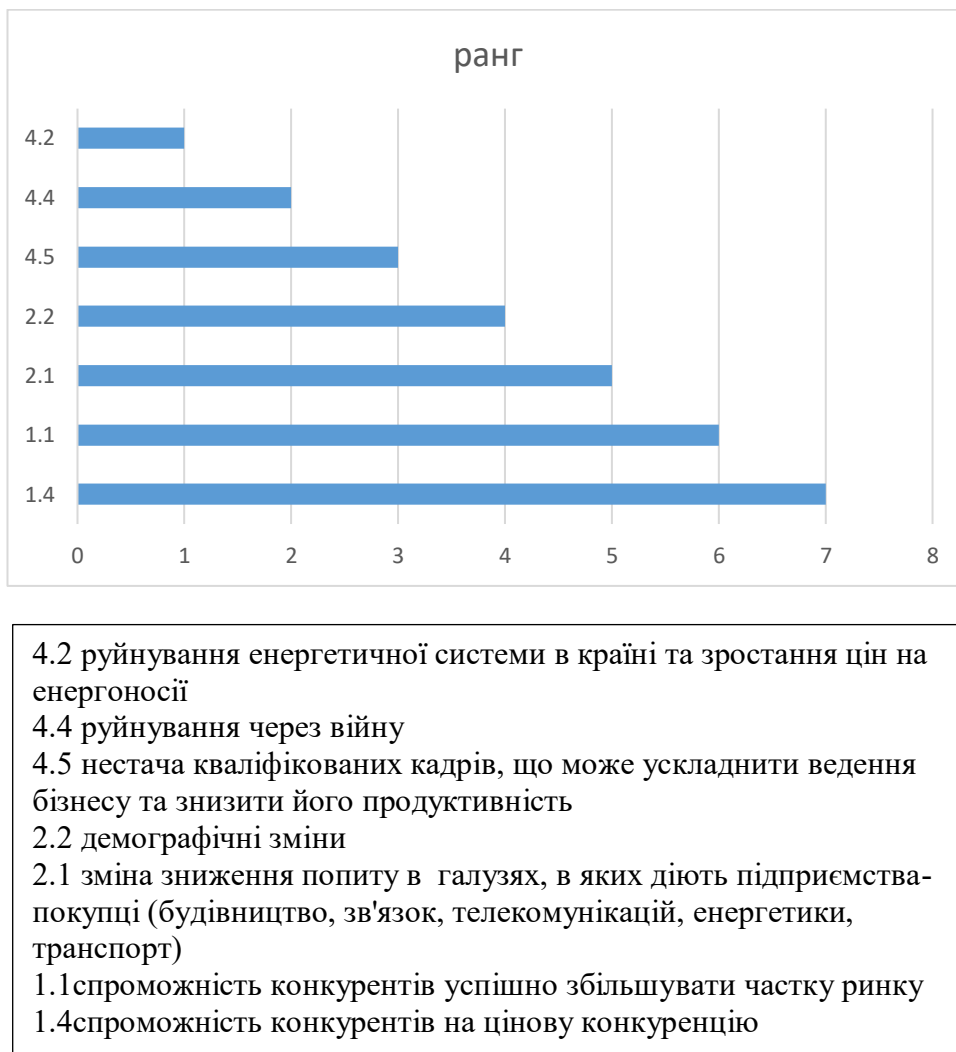


Рис. 2.11 Рейтинг ризиків

Отже, найбільшим ризиком є: руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії.

2.4 Формування заходів щодо зменшення ризиків

Ми пропонуємо для зменшення ризику від руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії встановити сонячні електростанції.

Для обґрунтування економічної доцільності використаємо метод чистого дисконтованого потоку (ЧДП), який враховує всі витрати та доходи,

пов'язані з сонячною електростанцією протягом її терміну експлуатації, та дисконтує їх до теперішньої вартості.

Визначимо інвестиційні витрати. До них слід включити вартість обладнання та вартість монтажу.

До вартості обладнання нами включено:

- сонячні панелі (фотомодулі),
- інвертори,
- акумулятори,
- монтажні матеріали,
- двонаправлений лічильник.

Зараз на ринку є два види сонячних електростанцій, які відрізняються фотомодулями, а саме:

- полікристалічні - їх виготовляють з перетоплених частин кристалів;
- монокристалічні - їх виготовляють з цілісного кристала кремнію.

