

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ПрАТ «СКФ Україна»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ПБА)-21
Завсюк Олександр Ігорович

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
« 13 » _____ 20__ р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » 202 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Завсюк Олександр Георгійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Розроблення системи управління ризиками підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 506/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « » 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань розвитку та підприємництва, дані Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА». РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА». ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Розвиток поняття «ризик»

2. Еволюція концепції поняття «ризик»

3. Діаграма «краватка-метелик» як засіб оцінки ризиків

4. Модель трьох ліній захисту управління ризиками

5. Кількість суб'єктів підприємництва (у т.ч. банків) в Україні та Волинській області

6. ТОП підприємств у Волинській області за рівнем доходів у 2022 та 2023 роках

7. Індикатори ризиків виробничо-технічної та кадрово-інтелектуальної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

8. Індикатори ризиків фінансової та комерційної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

9. Індикатори ризиків інноваційно-інвестиційної та інформаційної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

10. Інтегральний внутрішній ризик ПрАТ «СКФ Україна»

11. Зовнішні та внутрішні загрози ПрАТ «СКФ Україна»

12. Схема управління ризиками на ПрАТ «СКФ Україна» відповідно до міжнародних стандартів

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2023</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування переліку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ Завсюк О.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Полінкевич О.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Завсюк О.І. Розроблення системи управління ризиками підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі поглиблено існуючі теоретико-методичні засади формування системи управління ризиками підприємств.

Описано еволюцію управління ризиком підприємств, визначено систему управління ризиками підприємства, охарактеризовано моделі управління ризиками підприємства.

Проведено аналіз ринку виробництва підшипників в Україні та світі. Оцінено зовнішні та внутрішні ризики ПрАТ «СКФ Україна». Запропоновано концепцію управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна», удосконалено інструментарій управління ризиками, визначено обробку та прийнятність ризику за рекомендаціями ISO/IEC.

Ключові слова: управління, ризик, підприємство, SWOT-аналіз, система управління, моделі, карта ризику.

ANOTATION

Zavsiuk O.I. Development of a Risk Management System for the Enterprise (based on the materials of «SKF Ukraine» PJSC). Manuscript.

Master's Qualification Thesis, Program «Entrepreneurship and Business Administration» Specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The work advances the existing theoretical and methodological foundations for developing enterprise risk management systems.

It describes the evolution of enterprise risk management, defines an enterprise risk management system, and characterizes risk management models for businesses.

The thesis includes an analysis of the bearing production market in Ukraine and globally. It evaluates the external and internal risks of "SKF Ukraine" PJSC, proposes a risk management concept for the company, improves risk management tools, and defines risk treatment and acceptability according to ISO/IEC recommendations.

Keywords: management, risk, enterprise, SWOT analysis, management system, models, risk map.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Еволюція управління ризиком підприємств	11
1.2. Система управління ризиками підприємства	16
1.3. Моделі управління ризиками підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»	24
2.1. Аналіз ринку виробництва підшипників в Україні та світі	24
2.2. Оцінка внутрішніх ризиків ПрАТ «СКФ Україна»	31
2.3. Аналіз зовнішніх ризиків ПрАТ «СКФ Україна»	40
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»	44
3.1. Концепція управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна»	44
3.2. Удосконалення інструментарію управління ризиками	49
3.3. Обробка та прийнятність ризику за рекомендаціями ISO/IEC	52
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Високий рівень змінності та невизначеності у зовнішньому середовищі ведення економічної діяльності підсилює вплив негативних факторів на підприємства. Це може призвести не тільки до погіршення їхнього фінансово-економічного стану, але й до виникнення кризових ситуацій. Процес розробки та управління ризиками стає більш вразливим до впливу негативних чинників. Дія окремих із них може не лише поглибити кризу, але й створити обставини, за яких управління ризиками стає неможливим, залишаючи ліквідацію підприємства як єдиний вихід. У зв'язку з цим важливим є завдання ідентифікації негативних факторів на підприємство на всіх етапах управління, оцінювання ступеня їхнього впливу та розподілу на ризики і загрози. Це створює інформаційну основу для розробки відповідних управлінських рішень щодо запобігання або зменшення їхнього негативного впливу.

Швидкі зміни у факторах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, що характеризуються нестабільністю та ризиками, а також розвиток підходів до розуміння ризику і його різновидів зумовлюють потребу в удосконаленні теорії і практики управління стійкістю до ризиків у контексті розвитку окремих секторів сучасної економіки.

Стан вивченості проблеми. Проблематикою дослідження щодо управління ризиками займалися дослідники. Вони розглядали різні аспекти управління ризиками. Так, висвітлювали підходи до управління ризиками в контексті забезпечення безпеки (Герасименко О.М. [1]); розглядали методичний підхід до встановлення ризик-апетиту для ІТ-проєкту (Макарчук І., Федулова І. [2]); запропонували організаційно-економічний механізм управління ризиками, що сприяє зниженню витрат на штрафи завдяки своєчасному виявленню й усуненню інцидентів, поліпшенню використання та збереження ресурсів і наявних потужностей, підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємств,

а також зменшенню негативного впливу факторів, що утворюють ризики (Тарашевський М. М. [3]); розглядали історичне підґрунтя появи ризику, визначали ключові етапи його еволюції та аналізували сучасні наукові підходи до розуміння категорії «ризик», групували ризики (Гросул В. А., Усова М.О. [4]); досліджували ризик-менеджмент бізнес-структур в надзвичайних ситуаціях (Альнуаімі Хамед Рашид Саєд Абдулла (Alnuaimi H.R.) [5]); розглядали способи та прийоми впливу на господарські ризики (Вараксіна О.В., Кругова А.О. [6]); розглядали можливість зниження негативного впливу ризиків на діяльність підприємства (Балдинюк В. [7]); описували алгоритм формування системи управління ризиками на підприємстві (Бутенко В., Байдацький М. [8]); класифікували ризики та визначили шляхи їх нейтралізації (Ховрак І., Тринчук В., Клапків Ю., Волинець І., Полінкевич О.М., Чеботарьов Є.В., Зелениця І.М. [9; 10; 11]). Важливо відзначити значний внесок у цю проблематику, однак дослідження управління ризиками досі потребують подальшого поглиблення. А тому потрібно розробляти систему, яка б стимулювала ефективну діяльність підприємств на засадах партнерства та взаємовигідності.

Метою роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо розробки системи управління ризиками підприємства.

Для забезпечення досягнення цієї мети поставлено низку завдань:

- розкрити еволюція управління ризиком підприємств;
- визначити систему управління ризиками підприємства;
- запропонувати моделі управління ризиками підприємства;
- здійснити аналіз ринку виробництва підприємців в Україні та світі;
- оцінити внутрішні та зовнішні ризики ПрАТ «СКФ Україна»;
- описати концепцію управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна»;
- удосконалити інструментарій управління ризиками;
- запропонувати обробку та прийнятність ризику за рекомендаціями

ISO/IEC.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні рекомендації щодо системи управління ризиками підприємства.

Методи дослідження. Основними методами, які використовувалися при написанні кваліфікаційної роботи магістра є: аналіз – для дослідження процесів оцінки внутрішніх та зовнішніх ризиків, дослідження ринку виробництва підприємств в Україні та світі; узагальнення – для еволюції управління ризиком підприємств, системи управління ризиками підприємства, удосконалення інструментарію управління ризиками, обробки та прийнятності ризику за рекомендаціями ISO/IEC; групування – для узагальнення думок вчених та дослідників; метод абсолютних і відносних відхилень – при здійсненні аналізу діяльності ПрАТ «СКФ Україна»; графічний метод – для інтерпретації даних, які отримані при аналізі ризиків ПрАТ «СКФ Україна»; SWOT-аналіз – з метою виділення можливостей та загроз, слабких і сильних сторін управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна».

Матеріали дослідження апробовано на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти» 24 жовтня 2024 р. в Одеському національному університеті імені І.І. Мечникова.

Інформаційною базою дослідження слугують наукові статті, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних (інтернет) конференцій, навчально-методична література, статистичні дані Державної служби статистики України, дані ПрАТ «СКФ Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Еволюція управління ризиком підприємств

Ризик є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності. Сучасні підприємства не можуть розвиватися, не враховуючи ризиків. Постійні зміни зовнішнього середовища призводять до виникнення численних нових ризиків, прояв яких часто складно передбачити в діяльності підприємств. Важливим інформаційним підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень у процесі розвитку підприємства є своєчасне виявлення, всебічна оцінка та врахування факторів ризику.

Основні етапи еволюції поняття «ризик» можна умовно поділити на 4 етапи:

1 етап (III ст. до н.е. – V н.е.) – донауковий. На ньому не було конкретних теоретичних знань. Тут візуалізуються перші джерела появи поняття «ризик».

2 етап (кінець V ст. – початок XVII ст.) – середньовічний. Тут відбувається зародження наукових знань про ризик, виникає поняття методу запобігання ризику – страхування.

3 етап (кінець XVII ст. – XVIII ст.) – пік розвитку. Характеризується тим, що розглядаються питання оцінки величини ризику з використанням теорії ймовірності та статистики. Також тут сформувалися основні принципи теорії розвитку.

4 етап (XIX ст. – теперішній час) – новий. На ньому активізуються наукові дослідження у сфері ризику. Ризик тут розглядається як основна характеристика сфер суспільства. Виникають перші класифікації складних систем прогнозування ризиків, відбувається вдосконалення теорії управління ризиками.

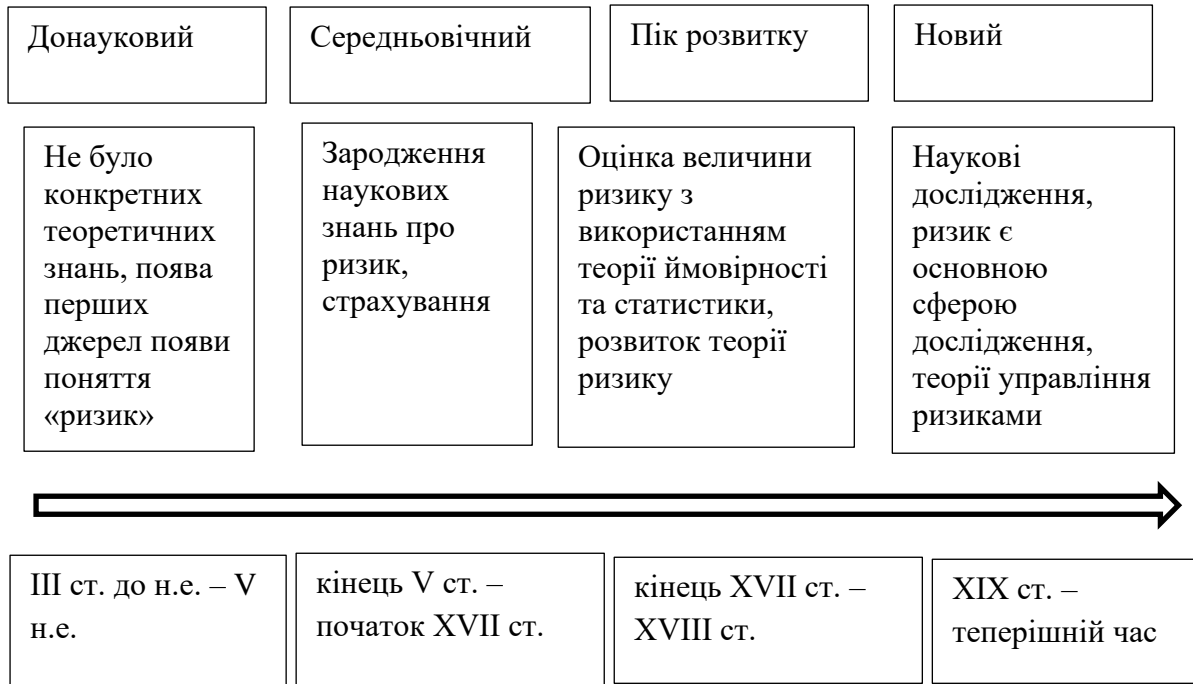


Рисунок 1.1. Розвиток поняття «ризик»

Джерело: побудовано на основі [4; 12]

Результатами ризику та невизначеності, які супроводжують рішення підприємця, можуть бути два варіанти: або прибуток, або збитки. У світовій економічній науці представлені класична та неокласична теорії підприємницького ризику. У класичній теорії ризик прирівнюється до математичного очікування втрат і переважно сприймається як «школа» або «збиток». Однобічний підхід до ризику, характерний для прихильників класичної теорії, викликав критику її основних принципів, що привело до формування неокласичної теорії ризиків. Неокласики вважають, що ризиковими подіями можна керувати (на відміну від невизначеності) за допомогою математичного моделювання в процесі ухвалення рішень. Кейнсіанська економічна школа вперше надає інформацію про класифікацію ризику (Дж. Кейнс). На думку представників інституціоналізму, невизначеність виступає фактором, що обмежує можливості максимізації вигоди. Ця невизначеність виникає через неповну або неточну інформацію, а також через особливості раціонального її сприйняття. Отже, нестача інформації або її

неправильне розуміння відповідальною особою призводить до розбіжності між очікуваним та реальним результатом.

Оскільки будь-яка економічна діяльність супроводжується ризиком, розвиток підприємництва спричинив еволюцію розуміння сутності категорії «ризик». Континуум, розроблений на основі проведеного дослідження, ілюструє безперервний процес удосконалення підприємницьких навичок і можливостей, а також зміну підходів до визначення сутності поняття «ризик» (рис. 1.2).

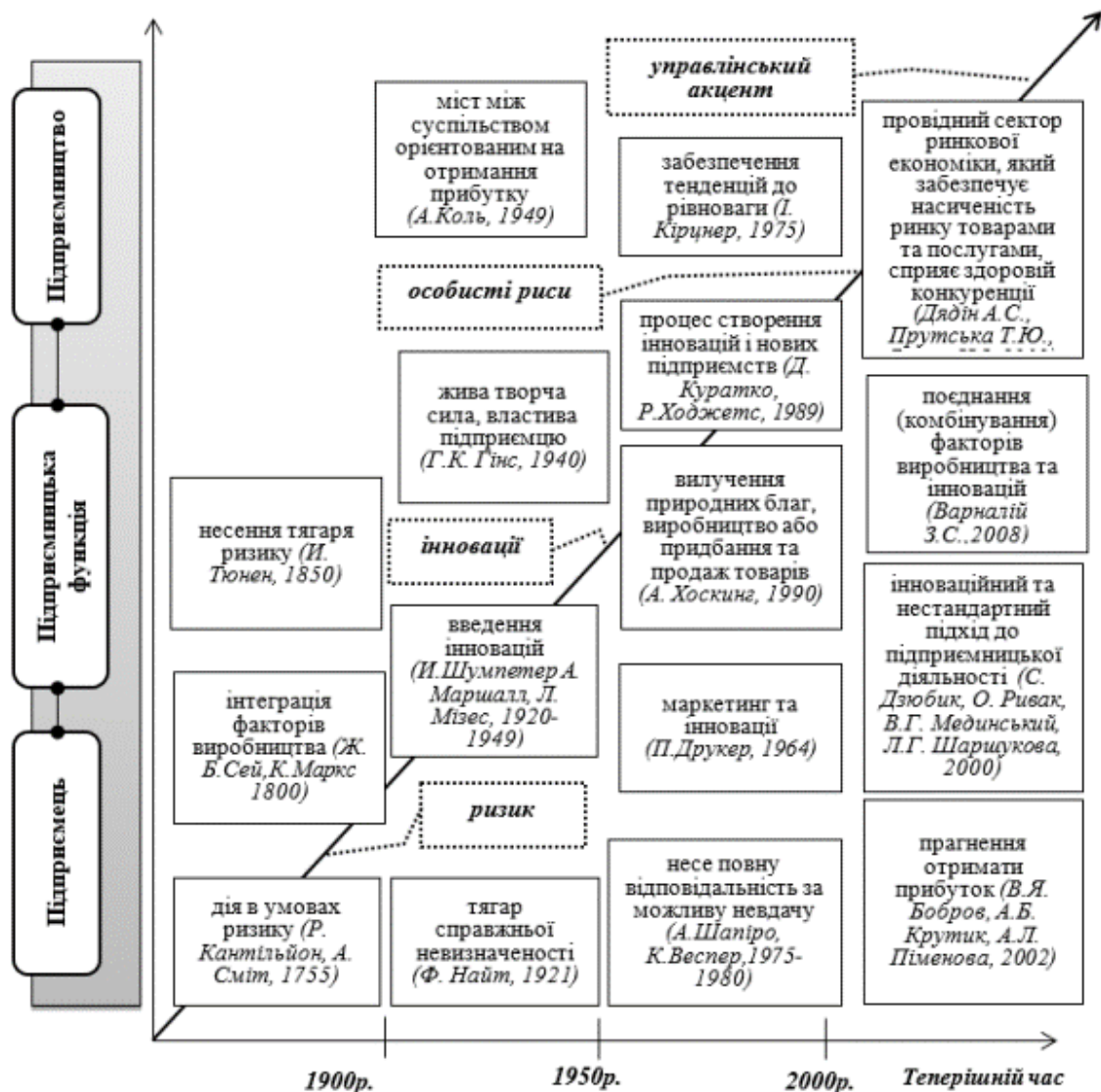


Рисунок 1.2. Еволюція концепції поняття «ризик»

Джерело: побудовано на основі [4; 12]

З розвитком теорії ризику зростає увага до нерозривного зв'язку підприємницької діяльності з ризиком. Поступово, разом із еволюцією

підприємництва, акцент зміщується на «інноваційність» як одну з ключових його характеристик. Інновації, безумовно, несуть у собі новизну, і підприємство асоціюється з готовністю приймати ризики. З часом підприємницька діяльність набуває нової ознаки – «інноваційності», яка пов'язана з прагненням підприємця використовувати нові комбінації ресурсів для збільшення прибутків. Проте, оскільки результати інноваційного підходу часто неможливо точно передбачити, зростає і рівень ризику. Підприємство передбачає особисту свободу, яка дозволяє людині раціонально розпоряджатися своїми навичками, знаннями та інформацією. Це зумовлює акцент дослідників на здатності підприємця реагувати на різноманітні ризикові ситуації, приймати самостійні управлінські рішення та використовувати свої компетенції.

