

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління комерційними ризиками підприємства в умовах
нестабільності»

Виконала:
студентка групи
д4ЕМ Берко Вікторія Миколаївна _____

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н., доцент Животенко В.О. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... | 6 |
| 1.1 Економічна сутність поняття «ризик», його види та класифікація..... | 6 |
| 1.2 Методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності..... | 14 |
| 1.3 Характеристика системи управління ризиками підприємства в умовах нестабільності..... | 22 |
| Висновки до розділу 1..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БЕРЕЗОТОЧСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «УКРЛІКТРАВИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... | 31 |
| 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління Березоточської філії ДП «Укрліктрави»..... | 31 |
| 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави»..... | 41 |
| 2.3 Оцінка ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності..... | 50 |
| Висновки до розділу 2..... | 58 |
| РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БЕРЕЗОТОЧСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «УКРЛІКТРАВИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... | 61 |
| 3.1 Шляхи та резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності..... | 61 |
| 3.2 Напрями забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності..... | 68 |
| Висновки до розділу 3..... | 75 |
| ВИСНОВКИ..... | 77 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 81 |
| ДОДАТКИ..... | 89 |

ВСТУП

Управління ризиками на сучасних підприємствах стає ключовим елементом в забезпеченні стійкості підприємства, особливо в умовах нестабільності. Сучасне середовище є сприятливим до появи різноманітних ризиків та викликів від політичних й військових до економічних й соціальних. Це створює унікальні виклики для бізнесу, які потребують вжиття відповідної реакції.

Зокрема, в умовах війни, яка триває в Україні, ризики для вітчизняних підприємств стають ще більш високими. Політична нестабільність, знецінення національної валюти, логістичні проблеми, впровадження різноманітних обмежувальних заходів, закриття кордонів, проблеми з безперебійністю постачання ресурсів, можливість змін у законодавстві – це лише деякі з викликів, з якими стикаються вітчизняні підприємства в сучасному середовищі. У таких умовах неможливо забезпечити повну безпеку, проте ефективна система управління ризиками дозволяє зменшити їхні наслідки та забезпечити більш гнучке реагування. Створення такої системи передбачає комплексний підхід, що включає в себе ідентифікацію ризиків, їхню оцінку та формування комплексу заходів реакції на них. Крім того, необхідно розробляти стратегії управління ризиками, визначати відповідальних осіб та створювати механізми моніторингу й контролю за реалізацією цих стратегій.

Виходячи із зазначеного можемо констатувати, що особливо актуальною стає необхідність управління ризиками в умовах нестабільності, коли ситуація постійно змінюється, а зовнішнє середовище непередбачуване. Забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи стає завданням вищого порядку, і саме ефективна система управління ризиками може стати ключовим чинником успіху в таких складних умовах. Тому обрану тему дослідження можна вважати досить актуальною для сучасних нестабільних умов господарювання.

Ознайомлення з сучасною науковою літературою показала наявність великої кількості фахової літератури, у якій розкривається питання управління

ризиками підприємства. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми здійснили: Башинська І.О., Бровко Л., Бутенко В., Вараксіна О., Вініченко І.І., Волинець В., Горго І.О., Данченко О.Б., Дуднєва Ю.Е., Ерфан В.Й., Занора В.О., Захарова Н.Ю., Каверіна Н.О., Каменська Т.О., Коюда П.М., Лагунова І.А., Ріщук Л.І., Сисоєва І., Танасієва М.М. та інші. Наукові здобутки цих науковців стали основою даного дослідження. Окремо слід додати, що тема дослідження управління ризиками підприємства в умовах нестабільності викликає підвищений інтерес з огляду на воєнний стан в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності.

У даній кваліфікаційній роботі до виконання й реалізації поставлено такі завдання:

дослідити економічну сутність поняття «ризик», його види та класифікація;
розглянути методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності;

надати характеристику системі управління ризиками підприємства в умовах нестабільності;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління Березоточської філії ДП «Укрліктрави»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави»;

оцінити ризики Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності;

запропонувати шляхи та резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності;

визначити напрями забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємствам в умовах нестабільності.

Інформаційну базу дослідження склала вітчизняна законодавча база України, яка регулює діяльність підприємств, наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, офіційна фінансова та статистична звітність Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр., інформація оприлюднена на офіційних веб-сайтах у мережі Інтернет та інші незаборонені джерела інформації.

Методологічну базу дослідження склала такі методи дослідження як: аналітичний огляд наукової літератури, систематизація, узагальнення, аналіз та синтез, індукції та дедукції, фінансово-економічний, опитування, інтерв'ю, аналітичний, графічний та табличний, моделювання, прогнозування та планування, порівняльного аналізу тощо.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 77 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Економічна сутність поняття «ризик», його види та класифікація

Ризик – це невід’ємна складова будь-якої сфери життя, бізнесу, фінансів, медицини тощо. Ризик завжди існує там, де є мінімум дві альтернативи вибору. Відомо, що з підвищенням рівня ризику зростає й його потенційний вплив на результат. В інших випадках ризик може бути позитивним стимулом, що мобілізує людину чи підприємство до досягнення більш високих результатів. Однак, найчастіше ризик сприймається як загроза, що може призвести до негативних наслідків, недоотримання доходів чи взагалі їх втрати, репутації, часу та інших цінних ресурсів [39].

Зауважимо, що сутність поняття «ризик» полягає в його невизначеності та непередбачуваності. Це не лише можливість негативних наслідків, але й відсутність повної впевненості у тому, що може статися у майбутньому. Ризик пов’язаний з вибором між альтернативами, де кожна вибрана дія може мати певні наслідки, які заздалегідь непередбачувані. Відмінність полягає лиш у тому, що кожна з альтернатив може мати різний рівень ризику та ймовірність його виникнення.

У підприємницькій діяльності ризик може бути пов’язаний з великою кількістю факторів, таких як економічні коливання, конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, технологічні виклики та багато інших. Досвідчені менеджери розуміють, що важливою є не лише відсутність ризику, але й уміння ефективно ним управляти. Це включає у себе застосування стратегій розподілу ризику, страхування, диверсифікації портфеля, планування заходів з мінімізації можливих втрат та багато іншого.

Поняття «ризик» в економіці відіграє ключову роль у прийнятті рішень. Ризик може бути розглянутий як ймовірність виникнення негативних наслідків при здійсненні певних бізнес-операцій. Це поняття нерозривно пов'язане з можливістю зазнати втрат, які можуть виникнути через непередбачувані обставини, зміну ринкових умов або недосконалість інформації [29].

Етимологія поняття «ризик» бере свої корені з середньовічної латинської мови. У латинській мові слово «*risicum*» вживалося для позначення небезпечності чи загрози. Його корінь «*risco*» походить від готичного «*risiko*», що означає «впасти у небезпеку». У деяких давніх мовах, таких як італійська та французька, це слово також вживалося для позначення ризикової діяльності або ситуації, де можливість небезпеки є досить високою.

Історично поняття «ризик» в економіці та бізнесі почало активно використовуватися в середині ХХ століття, коли управління ризиками стало важливою складовою стратегій компаній. Це пов'язано з розвитком фінансових ринків та зростанням глобалізації, коли підприємства стали стикатися з більшою кількістю невизначеностей та можливих втрат. Сучасне розуміння поняття «ризик» в економіці включає в себе не лише можливість втрат, але й управління цими можливостями. Успішні компанії використовують різноманітні стратегії для зменшення впливу ризиків на їх діяльність, такі як страхування, диверсифікація портфелів, аналіз ринків та інші методи [25].

Сьогодні науковці з різних сфер науки пропонують власні авторські варіанти дефініцій поняття «ризик». Кількість визначень поняття «ризик» у науковій літературі велика й не підлягає точному підрахунку, оскільки цей термін використовується в багатьох галузях знань, таких як економіка, фінанси, менеджмент, страхування, медицина, психологія, соціологія тощо. Більшість з них ототожнюють одне одну і відрізняються лише ще інтерпретацією, залишаючи один й той самий зміст дефініції. Однак окремі з них суттєво відрізняються, мають специфічні особливості та акцентують увагу на певних аспектах ризику. Відібрані окремі сучасні дефініції поняття «ризик» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сучасні дефініції поняття «ризик» (складено автором на основі [10, 19, 25, 35, 37, 39-40, 47, 72, 77])

| Автор | Ризик – це | Джерело |
|--|--|---------|
| ISO 31000:2009 | «вплив невизначеності на досягнення цілей» | [77] |
| О. Вараксіна, А. Кругова | «ймовірність загрози і втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутку чи виникнення додаткових витрат у разі виникнення подій, які впливають на зміну параметрів функціонування економічної системи» | [10] |
| І.Ю. Івченко | «певна можливість відхилення від передбачуваної мети, за умови здійснення вибраної альтернативи» | [25] |
| В.Й. Ерфан, С.В. Ридош, О.Р. Осадчук | «власна об'єктивно-суб'єктивна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, що є взаємопов'язана з подолання різного роду невизначеності та непорозумінь між суб'єктами в тих ситуаціях, де є неминучим однозначний вибір, в перспективі, з характерними наслідками» | [19] |
| Є.М. Пащенко, С.М. Іващенко | «можливість виникнення небажаних подій або невдач, які можуть завадити досягненню поставлених цілей та завдань» | [35] |
| І.М. Посохова | «можливість настання негативної події, результатом якої можуть бути фінансові втрати та збитки» | [37] |
| В.П. Решетило, Ю.В. Федотова | «можливість недосягнення суб'єктом поставленої мети, зумовлену необхідністю прийняття рішення в умовах невизначеності» | [39] |
| Л.І. Ріщук | «можливість відхилення отриманого результату не тільки у бік збитку, а також як можливість отримання додаткового прибутку» | [40] |
| С.М. Савченко | «об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків» | [47] |
| К.М. Ярмола, Н.І. Чухрай | «економічна категорія, що відображає можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату, що проявляється в недосягненні (неповному досягненні) цілей і завдань» | [72] |

Велике різноманіття підходів до дефініції поняття «ризик», які є досить схожими за своїм змістом, обумовлене суб'єктивним його баченням з боку дослідників різних галузей. Економічна думка постійно розвивається, а тому з'являються нові концепції та підходи до дефініції поняття «ризик». Виходячи з

наявних трактувань поняття «ризик» можемо надати йому власну інтерпретацію: ризик – це категорія, яка характеризує ймовірність реалізації негативних сценаріїв розвитку, які потенційно можуть призвести до відхилення від планових цілей.

С.М. Савченко [47] у своєму дослідженні пояснює різноманітність підходів до категорії «ризик» його багатоаспектністю з однієї сторони та його недостатнім вивченням – з іншої сторони. Також науковець виділяє 6 елементів у термінів «ризик», які наведено на рис. 1.1.