Монокристалічні фотомодулі за рахунок того, що виготовляються з цілісного кристалу кремнію, мають більш монолітну й однорідну структуру ніж полікристалічні фотомодулі. Це надає можливість:

- отримувати вищі показники продуктивності,
- мають кращу продуктивність за умови нестачі сонячного світла,
- більш стійкі до зносу, повільно деградують (втрачають свої властивості) - не більше ніж 1% на рік,
- мають більший термін роботи без капітального ремонту,
- завдяки розвитку технологій монокристалічні фотомодулі стали більш дешевшими.

З перелічених причин ми обираємо саме монокристалічні фотомодулі

Вартість обладнання: 6 092, 6 тис. грн

Вартість монтажу включає в себе оплату праці монтажників, а також транспортні витрати та інші пов'язані з монтажем витрати. Ці витрати встановлені на рівні 1 % від вартості обладнання:

$$6\,092,6 \cdot 1 / 100 = 60,926 \text{ тис. грн}$$

Отже, інвестиційні витрати становлять:

$$6\,092,6 + 60,926 = 6\,153,526 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо амортизацію встановлюємого обладнання за умови норми амортизації 24 % (Табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Амортизація монокристаличних фотомодулів, тис. грн.

Рік проекту	Вартість обладнання на початок року	Річна сумарна амортизація	Вартість обладнання на кінець року
2025	6 153,53	1476,85	4676,68
2026	4676,68	1122,40	3554,28
2027	3554,28	853,03	2701,25

До доходів слід віднести:

1. дохід, який буде збережено через запобігання втрат від зменшення ризику руйнування енергетичної системи;
2. дохід від продажу електроенергії.
3. Зменшення витрат на електроенергію. Ця економія коштів завдяки тому, що будете використовувати менше електроенергії з мережі.

Розрахунок чистого дисконтованого потоку (ЧДП) [16] представлено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Чистий грошовий потік впровадження сонячної електростанції

Показники	Значення за роками проекту		
	2025	2026	2027
Дохід	78041,65	78041,65	78041,65
Поточні витрати	74139,57	74139,57	74139,57
Прибуток	3902,08	3902,08	3902,08
Чистий прибуток	2926,56	2926,56	2926,56
Амортизація	1476,85	1122,40	853,03
Чисті грошові надходження	4403,41	4048,97	3779,59
К дисконтування	0,87	0,83	0,80
Чистий приведений дохід	3830,97	3360,64	3023,67
Сумарний ЧПД	3830,97	7191,61	10215,28

NPV проекту розрахуємо як різницю між сумарним чистим приведеним доходом та інвестиційними витратами:

$$NPV = 10215,28 - 6153,53 = 4061,75 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності становить повний 1 рік. Повний термін окупності буде становити:

$$1 \text{ рік} + \left(\sum KB - \sum ЧПД_1 \right) / ЧПД_2$$

$$1 \text{ рік} + (6153,53 - 3830,97) / 7191,61 = 1,32 \text{ роки}$$

Індекс рентабельності інвестицій (ІРІ) розрахуємо як співвідношення чистого дисконтованого потоку до загальних інвестицій.

$$ІРІ = 10215,28 / 6153,53 = 1,67$$

ІРІ показує, скільки копійок отримано на кожную вкладену гривню. Його значення вище одиниці означає, що інвестиційний проект рентабельний.

Отже, за всіма показниками проект є економічно доцільним.

Висновки:

1. на підставі критичного аналізу наукової літератури визначено, що управління ризиком в загальному вигляді полягає у здійсненні таких дій: виявленні можливих наслідків підприємницької діяльності в ризиковій ситуації; розробці заходів, що запобігають або зменшують збитки від впливу ризикових факторів; реалізації системи адаптування підприємництва до ризиків, за допомогою якої можуть бути не тільки нейтралізовані негативні ймовірні результати, але й максимально використані шанси на отримання високого підприємницького доходу. Основне завдання процесу управління ризиками - мінімізувати втрати від ризикових факторів.

2. За результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ "Одескабель" визначено, що підприємство динамічно розвивається та посідає лідируючі позиції на ринку кабельної продукції в Україні та за кордоном. Воно має багаторічний досвід роботи, широкий асортимент продукції, його продукція сертифікована Міністерством зв'язку України та провідними міжнародними компаніями, веде активну зовнішньоекономічну діяльність, на підприємстві діє інтегрована система менеджменту, що включає в себе системи менеджменту якості, екологічного управління та безпеки і гігієни праці.

За результатами фінансового аналізу встановлено, що підприємство отримало зменшення доходу та прибутку, що пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України. В цілому фінансовий стан підприємства задовільний. Незважаючи на тимчасові фінансові проблеми, "Одескабель" залишається стійким та перспективним підприємством. Завдяки своєму багаторічному досвіду, високоякісній продукції, ефективній системі менеджменту та активній зовнішньоекономічній діяльності завод має всі шанси подолати тимчасові труднощі та продовжити успішно розвиватися.