Побудуємо хмару слів, які часто зустрічаються та ідентифікують ризик (рис. 1.3)



Рисунок 1.3. Ознаки поняття «ризик»

Джерело: побудовано на основі [4; 12]

Таким чином, ризик ідентифікують із непередбачуваною подією, нестабілізацією, небажаною подією, потенційною втратою, збитком, загрозою,

схильністю до наслідків невизначеності, небезпекою, негативною подією, ймовірністю виникнення, мірою невизначеності, потенційною втратою. Під ризиком ми розуміємо ймовірність настання неочікуваної втрати через певний збіг обставин, який може обернутися для підприємства втратою або вигодою.

Без сумніву, деякі види ризиків є досить простими, і часто вони не беруться до уваги ризик-менеджерами та керівниками підприємств. Проте такі ризики можуть безпосередньо впливати на репутацію, імідж, фінансове становище та ефективність діяльності підприємства. Крім того, деякі ризики мають прихований характер.

Щоб ідентифікувати ризик, необхідно виконати низку кроків:

1 крок. Встановити причину ризику, давши відповідь на запитання Чому?

2 крок. Визначити фактори ризику, задавши запитання Коли? Як? Де?

3 крок. Потрібно ідентифікувати дії, які пов'язані із виникненням ризику.

Тут даємо відповідь на запитання Що?

4 крок. Оцінити наслідки та результати ризикової ситуації, запитавши Що очікувати?

Провівши таку оцінку за 4 кроками можна визначити вид ризику, його силу та важливість для підприємства з позиції нейтралізації чи пом'якшення.

Варто зазначити, що оцінити систему управління ризиками підприємства можна за допомогою діаграми «краватка-метелик» (рис. 1.4). Ліва частина діаграми «краватка-метелик» ілюструє запобіжні механізми, що слугують бар'єрами на шляху до виникнення події. На правій стороні діаграми розміщені механізми відновлення, які пом'якшують наслідки, якщо подія все ж трапиться. Цей детальний ланцюг загроз демонструє можливі шляхи, які небезпека може пройти, долаючи існуючі бар'єри, а також іноді й реактивні перепони. Підприємства у сферах з підвищеним рівнем ризику давно застосовують діаграму «краватка-метелик» для зниження ризику серйозних подій.

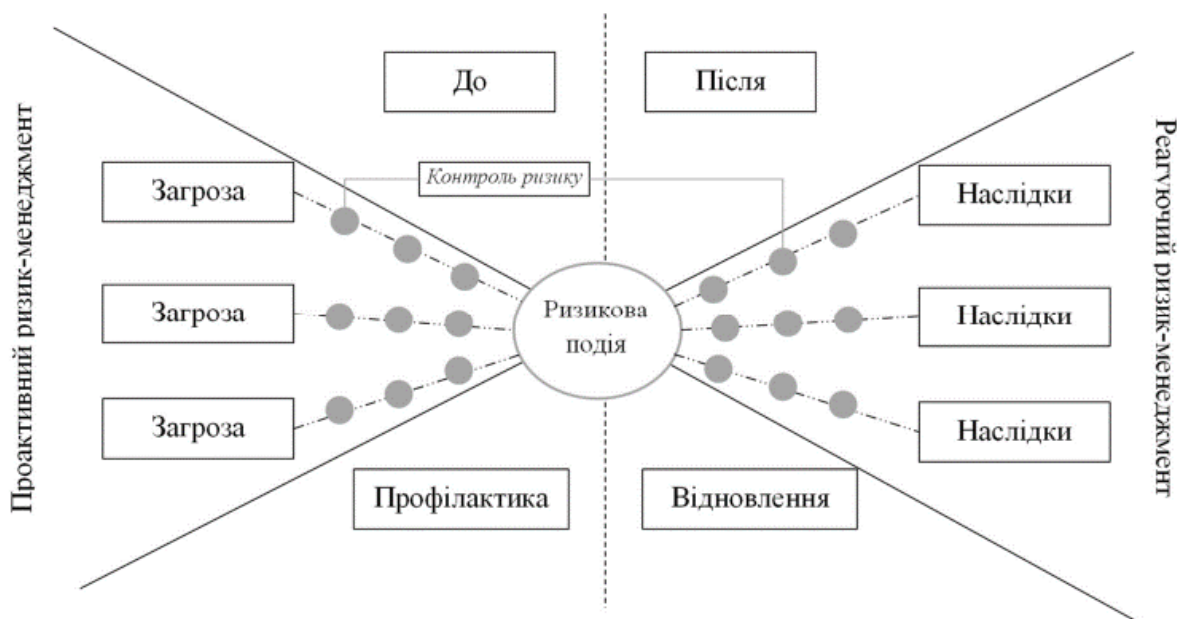


Рисунок 1.4. Діаграма «краватка-метелик» як засіб оцінки ризиків

Джерело: побудовано на основі [5]

Сьогодні активно використовують цю модель для оцінки ризиків, особливо в ситуаціях, де відсутні або обмежені історичні дані для ефективного планування.

1.2. Система управління ризиками підприємства

Для підприємств ризики притаманні як господарським процесам, так і перевезенням і транспортному обслуговуванню, тому їх необхідно враховувати та оцінювати при плануванні фінансових результатів. Основні передумови для створення ефективної системи управління ризиками транспортних підприємств визначені в міжнародних стандартах, таких як: FERMA [24], COSO ERM 2017 [22] і 2018 [23], ISO 31000:2018 [28], ISO 9000:2015 [29], ISO 26500:2012 [26], ISO 22301 [25], ISO Guide 73:2009 [27], AS/NZS 4360:2004 [31], PMBOK [30].

Наведемо порівняння основних положень стандартів з ризику (рис. 1.5).

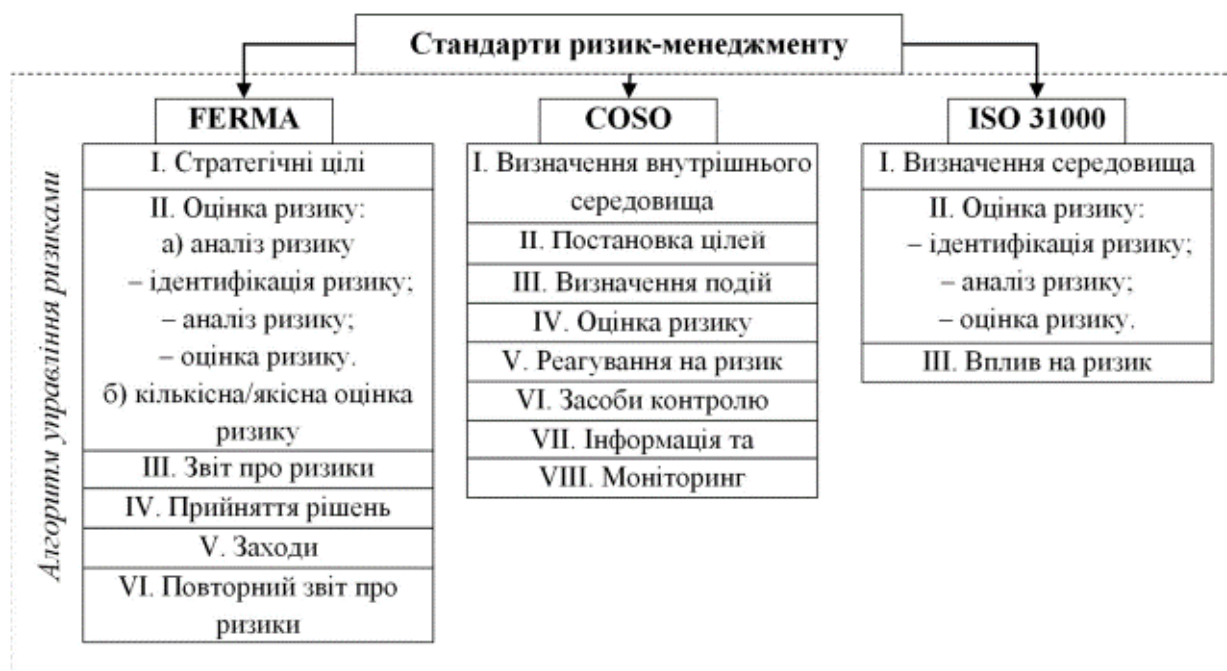


Рисунок 1.5. Порівняння основних положень стандартів із управління ризиками
Джерело: побудовано на основі [5]

Найбільш розповсюдженим є стандарт COSO [22; 23], відповідно до якого процес управління ризиками складається з 8 етапів: вивчення рівня ризик-апетиту, ідентифікація ризиків, формування системи факторів ризику, кількісна оцінка, формування матриці ризику, діагностика та моніторинг ризику, програма управління ризиками, моніторинг програми управління ризиками. За цим стандартом процес управління ризиками поділяється на чотири стадії:

1 стадія визначення факторів ризику. Потрібно з'ясувати, що саме і яким чином може негативно вплинути на капітал, прибутковість або ефективність діяльності бізнес-структури;

2 стадія – аналіз ризику. Потрібно визначити чинники ризику, які можуть негативно вплинути на підприємство, шляхи поінформованості про це працівників, зібрати пропозиції щодо варіантів зниження ризику;

3 стадія – контролювання ризику. Не можна одразу переходити до мінімізації ризику. Тут варто зрозуміти природу ризику. Суть зниження ризику полягає в мінімізації ймовірності (частоти) виникнення цього ризикового фактора і створенні таких умов, за яких, навіть якщо фактор все ж проявиться,

збитки бізнес-структури залишаються мінімальними. При цьому важливо ретельно оцінювати фінансову доцільність заходів, спрямованих на зменшення ризику. Ризик можна передати або застрахувати;

4 стадія – оцінювання і переосмислення. Тут оцінюється ефективність програми ризику, стратегія та тактика управління ризиками, варіанти відрахувань та витрат коштів на запобігання збиткам.

Управління ризиками повинно враховувати можливу взаємодію внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також синергію між елементами груп ризиків. Особливості ризик-менеджменту для підприємств зумовлені специфікою їхньої діяльності та підвищеною відповідальністю за ризикові ситуації, що потребує уточнення цілей, завдань, принципів і методів управління ризиками.

Основна мета управління ризиками полягає в забезпеченні готовності підприємства до можливих несприятливих подій та досягненні запланованих результатів. Для цього необхідно виконати такі завдання:

1) визначити критичний перелік процесів, систем, посад і даних, що потребують захисту у випадку інцидентів;

2) встановити перелік загроз, можливих інцидентів та ризикових чинників, від яких підприємство прагне захистити свої ключові елементи;

3) реалізувати послідовні етапи управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, що стосуються критичних елементів, призначення відповідальних за конкретні ризики, аналіз та оцінку ризиків за ймовірністю та рівнем впливу у формі потенційних збитків, втрат у вартісному, кількісному і якісному вимірі, вибір і опис заходів реагування на ризики, контроль за ризиками, моніторинг ефективності прийнятих заходів і подальші зміни в ризиках.

Управління ризиками має підтримувати реалізацію заходів, що забезпечують досягнення ключових показників роботи та ефективність процесів підприємства. До таких заходів належать:

– забезпечення безпеки персоналу та людей, які перебувають на території чи споживають продукцію та послуги;

- виконання зобов'язань перед замовниками, клієнтами та споживачами шляхом надання якісних та безпечних послуг, вироблення якісної та конкурентної продукції;
- контроль втрат при інцидентах та у випадках настання ризикових ситуацій;
- збереження операційної гнучкості та раціонального використання потужностей підприємства;
- підтримка комерційної ініціативи та раціонального завантаження потужностей підприємства навіть за умов виникнення ризиків чи інцидентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що специфіка управління ризиками на підприємствах полягає в його інтеграції в систему внутрішнього контролю та корпоративного управління, спрямованого на стабільне і циклічне проходження етапів ризик-менеджменту. Це дозволяє реалізовувати всі необхідні заходи для забезпечення безпеки життя і здоров'я, збереження майна, досягнення ключових показників діяльності, а також підтримки операційної гнучкості та комерційної ініціативи.

1.3. Моделі управління ризиками підприємства

Систему управління ризиками підприємств слід розглядати в контексті загальної системи внутрішнього контролю та корпоративного управління. Для створення дієвої системи управління ризиками важливо вибрати інструмент або концепцію, яка найкраще відповідає поставленим цілям. Серед можливих підходів було обрано модель трьох ліній захисту, яка відзначається простотою впровадження, орієнтацією на чіткі результати та практичною ефективністю. Ця модель вже широко досліджена і продовжує привертати увагу науковців, адже постійно розвивається та доводить свою ефективність на прикладі успішних підприємств.

Класична модель трьох ліній захисту передбачає, що на першій лінії зосереджені функції оперативного управління, які відповідають за оцінювання, контроль та мінімізацію ризиків через внутрішній контроль. Друга лінія займається управлінням ризиками шляхом визначення цільового рівня ризику, звітуванням керівництву про ризики та моніторингом відповідності вимогам і комплаєнсу. Третя лінія, у свою чергу, представлена ризик-орієнтованим внутрішнім аудитом, який перевіряє реалізацію управління ризиками на перших двох рівнях та надає висновки керівництву й раді щодо ефективності оцінки та управління ризиками в організації.

У практиці зарубіжних компаній модель трьох ліній захисту з чітким розподілом ролей і обов'язків стала досить поширеною. Розглянемо, як ця концепція може вдосконалюватися та розвиватися. На першій лінії захисту функціонують операційне управління й внутрішній контроль у координації з вищим керівництвом, наглядовою радою та радою директорів, яка також несе відповідальність за оцінку, контроль і зниження ризиків, а також за підтримання ефективного внутрішнього контролю. Ризик-менеджмент розглядається як окремий відділ, очолюваний керівником зі своїм штатом, що сприяє й контролює впровадження кращих практик, допомагаючи у визначенні цільового рівня ризику та передаючи необхідну інформацію по всій організації. На другій лінії захисту зосереджено власників процесів і функціональні підрозділи, такі як юридичний відділ, бухгалтерія, відділ ІТ, служба безпеки та комплаєнс. Для підприємств важливо організувати окремі функції, що відповідають за охорону праці, контроль транспортних процесів, безпеку й якість, а також відповідність законам, контрактним умовам, міжнародним вимогам та внутрішнім політикам, включно з попередженням шахрайства. Відділ комплаєнс виконує контрольну функцію й підпорядковується вищому керівництву, часто генеральному директору, з адміністративним підпорядкуванням у межах організаційної структури підприємства.

На третій лінії захисту розміщений внутрішній аудит, який відповідає за оцінку ризиків і забезпечує правління та керівництво організації впевненістю в

тому, що ризики ефективно управляються на всіх рівнях, включаючи роботу першої та другої ліній захисту. В рамках своєї діяльності аудит охоплює всі аспекти ризик-менеджменту: ідентифікацію, оцінку ризиків та обмін інформацією про них. Водночас, у цій моделі існує четвертий рівень захисту, представлений зовнішнім аудитом, який надає акціонерам та керівництву об'єктивне бачення фінансових показників компанії. Однак через специфічний обсяг завдань зовнішні аудиторі фокусуються лише на фінансових ризиках і не включають повний спектр ризиків – таких, як операційні, методи управління, моніторинг чи звітування перед керівництвом про зовнішні ризики. Отже, оцінка роботи структурних підрозділів і управління ризиками залишається за внутрішнім аудитом, який також здійснює моніторинг і забезпечує необхідні гарантії.