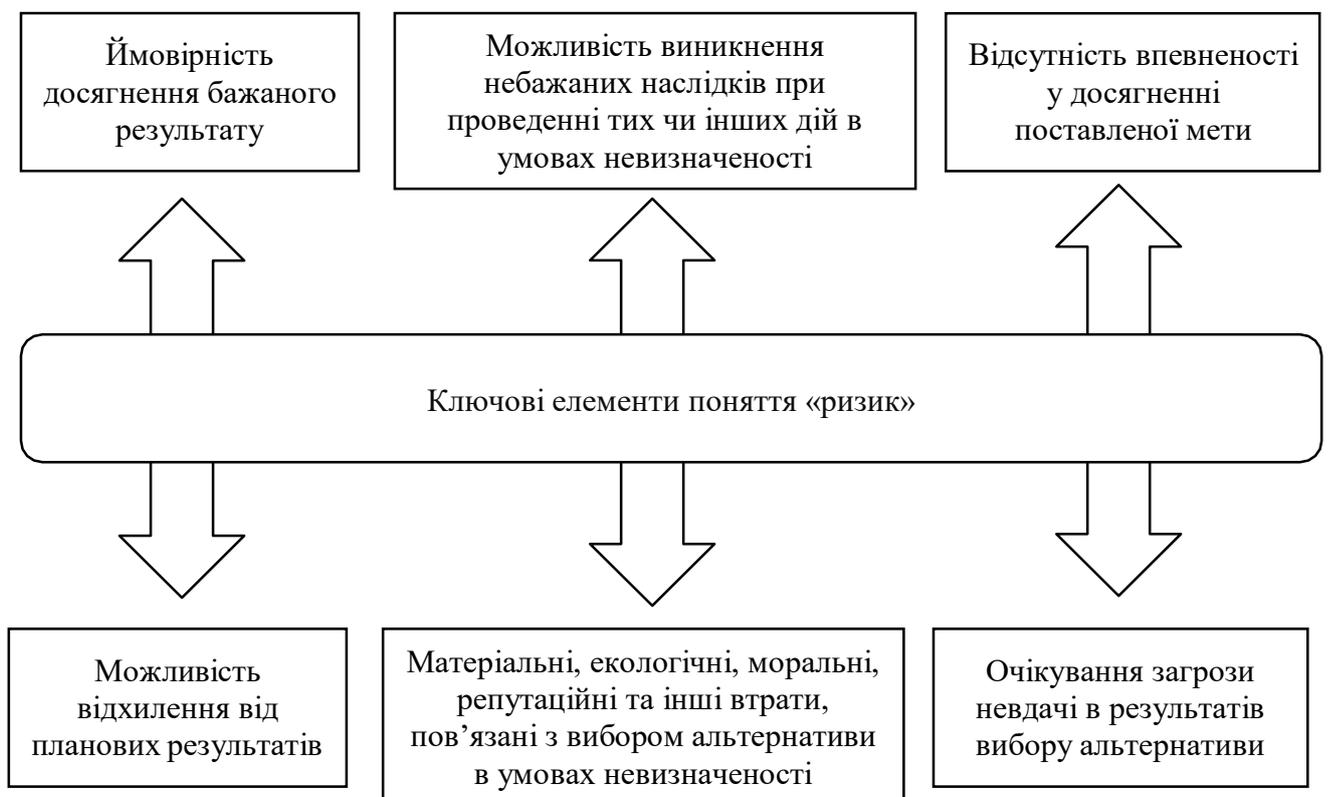


Рисунок 1.1 – Ключові елементи поняття «ризик» (складено автором на основі [47])

Слід зазначити, що ризик завжди існує, лише його рівень у кожній конкретній ситуації різний. Він прямо пов'язаний з невизначеністю, яка не дозволяє бути точно впевненим у досягненні певних цілей, отриманням позитивного результату. Невизначеність полягає у тому, що ніколи не можна передбачити абсолютно усі моменти у майбутньому. При цьому ризик не

обов'язково несе у собі виключно негативні сторони, хоча частіше саме так і є. За певних умов ризик навпаки може позитивно вплинути на результати діяльності підприємства. Ризик і невизначеність не можна уникнути, але можна навчитися взаємодіяти з ними, роблячи більш обдумані і збалансовані рішення. Вони є не тільки невід'ємними частинами будь-якої діяльності, а й потужними каталізаторами для зростання і розвитку [45].

Ризик суттєво підвищує ймовірність допущення помилки, отримання негативних результатів. Він завжди існує, але в умовах невизначеності його рівень істотно зростає. Зокрема, в сучасних умовах вітчизняному бізнесу доводиться стикатися з різноманітними ризиками. Умови нестабільності та невизначеності лише породжують підвищений рівень ризику. Узагальнення наукової літератури дозволило на рис. 1.2 визначити найбільш поширені причини виникнення ризику.

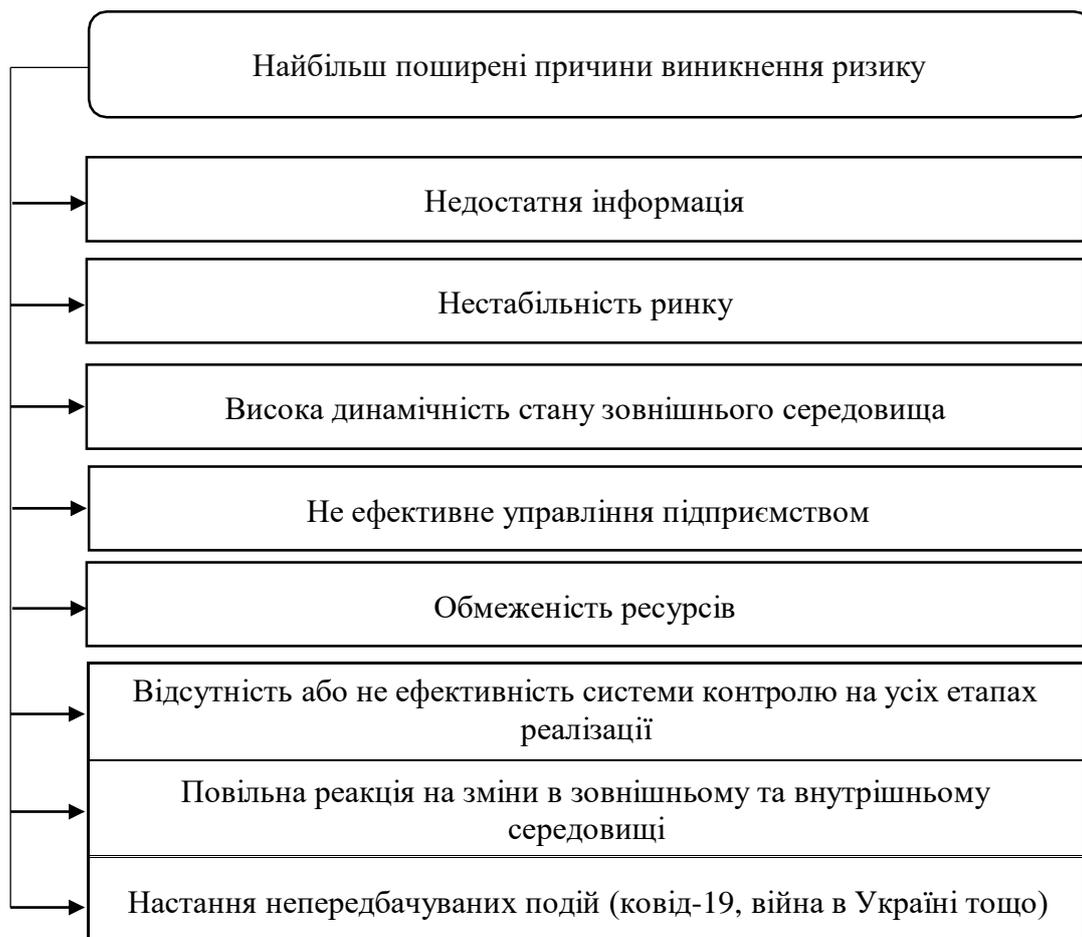


Рисунок 1.2 – Найбільш поширені причини виникнення ризику (складено автором на основі [22, 28, 39])

Причини виникнення ризиків є різноманітними залежать як від дій підприємства, так й від стану зовнішнього середовища, які знаходяться поза контролем з боку підприємства. Слід додати, що сучасне середовище функціонування підприємств справді відзначається великою нестабільністю та постійною змінністю. Ця нестабільність є результатом швидкого розвитку технологій, економічних змін, та політичних та соціокультурних трансформацій. У сучасному світі підприємства постійно знаходяться під впливом широкого спектру ризиків, що можуть виникнути з будь-якого кутка.

Одним із основних факторів є швидкість змін. Технологічні інновації виходять на ринок з несподіваною швидкістю, змінюючи правила гри для бізнесу. Підприємства, які не встигають адаптуватися до цих змін, ризикують відстати від конкурентів [19].

Економічна нестабільність також створює значні ризики для підприємств. Зміни в курсах валют, коливання цін на ресурси, а також непередбачувані економічні кризи можуть суттєво вплинути на фінансове становище підприємства.

Політичні та соціокультурні фактори також стають джерелом ризику. Зміни у законодавстві, внутрішньополітичні конфлікти, війни, а також зміни в смаках та уподобаннях споживачів можуть змусити підприємства переглянути свою стратегію або навіть змінити напрямок діяльності. Крім того ризики можуть виникати всередині підприємства в наслідок допущення помилок, неефективного управління тощо [23].

Отже, сучасні підприємства мають бути готові до великої кількості ризиків, які можуть виникнути в будь-який момент. Важливо мати гнучкі стратегії, швидку реакцію на зміни та вміти використовувати нові можливості, що виникають у такому динамічному середовищі.

Також при розкритті поняття «ризик» важливе значення відіграє його види та класифікація. Існує велика кількість різних видів ризику, які супроводжуються підприємства у процесі їх господарської діяльності. Проведений огляд наукової літератури дозволив виявити виокремлення

науковцями різних наукові підходів до класифікації цих ризиків, що допомагає зрозуміти їхню природу та вплив на бізнес. Кожен з науковців, який розглядає дане поняття наводить не повний перелік ризиків, оскільки їх існує велика кількість й не може бути включена в окрему статтю. Узагальнення наукових позицій дозволило у табл. 1.2 навести класифікацію ризиків у діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація ризиків у діяльності підприємства (складено автором на основі [69])

| № | Класифікаційна ознака | Вид ризику |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | За сферою проявлення | економічні |
| | | політичні |
| | | екологічні |
| | | соціальні |
| | | технологічні |
| 2 | За видами діяльності | ресурсні |
| | | виробничі |
| | | фінансові |
| | | інноваційні |
| | | маркетингові |
| 3 | За джерелами виникнення | внутрішні |
| | | зовнішні |
| 4 | За природою ризику | ризик, пов'язаний з діяльністю людини |
| | | ризик в результаті дії природних факторів |
| | | ризик форж-мажорних обставин |
| 5 | За рівнем обґрунтованості рішень | виправданий ризик |
| | | невиправданий ризик |

Загалом існує велика кількість різновидів ризиків, тому наведеною класифікацією вони не обмежуються. У даній роботі виділено найбільш поширені види ризиків, які характерні для українських підприємств. Своєю чергою кожен з виділених ризиків може включати у себе інші різновиди ризиків. Зокрема, фінансовий ризик може включати інфляційний, інвестиційний, кредитний ризик, ризик ліквідності тощо. Це питання є досить багатограним, а з розвитком суспільства та економічної системи виникають постійно все нові й

нові ризики, які часто знаходяться поза контролем з боку підприємства. Тому для них залишається лише постійний моніторинг за станом зовнішнього середовища, оцінка ймовірності настання того чи іншого ризику й ухвалення відповідних рішень.