3. За результатами проведеного PEST-аналізу ринку кабельної продукції можна прийти висновку, що найбільш негативні впливи мають політичні та економічні фактори. Разом з тим демографічні фактори мають позитивний

вплив. Таке сприяння розвитку ринку кабельної продукції сприяють низка демографічних факторів:

- Тенденції образу життя, що сприяють розвитку Інтернету: зміна способу життя. Люди проводять більше часу в Інтернеті, шукаючи інформацію, спілкуючись з друзями та розважаючись,
- Збільшення попиту на Інтернет через зміну способу роботи, перехід на віддалені робочі місця
- Використання Інтернет для навчання
- Зростання доступності до Інтернету
- Зростання електронної комерції
- Зростання популярності соціальних мереж.

4. Оцінювання ризику нами було проведено з використанням інтегрального показника та експертного оцінювання за низкою факторів, які враховують галузеві особливості за сегментами: вплив з боку конкурентів; вплив з боку споживачів; вплив з боку постачальників; специфічні галузеві фактори. Встановлено, що на підприємстві середній ступінь ризику.

З використанням карти ризиків та рейтингів ризиків встановлено, що найбільшим ризиком є руйнування енергетичної системи в країні та зростання цін на енергоносії.

5. Запропоновано для зменшення ризику встановити сонячні електростанції. Проведено порівняння два види сонячних електростанцій, які відрізняються фотомодулями: полікристалічні та монокристалічні. Визначено, що монокристалічні фотомодулі мають низку переваг:

- вища продуктивність завдяки монолітній та однорідній структурі;
- краща ефективність в умовах нестачі сонячного світла;
- стійкість до зносу, оскільки вони повільніше деградують;
- мають довший термін експлуатації;
- є дешевшими.

З використанням методу чистого дисконтованого потоку (ЧДП) доведено, що запропонований проект є економічно доцільним, оскільки всі

показники свідчать про його рентабельність та швидку окупність. Впровадження сонячних електростанцій не лише зменшить ризики для підприємства, але й забезпечить стабільний дохід та зниження витрат на електроенергію для нього.

Література

1. Андрейчикова А.М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці// Економічний вісник, 2014. -№1. – С. 38-49.
2. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.
3. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО. № 5. 2013. С. 282-291
4. Вітлінський В.В., Веливоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 480с..
5. Гранатуров В.М., Литовченко І.В. Управління підприємницьким ризиком: питання теорії і практики. Одеса: МУП Евен, 2005. 204с.
6. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнесінформ. 2014. № 1. С. 314–319.
7. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.
8. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч.посіб. К.: КНЕУ, 2005. – 252с
9. Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко. Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.
10. Кузнецова І.О. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства // Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2023. С.6-14
11. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 7-8 (308-309) – С.113-117

12. Кузнецова І.О. Технологія використання експертних методів оцінки чинників стратегічних ризиків / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 107-118
13. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / І.О. Кузнецова, О.Ю. Малютенко // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
14. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
15. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків, 2022. – 154 с.
16. Кузнецова І., Кублікова Т. Технології управління реальними інвестиціями підприємства // Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. (ISSN 2219-4649). – Тернопіль – 2023. – Том 33. № 4 – С. 207-215
17. Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2016. 318 с.
18. Лисюк А.П., Шаповал С.С., Свиначьов Ю.Н. Моделі урахування ризиків в оцінці ефективності реальних інвестицій. – Одеса.: ТЕС, 2004. – 95с.
19. Л2) Лук'янова В.В. Управління ризиками на промислових підприємствах: монографія // В.В. Лук'янова, Т.В. Цвігун. – Хмельницький: ХНУ, 2017. – 206 с.
20. Масло А. І. Економічна сутність, класифікація ризиків як об'єкту управління на біржовому товарному ринку. Ефективна економіка. 2016. С.25-32
21. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4. С.52-59

22. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка і суспільство. Випуск 44. 2022. С. 25-28
23. Офіційний сайт ТОВ «Одескабель». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://odeskabel.com/ua/>
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ. ВИПУСК № 2(82), 2021. С.107-112
26. Сараєва І.М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків: монографія// ІПРЕЕД НАНУ. – О.: Фенікс, 2007. – 188с.
27. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Наукова-практичний збірник «Фінансові послуги». 2017. № 5. С. 15–18.
28. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
29. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications // Independent Journal of Management & Production. – 2021. – Vol 12, No 3. – P.232-242.
30. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214