Модель трьох ліній захисту у 2013 році була вдосконалена, включивши новий зовнішній компонент – роль регуляторів та вимоги законодавства. На другій лінії також розширилися функції: тепер тут присутні фінансовий контроль, корпоративна безпека, контроль якості та ревізійний відділ.

Таким чином, враховуючи модель трьох ліній захисту та зміни, що відбулися за останнє десятиріччя, було запропоновано адаптовану для підприємств модель трансформації системи внутрішнього контролю. Ця модель управління ризиками будується на принципах планування ролей, а не посад, при розробці організаційної структури; орієнтується на створення доданої вартості, а не лише на відповідність передовим практикам; і прагне уникнення конфлікту інтересів замість впровадження звичних підходів (рис. 1.6).

Відповідно до запропонованої моделі, перша лінія складається з власників бізнесу, акціонерів, учасників і вищого керівництва, які уповноважені приймати ключові рішення щодо затвердження і реалізації корпоративної стратегії, включно зі стратегією управління ризиками, а також забезпечують затвердження та напрямки внутрішнього контролю.

Друга лінія захисту покладається на власників процесів та експертів, відповідальних за створення внутрішнього контролю та контроль у певній зоні відповідальності.



Рисунок 1.6. Модель трьох ліній захисту управління ризиками

Джерело: побудовано на основі [5]

Третя лінія захисту виконує функцію перевірки та координації внутрішнього контролю за участю незалежних експертів, які оцінюють діяльність інших спеціалістів. У цьому процесі внутрішній аудит між другою та третьою лініями забезпечує додаткову координацію в управлінні ризиками та розбудові внутрішнього контролю. В межах другої лінії одна управлінська функція може виконувати кілька ролей, як, наприклад, служба безпеки, що відповідає за інформаційну, кібер, кадрову, транспортну та пожежну безпеку. Існує також взаємозв'язок між першою та третьою лініями завдяки праву делегування рішень власникам процесів. В основі циклу внутрішнього аудиту та

управління ризиками лежить підвищення доданої вартості за прийняттого рівня ризиків. Таким чином, якщо зовнішні ризики зростають, власники бізнесу мають бути оперативно поінформовані.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз ринку виробництва підшипників в Україні та світі

В Україні та світі ринок підшипників стрімко розвивається. До 2026 року прогнозується, що цей ринок досягне 186,7 млрд дол. США [33]. У період кризи COVID-19 світовий ринок підшипників у 2020 році досягнув оцінки в 117,4 млрд дол. США. До 2026 року планується зростання світового ринку підшипників на 7,8 %. Ринок роликів підшипників має зрости до 2026 року на 7,2 %, досягнувши 107,6 млрд дол. США. Цей сегмент ринку у 2021 році в світі займатиме 34,6 %. У США цей ринок досягне у 2026 році 34,3 млрд дол. США, а в Китаї – 40,9 млрд дол. США.

В 2026 році ринок підшипників у США досягне 34,3 млрд дол., при цьому частка країни складатиме 27,01% світового ринку. Китай, друга за розміром економіка світу, може досягти обсягу ринку в 40,9 млрд дол. до 2026 року зі щорічним темпом зростання 12% протягом прогнозного періоду. Серед інших помітних ринків виділяються Японія та Канада, очікується їх зростання на 4,2% та 7% відповідно в період 2020–2027 років. У Європі темпи зростання в Німеччині можуть скласти близько 5,1%, а загальний обсяг європейського ринку сягне 45,2 млрд дол. до 2026 року.

Розширення ринку підтримується зростаючим застосуванням підшипників у різних сферах, включаючи важке машинобудування, гірничу промисловість, автомобілебудування, інфраструктурні проекти, сільське господарство, виробництво електроенергії та будівництво. Водночас, зростаючий попит на спеціалізовані підшипники створює нові можливості для розвитку світового ринку, а також сприяє зростанню ринку запит на підшипники кочення великого діаметру в галузях важкого машинобудування та відновлюваної енергетики,

зокрема для вітрових турбін. До 2026 року сегмент кулькових підшипників може досягти 62,3 млрд дол., закріпивши їх статус як одного з основних типів підшипників у світі [32].

Загалом марки підшипникових вузлів можна поділити на дві групи [34]:

1. Надійні та дорогі бренди – SKF, INA, FAG, NTN, NSK.
2. Бюджетні бренди – Craft, MPZ.

Бренд SKF. Загалом 20% підшипників у світі випускаються під маркою SKF, яка має велику виробничу мережу з 80 заводів та 150 представництв у різних країнах. Заснована у 1907 році, компанія SKF активно інвестує в інновації, щорічно виділяючи на дослідження близько 100 млн євро. Обсяг виробництва становить 600 млн підшипників щороку, причому SKF покриває 95% стандартних ринкових розмірів – від невеликих деталей вагою 1 грам до великих, що досягають 55 тон. Асортимент компанії включає високоточні компоненти з фланцями та вбудованими сенсорами.

Бренд INA. Після придбання акцій FAG у 2002 році, INA зайняла друге місце серед виробників підшипників. Група має понад 40 заводів у розвинених країнах, зареєструвала понад 6300 патентів і активно використовує свої новаторські напрацювання. Основною спеціалізацією INA є виробництво голчастих роликів підшипників, а також комбінованих радіальних та лінійних агрегатів. Продукція INA включає напрямні рейки, обгінні муфти, висувні втулки, а також гідравлічні та механічні приводні компоненти. Компанія активно постачає деталі для автомобільної та аерокосмічної галузей.

Бренд FAG. FAG представлена у 25 країнах, зокрема в Європі, Південній Кореї та Індії. Компанія виробляє кулькові та роликові підшипники, які широко використовуються у верстатобудуванні, важкій промисловості, авіакосмічній галузі та машинобудуванні. Продукцію під маркою FAG можна знайти у складі автомобілів таких відомих брендів, як Nissan, Volkswagen та Maybach.

Бренд NTN. Японська компанія NTN має 32 виробничі потужності, розташовані в таких країнах, як США, Німеччина, Канада, Японія, Тайвань та інших. Через 50 представництв компанія приймає прямі замовлення. З 2008 року

NTN володіє контрольним пакетом акцій (51%) французької компанії SNR. Виробництво NTN спеціалізується на мініатюрних та інструментальних підшипниках, а також на текучих динамічних підшипниках, які використовуються в електронних пристроях. Асортимент включає підшипникові вузли, ролики зчеплення, компоненти для газорозподільних систем і трансмісій, що встановлюються в автомобілях таких марок, як Lexus, Mazda, Nissan та Toyota.

Бренд NSK. Компанія NSK, заснована у 1916 році, сьогодні управляє 55 заводами по всьому світу, зокрема в Японії, Європі, Америці та Азії. Щорічно NSK випускає близько 1,25 млрд підшипників, серед яких ступичні, циліндричні та сферичні роликопідшипники. Їхні компоненти для легкових автомобілів розраховані на роботу при високих швидкостях. NSK пропонує широкий асортимент продукції, який відповідає різноманітним потребам клієнтів.

З 1998 року ПрАТ «СКФ Україна» (колишній Луцький підшипниковий завод) став частиною глобальної корпорації SKF. Основна продукція підприємства включає роликові та голчасті підшипники, а також колісні вузли, призначені для вантажних і комерційних транспортних засобів. Згідно з офіційною інформацією, в Україні компанія SKF має близько 1100 співробітників, більшість з яких працюють на Волині. За даними річного звіту про прибутки, на долю Луцького заводу у 2022 році припадало близько 0,5% від загального обсягу виробництва SKF. У квітні 2022 року компанія SKF ухвалила рішення припинити діяльність на ринку Росії, втративши при цьому близько 2 % загального обороту [35].

Частка у виручці ТОП-100 компаній для ПрАТ «СКФ Україна» складає 1,34 у 2023 році. За цим показником підприємство займає 25 місце. Дослідимо кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання як юридичних осіб, так і осіб-підприємців в Україні та Волинській області. Для цього дані згрупуємо на рисунку 2.1.

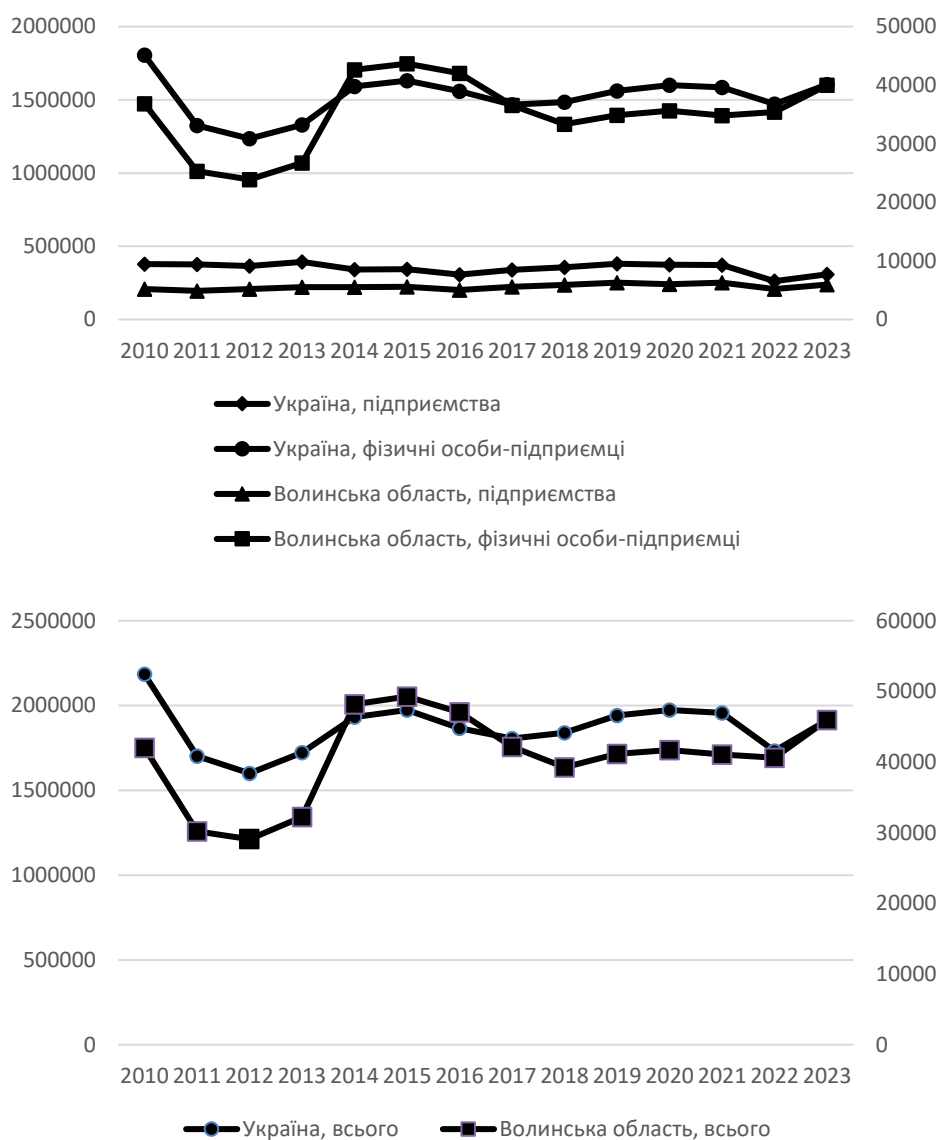


Рисунок 2.1. Кількість суб'єктів підприємництва (у т.ч. банків) в Україні та Волинській області

Джерело: побудовано на основі [13; 16]

Як видно на рис. 2.1 крива кількості підприємств у Волинській області повторює криву по Україні. Загалом, динаміку кількості підприємств можна охарактеризувати як зростаючу та виділити такі два етапи:

1 етап – занепаду, скорочення кількості підприємств. Це є 2011–2012 роки, 2016–2017 роки, 2021–2022 роки. Спад кількості підприємств по Україні у 2011 році склав 22 %, у 2012 році 5,9 %, у 2016 році 5,5 %, у 2017 році 3,2 %, у 2021 році 0,9 %, у 2022 році 11,4 %. Спад кількості підприємств по Волинській області

у 2011 році склав 28 %, у 2012 році 3,8 %, у 2016 році 4,5 %, у 2017 році 10,4 %, у 2018 році 6,9 %, у 2021 році 1,5 %, у 2022 році 1,2 %;

2 етап – піднесення, зростання кількості підприємств. Це періоди 2013–2015 роки, 2018–2020 роки, 2023 рік. У 2013 році кількість підприємств в Україні зросла на 7,6 %, у 2014 році на 12,2 %, у 2015 році на 2,2 %, у 2018 році на 1,9 %, у 2019 році на 5,5 %, у 2020 році на 1,6 %, у 2023 році на 10,4 %. У 2013 році кількість підприємств в Волинській області зросла на 10,9 %, у 2014 році на 49,4 %, у 2015 році на 2,3 %, у 2019 році на 4,8 %, у 2020 році на 1,4 %, у 2023 році на 13,2 %.

Якщо провести аналіз по кількості загалом підприємств юридичних осіб та фізичних осіб, то можемо зробити висновок, що по Україні та Волинській області ситуація щодо кількості підприємств є подібною.

Загалом, динаміку кількості підприємств юридичних осіб можна охарактеризувати як спадну та виділити такі два етапи:

1 етап – занепаду, скорочення кількості підприємств-юридичних осіб. Це є 2011–2012 роки, 2014 рік, 2016 рік, 2020–2022 роки. Спад кількості підприємств-юридичних осіб по Україні у 2011 році склав 0,8 %, у 2012 році 2,9 %, у 2014 році 13,3 %, у 2016 році 10,8 %, у 2020 році 1,8 %, у 2021 році 0,8 %, у 2022 році 29,4 %. Спад кількості підприємств-юридичних осіб по Волинській області у 2011 році склав 5,9 %, у 2016 році 10 %, у 2020 році 3,9 %, у 2022 році 17,2 %;

2 етап – піднесення, зростання кількості підприємств-юридичних осіб. Це періоди 2013 рік, 2015 рік, 2017–2019 роки, 2023 рік. У 2013 році кількість підприємств-юридичних осіб в Україні зросла на 7,8 %, у 2015 році на 0,7 %, у 2017 році на 10,4 %, у 2018 році на 5,2 %, у 2019 році 6,9 %, у 2023 році на 17,5 %. У 2012 році кількість підприємств-юридичних осіб в Волинській області зросла на 5,7 %, у 2013 році на 6,4 %, у 2014 році на 0,09 %, у 2017 році на 11,0 %, у 2018 році на 5,7 %, у 2019 році на 6,3 %, у 2021 році на 3,9 %, у 2023 році на 14,9 %.

Загалом, динаміку кількості підприємств фізичних осіб можна охарактеризувати як спадну та виділити такі два етапи:

1 етап – занепаду, скорочення кількості підприємств фізичних осіб. Це є 2011-2012 роки, 2016-2017 роки, 2021-2022 роки. Спад кількості підприємств-фізичних осіб по Україні у 2011 році склав 26,5 %, у 2012 році 2,9 %, у 2014 році 6,8 %, у 2016 році 4,4 %, у 2017 році 5,9 %, у 2021 році 0,9 %, у 2022 році 7,2 %. Спад кількості підприємств-фізичних осіб по Волинській області у 2011 році склав 31,2 %, у 2012 році 5,6 %, у 2016 році 3,8 %, у 2017 році 13 %, у 2018 році 8,8 %, у 2021 році 2,4 %;

2 етап – піднесення, зростання кількості підприємств фізичних осіб. Це періоди 2013 - 2015 роки, 2018–2020 роки, 2023 рік. У 2013 році кількість підприємств-фізичних осіб в Україні зросла на 7,6 %, у 2014 році на 19,7 %, у 2015 році на 2,5 %, у 2018 році на 1,2 %, у 2019 році на 5,2 %, у 2020 році 2,5 %, у 2023 році на 9,2 %. У 2013 році кількість підприємств-фізичних осіб в Волинській області зросла на 11,8 %, у 2014 році на 59,6 %, у 2015 році на 2,4 %, у 2019 році на 4,5 %, у 2020 році на 2,3 %, у 2022 році на 1,7 %, у 2023 році на 13 %.

Таким чином, найбільше зростання кількості підприємств по Волинській області та Україні спостерігалось у 2014 році, а найбільший спад у 2011 році.