На наше переконання головною класифікаційною ознакою усіх ризиків повинен бути їх поділ за джерелом виникнення: зовнішні та внутрішні. Зовнішні – це ті, які виникають в зовнішньому середовищі та впливають на діяльність підприємства. Внутрішні ризики – це ті ризики, які виникають безпосередньо на підприємстві та залежать від їх дій. Зокрема такої думки притримуються й науковці П.М. Коюда та О.П. Коюда [29]. Вони до внутрішніх ризиків підприємства відносять: організаційний, ресурсний, майновий, виробничий, торговельний ризик, а також ризик ліквідності. До зовнішніх ризиків вони відносять інфляційний, кредитний, валютний та податковий ризики. Звичайно це не повна класифікація усіх можливих ризиків, в залежності від сфери та специфіки діяльності підприємства виділяють ще велику їх кількість. Ми ж виділили найбільш узагальнені підходи до даного питання.

Отже, ризик у економіці є не лише невід’ємною частиною економічної системи, але й ключовим фактором, який впливає на стратегії і результати бізнесу. Ризик завжди пов’язаний з певним рівнем невизначеності, наявністю двох і більше альтернатив й загрозою втрати певних ресурсів. Він постійно супроводжує підприємства при здійсненні будь-яких операцій, але окрім потенційних негативних результатів за певних умов може принести користь підприємству. Сприятливим середовищем для виникнення різноманітних ризиків є сучасне, яке характеризується високим рівнем нестабільності, складності прогнозування й невизначеності. Підприємства протягом своєї господарської діяльності постійно зустрічаються з різними ризиками, головне правильно їх оцінювати та управляти ними. Вміння вірно оцінювати, уникати або зменшувати ризики дозволяє підприємствам зберігати стійкість та досягати успіху в змінних умовах ринку.

1.2 Методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності

Оцінка та управління ризиками є критичними аспектами успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в сучасних умовах нестабільності. У сучасному світі, де економічні умови можуть змінюватися раптово та неочікувано, важливо мати високоефективні методичні підходи до оцінки та управління ризиками. Це допоможе вищому керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення.

Огляд наукової літератури дозволив виявити існування різноманітних методичних підходів до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Узагальнення наукових матеріалів дозволило їх розділити на дві групи. Перша стосується виключно оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності. Друга стосується управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Спочатку проводиться виявлення, аналіз та оцінка ризиків підприємства, а уже на наступному здійснюється управління ними [27].

Методичні підходи до оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності включають у себе різноманітні методи, які поділяються на якісні та кількісні методи. Якісні методи передбачають експертну оцінку ризиків, а кількісні відповідно розрахунок точних даних. Обидві групи методів є важливими при здійсненні ідентифікації та оцінки ризиків. Існують на підприємствах різні ситуації, коли неможливо застосувати кількісну чи якісну оцінку. Більшість науковців, які досліджували дане питання, рекомендують при оцінці ризиків використовувати комбінацію якісних та кількісних методів. Такий підхід дозволяє отримати найбільш точні результати щодо ризиків, їх потенційного впливу на діяльність підприємства та ймовірність реалізації негативних сценаріїв [25].

Своєю чергою кількісні та якісні методи включають у себе низку інших методів. Опрацювання низки наукових джерел дозволило на рис. 1.3 навести основні кількісні методи оцінки ризиків.

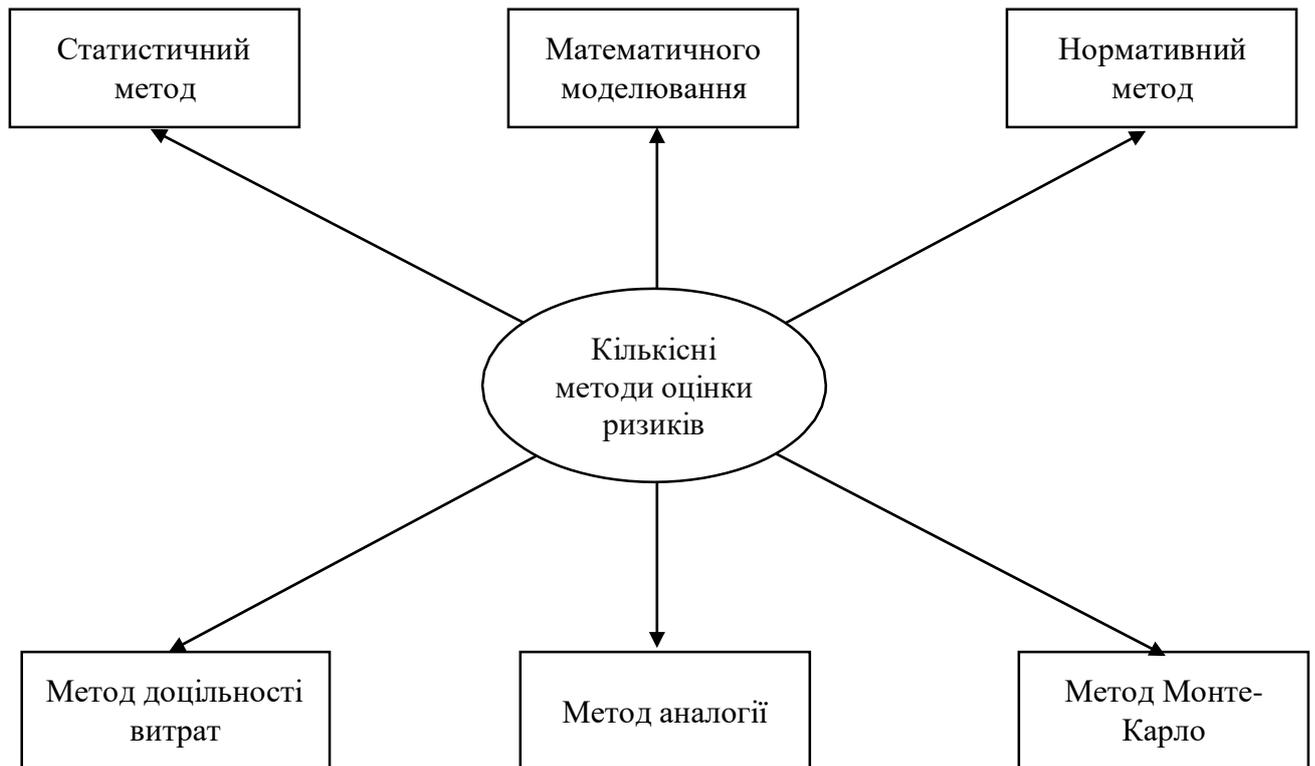


Рисунок 1.3 – Кількісні методи оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [27, 69])

Кількісні методи оцінки ризиків підприємства базуються на математичних моделях та кількісних даних. Вони дозволяють оцінити ризики в числових величинах, що дозволяє підприємствам об'єктивно визначати ймовірності та наслідки різних ризикових сценаріїв. До недоліків застосування на практиці кількісних методів відноситься складність у розрахунках, а також неможливість кількісного виміру ризику в умовах високого рівня невизначеності. Нижче надано коротку характеристику кожному з кількісних методів оцінки ризиків підприємства [27].

Метод аналогії використовує дані минулих подій, історичні дані, попередні ситуації для прогнозування відповідно до них майбутні ризики. При даному методі можна використовувати як досвід свого підприємства, так й інших.

Метод Монте-Карло дозволяє визначити ймовірності та наслідки різних сценаріїв розвитку й відповідно до них обрати найкраще рішення для

підприємства. Даний метод є досить трудомістким, вимагає багато вхідних даних й не завжди може бути використаний на практиці [25].

Метод доцільності витрат передбачає порівняння очікуваних витрат за різними сценаріями з можливим прибутком. Відповідно на базі такого співвідношення визначається математичне очікування економічної вигідності певного рішення.

Математичного моделювання полягає у використанні економіко-математичних моделей, що дозволяє на основі історичних даних спрогнозувати можливий розмір інфляції, ціни на окремі ресурси тощо. Також даний метод дозволяє визначити ризики, які найбільше впливають на підприємство.

Нормативний метод передбачає оцінку ризиків, ймовірності їх настання, впливу на основі відповідно встановленим певним нормативам.

Статистичний метод використовує статистичні дані та методи для аналізу ризиків. Включає аналіз історичних даних, розрахунок середніх, варіацій тощо для визначення ймовірностей та наслідків ризиків.

Іншою важливою групою методів оцінки ризиків є якісні методи, які базуються на використанні досвіду, знань, суб'єктивних оцінок експерта чи експертів. Якісні методи оцінки ризиків у першу чергу надають змогу сформулювати перелік усіх можливих ризиків й оцінити їх вплив на основі власних суджень без кількісного підтвердження. На рис. 1.4 наведено якісні методи оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності.



Рисунок 1.4 – Якісні методи оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [27, 35])

Метод експертних оцінок використовує знання та досвід фахівців для ідентифікації та оцінки ризиків. Експерти вносять свої оцінки щодо ймовірності виникнення ризиків та їхніх можливих наслідків. Експерти визначають перелік ризиків й найчастіше 3-бальною чи 5-бальною системою оцінок оцінюють ймовірність їх настання при цьому присвоюючи кожному з них ваговий коефіцієнт. Рівень ризику визначається за формулою [35]:

$$P_i = \sum_i^n w_i k_i \quad (1.1)$$

P_i – рівень і-го ризику;

w_i – вагове значення і-го ризику;

k_i – ймовірність настання і-го ризику.

Л.І. Ріщук розробила шкалу оцінки рівня ризику підприємства в умовах нестабільності, яка наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Шкала оцінки рівня ризику підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [40])

| Значення показника | Рівень ризику |
|--------------------|----------------|
| 0-0,2 | Низький |
| 0,21-0,4 | Допустимий |
| 0,41-6 | Середній |
| 0,61-0,8 | Високий |
| 0,91-1 | Катастрофічний |

Використовуючи дану шкалу та оцінки експертів підприємство може оцінити рівень ризику, зосередитися на нейтралізацію найбільш небезпечних ризиків й прийняти рішення щодо подальшого плану дій. За допомогою експертної оцінки можна визначити рівень по кожному окремому ризику, а також в цілому ризиковість діяльності підприємства.

Метод SWOT-аналізу використовується для визначення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз. Ризики визначаються шляхом аналізу слабких сторін підприємства та можливих зовнішніх загроз.

Метод дерева рішень полягає у створенні графічної моделі ризиків, яка відображає можливі ризиковані сценарії та їхні взаємозв'язки.

Метод сценаріїв полягає у розробці різних сценаріїв можливого майбутнього, що допомагає відобразити різноманіття можливих ризиків та їх можливі впливи [41].

Головною перевагою якісних методів оцінки ризиків підприємства в умовах нестабільності є їх простота застосування, а також можливість використання в умовах високого рівня непередбачуваності та низького інформаційного забезпечення. Тоді, як головним обмеженням й недоліком є високий рівень суб'єктивізму експертів.

У частині методичних підходів до управління ризиками підприємства в умовах нестабільності вагомий внесок зробила Н.Ю. Захарова, яка виділила 5 підходів до управління ризиками (рис. 1.5).