За рівнем доходів підприємства у Волинській області розподілилися таким чином (рис. 2.2).

У ТОП 100 найбільших компаній Волині ПрАТ «СКФ Україна» займала у 2023 році за виручкою 25 місце, серед інших підприємств з таких видів діяльності:

1) паливо-енергетичний сектор – ТОВ «Вог ресурс», ТОВ «Вест Петрол маркет», ТОВ « Волиньобленерго», ТОВ «Волиньенергозбут», ТОВ «Вест Кард», ТОВ «Псетрол Партнер», ТОВ «Волинь-Паливо», ТОВ «Транс Ойл компанія», ТОВ «Паливно-торгова фірма «Центр», ТОВ «Толк ВЕЗ», ТОВ «ДП ГРУП Волинь», ТОВ «Нафтова компанія «Аветра», ДКП «Луцьктепло»;

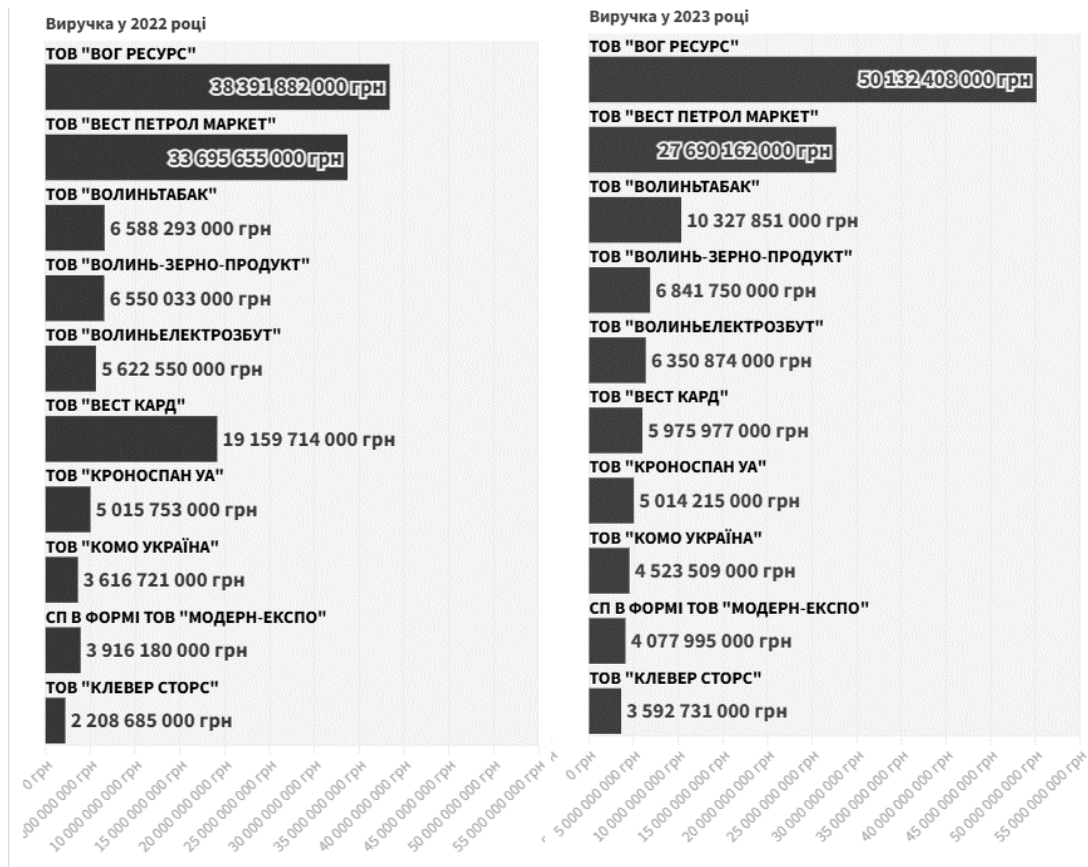


Рисунок 2.2. ТОП підприємств у Волинській області за рівнем доходів у 2022 та 2023 роках

Джерело: побудовано на основі [36]

2) сільське господарство – ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт», ТОВ «Луцька аграрна компанія», ТОВ «Агро Фонд», ТОВ «Волинь нова», ПП «Волпас», ТОВ «СБЕ Україна Рівне», ТОВ «Птахокомплекс «Губин», ТОВ «П'ятидні», ТОВ «Чікен Трейд»;

3) деревообробно-паперова промисловість – ТОВ «Кроноспан УА», ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика-Україна», ПрАТ «ВГП», ТОВ «Луцька картонно-паперова фабрика», ТОВ «Бренвель», ТОВ «Цунамі», ТОВ «Волинь Палетс»;

4) оптова та роздрібна торгівля – ТОВ «Волиньтабак», ТОВ «Комо Україна», ТОВ «Клевер Сторс», ТОВ «Кревіан Драйв», ТОВ «Волиньзахідресурс», ТОВ «Сітіавто», ТОВ «Континіум -Трейд», ПП «Торговий

дім «Салют», ТОВ «Вікторія Лідер Груп», ТОВ «Опос-торг», ТОВ «Вінтул», ТОВ «Рошен-Волинь»;

5) машинобудування та металообробка – СП ТОВ «Модерн Експо», ТОВ «Кромберг Енд Шуберт Україна ЛУ», ТОВ «Луцький ремонтний завод «Мотор»;

6) фармацевтика – ТОВ «Волиньфарм»;

7) харчова промисловість – ТОВ «Волиньхолдінг», ТОВ «Луцьк Фудз», ТОВ «Дмитрук-Фудз»;

8) металургія – ПрАТ «СКФ Україна»;

9) хімічна промисловість – ТОВ «Пластхім Україна».

Найчисельнішою є група підприємств паливо-енергетичного сектору, оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство та деревообробно-паперова промисловість. Металургія у Волинській області представлена ПрАТ «СКФ Україна» згідно даних [36] за найвищим рівнем доходів. Проте інший сайт [37] ПрАТ «СКФ Україна» відносить до машинобудівних підприємств. На підтвердження цього було здійснено дослідження Бурбаном О.В., який відніс його до машинобудування [38].

2.2. Оцінка внутрішніх ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

За методикою Ріщук Л.І. оцінювання внутрішніх ризиків підприємства можна провести за допомогою таких етапів:

1. На першому етапі оцінюється ризики елементів. До ризиків елементів належать засоби праці, предмети праці, праця, інформація та фінанси.

2. На другому етапі вивчають ризики підсистем. До підсистем належать виробничо-технічна, кадрово-інтелектуальна, фінансова, комерційна, інноваційно-інвестиційна, інформаційна.

3. На третьому етапі визначається інтегральний внутрішній ризик підприємства як системи.

У табл. 2.1 опишемо основні ризики, які можуть виникати на кожному етапі оцінювання.

Таблиця 2.1. – Види ризиків та індикаторів ризиків для елементів та підсистем підприємства

Показник	Ризик	Індикатор ризику
1	2	3
За елементами		
Засоби праці	Ризик поломки обладнання, аварії, пошкодження, простої, неефективне використання обладнання, випуск неякісної продукції	Коефіцієнт зносу обладнання, коефіцієнт простоїв обладнання
Предмети праці	Ризик неефективного використання сировини пошкодження продукції, невчасної оплати, зростання цін на сировину, несвоєчасних поставок	Коефіцієнт браку, індекс інфляції, коефіцієнт виконання замовлень
Праця	Ризик забастовок, звільнення, зниження продуктивності праці, розголосу таємниці, неефективного управління	Коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці
Інформація	Ризик втрати інформації, несвоєчасно отриманої інформації, розголосу, недостовірності	Коефіцієнт швидкості обробки інформації
Фінанси	Ризик неефективного використання фінансових ресурсів, неплатоспроможності, ліквідності, зниження фінансової стійкості, інфляційний, неповернення зобов'язань	Коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості
За підсистемами		
Виробничо-технічна	Ризик збоїв у роботі обладнання, простоїв обладнання, використання обладнання не за призначенням	Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондовіддача, ступінь переробки сировини, коефіцієнт зносу обладнання, виробничі втрати, коефіцієнт оновлення обладнання
Кадрово-інтелектуальна	Ризик високої плинності кадрів, зниження продуктивності праці через втрату мотивації,	Темпи росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плинність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Фінансова	Ризик втрати ліквідності, порушення фінансової стійкості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність активів
Комерційна	Ризик зменшення частки ринку, зростання неплатоспроможності	Частка підприємства на ринку, темп росту цін на сировину, темп росту цін на продукцію підприємства, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості
Інноваційно-інвестиційна	Ризик згорання інвестицій, сповільнення росту через рак фінансових ресурсів	Коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів зі впровадження інновацій
Інформаційна	Ризик викривлення інформації, донесення неякісної інформації	Коефіцієнт вірогідності документації, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт якості управлінської документації

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Для оцінювання рівня ризику підсистем організації доцільно використовувати метод аналогій, експертний і аналітичний підходи, а також метод «дерево рішень» і проводити оцінювання на базі фінансового аналізу підприємства за допомогою фінансової звітності (додаток А).

Для цього розрахуємо індикатори підсистем на ПрАТ «СКФ Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Індикатори ризиків виробничо-технічної та кадрово-інтелектуальної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

Індикатор	Рік			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Фондовіддача, грн/грн	3,65	3,19	2,63	-27,95	-17,55
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,47	0,53	0,56	19,15	5,66
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,89	1,11	1,28	43,82	15,32
Матеріаломісткість, грн	0,63	0,66	0,74	17,46	12,12
Матеріаловіддача, грн	1,58	1,51	1,35	-14,56	-10,60
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	76,6	76,8	78,7	2,74	2,47

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці, тис. грн	1462	1395	676	-53,76	-51,54
Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,008	0,25	56,25	3025,00
Витрати на оплату праці, тис. грн	239897	303703	326878	36,26	7,63

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

З даних таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що у 2023 році проти 2021 року знизилася фондovіддача на 27,95 %, матеріалovіддача – на 14,56 %, продуктивність праці на 53,76 %. Зріс за аналогічний період коефіцієнт зносу основних засобів на 19,15 %, матеріаломісткість на 17,76 %, коефіцієнт придатності основних засобів на 43,82 %, коефіцієнт плинності кадрів на 56,25 %, витрати на оплату праці на 36,26 %, питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції на 2,74 в/п. Отже, у ПрАТ «СКФ Україна» підвищується ризик неефективного використання засобів праці, ризик неефективного використання матеріальних ресурсів, ризик неефективних (нерезультативних) витрат праці. На ПрАТ «СКФ Україна» зростає ризик збільшення матеріальних витрат на одиницю продукції, ризик зношеності обладнання, ризик незадоволення робочим кліматом в колективі та втратою мотивації.

Таблиця 2.3. – Індикатори ризиків фінансової та комерційної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

Індикатор	Рік			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,7	1,9	2,36	38,82	24,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	0,66	1,47	28,95	122,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,33	0,69	176,00	109,09
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,7	0,7	-6,67	0,00
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,25	0,3	0,3	20,00	0,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,82	2,31	2,32	182,93	0,43
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,33	0,43	0,43	30,30	0,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,16	0,22	0,13	-18,75	-40,91

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,19	0,3	0,29	52,63	-3,33
Рентабельність продаж, %	5,23	1,08	-16,24	-410,52	-1603,70
Рентабельність активів, %	6,94	1,09	-15,99	-330,40	-1566,97
Рентабельність виробництва, %	7,91	1,32	-16,49	-308,47	-1349,24
Коефіцієнт оборотності активів	1,33	1,0	1,65	24,06	65,00
Коефіцієнт оборотності запасів	3,53	3,02	4,39	24,36	45,36
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,65	3,19	2,63	-27,95	-17,55

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

З даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у 2023 році проти 2022 року зросли такі показники: коефіцієнт покриття на 38,82 %, коефіцієнт швидкої ліквідності на 28,25 %, коефіцієнт абсолютної ліквідності на 176 %, коефіцієнт концентрації позичкового капіталу на 20 %, коефіцієнта фінансової стабільності на 182,93 %, коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів на 30,30 %, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 52,63 %, коефіцієнта оборотності активів на 24,06 %, коефіцієнта оборотності запасів на 24,36 %. Зменшилися за досліджуваний період коефіцієнт фінансової незалежності на 6,67 %, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 18,75 %, рентабельність продаж на 410,52 %, рентабельність активів на 330,40 %, рентабельність виробництва на 308,47 %, коефіцієнт оборотності основних засобів на 27,95 %. В результаті цього на ПрАТ «СКФ Україна» виникають такі ризики: зменшується ризик ліквідності, зростає ризик залежності від позичкових коштів, знижується ризик фінансової нестабільності, знижується ризик відтоку грошових коштів, знижується ризик неефективності використання запасів, знижується ризик ділової активності, знижується ризик фінансової нестійкості. Проте на ПрАТ «СКФ Україна» зростає ризик збитковості, втрати лідируючих позицій на ринку, неефективності використання основних засобів.

З даних таблиці 2.4 можемо зробити висновок, що у 2023 році проти 2021 року в ПрАТ «СКФ Україна» практично не змінилася якість обслуговування споживачів, коефіцієнт оновлення ПК.

Таблиця 2.4. – Індикатори ризиків інноваційно-інвестиційної та інформаційної підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

Індикатор	Рік			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Якість обслуговування споживачів, коеф	0,001	0,001	0,001	0,00	0,00
Гнучкість розрахунків за продукцію, коеф	0,004	0,002	0,001	-75,00	-50,00
Коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів	0,9	0,84	0,76	-15,56	-9,52
Рентабельність каналів збуту, %	20,98	16,5	6,5	-69,02	-60,61
Питома вага стабільних клієнтів, %	86	82	84	-2,33	2,44
Коефіцієнт виконання плану збуту	0,05	-0,16	-0,27	-640,00	68,75
Надійність поставок, коеф	0,91	0,98	0,97	6,59	-1,02
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), коеф.	0,91	0,98	0,97	6,59	-1,02
Коефіцієнт електронного документообігу	0,85	0,9	0,91	7,06	1,11
Коефіцієнт оновлення ПК	0,75	0,74	0,75	0,00	1,35
Коефіцієнт повноти інформації	0,72	0,75	0,76	5,56	1,33
Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт	0,72	0,75	0,76	5,56	1,33
Коефіцієнт завантаженості комп'ютера	0,3	0,32	0,31	3,33	-3,13
Рівень ефективності управління інформаційними потоками, коеф.	1,9	0,33	-3,8	-300,00	-1251,52

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

За цей же період зріс коефіцієнт завантаженості комп'ютера на 3,33 %, коефіцієнт автоматизації та механізації робіт на 5,56 %, коефіцієнт повноти інформації на 5,56 %, коефіцієнт електронного документообігу на 7,06 %, ефективність постачальника на 6,59 %, надійність поставок на 6,59 %. На ПрАТ «СКФ Україна» у 2023 році проти 2021 року зменшилася гнучкість розрахунків за продукцію на 75 %, коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів на 15,56 %, рентабельність каналів збуту на 69,02 %, питома вага стабільних клієнтів на 2,33 %, коефіцієнт виконання плану збуту на 640 %, рівень ефективності управління інформаційними потоками на 300 %. У 2023 році проти 2021 року зростає ризик зменшення гнучкості розрахунків, сповільнення обслуговування, невиконання плану збуту, нерентабельності каналів збуту, неефективності управління інформаційними потоками. Проте на ПрАТ «СКФ Україна» зменшується ризик ненадійності поставок та постачальників, неефективного

електронного документообігу, неповноти інформації, незавантаженості комп'ютерів.

Проведено обрахунок інтегрального показника підсистем за методикою [39] наведено у таблиці 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5. – Розрахункова таблиця для обрахунку інтегральних показників ризиків підсистем ПрАТ «СКФ Україна»

Показник	Нормативне значення	Фактичне значення			Ваговість	Інтегральний показник
		2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7
Виробничо-технічна підсистема					0,2	-1,84
Фондовіддача, грн/грн	зростає	3,65	3,19	2,63	0,1	0,1
Коефіцієнт зносу ОЗ	< 0,25	0,47	0,53	0,56	0,2	-1,08
Коефіцієнт придатності ОЗ	> 0,75	0,89	1,11	1,28	0,2	-0,46
Матеріаломісткість, грн	знижується	0,63	0,66	0,74	0,2	-0,13
Матеріаловіддача, грн	зростає	1,58	1,51	1,35	0,1	0,01
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	< 60 %	76,6	76,8	78,7	0,2	-0,29
Кадрово-інтелектуальної підсистем					0,2	-0,66
Продуктивність праці, тис. грн	зростає	1462	1395	676	0,25	-0,18
Коефіцієнт плинності кадрів	10,9 %	0,16	0,008	0,25	0,35	-0,28
Витрати на оплату праці, тис. грн	зростають	239897	303703	326878	0,4	-0,21
Фінансова підсистема					0,1	-3,59
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	1,7	1,9	2,36	0,1	-0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5–0,7	1,14	0,66	1,47	0,1	-0,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,25	0,25	0,33	0,69	0,1	-1,12
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,5	0,75	0,7	0,7	0,2	-0,43
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,4–0,6	0,25	0,3	0,3	0,1	0,43
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,67–1,5	0,82	2,31	2,32	0,2	-1,27

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	< 1	0,33	0,43	0,43	0,2	0,6
Комерційна підсистема					0,2	3,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,16	0,22	0,13	0,2	0,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,19	0,3	0,29	0,1	-0,3
Рентабельність продаж, %	> 0	5,23	1,08	-16,24	0,1	1,33
Рентабельність активів, %	> 0	6,94	1,09	-15,99	0,1	1,27
Рентабельність виробництва, %	> 0	7,91	1,32	-16,49	0,2	1,24
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,33	1,0	1,65	0,1	-0,33
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	3,53	3,02	4,39	0,1	-0,22
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	3,65	3,19	2,63	0,1	-0,05
Інноваційно-інвестиційна підсистема					0,1	1,52
Якість обслуговування споживачів, коеф	збільшення	0,001	0,001	0,001	0,1	0,0
Гнучкість розрахунків за продукцію, коеф	збільшення	0,004	0,002	0,001	0,1	-1,33
Коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів	збільшення	0,9	0,84	0,76	0,1	-0,04
Рентабельність каналів збуту, %	> 0	20,98	16,5	6,5	0,1	-0,47
Питома вага стабільних клієнтів, %	збільшення	86	82	84	0,1	-0,05
Коефіцієнт виконання плану збуту	збільшення	0,05	-0,16	-0,27	0,1	3,53
Надійність поставок, коеф	збільшення	0,91	0,98	0,97	0,2	-0,06
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), коеф.	збільшення	0,91	0,98	0,97	0,2	-0,06

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Інформаційна підсистема					0,2	6,42
Коефіцієнт електронного документообігу	збільшення	0,85	0,9	0,91	0,2	-0,11
Коефіцієнт оновлення ПК	збільшення	0,75	0,74	0,75	0,1	-0,07
Коефіцієнт повноти інформації	збільшення	0,72	0,75	0,76	0,2	-0,06
Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт	збільшення	0,72	0,75	0,76	0,1	-0,06
Коефіцієнт завантаженості комп'ютера	55-65 %	0,3	0,32	0,31	0,2	0,48
Рівень ефективності управління інформаційними потоками, коеф.	> 0	1,9	0,33	-3,8	0,2	6,23
Всього					1	4,94

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо загальний інтегральний внутрішній ризик ПрАТ «СКФ Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Інтегральний внутрішній ризик ПрАТ «СКФ Україна»

Підсистема	Інтегральний індекс	Ваговість	Внутрішній ризик
Виробничо-технічна	-1,84	0,2	-0,37
Кадрово-інтелектуальна	-0,66	0,2	-0,13
Фінансова	-3,59	0,1	-0,36
Комерційна	3,09	0,2	0,62
Інноваційно-інноваційна	1,52	0,1	0,15
Інформаційна	6,42	0,2	1,28
Разом	4,94	1	0,19

Джерело: розраховано автором

За шкалою оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику [39] встановлено, що значення внутрішнього ризику попадає в верхній діапазон, який свідчить про низький ступінь ризику. Таким чином, ПрАТ «СКФ Україна» має високу платоспроможність, що зумовлено його ефективною діяльністю у 2021-2022 роки. Проте підприємство відчуває незначні тимчасові труднощі.

2.3. Аналіз зовнішніх ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

За допомогою експертного методу визначимо рівень зовнішнього ризику. В якості експертів обрано 10 фахівців, серед яких проведено опитування за такими основними запитаннями:

Які види ризиків мають більший вплив на діяльність підприємства?

Проранжуйте ризики (політичний, правовий, соціально-демографічний, екологічний, економічний, кліматичний) за важливістю для підприємства.

Оцініть ймовірність появи ризиків за шкалою 0 – неіснуючий ризик, 0,01-0,25 – ризикова ситуація, 0,26-0,5 – нічого не можна сказати про ймовірність появи ризику, 0,51-0,75 – імовірно ризикова ситуація, 0,76–1 – певна ризикова ситуація.

Оцініть силу негативного впливу конкретного виду ризику на підприємство (1 – слабкий, 2 – незначний, 3 – середній, 4 – сильний, 5 – надзвичайно сильний).

У таблиці 2.7 опишемо результати експертної оцінки зовнішніх ризиків експертами.

Таблиця 2.7. – Експертна оцінка зовнішніх ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

Ризики	Ймовірність появи, дол. од.	Ранг важливості	Ступінь впливу, бали
Політичний	0,76	1	3,95
Правовий	0,15	2	1,8
Соціально-демографічний	0,42	6	4,2
Екологічний	0,2	4	2,25
Економічний	0,36	3	3,2
Кліматичний	0,23	5	1,2

Джерело: складено автором

Таким чином, за рангом важливості для ПрАТ «СКФ Україна» експерти вважають, що перше місце займають політичні ризики, друге – правові, далі економічні, екологічні, кліматичні та соціально-демографічні. Проте в балах найвищий ступінь впливу чинить на ПрАТ «СКФ Україна» соціально-демографічні, далі політичні, економічні, екологічні, правові та кліматичні.

Найвища ймовірність появи політичних, соціально-демографічних, економічних, кліматичних, екологічних та правових ризиків.

Відповідно до цього побудуємо SWOT-матрицю. Для цього визначимо основні зовнішні та внутрішні загрози ПрАТ «СКФ Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Зовнішні та внутрішні загрози ПрАТ «СКФ Україна»

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Відсутність системи визначення внутрішніх загроз	Не розроблена система визначення зовнішніх загроз
Низький рівень віддачі інформаційних технологій в управлінні	Підприємство призупинило свою діяльність у серпні 2023 р. через зруйнування обладнання вибухом
Неефективне використання засобів праці	Зростання дебіторської заборгованості
Неефективне використання матеріальних ресурсів	Занепад виробників машин в Україні, які є споживачами продукції підприємства
Неефективні (нерезультативні) витрати праці	Зниження купівельної спроможності на ринку.
Незадоволення робочим кліматом в колективі	Нестача компетентних фахівців з управління
Зношеність обладнання	Слабкий рівень розвитку внутрішнього ринку
Зростання залежності від позичкових коштів	Суттєвий вплив військових дій на території України на діяльність підприємства
Нарощення збитковості	Відсутність замовлень з боку держави та проблеми із постачанням сировини
Втрата лідируючих позицій на ринку	Високий рівень інфляції
Неефективне використання основних засобів	
Зменшення гнучкості розрахунків та сповільнення обслуговування клієнтів	
Нерентабельність каналів збуту	
Неефективне управління інформаційними потоками	

Джерело: складено автором

Зазначені загрози ПрАТ «СКФ Україна» вказують на потребу в аналізі ризиків для їх своєчасного виявлення, посилення роботи над розробкою заходів, спрямованих на зниження негативного впливу та попередження їх появи в майбутньому. При цьому підприємство здатне впливати лише на внутрішні ризики, тож мова йде саме про них.

Для стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «СКФ Україна» використаємо метод SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – SWOT-аналіз ПрАТ «СКФ Україна»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вигідне географічне положення щодо ринків збуту. 2. Добре розвинена інфраструктура. 3. Здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін. 4. Досить стабільні зв'язки з головним офісом компанії SKF. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введення воєнного стану в країні та мобілізація співробітників підприємства. 2. Посилення економічної та соціальної нестабільності. 3. Ризик повторних обстрілів і можливе припинення діяльності бізнесу.
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійна база клієнтів та наявність замовлень із-за кордону. 2. Налагоджені процеси управлінської діяльності. 3. Використання новітніх цифрових рішень для управління. 4. Впровадження автоматизованої системи управління. 5. Наявність кваліфікованих кадрів. 6. Зростання фінансової стійкості та ліквідності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулювання розвитку цифрового середовища у бізнесі. 2. Підтримка DigitalSales та TrMS як основних елементів стратегії SKF 2025. 3. Вдосконалення систем управління на підприємстві. 4. Оновлення персоналу через залучення в команду молодих фахівців. 5. Розробка заходів з управління ризиками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво головної компанії SKF щодо можливостей управління ризиками. 2. Створення безпечного середовища для діяльності під час небезпеки. 3. Впровадження механізму оцінки ризиків.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень віддачі інформаційних технологій в управлінні 2. Неєфективне використання засобів праці, матеріальних ресурсів, витрат праці. 3. Зношеність обладнання 4. Значна залежність від позичкових коштів, збитковість, неєфективне використання основних засобів 5. Зменшення гнучкості розрахунків та нерентабельність каналів збуту 6. Неєфективне управління інформаційними потоками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ризику через нестійкий фінансовий стан. 2. Впровадження сучасної системи контролю ризиками на підприємстві. 3. Підвищення ефективності управління ризиками. 4. Пошук та підбір фахівців з управління ризиками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадити на підприємстві систему виявлення ризиків. 2. За можливості використовувати аутсорсинг або інсорсинг. 3. Розробити та реалізувати стратегію зниження ризиків на підприємстві.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ПрАТ «СКФ Україна» показав, що, поряд із сильними сторонами та можливостями для оцінки впливу зовнішніх ризиків, підприємство має ряд загроз та слабких сторін. Для зниження їхнього негативного впливу рекомендується проводити аналіз і оцінку ризиків, що дозволить своєчасно їх ідентифікувати та посилити роботу над розробкою заходів для зменшення їх впливу.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»

3.1. Концепція управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна»

Управління ризиками на вітчизняних підприємствах майже не розвинене, особливо коли мова йде про використання міжнародних стандартів. Це обумовлено відсутністю навіть базових методологічних підходів до ризик-менеджменту. Топ-менеджери здебільшого розглядають управління ризиками як непотрібні витрати, не бачачи очевидних результатів, що призвело до певних викривлень у розумінні цього поняття. Така ситуація виникла через низку причин: відсутність традицій ризик-менеджменту на підприємствах, низький рівень обізнаності суспільства щодо управління ризиками, нестачу кваліфікованих фахівців у цій галузі, а також брак державного нормативного регулювання.

На більшості приватних акціонерних товариствах впровадження ризик-менеджменту значною мірою залежить від генерального директора, менеджера, управлінця, лідера. Це часто стає основною перешкодою для розвитку ефективного управління ризиками. Ідеально, якщо ризик-менеджер підпорядковується безпосередньо головному керівнику компанії, маючи завдання аналізувати й оцінювати стратегічний розвиток бізнесу, надавати незалежну експертну оцінку і рекомендації. До послуг таких спеціалістів зазвичай звертаються керівники, які прагнуть створити стабільний і довготривалий бізнес.

З іншого боку, керівники та власники ПрАТ «СКФ Україна» дедалі більше усвідомлюють важливість впровадження ефективного процесу управління ризиками. Такий підхід особливо притаманний підприємствам, де, на відміну від фінансово-кредитних установ, немає регуляторних вимог до управління

ризиками. Основні елементи ризик-менеджменту зазвичай спостерігаються на великих підприємствах і компаніях, орієнтованих на експорт.

Концепція з управління ризиками має формуватися із підбору кадрового потенціалу. Доцільно на ПрАТ «СКФ України» створити окремий відділ або групу в межах економічного відділу, де будуть включені спеціаліст з організації процесу ризик-менеджменту, оцінки ризиків, спеціаліст з страхування ризиків, спеціаліст з супроводу ризиків. Кількість фахівців має бути узгоджена залежно від потреби підприємства та штатного розпису. На кожному рівні спеціалісти повинні координувати свою діяльність із діями вищого керівництва. Невміння ризик-менеджера налагодити ефективну комунікацію з колегами «по горизонталі» може негативно вплинути на діяльність ПрАТ «СКФ Україна». Для нього важливо, щоб співробітники забезпечували якісну інформацію про ризики. Проте, через недостатні навички спілкування (зокрема, з урахуванням психологічних аспектів взаємодії), працівники можуть втратити мотивацію до співпраці з ним. Це може статися навіть при наявності корпоративного стандарту з управління ризиками і призвести до значних інформаційних прогалин, що, зрештою, знижує ефективність управління ризиками на підприємстві.

Керівництво ПрАТ «СКФ України» повинно усвідомити, що управління ризиками має бути безперервним процесом, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукції. У цій діяльності повинні брати участь фахівці з різних відділів, залучатися зовнішні експерти, а також аналізуватися дії конкурентів. Пропонується алгоритм управління ризиками, що враховує міжнародні стандарти та адаптований до умов української практики господарювання (рис. 3.1). Як показано на рис. 3.1, перші чотири етапи алгоритму стосуються ідентифікації ризиків. Після цього управлінець оцінює необхідність заходів для зменшення, локалізації або запобігання ризикам. Якщо такі заходи не потрібні, оцінюється наявність ризиків, що залишаються поза контролем. У разі потреби в запобіжних заходах застосовуються управлінські інструменти та методи. На цьому етапі критично важливим є використання стандарту ISO 31000, який сприяє формалізації управління ризиками, забезпечує чітке документування

процесу, дотримання основних принципів і сприяє формуванню «ризик-культури» в компанії. Оцінку ризиків, як кількісну, так і якісну, рекомендується проводити відповідно до стандарту FERMA (Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту). Таким чином, етап аналізу ризиків поступово переходить в етап їх управління, що завершується обробкою ризиків, визначенням залишкового ризику і ступеня його прийнятності.

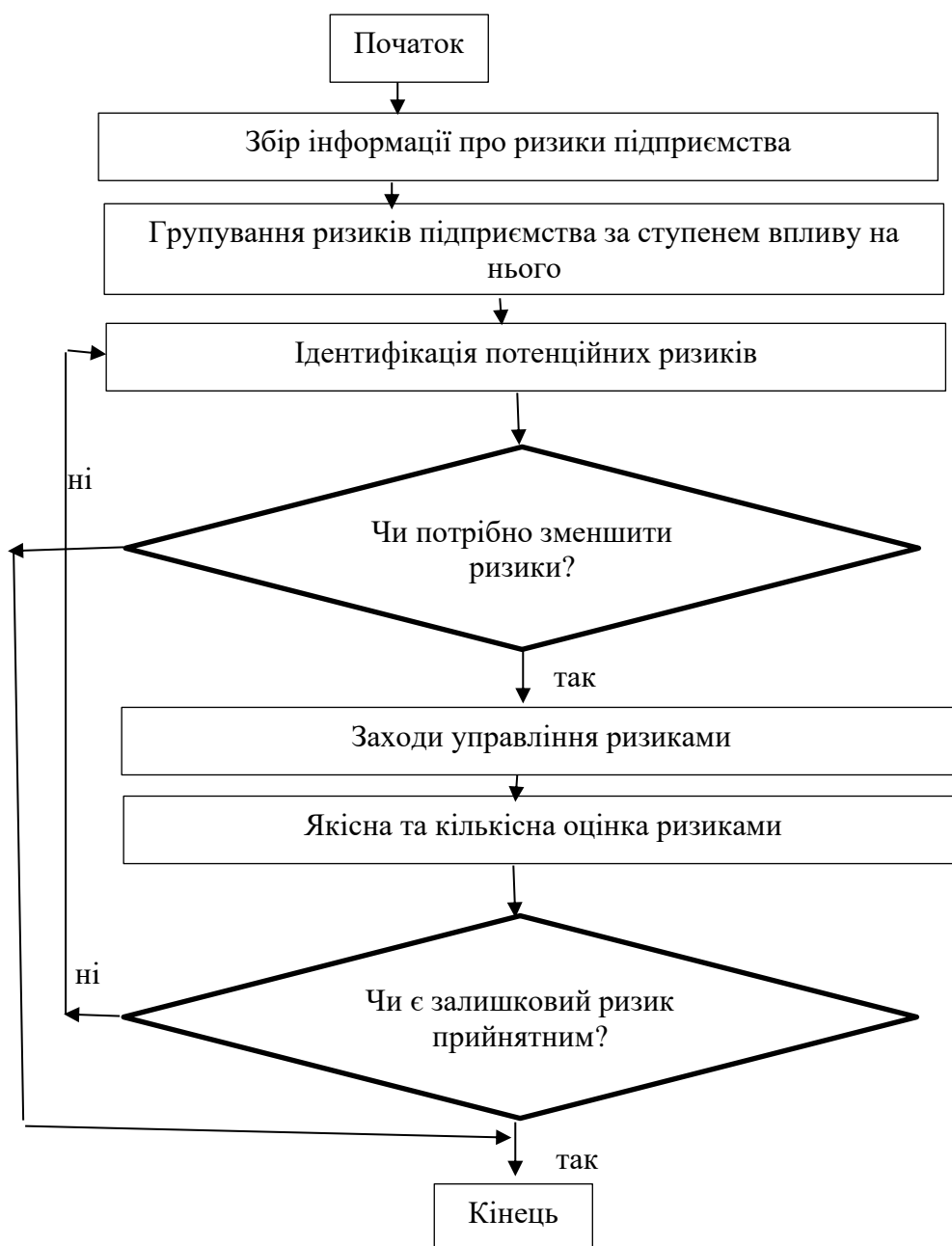


Рисунок 3.1. Схема управління ризиками на ПрАТ «СКФ Україна» відповідно до міжнародних стандартів

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Основою ризик-орієнтованого управління є не його ізолюваність від бізнес-процесів підприємства а навпаки, тісна інтеграція на всіх рівнях організації – від найнижчої ланки до керівництва – з активним залученням кожного працівника для досягнення спільних корпоративних цілей.