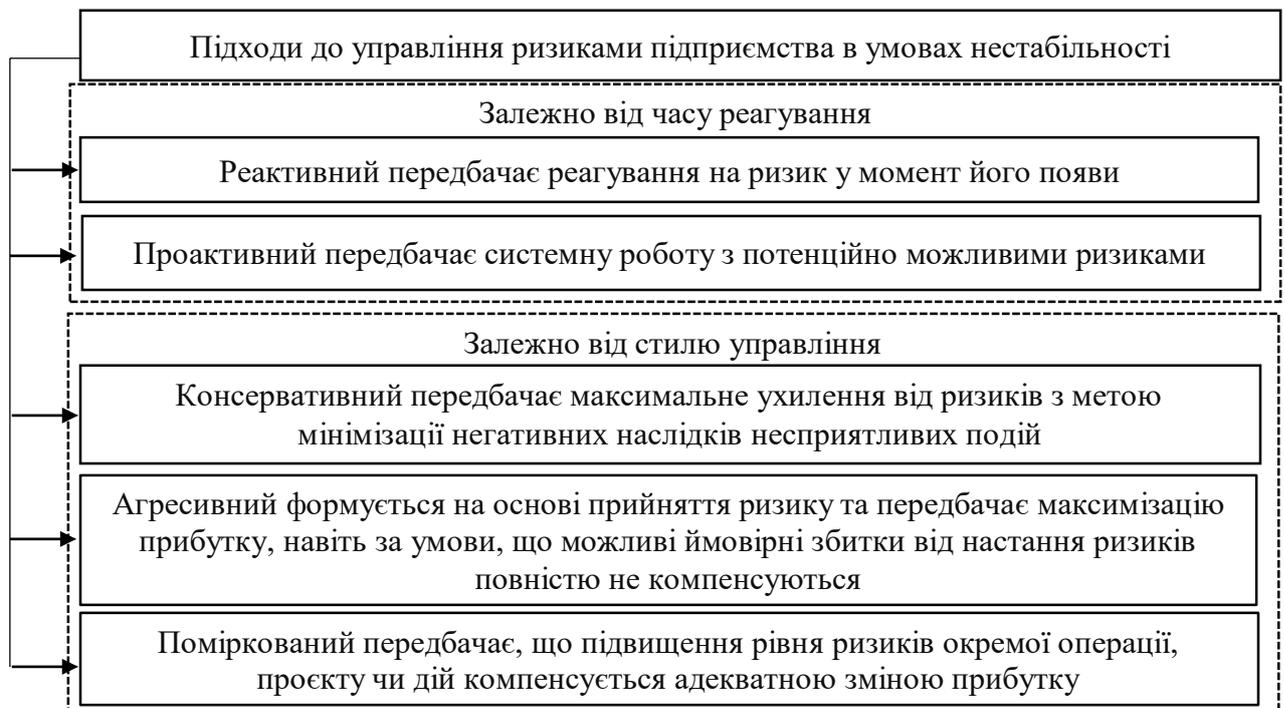


Рисунок 1.5 – Підходи до управління ризиками підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [22])

Найбільш ефективним за часом реагування є проактивний підхід до управління ризиками, але на практиці мала кількість підприємств саме його використовують. Даний підхід передбачає не очікування настання ризику, а своєчасне виявлення перших його ознак, розробку адекватного плану реагування на його наслідки, мінімізацію негативного впливу тощо. Переважна більшість підприємств, у тому числі українських, притримуються реактивного та консервативного підходу до управління ризиками. Як наслідок доволі часто усі рішення приймаються із запізненням та не забезпечують очікуваний ефект.

Важливим у питанні управління ризиками підприємства також є вибір відповідних методів. Узагальнення наукових підходів дозволило у табл. 1.4 навести порівняльну характеристику найбільш поширених методів управління ризиками.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика найбільш поширених методів управління ризиками підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [10, 22-23])

| Назва методу | Переваги методу | Недоліки методу |
|--------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Локалізація | Дозволяє знизити рівень загального ризику підприємства. Забезпечує постійний контроль над найбільш небезпечними зонами. Впровадження попереджувальних заходів. | Вимагає значних часових витрат, систематичної діагностики ризиків підприємства, їх рівня. Окремі ризики можуть вийти з під контролю |
| Дисипація | Відсутні додаткові фінансові витрати, обмежує ризик, що пов'язаний з володінням одним активом (видом діяльності, постачальником). | Використання даного методу обмежується можливостями підприємства щодо зниження ймовірності виникнення ризику та/або рівня можливих збитків. |
| Компенсація | Дозволяє заздалегідь передбачити появу ризику. Розробляє заходи для компенсації втрат від настання несприятливої події. | Досить трудомісткий і вимагає великої попередньої аналітичної роботи для його ефективного застосування. |

Продовження табл. 1.4

| 1 | 2 | 3 |
|-----------|---|--|
| Передача | Зменшує фінансові витрати підприємства в разі виникнення ризиків, дозволяє зосередитися на основних ділових операціях | Сторона, що приймає ризик, як правило, не має ніяких засобів для зниження рівня ризику. В неї може не вистачити коштів для покриття збитків, пов'язаних з передачею ризику. Носить авансовий характер. |
| Ухилення | Захищає підприємство від можливих втрат, не потребує значних фінансових та часових витрат. | Даний метод дозволяє уникнути потенційних втрат, але, з іншої сторони, не дозволяє отримати і прибуток. |
| Прийняття | Означає залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємства | Відсутні будь-які активні заходи підприємства щодо зниження рівня ризику чи зменшення його негативного впливу |

Вибір правильних методів управління ризиками є ключовим аспектом успішної та стійкої діяльності будь-якого підприємства. Активна позиція у виборі цих методів дозволяє підприємствам не лише ідентифікувати потенційні ризики, а й ефективно реагувати на них, зменшуючи можливі негативні наслідки.

Кожна ситуація вимагає унікального підходу до управління ризиками, оскільки різні методи можуть бути ефективними в залежності від характеру та масштабу ризиків. Наприклад, деякі ризики можуть бути краще уникнути чи локалізувати за допомогою технічних заходів, тоді як інші можуть потребувати передачі через страхові поліси чи укладання спеціальних угод. Створення комплексної програми управління ризиками є критичним для досягнення цілей підприємства та забезпечення його стійкості в умовах невизначеності. Ця програма включає в себе ретельний аналіз ризиків у всіх сферах діяльності, розробку відповідних стратегій управління для кожного ризику, а також постійний моніторинг та оновлення планів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [14].

На основі отриманих результатів дослідження на рис. 1.6 відобразимо узагальнений методичний підхід до управління ризиками підприємства в умовах нестабільності.

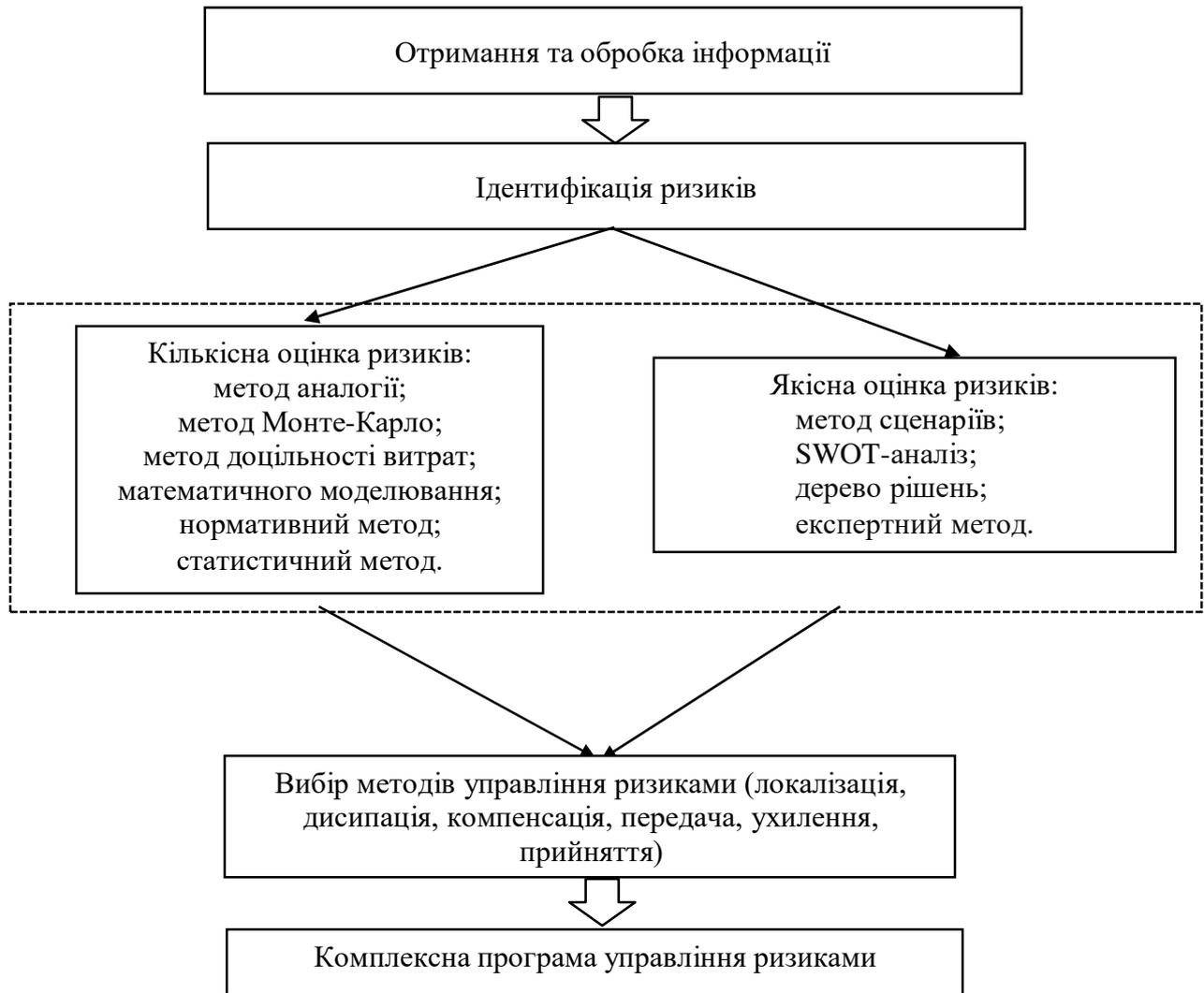


Рисунок 1.6 – Узагальнений методичний підхід до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності (складено автором на основі [10, 22-23])

Таким чином, на сьогодні не має єдиного універсального підходу до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Для оцінки ризиків застосовується цілий комплекс методів якісної та кількісної оцінки. У якості основних методів управління ризиками використовується один з таких методів як: дисипація, локалізація, компенсація, передача, ухилення чи прийняття. У кожному окремому випадку ефективним буде той чи інший метод. Найкращий результат досягається у разі комбінації різних методів оцінки та управління ризиками. Важливо підприємствам займати проактивну позицію в даному питанні та розробляти комплексну програму управління ризиками.

1.3 Характеристика системи управління ризиками підприємства в умовах нестабільності

В умовах нестабільності всю господарську діяльність підприємства пронизують різного роду ризики. Важливо здійснювати належне управління ним, оцінювати його рівень, зменшуватися ймовірність його настання та зменшення негативного його впливу за умови реалізації негативних сценаріїв розвитку. Все це потребує на підприємствах створення належної системи управління ризиками.

Зазначимо, що під системою управління ризиками розуміється спеціальний відокремлений орган у структурі підприємства, який складається з групи людей, основним завданням яких є ідентифікація ризиків та вжиття заходів спрямованих на мінімізацію або унеможливлення їх негативного впливу [68].