Головна мета ризик-орієнтованого управління для забезпечення розвитку підприємства, незалежно від сфери її діяльності, полягає в досягненні цілей шляхом зниження ризиків. Цей підхід є більш виправданим у сучасних умовах, оскільки забезпечує фокусування на зонах підвищеного ризику та повну інтеграцію з усіма бізнес-процесами. Це дозволяє своєчасно реагувати, запобігати ризикам, усувати слабкі місця і мінімізувати негативні наслідки.

Етапи управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна» подано на рисунку 3.2.

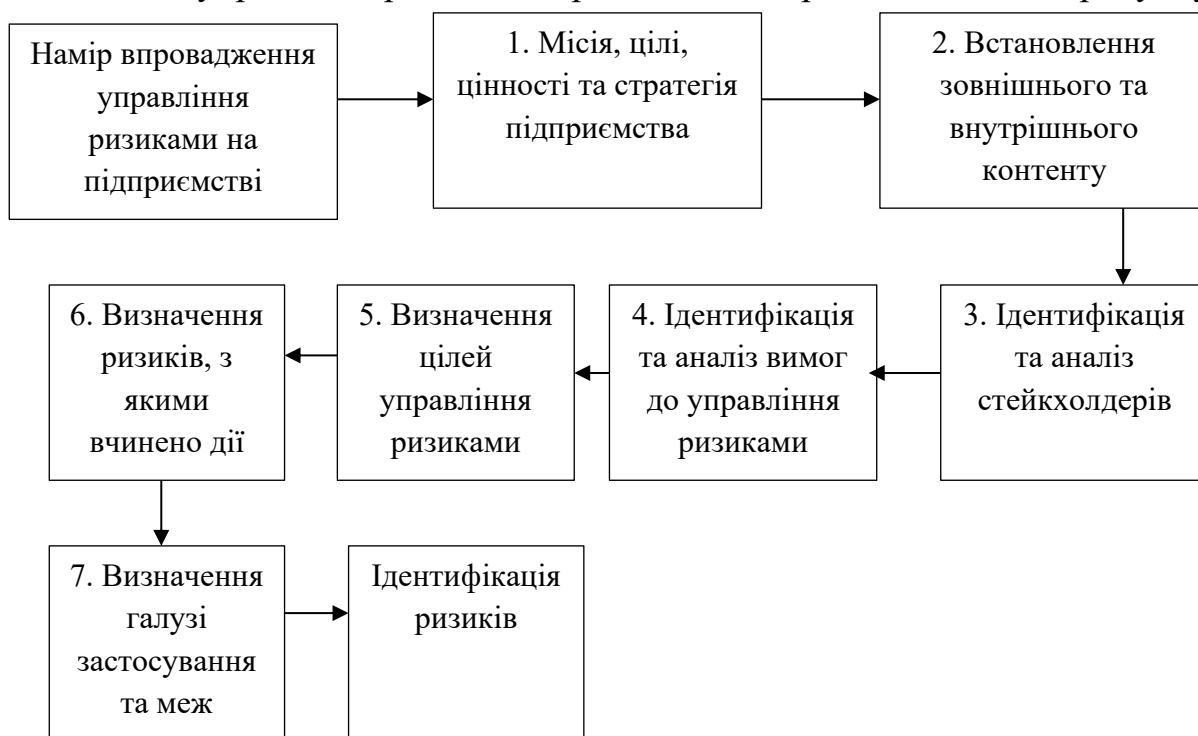


Рисунок 3.2. Етапи управління ризиками ПрАТ «СКФ Україна»

Джерело: побудовано на основі [1]

Кожний етап передбачає низку дій:

1. Чітке співставлення ризиків місії, цілям, цінностям та стратегії підприємства. На цій основі поділ ризиків на дві групи, ті які заважають реалізувати стратегію ПрАТ «СКФ Україна» та ті, які є нейтральними до неї.

Управлінці працюють з тією групою ризиків, які є не сприяє реалізації цілей підприємства та заважає у виконанні стратегії.

2. Встановлення контенту для ПрАТ «СКФ Україна» є важливим елементом, оскільки чітко визначаються зовнішні та внутрішні фактори, які сприяють розвитку підприємства.

3. Ідентифікація стейкхолдерів пов'язана із ризиками, які вони можуть привнести у діяльність підприємства. Якщо співпраця із окремим стейкхолдером викликати зростання ризиків на підприємстві, то від них варто відмовитися.

4. Ідентифікувати вимог до управління ризиками передбачає визначення ознак, за допомогою яких ми можемо їх класифікувати за ступенем впливу на підприємство. Уникнути всіх ризиків є неможливим. Проте можна зменшити негативний вплив суттєвих ризиків і не витратити кошти на нейтралізацію ризиків, які є нейтральними щодо ПрАТ «СКФ Україна».

5. Потрібно визначити цілі управління ризиками та узгоди їх з цілями підприємства. Вони повинні корелювати, у противному випадку буде досягнуто дисбаланс.

6. Визначення ступеню ризиків, які нейтралізовано або проведено заходи із їх послаблення.

7. Визначення сфери застосування залишкового ефекту сформованих ризиків, які через управління були послаблені.

8. Передбачає визначення ризиків, які оточують підприємство та повторне їх ранжування.

Таким чином, описаний нами процес є безперервним і потребує уваги ризик-менеджерів. Змінне середовище привносить нові види ризику та змінює їх ступінь впливу на підприємство. Впливаючи на них можна зменшити негативні процеси, які відбуваються на ПрАТ «СКФ Україна» та підвищити рівень фінансової стійкості та ліквідності.

3.2. Удосконалення інструментарію управління ризиками

Сучасні інструменти управління ризиками базуються на комплексі методичних і технічних підходів, методів і принципів, що тісно взаємопов'язані та відповідають вимогам сучасного бізнесу. Одним із методів, рекомендованих для використання в ризик-орієнтованому управлінні для розвитку підприємства, є застосування реєстру та карти ризиків.

У реєстрі визначаються потенційні фактори ризику, ймовірні ризикові події, їх можливі наслідки для компанії та заходи для управління інформаційними ризиками. Зазвичай, під час розробки системи управління ризиками, реєстр формується детально для всіх видів ризиків, включаючи їх причинно-наслідкові зв'язки. Після цього кожен ризик у реєстрі ранжують, враховуючи ймовірність його виникнення та оцінку можливих збитків. Це ранжування слугує основою для створення карти інформаційних ризиків, яка є потужним інструментом для аналізу та пріоритетного групування ризиків. Карта ризиків, зокрема інформаційних, відіграє ключову роль у стратегічній оцінці, прогнозуванні та плануванні діяльності підприємства. Створення такої карти є складним процесом, який часто потребує залучення зовнішніх експертів.

Для ефективного управління ризиками необхідно розробити певний набір документів, таких як:

1. Політика ризик-менеджменту.
2. Корпоративний стандарт управління ризиками.
3. Методичні документи з управління ризиками (регламенти, форми звітності).
4. Перелік ризиків.
5. Положення про відділ управління ризиками.
6. Посадові інструкції з обов'язками, пов'язаними з ризик-менеджментом.
7. Карта ризиків.

Перелік ризиків є одним із ключових документів, з яким працює відділ управління ризиками чи ризик-менеджер. Тому важливо розуміти, що він собою

представляє. Реєстр ризиків – це документ, що відображає результати як якісного, так і кількісного аналізу ризиків, а також план дій для реагування на них. Він надає візуальне уявлення про всі ідентифіковані ризики та включає їх опис, категорію, причини, імовірність, вплив на цілі, планові дії у відповідь, зацікавлені сторони й поточний статус. Реєстр ризиків є невід’ємною частиною плану ризик-орієнтованого управління на підприємстві.

Процес ідентифікації ризиків забезпечує засіб для фіксації та виявлення можливих несприятливих подій, які можуть негативно позначитися на досягненні цілей компанії та її співробітників. Він також допомагає визначити напрямки та потребу вдосконалення системи управління ризиками. Ідентифікація ризиків сприяє підвищенню впевненості в розвитку підприємства.

Підприємство визначає потенційні події, які можуть вплинути на його діяльність, та оцінює, чи є вони ризиками або можливостями. Події з негативними наслідками розглядаються як ризики, що потребують оцінки та негайної реакції. Події з позитивним ефектом є можливостями, які враховуються під час формування стратегії та встановлення майбутніх цілей. При цьому враховуються різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Реєстр ризиків має переглядатися щорічно. На основі подій складається реєстр ризиків у формі таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Реєстр ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

Ризик для досягнення цілей	Причини-ризик	Опис наслідків	Попереджувальні заходи	Оцінка ефективності дій	Оцінка залишкового ризику			Власник ризику
					Ймовірність	Оцінка	Рейтинг ризику	
Економічний	Фінансовий стан	Банкрутство	Страховання	Низька	75	5 Статистичний метод	2	ПЕВ
Стратегічний	Недосконала стратегія	Стагнація	Нейтралізація	Середня	85	4 Метод сценаріїв	3	СВ
Управлінський	Неефективне управління	Занепад	Розподіл	Висока	69	5 Метод аналогів	1	Управлінці

Джерело: складено автором

Одним із ключових та найбільш доступних методів управління ризиками для більшості компаній є створення карти ризиків. Цей метод може застосовуватися в процесі стратегічного планування, реалізації нових інвестиційних проектів та в інших випадках. Побудова карти ризиків дає змогу оперативно та лаконічно оцінити ризики, які можуть виникнути під час ухвалення управлінських рішень.

Карта ризиків є одним із ключових документів на підприємстві, що містить класифікацію ризиків, матрицю ризиків та іншу інформацію, отриману в процесі первинного аналізу ризик-орієнтованого управління. Вона включає ранжування ризиків і потребує формального розгляду та затвердження керівництвом компанії. Карта ризиків є одним із найбільш затребуваних інструментів у системі комплексного управління ризиками (ERM, Enterprise Risk Management).

Існують різні варіанти побудови карти ризиків з різними наборами показників (рис. 3.3).

Перший тип карти ризиків — класична версія, яка представлена у вигляді таблиці. На осі «X» розміщено види ризиків (або, при деталізації, фактори ризику), а на осі «Y» розташовані об'єкти, що зазнають впливу ризиків (або напрямки бізнесу).

Другий тип карти ризиків являє собою графічне та текстове представлення обмеженого числа ризиків у вигляді таблиці. В ній з одного боку вказана значимість або «вага» ризику, а з іншого – ймовірність його виникнення. На цій карті ймовірність або частота відображається на вертикальній осі, а сила впливу або значимість – на горизонтальній. У такій схемі ймовірність ризику збільшується знизу вгору по вертикалі, а вплив – зліва направо по горизонталі. На перетині осей «Y» і «X» у клітинці зазначається назва ризику (або фактори ризику), а експертно визначені рівень важливості та ймовірність його виникнення.

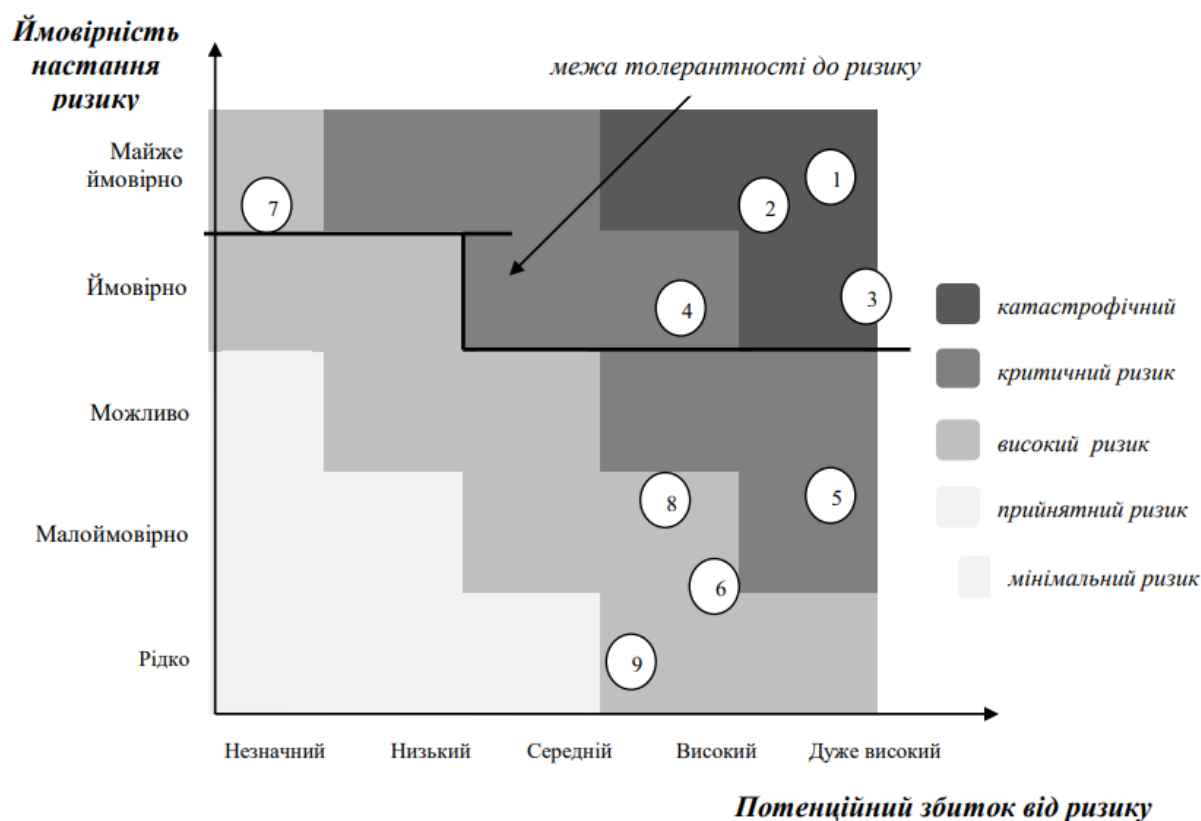


Рисунок 3.3. Карта ризику ПрАТ «СКФ Україна»

Джерело: сформовано за [1]

На карті позначається межа толерантності до ризику – лінія, яка відображає рівень ризику, прийнятний для компанії. Ця межа починається у верхньому лівому куті й проходить через середні значення, прямуючи до нижнього правого кута карти. Вона розділяє ризики, що вважаються наразі допустимими, від тих, які потребують негайного контролю та усунення.

3.3. Обробка та прийнятність ризику за рекомендаціями ISO/IEC

Зазначених управлінських заходів для роботи з ризиками у п. 3.2 недостатньо, і для досягнення більш ефективного управління слід застосовувати спеціальні методи обробки ризиків. Метою обробки ризиків є вибір і впровадження оптимальних варіантів дій щодо ризику. Це циклічний процес,

який включає розробку різних способів зменшення ризиків, оцінку альтернатив, а також підготовку та представлення планів дій (рис. 3.4).

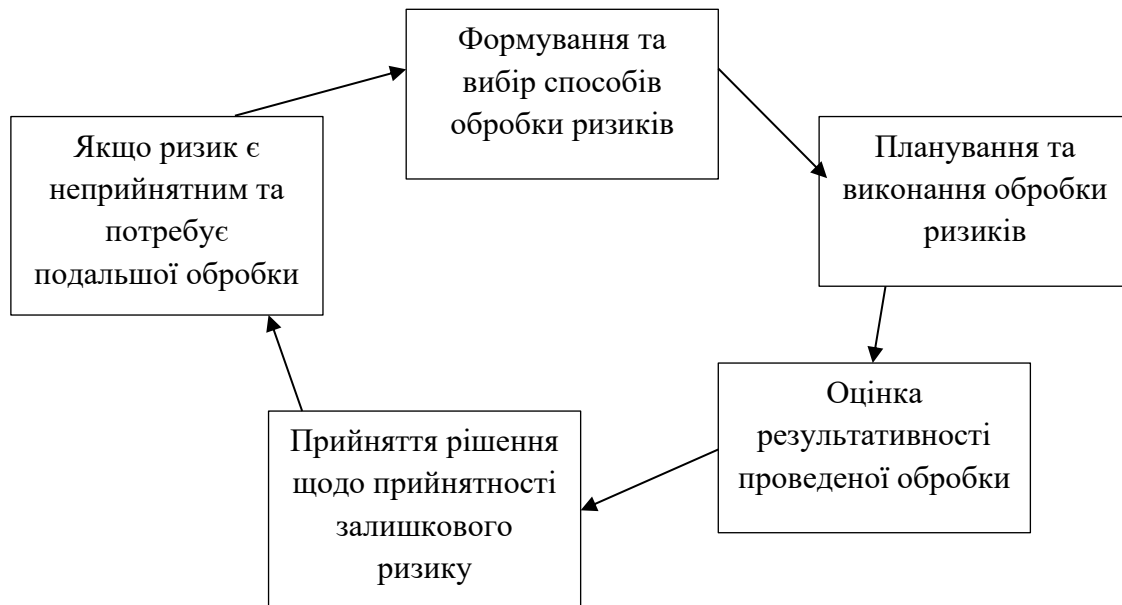


Рисунок 3.4. Схема обробки ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

Джерело: побудовано автором за [1]

Ризики, які оцінюються як катастрофічні, повинні розглядатися з урахуванням їх терміновості. Вибір найбільш доцільного методу обробки означає, що витрати на реалізацію конкретної стратегії повинні бути збалансовані з вигодами, які вона приносить. Таким чином, можна сформулювати наступну формулу: доцільність методу обробки ризику = витрати на управління ризиком / вигоди від обробки ризику.

Чотири способи обробки ризиків, зазначені на рис. 3.4, не є взаємовиключними – деякі з них можуть бути ефективними для кількох ризиків одночасно. Методи обробки ризиків можуть включати одну або кілька дій:

- уникнення ризику, приймаючи рішення не починати або не продовжувати діяльність, що може призвести до виникнення ризику;
- прийняття або збільшення ризику з метою використання можливостей;
- усунення джерела ризику.
- коригування ймовірності;
- зміна наслідків;

- розподіл ризику (диверсифікація);
- прийняття ризику на основі обґрунтованого рішення.

Алгоритм обробки ризику з використанням рекомендацій ISO/IEC 27005 містить три етапи: 1 етап – оцінка ризику, 2 етап – способи обробки ризику, 3 етап – рішення про задовільну обробку (рис. 3.5).

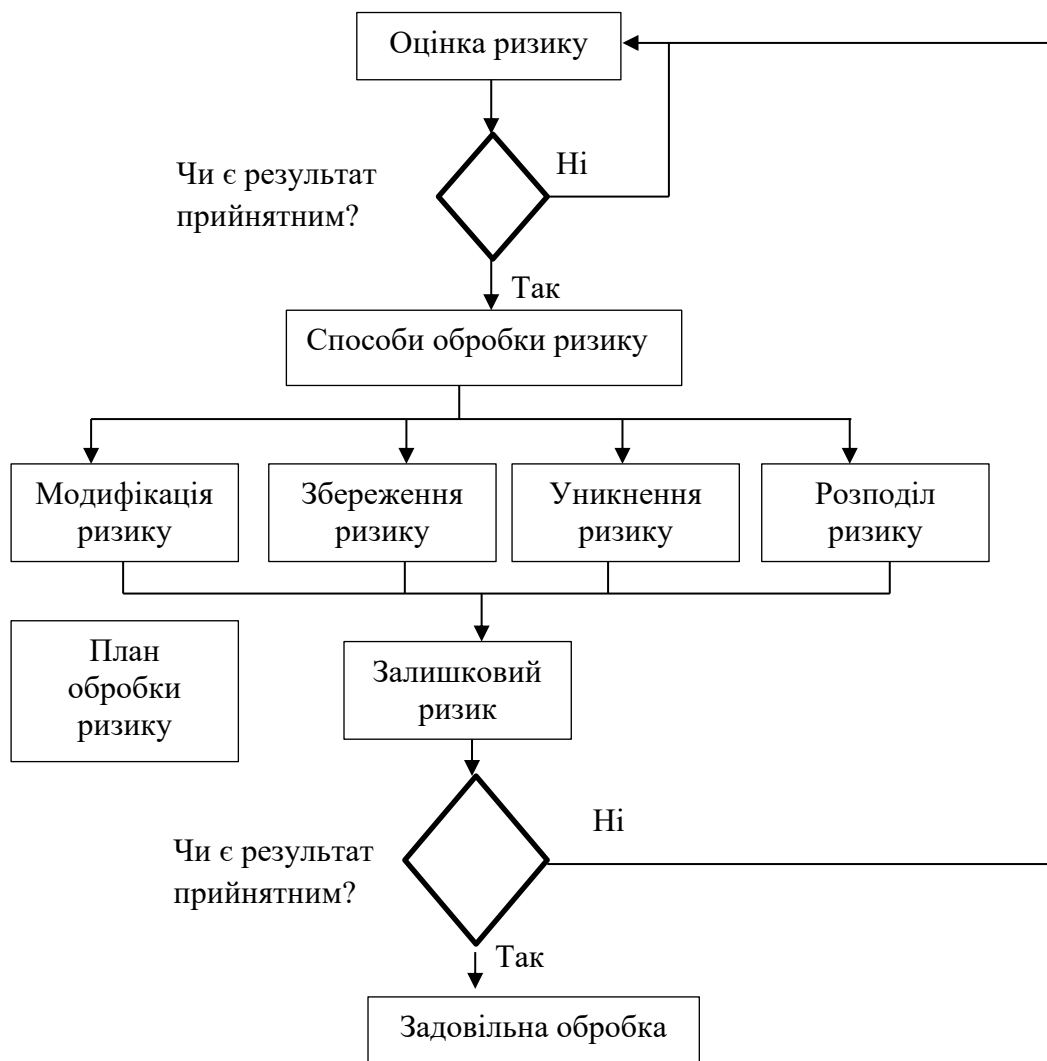


Рисунок 3.5. Схема обробки ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

Джерело: побудовано автором за [1]

Згідно з алгоритмом обробки ризику, використовуючи рекомендації ISO/IEC 27005 [40] та ISO 31000 [29], метод оцінки ризику повинен забезпечувати можливість управління ризиками за допомогою таких підходів:

1. Модифікація ризику: рівень ризику має бути керованим шляхом введення, виключення чи зміни контролюючих заходів, щоб залишковий ризик

міг. Ризик може бути переоцінений як прийнятний, якщо для цього обрані відповідні та обґрунтовані заходи контролю, що відповідають вимогам оцінки та обробки ризику. Під час вибору заходів контролю слід враховувати критерії прийнятності ризику, а також нормативні, законодавчі та контрактні вимоги. Окрім того, потрібно враховувати витрати та строки впровадження цих заходів, а також технічні, екологічні та культурні фактори.

2. Збереження ризику: Існують випадки, коли для певних ризиків компанія не може встановити ефективні заходи контролю, або витрати на їх впровадження перевищують потенційні збитки від реалізації цих ризиків. В такому випадку компанія може прийняти ризик та його наслідки у разі його матеріалізації, і це рішення фіксується в документації.

3. Уникнення ризику: Якщо ризики оцінюються як надмірно високі або витрати на їх обробку перевищують вигоди, може бути прийнято рішення про повне уникнення ризику. Це можна зробити шляхом виключення відповідної діяльності зі списку запланованих або зміни умов, за яких ця діяльність відбувається.

4. Розподіл ризику: Розподіл ризику передбачає прийняття рішення про передачу частини ризиків зовнішнім стейкхолдерам. Це може створити нові ризики або змінити вже ідентифіковані, що вимагає додаткової обробки ризику.

Після виконання заходів щодо обробки ризику може виникнути залишковий ризик, який є тим ризиком, що залишається після вжиття всіх можливих заходів контролю. Цей ризик має бути зафіксований у документації та залишатися об'єктом постійного моніторингу, аналізу та, при необхідності, подальшої обробки. Важливо, що залишковий ризик може містити новий, раніше не виявлений ризик. Також слід зазначити, що оцінка та визначення ризику повинні відповідати вимогам керівництва і бути на рівні, який їх влаштовує. Тому залишковий ризик можна описати як:

$$ЗР = НР - ОРЗК, \quad (3.1)$$

де ЗР – залишковий ризик;

НР – наявний ризик;

ОРЗК – оброблений ризик заходами контролю

Після реалізації плану з обробки ризиків завжди залишаються залишкові ризики. Після вжитих заходів зниження ризику необхідно оцінити, розрахувати та задокументувати досягнуте зменшення ризику.

Наступним етапом після обробки ризику є процес прийняття ризику (рис. 3.6).

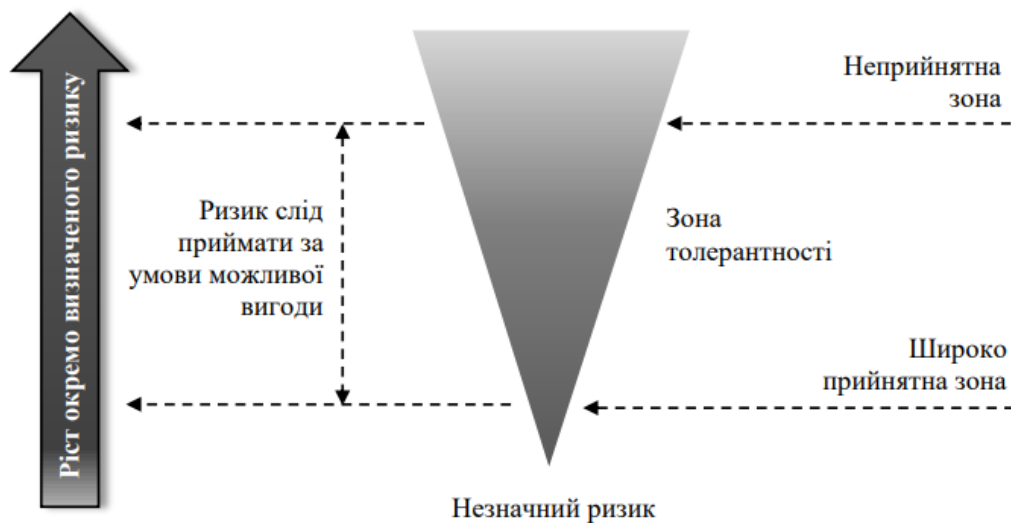


Рисунок 3.6. Схема прийнятності ризиків ПрАТ «СКФ Україна»

Джерело: побудовано автором за [1]

Прийняття ризику є функцією, яка може варіюватися в залежності від галузі, підприємства та конкретного підрозділу, наприклад, в операційній діяльності. Прийнятний ризик – це той ризик, який підприємство готове взяти на себе, зважаючи на існуючі суспільні та організаційні цінності.

Непринятною є зона, де ризик надто високий для його прийняття, і тому потрібно вжити заходів для зниження цього ризику. Зона толерантності до ризику (ALARP-зона) – це область, де рівень ризику є нижчим за поріг неприйнятності, але ризик може залишатися неприйнятним, якщо не вжити заходів для його зниження. Широко прийнятна зона – це область, де ризик вважається прийнятним, і немає потреби в додаткових заходах для його обробки.

Критерії прийнятності ризику є стандартами, які використовуються як основа для прийняття рішень щодо того, чи є ризик прийнятним.

Метод ALARP ґрунтується на аналізі вартості ризику та витрат, необхідних для його зниження. Принцип ALARP полягає в тому, що ризик має бути знижений до найнижчого можливого рівня.

Таким чином, інструменти управління ризиками на підприємстві потребують оновлення через появу нових видів ризиків, що виникають у результаті четвертої промислової революції, розвитку інформаційної економіки та цифровізації фінансових відносин. У той же час, ризик-орієнтоване управління в контексті економічної безпеки повинно бути спрямоване не лише на роботу з уже існуючими ризиками, але й включати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації управління ризиками в системі розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи проблематику щодо системи управління ризиками зроблено такі висновки та узагальнення:

1. Встановлено, що ризик є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності. Сучасні компанії не можуть ефективно розвиватися без врахування ризиків. Постійні зміни в зовнішньому середовищі створюють багато нових ризиків, передбачити прояв яких у діяльності підприємства часто складно. Результати ризиків та невизначеності, що супроводжують рішення підприємця, можуть мати два варіанти: прибуток або втрати. Ризик асоціюється з непередбаченою подією, дестабілізацією, небажаними наслідками, потенційними втратами, збитками, загрозою, можливими негативними наслідками, небезпекою, невизначеністю або ймовірністю виникнення непередбачуваних ситуацій. Під ризиком розуміється ймовірність несподіваної втрати через певний збіг обставин, який може привести до втрат або вигод для підприємства.

2. Визначено, що найпоширенішим стандартом у сфері управління ризиками є COSO, відповідно до якого процес управління ризиками включає 8 етапів: аналіз рівня ризик-апетиту, ідентифікацію ризиків, побудову системи ризикових факторів, кількісну оцінку, створення матриці ризиків, діагностику та моніторинг ризику, розробку програми управління ризиками, а також моніторинг цієї програми. Основна ціль управління ризиками – це підготовка підприємства до можливих негативних подій та забезпечення досягнення запланованих цілей. Особливість ризик-менеджменту в компаніях полягає в його інтеграції з внутрішнім контролем і корпоративним управлінням, що забезпечує послідовне проходження всіх етапів управління ризиками. Це сприяє впровадженню необхідних заходів для гарантування безпеки персоналу, захисту майна, досягнення ключових показників діяльності та підтримки операційної гнучкості й комерційної ініціативи.

3. Зазначено, що систему управління ризиками підприємства слід розглядати як частину загальної структури внутрішнього контролю та корпоративного управління. Для створення ефективної системи ризик-менеджменту важливо обрати інструмент або концепцію, що найбільше відповідає поставленим завданням. Класична модель трьох ліній захисту визначає, що на першій лінії розташовані функції оперативного управління, відповідальні за оцінку, контроль та зниження ризиків через внутрішній контроль. З урахуванням цієї моделі та змін останніх років була запропонована адаптована модель трансформації системи внутрішнього контролю для підприємств. Вона базується на принципах планування ролей замість конкретних посад, фокусується на створенні доданої вартості замість простого дотримання стандартів, і спрямована на уникнення конфлікту інтересів, а не на застосування звичних методів.

4. Досліджено, що ринок підшипників в Україні та світі динамічно зростає. Прогнозується, що до 2026 року його обсяг складе 186,7 млрд доларів. Під час пандемії COVID-19 у 2020 році світовий ринок підшипників оцінювався в 117,4 млрд доларів. Очікується, що до 2026 року цей ринок зросте на 7,8 %. Сегмент роликів підшипників також продемонструє зростання на 7,2 % і досягне 107,6 млрд доларів США до 2026 року, займаючи 34,6 % від загального ринку у 2021 році. У Сполучених Штатах цей ринок досягне 34,3 млрд доларів до 2026 року, тоді як у Китаї прогнозується ріст до 40,9 млрд доларів.

5. Проведено за методикою Л.І. Ріщук, оцінювання внутрішніх ризиків підприємства у такі етапи: 1) аналізуються ризики окремих компонентів (засоби праці, матеріали, робоча сила, інформація, фінансові ресурси); 2) досліджуються ризики підсистем (виробнича, кадрова, фінансова, комерційна, інноваційна, інформаційна); 3) визначається загальний рівень внутрішнього ризику підприємства як єдиної системи. За шкалою інтегрального оцінювання встановлено, що рівень внутрішнього ризику перебуває у верхньому діапазоні низького ризику, що свідчить про стабільну платоспроможність ПрАТ «СКФ Україна», яка підтримується ефективною роботою у 2021–2022 роках, попри деякі тимчасові труднощі.