Розробка і впровадження системи управління ризиками сприяє підприємствам у формулюванні стратегій, досягненні цілей, прийнятті обґрунтованих рішень та удосконаленні систем управління. Під час створення ефективної системи управління ризиками важливо враховувати Сімейство стандартів ISO 31000, розроблене Технічним комітетом №262 «Менеджмент ризиків» Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Це включає такі стандарти [77]:

ISO 31000:2018 «Управління ризиками – Керівництво»;

ISO 31010:2019 «Управління ризиками – Техніки оцінки ризиків».

В Україні аналогом ISO 31010 є ДСТУ 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризиків».

Для ефективного функціонування системи управління ризиками на підприємстві необхідно мати орган управління ризиками з визначеними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами [71].

Система управління ризиками повинна бути спрямована на досягнення наступних цілей [60]:

забезпечити ефективний процес виявлення, оцінки, контролю та стеження за різними видами ризиків та їх взаємозв'язків з метою оптимізації їх впливу на діяльність підприємства;

рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії функціонування підприємства.

очікувана прибутковість має компенсувати витрати на заходи з мінімізації ризиків;

фінансові витрати, спрямовані на антикризові заходи, повинні відповідати можливим збиткам, яким підприємство може бути вразливим;

підтримувати досягнення цілей усіх зацікавлених сторін підприємства: споживачів, керівників, працівників, власників, інвесторів та інших.

Слід зазначити, що питання формування системи управління ризиками підприємства у науковій літературі досліджено лише фрагментарно. Варто виділити науковий здобуток в даному питанні дует українських вчених Л.І. Ріщук та Н.Є. Микитюк [42], які обґрунтували у створенні розгалуженої системи управління ризиками на великих підприємствах. Згідно їх теорії керуюча підсистема управління ризиками повинна складатися безпосередньо з директора підприємства, його заступників, служби управління ризиками, а такою тимчасово створену групу управління антиризиковими заходами. На рис. 1.7 наведено структуру системи управління ризиками на підприємствах, запропоновану даними вченими.

Також Л.І. Ріщук та Н.Є. Микитюк [42] наголошують на важливості створення належного інформаційного та методичного забезпечення для функціонування належної системи управління ризиками. Потреба в інформаційному забезпеченні полягає у доступності актуальних даних про ризики, їх характеристики, ймовірні наслідки та можливі шляхи їх управління. Це означає систематичний аналіз ринкових тенденцій, внутрішніх процесів підприємства, а також зовнішніх факторів, що можуть впливати на нього. Надійна інформація дозволяє приймати обґрунтовані рішення з ризик-

менеджменту, попереджати можливі негативні ситуації та ефективно реагувати на них.

З іншого боку, методичне забезпечення передбачає розроблені процедури, стандарти та інструкції, які визначають правила і методику управління ризиками на підприємстві. Це може бути розробка матриць ризиків, методів їх оцінки та пріоритизації, а також планування заходів з мінімізації та управління ризиками.



Рисунок 1.7 – Структура системи управління ризиками на підприємствах (складено автором на основі [40-42])

На вищому рівні управління ризиками, що показаний у наведеній схемі керівником та його заступниками, лежить основна відповідальність за діяльність організації, включаючи ризик-менеджмент. Цей рівень визначає стратегію та політику управління ризиками. Політика управління ризиками відображає ключові підходи організації до ризиків та рівень їхньої прийнятності.

Представники вищого рівня управління ризиками мають відповідальність за кілька ключових функцій. Серед них визначення загальних напрямів управління, формулювання мети та оцінка ситуації, прогнозування розвитку об'єкта, виявлення ризиків та аналіз можливих наслідків, моніторинг та контроль ризиків у відповідності до обраних стратегій оптимізації. Також вони відповідають за підтримання ефективної роботи та мотивацію команди у сфері ризик-менеджменту, а також контроль правильності функціонування системи управління ризиками та інші пов'язані завдання.

Представники вищого рівня управління ризиками відповідають за кілька ключових завдань. Серед них – визначення загальних стратегій управління, формулювання цілей та оцінка ситуації, прогнозування перспектив розвитку об'єкта, виявлення й аналіз ризиків та їх впливу, ведення постійного моніторингу та контроль за виконанням ухвалених рішень за обраними методами оптимізації. Крім того, вони відповідають за створення сприятливого робочого середовища та мотивацію команди ризик-менеджменту, а також за перевірку правильності функціонування системи управління ризиками та інші пов'язані завдання [43].

Служба управління ризиками є центральним елементом у системі ризик-менеджменту, і важливим завданням її є розробка тактики та програми для управління ризиками. Тактика управління ризиками – це практичні дії, заходи та стратегії, які використовуються для втілення обраної стратегії та досягнення поставленої мети. Програма управління ризиками – це документ, що детально описує виявлені ризики та методи їх оптимізації на основі проведеного аналізу.

Служба управління ризиками має два основних підрозділи: групу інформаційного та методичного забезпечення та кураторів підрозділів. Куратори відповідають за координацію робіт, пов'язаних з процесом ризик-менеджменту,

в конкретних відділах. До їх обов'язків входить виявлення та оцінка факторів і рівня економічних ризиків, прогнозування та аналіз можливих збитків, а також пошук шляхів зменшення цих ризиків. Вони готують вихідну інформацію за підрозділами для групи інформаційного та методичного забезпечення, яка узагальнює цю інформацію та визначає найбільш небезпечні види ризиків для підприємства в цілому [47].

Важливо зазначити, що група інформаційного та методичного забезпечення також відповідає за створення та підтримку баз даних з факторів ризиків, моделей та методів аналізу ризикових ситуацій, алгоритмів та заходів ризик-менеджменту. Вони обробляють цю інформацію та забезпечують суб'єктів необхідними даними під час реалізації відповідних етапів процесу управління ризиками.

Тимчасово створена група, що відповідає за антиризикові заходи, є нижнім рівнем в системі управління ризиками. Основним завданням цієї групи є розроблення конкретних дій та заходів з урахуванням прийнятої тактики та їх виконання. Спільно зі службою управління ризиками вона аналізує та вдосконалює результати своєї роботи.

Для забезпечення ефективної діяльності в системі управління ризиками необхідно встановити взаємодію та комунікацію між її рівнями також у напрямку «знизу-вгору». Таким чином, група, що відповідає за управління антиризиковими заходами, спільно з керівниками підрозділів, відслідковує та збирає інформацію про ризикові події, їх оцінку та розвиток. На основі цієї інформації служба управління ризиками розробляє плани ризик-менеджменту для окремих підрозділів [50].

Ці плани можуть бути спрямовані на одноразове використання для вирішення ізольованих подій, які не передбачається, що повторяться у майбутньому. Або ж вони можуть бути розроблені як постійні плани, які використовуються, коли подія повторюється протягом певного періоду часу.

Розробка та впровадження таких планів ризик-менеджменту для підрозділів сприяє підвищенню ефективності управління ризиками. Створення

положення з управління ризиками для організації є внутрішнім нормативним документом, що відображає філософію підприємства та його стратегії у сфері ризик-менеджменту. В ньому також узгоджені структурні компоненти підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між ними.

Однак розглянутий підхід щодо формування розгалуженої системи управління ризиками є досить «ідеалізованим» і на практиці вкрай рідко зустрічаються саме у такій структурі. Все це обумовлено високими фінансовими витратами на формування такої системи управління ризиками, більшість підприємств переслідують короткострокові цілі й не готові формувати відокремлений орган управління ризиками. Тому існують й інші підходи до формування системи управління ризиками підприємства, зокрема [51]:

- запровадження посади ризик-менеджера;
- формування тимчасових груп ризик-менеджменту;
- залучення зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту.

У табл. 1.5 наведено порівняльну характеристику кожного з підходів до формування системи управління ризиками підприємства.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристику підходів до формування системи управління ризиками підприємства (складено автором на основі [22, 40, 71])

| Підходи до організації системи управління ризиками | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства | Децентралізація управління ризиками за кожним структурним підрозділом. Збільшення відповідальності. | Недостатня координація. Відсутність злагодженості у частині управління ризиками між різними структурними підрозділами |
| Запровадження посади ризик-менеджера | Спеціалізована експертиза. Централізований підхід до управління ризиками | Додаткові фінансові витрати. Ризики слабкої комунікації між структурними підрозділами |

Продовження табл. 1.5

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Створення відділу ризик-менеджменту | Формування цілісного плану ризик-менеджменту підприємства. Спеціалізація фахівців на окремих функціях ризик-менеджменту. Перехід до стратегічного управління ризиками. | Високі постійні витрати на забезпечення функціонування відділу. |
| Формування тимчасових груп ризик-менеджменту | Не потребує додаткових витрат. Формування для вирішення конкретних завдань. Підходять для малих підприємств | Вплив авторитетних учасників групи на думку інших. Відсутність відповідної освіти, переважаність окремих працівників. |
| Залучення зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту | Можливість врахування думок сторонніх експертів під час оцінювання рівня ризиків, формування сценаріїв розвитку подій. Експертна компетенція | Витрати на оплату послуг експертів. Необхідність формування процедури підбору експертів з метою підвищення ефективності оцінювання рівня ризиків. Відсутність знань про внутрішні особливості підприємства |

Загалом існує велика кількість підходів до організації дієвої системи управління ризиками підприємства. Для кожного окремого підприємства з урахуванням його індивідуальних особливостей й специфіки діяльності підходить різний підхід. Для великих підприємств більш прийнятним є створення відокремленого органу управління, для малих підприємств – створення тимчасових груп ризик-менеджменту або ж запровадження посади ризик-менеджера.

Таким чином, формування системи управління ризиками підприємства в сучасних воєнних умовах для українського бізнесу є необхідністю. Проведення дослідження дозволило виявити декілька підходів до формування системи управління ризиками, а саме: розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства, запровадження посади ризик-менеджера, створення відділу ризик-менеджменту, формування тимчасових груп ризик-менеджменту, залучення

зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту. Кожен з цих підходів має свої як переваги, так й недоліки. Вибір того чи іншого підходу залежить від особливостей та специфіки діяльності підприємства. Який би підхід не був обраний важливо, щоб підприємства переходили від фрагментарного управління ризиками до комплексного, системного.

Висновки до розділу 1

Отримані результати дослідження щодо теоретико-методичних аспектів управління ризиками підприємства в умовах нестабільності дозволяють зробити наступні висновки.

1. Досліджено економічну сутність поняття «ризик», його види та класифікацію. Ризик у економіці є не лише невід'ємною частиною економічної системи, але й ключовим фактором, який впливає на стратегії і результати бізнесу. Ризик завжди пов'язаний з певним рівнем невизначеності, наявністю двох і більше альтернатив й загрозою втрати певних ресурсів. Він постійно супроводжує підприємства при здійсненні будь-яких операцій, але окрім потенційних негативних результатів за певних умов може принести користь підприємству. Сприятливим середовищем для виникнення різноманітних ризиків є сучасне, яке характеризується високим рівнем нестабільності, складності прогнозування й невизначеності. Підприємства протягом своєї господарської діяльності постійно зустрічаються з різними ризиками, головне правильно їх оцінювати та управляти ними. Вміння вірно оцінювати, уникати або зменшувати ризики дозволяє підприємствам зберігати стійкість та досягати успіху в змінних умовах ринку.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. На сьогодні не має єдиного універсального підходу до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Для оцінки ризиків застосовується цілий комплекс методів якісної та кількісної

оцінки. У якості основних методів управління ризиками використовується один з таких методів як: дисипація, локалізація, компенсація, передача, ухилення чи прийняття. У кожному окремому випадку ефективним буде той чи інший метод. Найкращий результат досягається у разі комбінації різних методів оцінки та управління ризиками. Важливо підприємствам займати проактивну позицію в даному питанні та розробляти комплексну програму управління ризиками.