6. Використано експертний метод для оцінки рівня зовнішнього ризику. Було обрано 10 експертів для опитування щодо ризиків, значущих для ПрАТ «СКФ Україна». За важливістю експерти виділили політичні ризики на першому місці, правові – на другому, за ними йдуть економічні, екологічні, кліматичні та соціально-демографічні ризики. Водночас за кількісною оцінкою найбільший вплив на підприємство мають соціально-демографічні ризики, далі йдуть політичні, економічні, екологічні, правові та кліматичні. Ймовірність виникнення найвища для політичних, соціально-демографічних, економічних, кліматичних, екологічних та правових ризиків. SWOT-аналіз показав, що, крім сильних сторін і можливостей щодо зовнішніх ризиків, підприємство має і певні загрози та слабкі сторони. Для зниження їхнього негативного впливу рекомендовано регулярно проводити аналіз і оцінку ризиків, що дозволить своєчасно їх ідентифікувати та розробити заходи для мінімізації їхнього впливу.

7. Визначено, що Ризик-менеджмент на українських підприємствах, зокрема щодо міжнародних стандартів, поки розвинений слабо. Це зумовлено браком навіть основних методологічних підходів до управління ризиками. Керівництво та власники ПрАТ «СКФ Україна» дедалі більше розуміють важливість ефективного процесу управління ризиками, особливо на підприємствах, де, на відміну від фінансових установ, відсутні вимоги регуляторів. Зазвичай основи ризик-менеджменту зустрічаються на великих підприємствах та експортно-орієнтованих компаніях. Стратегію управління ризиками доцільно вибудовувати, виходячи з підбору кваліфікованих фахівців. ПрАТ «СКФ Україна» доцільно створити окремий відділ або команду в межах економічного департаменту, що складатиметься з експертів з організації ризик-менеджменту, оцінки ризиків, страхування ризиків та супроводу ризиків. Керівництву важливо розуміти, що управління ризиками має бути постійним процесом, який охоплює всі етапи життєвого циклу продукції. Система управління ризиками на ПрАТ «СКФ Україна» за міжнародними стандартами включає: збір інформації про ризики, класифікацію ризиків за ступенем їх впливу, ідентифікацію потенційних ризиків, заходи з управління ризиками, якісну та кількісну оцінку ризиків, а також формування прийняттого рівня залишкового ризику.

8. Визначено, що сучасні інструменти ризик-менеджменту спираються на сукупність методичних і технічних підходів, методів і принципів, які тісно пов'язані та відповідають сучасним бізнес-вимогам. Одним із рекомендованих методів для ризик-орієнтованого управління та розвитку підприємства є використання реєстру та карти ризиків. Карта ризиків є важливим документом підприємства, що містить класифікацію ризиків, ризикову матрицю та іншу інформацію, отриману під час первинного аналізу в процесі ризик-орієнтованого управління. Вона забезпечує ранжування ризиків і потребує офіційного розгляду та затвердження керівництвом компанії. Карта ризиків є одним із найбільш затребуваних інструментів у системі комплексного управління ризиками (ERM, Enterprise Risk Management)..

9. Наведених управлінських заходів для роботи з ризиками недостатньо; для досягнення більшої ефективності варто застосовувати спеціальні методи обробки ризиків. Метою обробки є вибір і реалізація оптимальних дій щодо ризику. Це безперервний процес, що охоплює розробку варіантів зниження ризиків, оцінку альтернатив і підготовку планів дій. До методів оцінки ризику належать: модифікація, збереження, уникнення та розподіл ризику. Прийняття ризику – це функція, що може змінюватися залежно від галузі, компанії чи окремих підрозділів, як-от операційний відділ. Прийнятним ризиком вважається той рівень ризику, який компанія готова прийняти, враховуючи наявні суспільні та корпоративні цінності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Герисименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с.
2. Макарчук І., Федулова І. Управління ризик-апетитом у прийнятті рішень. *Scientia Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2023. № 147(1). С. 42-54. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04).
3. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємства України. *Бізнес-інформ*. 2020. № 8. С. 125-133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>.
4. Гросул В. А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 58-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
5. Alnuaimi H.R. Risk management of emergencies of business structures in the context of global informatization. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2021. №8(52). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7487>
6. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35>
7. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
8. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

9. Polinkevych O., Khovrak I., Trynchuk V., Klapkiv Y., Volynets I. Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. № 17 (3). Pp. 117-128. DOI: 10.14254/1800-5845/2021.17-3.8

10. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю.М., Чеботарьов Є.В., Зелениця І.М. Страхування воєнних ризиків в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 44-51 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44>

11. Polinkevych O. The economic consequences of military conflicts: The Ukrainian context. *Economic Forum*. 2024. № 14(1). Pp. 28-39. <https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.28>

12. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. Paris : Institut Coppet. 2011. Partie I. Chapitre XIII. P. 18-21. URL: <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-ducommerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf> (date of application: 14.05.2023)

13. Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2023).

14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб. <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/10536>

15. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

16. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 19.03.2024)

17. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 363 с.

18. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посібник / за ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 571 с.

19. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.

20. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.

21. Polinkevych O. M. Ekonomiczne i społeczne cechy rozwoju biznesu w świecie epidemii, pandemii oraz kryzysów. *Zeszyty Naukowe WSUS im. M. Iwaszkiewicza w Poznaniu*. 2021. T. 2 (35). S.33–57.

22. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. 2017. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (date of application: 14.05.2023)

23. COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). WBCSD. October 2018, 120 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSOWBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf> (date of application: 14.05.2023)

24. FERMA. A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). 2002, translation copyright FERMA: 2003. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-englishversion.pdf> (date of application: 14.05.2023)

25. ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) (Управління безперервністю бізнесу). URL: https://www.dqsholding.com/site/assets/files/1441/white_paper_iso_22301_bcm (date of application: 14.05.2023)

26. ISO 26500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами). URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>. весь текст http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf. (date of application: 14.05.2023)

27. ISO (ДСТУ) Guide 73:2009 (2013). Risk management. Vocabulary (Керування ризиком. Словник термінів). URL: <https://www.iso.org/standard/44651.html>. (date of application: 14.05.2023)
28. ISO (ДСТУ) 31000:2018 Risk management – Guidelines (Менеджмент ризиків. Принципи та настанови). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html> (date of application: 14.05.2023)
29. ISO (ДСТУ) 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>. (date of application: 14.05.2023)
30. Настанова РМВОК. Сьоме видання. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення: 21.10.2024)
31. Risk management guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004. Standards Australia and HB 436:2004 Standards New Zealand, Sydney, NSW. URL: <https://www.preventionweb.net/publications/view/41430>. (date of application: 14.05.2023)
32. Global Bearing Market Overview 2024-2028. October 2024. URL: https://www.reportlinker.com/p05817849/?utm_source=GNW (date of application: 14.05.2023)
33. До 2026 року світовий ринок підшипників досягне 186,7 мільярдів доларів США. URL: <http://uk.xrlbearing.com/news/by-2026-the-global-bearing-market-will-reach-us186-7-billion/> (дата звернення: 21.10.2024)
34. ТОП-5 виробників кращих підшипників в світі. URL: <https://promua-group.com/ua/top-5-luchshih-proizvoditelei-podshipnikov> (дата звернення: 21.10.2024)
35. Шведська компанія SKF повідомила про загибель трьох своїх співробітників у Луцьку під час обстрілів минулої ночі. URL: <https://www.holosameryky.com/a/shvedska-kompania-vuznala-zagybel-pracivnykiv-v-ukraini/7226049.html> (дата звернення: 21.10.2024)

36. Куць В. 100 найбільших волинських компаній за доходами у 2023 році. *Сила правди*. 2024. 29 серпня. URL: <https://sylapravdy.com/100-najbilshyh-volynskyyh-kompanij-za-dohodamy-u-2023-roczy/> (дата звернення: 21.10.2024)
37. Машинобудівні компанії Волинської області. URL: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/volynska-oblast> (дата звернення: 21.10.2024)
38. Burban O. Analysis of the influence of value-forming components on machine-building enterprises market capitalization dynamics. *Economic Forum*. 2023. № 1(3). С. 87-96. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-12>
39. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 442-446.
40. ДСТУ ISO/IEC 27005:2023 Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Настанова керування ризиками інформаційної безпеки. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104400 (дата звернення: 21.10.2024)
41. Білоус С., Власенко А. (2023). Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
42. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *БізнесІнформ*. 2019. № 8. С. 237–243.
43. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 63–71.
44. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 52-59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
45. Вірченко В.В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційно-підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної

економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2>

46. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

47. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. 2020. № 6. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5>

48. Насад Н.В., Сало А.Я. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 78–81. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010011>

49. Євтушенко Н., Захаржевська, А. (2022). Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір*. 2002. № 182, С. 61-66. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8>

50. Бездітко О. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 43-49. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.6>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПрАТ «СКФ Україна»

https://clarity-project.info/edr/05745160/finances?current_year=2023	
Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Савка Богдан Романович
КАТОТТГ	UA07080170010083384
Кількість працівників	895

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 647.00	958.00
первісна вартість	1001	4 818.00	4 797.00
накопичена амортизація	1002	3 171.00	3 839.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	229 600.00	173 577.00
Основні засоби	1010	517 372.00	501 530.00
первісна вартість	1011	1 090 537.00	1 141 290.00
знос	1012	573 165.00	639 760.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	294.00	
Відстрочені податкові активи	1045	2 175.00	3 154.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	6 043.00	4 532.00
Усього за розділом I	1095	757 131.00	683 751.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	565 098.00	305 171.00
Виробничі запаси	1101	294 722.00	148 117.00
Незавершене виробництво	1102	95 741.00	79 186.00
Готова продукція	1103	174 595.00	76 766.00
Товари	1104	40.00	1 102.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 671.00	9 116.00
з бюджетом	1135	97 335.00	35 710.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	87 762.00	75 975.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 288.00	13 365.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	151 340.00	236 595.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	487.00	470.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 578.00	1 867.00
Усього за розділом II	1195	944 559.00	678 269.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 701 690.00	1 362 020.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874.00	316 874.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	47 531.00	47 531.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	823 582.00	588 359.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 187 987.00	952 764.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	55 044.00	61 521.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 042.00	4 857.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	61 086.00	66 378.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	182 339.00	100 947.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 458.00	3 444.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 258.00	1 564.00
розрахунками з оплати праці	1630	16 023.00	11 854.00
за одержаними авансами	1635	5.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	218 046.00	203 471.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	25 681.00	19 030.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 807.00	2 568.00
Усього за розділом III	1695	452 617.00	342 878.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 701 690.00	1 362 020.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 340 754.00	1 708 310.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 258 750.00	1 466 394.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	82 004.00	241 916.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	100 869.00	58 304.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	57 374.00	56 673.00
Витрати на збут	2150	52 165.00	85 460.00
Інші операційні витрати	2180	254 978.00	84 840.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		73 247.00
збиток	2195	181 644.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 271.00	2 113.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	36 568.00	39 304.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		36 056.00
збиток	2295	214 941.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 848.00	-17 589.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		18 467.00
збиток	2355	217 789.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-21 260.00	58 604.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21 260.00	58 604.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-3 826.00	10 549.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-17 434.00	48 055.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-235 223.00	66 522.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	990 537.00	1 126 542.00
Витрати на оплату праці	2505	234 766.00	326 878.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	64 192.00	66 828.00
Амортизація	2515	78 692.00	82 603.00
Інші операційні витрати	2520	254 916.00	79 297.00
Разом	2550	1 623 103.00	1 682 148.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 267 495 630.00	1 267 495 630.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		1 267 495 630.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.17	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

https://clarity-project.info/edr/05745160/finances?current_year=2022	
Дата звіту	22.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Савка Богдан Романович
КАТОТТГ	UA07080170010083384
Кількість працівників	1 121

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 501.00	1 647.00
первісна вартість	1001	4 913.00	4 818.00
накопичена амортизація	1002	2 412.00	3 171.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	142 891.00	229 600.00
Основні засоби	1010	553 008.00	517 372.00
первісна вартість	1011	1 047 885.00	1 090 537.00
знос	1012	494 877.00	573 165.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	956.00	294.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	9 224.00	2 175.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 347.00	6 043.00
Усього за розділом I	1095	709 927.00	757 131.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	464 258.00	565 098.00
Виробничі запаси	1101	268 681.00	294 722.00
Незавершене виробництво	1102	80 678.00	95 741.00
Готова продукція	1103	114 517.00	174 595.00
Товари	1104	382.00	40.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 022.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 544.00	21 671.00
з бюджетом	1135	46 550.00	97 335.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	152 326.00	87 762.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 470.00	19 288.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	1165	65 847.00	151 340.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	805.00	487.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 150.00	1 578.00
Усього за розділом II	1195	782 972.00	944 559.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 492 899.00	1 701 690.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874.00	316 874.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	47 531.00	47 531.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	757 060.00	823 582.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 121 465.00	1 187 987.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	107 239.00	55 044.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	282.00	6 042.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	107 521.00	61 086.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	152 780.00	182 339.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 190.00	4 458.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 838.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 612.00	2 258.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 265.00	16 023.00
за одержаними авансами	1635	5.00	5.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	64 651.00	218 046.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	19 081.00	25 681.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 329.00	3 807.00
Усього за розділом III	1695	263 913.00	452 617.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 492 899.00	1 701 690.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 708 310.00	1 980 540.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 466 394.00	1 637 087.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	241 916.00	343 453.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	58 304.00	44 005.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	56 673.00	54 244.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	85 460.00	110 116.00
Інші операційні витрати	2180	84 840.00	74 928.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 247.00	148 170.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 113.00	1 575.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	39 304.00	11 203.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 056.00	138 542.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 589.00	-34 910.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 467.00	103 632.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	58 604.00	-8 108.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	58 604.00	-8 108.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	10 549.00	-1 459.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	48 055.00	-6 649.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	66 522.00	96 983.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 126 542.00	1 254 572.00
Витрати на оплату праці	2505	326 878.00	303 703.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 828.00	63 995.00
Амортизація	2515	82 603.00	81 102.00
Інші операційні витрати	2520	79 297.00	175 239.00
Разом	2550	1 682 148.00	1 878 611.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 267 495 630.00	1 267 495 630.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 267 495 630.00	1 267 495 630.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.08
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.08
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

https://clarity-project.info/edr/05745160/finances?current_year=2021 Дата звіту	26.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Савка Богдан Романович
КАТОТТГ	UA07080170010083384
Кількість працівників	1 130

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 384.00	2 501.00
первісна вартість	1001	3 061.00	4 913.00
накопичена амортизація	1002	1 677.00	2 412.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	97 452.00	142 891.00
Основні засоби	1010	533 497.00	553 008.00
первісна вартість	1011	950 947.00	1 047 885.00
знос	1012	417 450.00	494 877.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 082.00	956.00
Відстрочені податкові активи	1045	6 718.00	9 224.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 693.00	1 347.00
Усього за розділом I	1095	643 826.00	709 927.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	325 624.00	464 258.00
Виробничі запаси	1101	179 609.00	268 681.00
Незавершене виробництво	1102	73 017.00	80 678.00
Готова продукція	1103	72 963.00	114 517.00
Товари	1104	35.00	382.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 819.00	27 022.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 905.00	3 544.00
з бюджетом	1135	42 056.00	46 550.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	185 962.00	152 326.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 648.00	20 470.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	151 583.00	65 847.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	737.00	805.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 243.00	2 150.00
Усього за розділом II	1195	751 577.00	782 972.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 395 403.00	1 492 899.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874.00	316 874.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	47 531.00	47 531.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	695 077.00	757 060.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 059 482.00	1 121 465.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	93 407.00	107 239.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 049.00	282.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	95 456.00	107 521.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	139 501.00	152 780.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 562.00	6 190.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	12 758.00	2 838.00
розрахунками зі страхування	1625	1 808.00	2 612.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 722.00	12 265.00
за одержаними авансами	1635	5.00	5.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	55 992.00	64 651.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	13 713.00	19 081.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	4 162.00	6 329.00
Усього за розділом III	1695	240 465.00	263 913.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 395 403.00	1 492 899.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 980 540.00	1 451 257.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 637 087.00	1 231 128.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	343 453.00	220 129.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	44 005.00	67 093.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	54 244.00	46 733.00
Витрати на збут	2150	110 116.00	82 406.00
Інші операційні витрати	2180	74 928.00	51 568.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	148 170.00	106 515.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 575.00	3 633.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	11 203.00	11 682.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	138 542.00	98 466.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34 910.00	-23 716.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	103 632.00	74 750.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-8 108.00	1 318.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-8 108.00	1 318.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-1 459.00	237.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-6 649.00	1 081.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	96 983.00	75 831.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 254 572.00	785 549.00
Витрати на оплату праці	2505	303 703.00	239 897.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 995.00	50 847.00
Амортизація	2515	81 102.00	69 840.00
Інші операційні витрати	2520	175 239.00	169 028.00
Разом	2550	1 878 611.00	1 315 161.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 267 495 630.00	1 267 495 630.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 267 495 630.00	1 267 495 630.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.08	0.06
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.08	0.06
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00