3. Надано характеристику системі управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Формування системи управління ризиками підприємства в сучасних воєнних умовах для українського бізнесу є необхідністю. Проведення дослідження дозволило виявити декілька підходів до формування системи управління ризиками, а саме: розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства, запровадження посади ризик-менеджера, створення відділу ризик-менеджменту, формування тимчасових груп ризик-менеджменту, залучення зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту. Кожен з цих підходів має свої як переваги, так й недоліки. Вибір того чи іншого підходу залежить від особливостей та специфіки діяльності підприємства. Який би підхід не був обраний важливо, щоб підприємства переходили від фрагментарного управління ризиками до комплексного, системного.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БЕРЕЗОТОЧСЬКОЇ ФІЛІЇ
ДП «УКРЛІКТРАВИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління Березоточської філії
ДП «Укрліктрави»

Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є сільськогосподарським вітчизняним підприємством, що знаходиться за адресою: 37535, Полтавська область, Лубенський район, село Березоточа, вулиця Покровська, будинок 86. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» заснована у 2012 р. Займається даний суб'єкт господарювання вирощуванням зернових та олійних культур. У табл. 2.1 наведено інформаційну картку досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна картка Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| № | Найменування статті | Характеристика |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Повна назва підприємства | Березоточська філія державного підприємства «Укрліктрави» |
| 2 | Скорочена назва підприємства | Березоточська філія ДП «Укрліктрави» |
| 3 | ЄДРПОУ | 38321106 |
| 4 | Юридична адреса | 37535, Полтавська область, Лубенський район, село Березоточа, вулиця Покровська, будинок 86 |
| 5 | Дата реєстрації | 24.02.2012 |
| 6 | Керівник | Остапчук Анатолій Адамович |
| 7 | Середня кількість працівників | 38 осіб |
| 8 | Вид економічної діяльності | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин |

Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є одним з гравців у сільськогосподарському секторі України, спеціалізуючись на вирощуванні продукції рослинництва. Знаходячись на плодonoсних землях Лубенського району, ця філія має гарні умови для вирощування різноманітних культур і забезпечення їх високоякісного вирощування. Слід додати, що до 2020 р. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» здійснила перепрофілювання своєї діяльності та розпочало вирощувати різноманітні зернові культури, а саме: пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник тощо. До цього часу філія займалася виключно вирощуванням лікувальних рослин, що стало нерентабельним. Тому після проведення внутрішнього аудиту керівництвом Березоточської філії ДП «Укрліктрави» було прийнято рішення розпочати вирощувати традиційну для сільськогосподарських підприємства продукцію рослинництва.

Місія Березоточської філії ДП «Укрліктрави» полягає у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарської галузі та забезпеченні продовольчої безпеки України. Дана філія прагне досягти цієї мети шляхом вирощування та постачання високоякісної сільськогосподарської продукції, сприяючи збільшенню виробництва і покращенню якості продуктів харчування. Місія Березоточської філії ДП «Укрліктрави» також включає активну участь у впровадженні сучасних технологій та підвищенні ефективності виробництва, щоб забезпечити стале зростання сільськогосподарського сектору та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Головними споживачами продукції Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є різноманітні галузі харчової промисловості, такі як виробники хлібобулочних виробів, борошномельні заводи, комбикормові заводи тощо. Також продукція Березоточської філії ДП «Укрліктрави» забезпечує формування стратегічного запасу України у сільськогосподарській продукції. Постачальниками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є підприємства, що постачають агрохімікати, насіння, сільгосптехніку та інші матеріали, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції. Слід зазначити, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» не має єдиного постачальника, оскільки

всі закупівлі проводяться через участь в тендерах публічних закупівель Prozorro. Це обумовлено також тим, що досліджувана філія не є приватною структурою, а знаходиться в державній власності.

Серед конкурентів філії можуть бути інші сільськогосподарські підприємства, як державні, так і приватні, які також займаються вирощуванням та продажем сільськогосподарської продукції на ринку. Зокрема, в Лубенському районі головними конкурентами є такі підприємства як: ТОВ «Удай-Агро», СФГ «Світанок», ПСП «ПриватАгро», СФГ «Бірюза», СФГ «Світоч», ФГ «Зоря», ТОВ «Хорол-Агро» та інші. Загалом рівень конкуренції досить високий на ринку сільськогосподарського сектору України та Полтавщини зокрема. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» наразі не є конкурентоспроможним, що перш за все пов'язано з державною структурою власності. Зокрема, Березоточської філії ДП «Укрліктрави» не має можливості вигравати конкуренцію у інших сільськогосподарських підприємств за нових орендодавців через нижчий рівень орендної оплати. Досліджувала філія має суттєві обмеження фінансових ресурсів, тому переважна більшість орендованої землі передана Березоточській філії ДП «Укрліктрави» з державної власності.

Додамо, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є відокремленою структурною одиницею державного підприємства. Це означає, що власником філії є держава, яка виступає як головний орган управління та контролює його діяльність через відповідні механізми та установи. Державне власництво забезпечує довгострокові інтереси у розвитку підприємства та збереженні його функцій у важкі часи. Незважаючи на це, існують також певні недоліки, а саме високий рівень бюрократії. Управління державними підприємствами пов'язане зі складними бюрократичними процедурами, що може призвести до повільних рішень та обмежувати швидкість реагування на зміни на ринку. Також існують суттєві обмеження, зокрема у фінансових ресурсах, що не дозволяє Березоточській філії ДП «Укрліктрави» своєчасно впроваджувати різноманітні інновації. На рис. 2.1. відображено організаційну структуру управління, яка відображає основні структурні підрозділи філії.

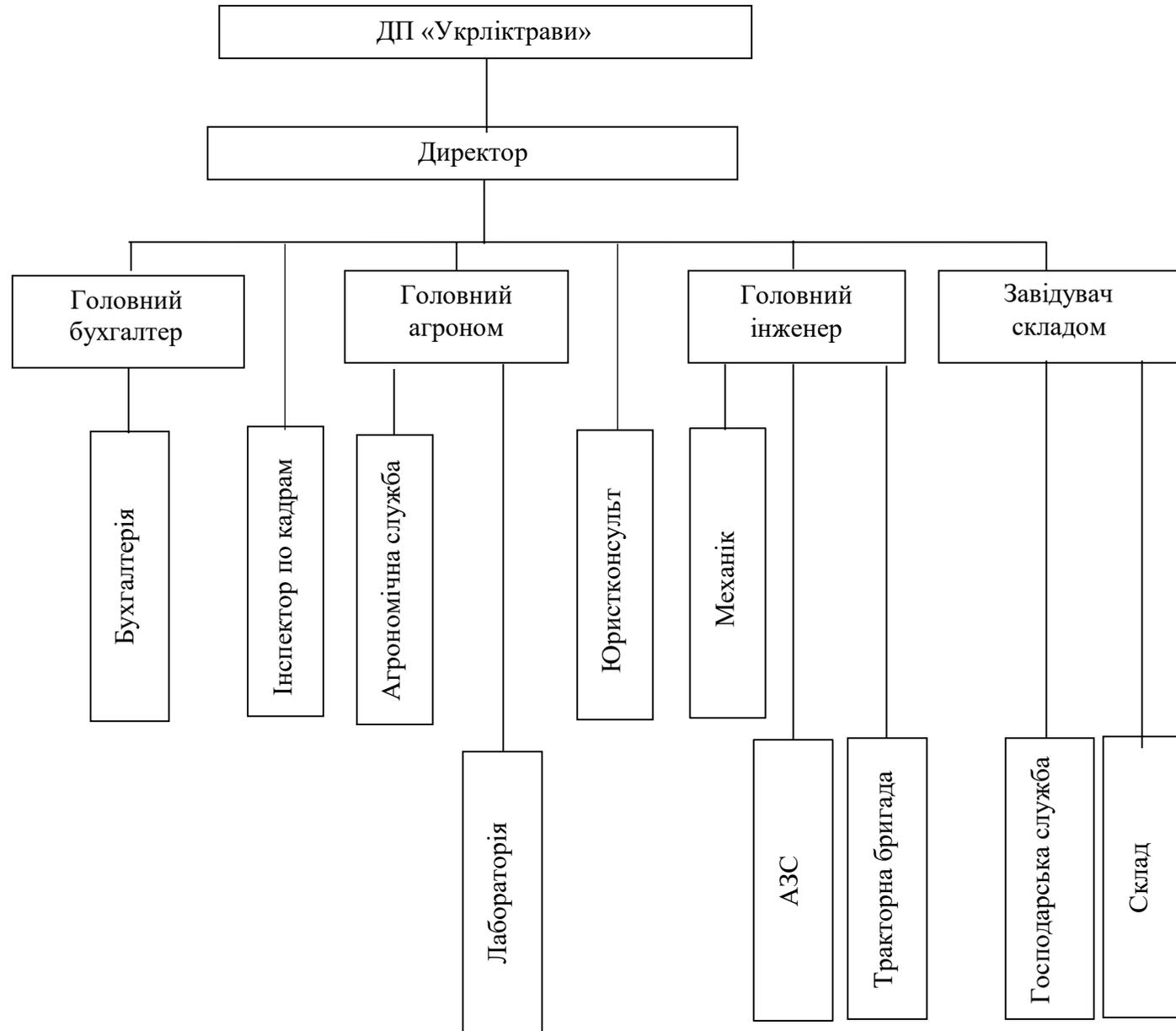


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

Березоточська філія ДП «Укрліктрави» має лінійно-функціональну організаційну структуру, де функціональні підрозділи розташовані по вертикалі, а ланки управління розподілені по горизонталі. Управління філією здійснюється через декілька рівнів, включаючи вище керівництво, відділи управління, виробничі підрозділи та технічні служби.

Підпорядкована дана філія ДП «Укрліктрави», вона має свою власну структуру управління, яка включає ключові підрозділи, які відповідають за виробництво, збут, фінанси, кадри, а також технічні та лабораторні служби. Кожен з цих відділів відповідає за конкретні функції та завдання, спрямовані на досягнення загальної місії підприємства.

Головними принципами такої організаційної структури є чітка розподілена влада та відповідальність, координація між функціональними підрозділами та забезпечення ефективної роботи всієї організації. Така структура дозволяє філії ефективно виконувати свої завдання, забезпечуючи високу якість продукції та досягаючи стратегічних цілей, встановлених ДП «Укрліктрави».

Управління поточною діяльністю Березоточської філії ДП «Укрліктрави» здійснюється директором, який виступає керівником підприємства і відповідає за організацію та керування всіма аспектами його роботи. Основними завданнями директора є:

- формулювання довгострокової стратегії розвитку філії, а також розробка конкретних планів дій для досягнення цих цілей;

- встановлення та здійснення контролю за виконанням завдань персоналом, сприяння їхньому професійному зростанню та мотивації;

- ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, забезпечуючи його стабільність та прибутковість;

- встановлення стандартів якості та безпеки продукції, контроль їх виконання та забезпечення відповідності всіх виробничих процесів нормам та вимогам.

ведення переговорів з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення партнерських відносин та сприяння розвитку філії.

Усі члени трудового колективу, включаючи керівництво та весь персонал філії, підпорядковані директору. Він виступає як керівник, координатор та ментор для всіх працівників, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення загальних цілей Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Трудовий колектив Березоточської філії ДП «Укрліктрави» складається з усіх співробітників, з якими укладено трудовий договір. У табл. 2.2 наведено аналіз загальної структури персоналу даної філії. У роботі за базу дослідження взято дані 2020-2022 рр., оскільки на момент виконання роботи офіційні дані за 2023 р. у досліджуваній філії відсутні. Звітним роком у даному випадку виступатиме 2022 р., буде порівняно його значення з довоєнним та ковідним періодом часу.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

| Категорія зайнятих | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від | |
|------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------------------|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2020 р. | 2021 р. |
| Управлінський персонал | 19 | 27,14 | 8 | 28,57 | 10 | 26,32 | (0,82) | (2,25) |
| У тому числі: | | | | | | | | |
| керівники | 6 | 8,57 | 3 | 10,71 | 4 | 10,53 | 1,96 | (0,18) |
| спеціалісти | 12 | 17,14 | 4 | 14,29 | 5 | 13,16 | (3,98) | (1,13) |
| технічні працівники | 1 | 1,43 | 1 | 3,57 | 1 | 2,63 | 1,2 | (0,94) |
| Виробничий персонал | 51 | 72,86 | 20 | 71,43 | 28 | 73,68 | 0,82 | 2,25 |
| Разом | 70 | 100 | 28 | 100 | 38 | 100 | x | x |

Наведена структура персоналу дозволила виявити суттєве зниження чисельності працівників у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» з 70 осіб до 28 осіб протягом 2020-2021 р. У 2022 р. було залучено додаткових 10 працівників,

відтак їх кількість зросла до 38 осіб. Зменшення чисельності працівників у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» обумовлено загальним звуженням господарської діяльності, зменшенням земельного банку. У Березоточській філії ДП «Укрліктрави» відчутна нестача виробничого персоналу, що прямо пов'язано з негативною демографічною ситуацією в українських селах. В умовах воєнного стану дана проблема ще загострилася. Частка виробничого персоналу зросла і у 2022 р. складала 73,68 %, що на 0,82 % більше за 2020 р. та на 2,25 % більше від 2021 р.

У табл. 2.3 наведено аналіз вікової структури персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

| Вікові категорії | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від | |
|--------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------------------|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2020 р. | 2021 р. |
| Молодь віком 15-24 років | 6 | 8,57 | 2 | 7,14 | 4 | 10,53 | 1,96 | 3,39 |
| 25-49 років | 49 | 70 | 18 | 64,29 | 23 | 60,53 | (9,47) | (3,76) |
| 50-59 років | 15 | 21,43 | 8 | 28,57 | 11 | 28,95 | 7,52 | 0,38 |
| 60-65 років | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Пенсійного віку | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом | 70 | 100 | 28 | 100 | 38 | 100 | x | x |

Аналіз вікової структури показав, що у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» працюють працівники трьох вікових категорій:

молодь віком 15-24 років, чисельність якої у 2022 р. складала 4 особи, що становить 10,53 % і це на 1,96 % та 3,39 % більше за 2020-2021 рр. Відбувається зростання частки молоді у Березоточській філії ДП «Укрліктрави»;

працівники 25-49 років, який у 2022 р. налічувалося 23 особи, що становило 60,53 % і це на 9,47 % та 3,76 % менше порівняно з 2020-2021 рр. Частка даної категорії працівників зменшується, а за рахунок неї зростає частка молоді;

працівники віком 50-59 років у 2022 р. налічують 11 осіб, що становить 28,95 %, що на 7,52 % більше за 2020 р. та на 0,38 % більше від 2021 р. Частка даної вікової категорії працівників зростає.

У табл. 2.4 наведено аналіз освітньої структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

| Рівень освіти | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від | |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2020 р. | 2021 р. |
| Середня освіта | 5 | 7,14 | 3 | 10,71 | 3 | 7,89 | 0,75 | (2,82) |
| Початковий рівень вищої освіти | 49 | 61,43 | 16 | 57,14 | 26 | 68,42 | 6,99 | 11,28 |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 8 | 14,29 | 5 | 17,86 | 4 | 10,53 | (3,76) | (7,33) |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр» | 8 | 17,14 | 4 | 14,29 | 5 | 13,16 | (3,98) | (1,13) |
| Разом | 70 | 100 | 28 | 100 | 38 | 100 | x | x |
| Перекваліфікація персоналу | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Навчалися за кордоном | - | - | - | - | - | - | - | - |

За результатами проведеного аналізу вдалося з'ясувати, що у переважній більшості працівників Березоточської філії ДП «Укрліктрави» початковий рівень вищої освіти. Даний рівень вищої освіти у 2022 р. мали 26 осіб, що складає 68,42 % від загальної чисельності і це на 6,99 % та 11,28 % більше за 2020-2021 рр. У той же час зменшується частка працівників з повним рівнем вищої освіти.

Зокрема, у 2022 р. рівень вищої освіти «магістр» мали 5 осіб, що становить 13,16 %, що на 3,98 % менше від 2020 р. та на 1,13 % менше від 2021 р. Негативним є зменшення у структурі персоналу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» працівників з вищою освітою, які мають найвищий рівень вищої освіти та вищий рівень кваліфікації. Втрата даної категорії працівників обумовлена тим, що значна частина з них звільняються за власним бажанням через переїзд до міста, пошук роботи з більш кращими умовами тощо. У даному питанні на Березоточську філію ДП «Укрліктрави» впливають негативно проблеми українських сел, де відчутний дефіцит кваліфікованих кадрів.

У табл. 2.5 наведено аналіз показників плинності персоналу досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу Березоточську філію ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Зміна (+; -) 2022 р. від | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|---------|
| | | | | 2020 р. | 2021 р. |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,21 | 0,18 | 0,16 | -0,05 | -0,02 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,50 | 0,39 | 0,21 | -0,29 | -0,18 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,50 | 0,39 | 0,21 | -0,29 | -0,18 |
| Коефіцієнт абстенейзму | - | - | - | - | - |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | - | - | - | - | - |

Можемо бачити, що у 2020 р. у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» досить високі показники коефіцієнтів вибуття та плинності кадрів. Це обумовлено скороченням штату працівників у 2021 р. У зв'язку з чим наприкінці

2020 р. велика кількість працівників після збирання урожаю восени та завершення польових робіт велика кількість працівників була звільнена. Протягом наступних років ситуація стабілізувалася і за даними 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів складає 0,21, що відповідає середньому рівню по сільськогосподарській галузі України в цілому.

У табл. 2.6 наведено структуру та склад фонду заробітної плати Березоточську філію ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

| Показники | Звітні роки | | | | | | Зміна (+; -) | |
|--|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|--------------|---------|
| | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | 2022 р. від | |
| | сума | % | сума | % | сума | % | 2020 р. | 2021 р. |
| Фонд заробітної плати всього | 4365 | 100 | 2539 | 100 | 3123 | 100 | х | х |
| в тому числі: | | | | | | | | |
| 1.1 Фонд основної заробітної плати | 3865 | 88,55 | 2234 | 87,98 | 2744 | 87,88 | (0,67) | (0,1) |
| 1.2 Фонд додаткової заробітної плати | 500 | 11,45 | 305 | 12,02 | 379 | 12,12 | 0,67 | 0,1 |
| з нього: | | | | | | | | |
| - надбавки та доплати згідно чинного законодавства | 199 | 4,56 | 787 | 5,51 | 156 | 5,01 | 0,45 | (0,5) |
| - премії за виробничі результати | 301 | 6,89 | 5735 | 6,51 | 222 | 7,11 | 0,22 | 0,6 |

З наведених даних помітне різке зменшення фонд заробітної плати в період 2020-2021 рр. з 4365 тис. грн. до 2539 тис. грн. Саме в даний період суттєво зменшився основний штат працюючих чим власне й обумовлене скорочення фонду заробітної плати. Загалом рівень заробітної плати у плати Березоточській філії ДП «Укрліктрави» є доволі низьким та тримається на рівні встановленої мінімальної заробітної плати, що власне й заважає підприємству залучати кваліфікованих кадрів та їх утримувати. Ще одним недоліком є суттєве

переважання фонду основної заробітної плати над фондом додаткової заробітної плати, що не стимулює персонал до досягнення високих результатів роботи.

Таким чином, Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є представником сільськогосподарського сектору України. Основним видом діяльності підприємства є вирощування сільськогосподарської продукції, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику. Проводить діяльність плати Березоточська філія ДП «Укрліктрави» на території Лубенського району. Земельний фонд підприємства складає 1180 га орної землі більшість з яких знаходиться у державній власності. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» знаходиться у власності держави та повністю підпорядковується материнському підприємству ДП «Укрліктрави». Така структура власності має свої переваги щодо державної підтримки, але й суттєві недоліки, які полягають у нестачі фінансових ресурсів, великій бюрократії, існування потреби в узгодженні управлінських рішень тощо. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників з 78 осіб до 38 осіб, що викликано звуженням господарської діяльності.

Наступним завдання є проведення аналізу фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою умовою забезпечення ефективно управління. Проведення такого аналізу дозволяє мати достовірну інформацію про результати діяльності підприємства, його стан, тенденції розвитку та іншої важливої інформації. Такий аналіз повинен проводитися регулярно й у динаміці. Використовуючи офіційні дані Березоточської філії ДП «Укрліктрави» у табл. 2.7 наведено розраховані фінансово-економічні показники її діяльності.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

| Показники | Од. виміру | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---------------|---------|----------|---------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | Третій до першого | | Третій до другого | |
| | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | 114480 | 122823,5 | 148411 | 33931, | 29,64 | 25587,5 | 20,83 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | 97796 | 96868,5 | 97179,5 | (616,5) | (0,63) | 311 | 0,32 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 2932 | 2515,5 | 2189,5 | (742,5) | (25,32) | (326) | (12,96) |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | 74562 | 74562 | 74562 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | 35100,5 | 45060 | 70973,5 | 35873,00 | 102,2 | 25913,5 | 57,51 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 70 | 28 | 38 | (32) | (45,71) | 10 | 35,71 |
| 3. Економічні показники | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 34510 | 14673 | 29117 | (5393) | (15,63) | 14444 | 98,44 |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн. | 34510 | 14673 | 29117 | (5393) | (15,63) | 14444 | 98,44 |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн. | 25785 | 19222 | 7738 | (18047) | (69,99) | (11484) | (59,74) |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|----------------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | 4365 | 2539 | 3223 | (1242) | (28,45) | 584 | 23 |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | 5196,43 | 7556,55 | 6848,68 | 1652,26 | 31,8 | (707,86) | (9,37) |
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | 15213,00 | 2570,00 | 4428,00 | (10785) | (70,89) | 1858 | 72,3 |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | (440) | (1415) | 2037 | 2477 | (562,95) | 3452 | (243,96) |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | (440) | (1415) | 2037 | 2477 | (562,95) | 3452 | (243,96) |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | (440) | (1415) | 2037 | 2477 | (562,95) | 3452 | (243,96) |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн./особу | 493 | 524,04 | 766,24 | 273,24 | 55,42 | 242,2 | 46,22 |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | 0,79 | 0,8 | 0,83 | 0,04 | 5,06 | 0,03 | 3,75 |
| 5.3. Фондовіддача | грн./ грн. | 11,8 | 5,8 | 13,3 | 1,5 | 12,7 | 7,5 | 129,3 |
| 5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | 0,98 | 0,33 | 0,41 | (0,57) | (58,16) | 0,08 | 24,24 |
| 5.5. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 366 | 1106 | 878 | 512 | 139,89 | (228) | (20,61) |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) | обороти | 0,99 | 0,99 | 1,06 | 0,07 | 7,07 | 0,07 | 7,07 |
| 5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп. | 0,75 | 1,31 | 0,27 | (0,48) | (64) | (1,04) | (79,39) |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | (0,38) | (1,15) | 1,37 | 1,76 | x | 2,52 | x |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | (0,45) | (1,46) | 2,10 | 2,55 | x | 3,56 | x |
| 6.3. Рентабельність продукції | % | (1,71) | (7,36) | 26,32 | 28,03 | x | 33,69 | x |

Отримані результати дозволяють зробити висновок про зміни у капіталі Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Ці зміни стосуються як сукупного, так і власного капіталу. Сукупний капітал суттєво зростає за аналізований період. У 2022 р. його сума складала 148411 тис. грн., що на 33931 тис. грн. при темпі зростання у 29,64 % більше за 2020 р. та на 25587,5 тис. грн. при темпі зростання у 20,83 % більше за 2021 р. Зростання сукупного капіталу відбувається за рахунок позикового капіталу, оскільки розмір власного капіталу практично не змінюється протягом аналізованого періоду. У 2022 р. величина власного капіталу становила 97179,5 тис. грн., що на 616,5 тис. грн. менше від 2020 р., а від 2021 р. більше на 311 тис. грн. Зміни величини власного капіталу не перевищують 1 %, що є несуттєвим. На рис. 2.2 наведено структуру капіталу підприємства.

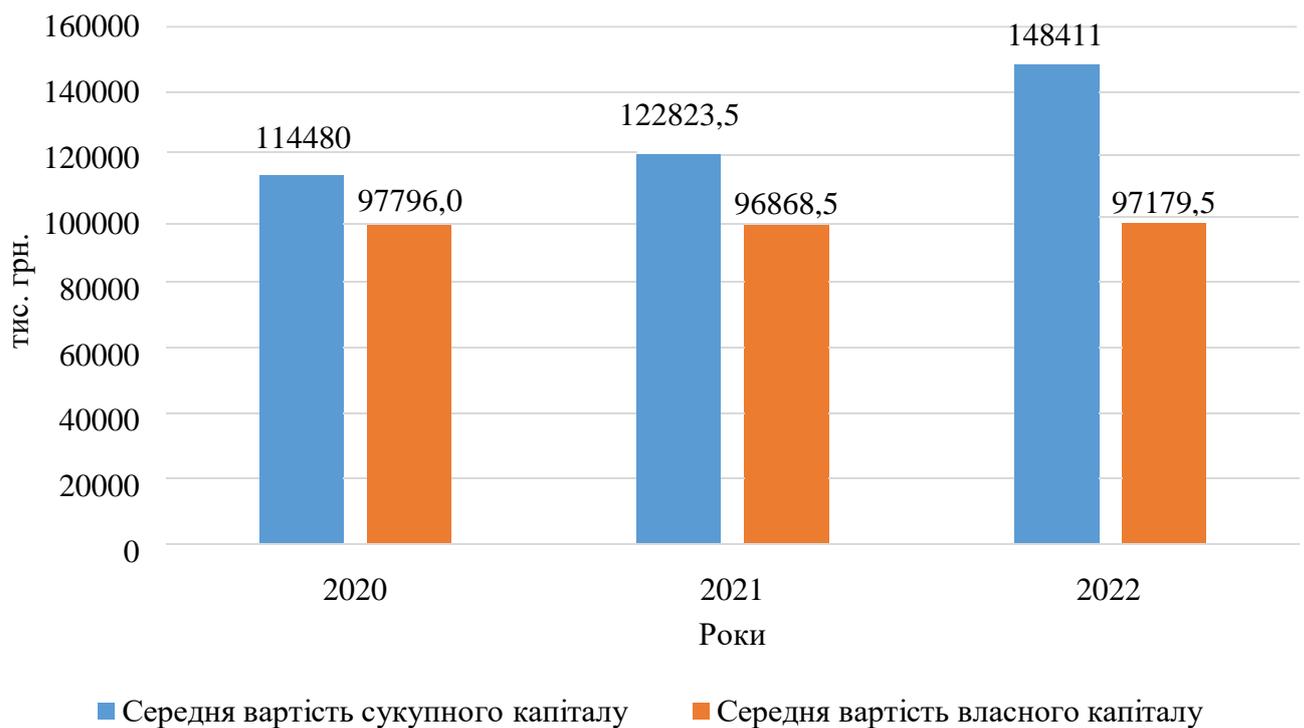


Рисунок 2.2 – Динаміка сукупного та власного капіталу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Березоточська філія ДП «Укрліктрави» має нестачу основних засобів, розмір яких у динаміці зменшується. У 2022 р. основні засоби підприємства оцінювалися у розмірі 2189,5 тис. грн., що на 742,5 тис. грн. або 25,32 % менше

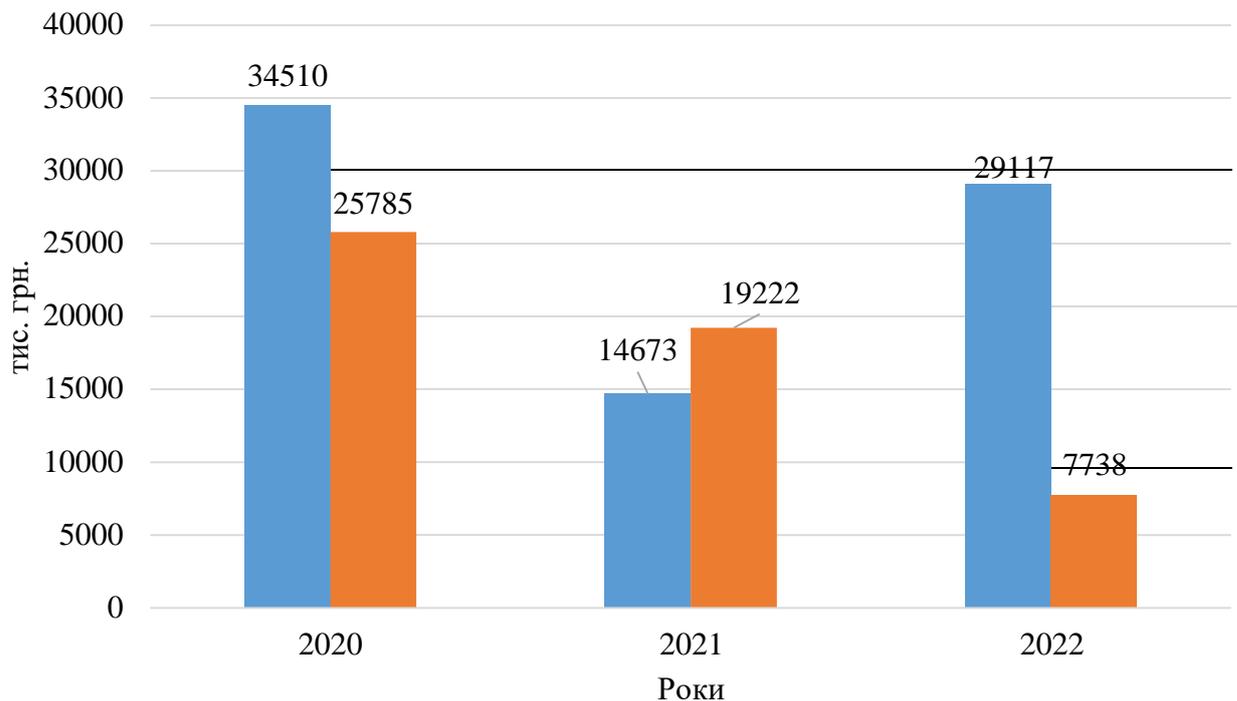
від 2020 р. та на 326 тис. грн. або 12,96 % менше від 2021 р. Такі зміни дозволяють зробити висновок про те, що у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» процеси оновлення основних засобів не відбуваються. Нестача основних засобів, зокрема тракторів, комбайнів та інших технічних засобів призводять до зривів термінів посівних робіт, своєчасного збору урожаю та інших негативних наслідків. За потреби Березоточська філія ДП «Укрліктрави» орендує окремі основні засоби в центральному офісі.

У наявності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» також є нематеріальні активи, які мають сталу величину та складають 74562 тис. грн. До нематеріальних активів підприємства відносить товарний знак, емблема філії.

Середні залишки оборотних засобів демонструють тенденцію до зростання і у 2022 р. складають 70973 тис. грн., що на 35873 тис. грн. більше за 2020 р. та на 25913,5 тис. грн. більше за 2021 р. Зростання оборотних засобів може свідчити про підвищення ліквідності балансу підприємства.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції Березоточської філії ДП «Укрліктрави» має різну динаміку. У 2022 р. його розмір складав 29117 тис. грн., що на 5393 тис. грн. менше у порівнянні з 2020 р., але у порівнянні з 2021 р. більше на 14444 тис. грн. Величина чистого доходу підприємства залежить від обсягу вирощеної та реалізованої продукції, а також ціни на неї. Досить позитивним є те, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» зуміла зменшити розміри операційних витрат. Останні у 2022 р. були на рівні 7738 тис. грн., що на 18047 тис. грн. або 69,99 % менше за 2020 р. та на 11484 тис. грн. або 59,74 % менше від 2021 р. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» провела аудит своїх бізнес-процесів, зменшила чисельність працівників, посилила контроль за раціональним матеріальних ресурсів, що й дозволило забезпечити зменшення обсягу операційних витрат. Також важливим рішенням керівництва Березоточської філії ДП «Укрліктрави» було обладнання всього рухомого транспорту GPS-навігаторами, що дозволяло у режимі реального часу контролювати їх рух та витрати паливно-мастильних матеріалів.

На рис. 2.3 наведено порівняння чистого доходу від реалізації продукції Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та операційних витрат.



- Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.
- Операційні витрати

Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Слід відзначити, що у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» досить низький рівень заробітної плати, який ледве перевищує встановлений на державному рівні розмір мінімальної заробітної плати. До того ж в умовах воєнного стану та високого рівня інфляції рівень заробітної плати на підприємстві знижується. У 2022 р. середня місячна заробітна плата працівника складала 6848,68 грн., що на 1652,26 грн. більше за 2020 р., але від 2021 р. менше на 707,86 грн. Зниження рівня заробітної плати негативно впливає на лояльність персоналу до підприємства, знижує ефективність їх праці, призводить до вимушеного звільнення працівників тощо. На підприємстві доцільним є впровадження інноваційних методів стимулювання працівників, забезпечення їх участі у розподілі прибутку тощо.

Впродовж 2020-2021 рр. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» проводила збиткову діяльність та не отримувала прибутків. У позитивну сторону змінилася ситуація в 2022 р. і Березоточська філія ДП «Укрліктрави» зуміла вийти на прибутковий рівень. За результатами 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 2037 тис. грн. Цьому, як було зазначено вище, сприяли антикризові заходи, які керівництво підприємства своєчасно впровадили. На рис. 2.4 наведено динаміку чистого прибутку та збитку підприємства.

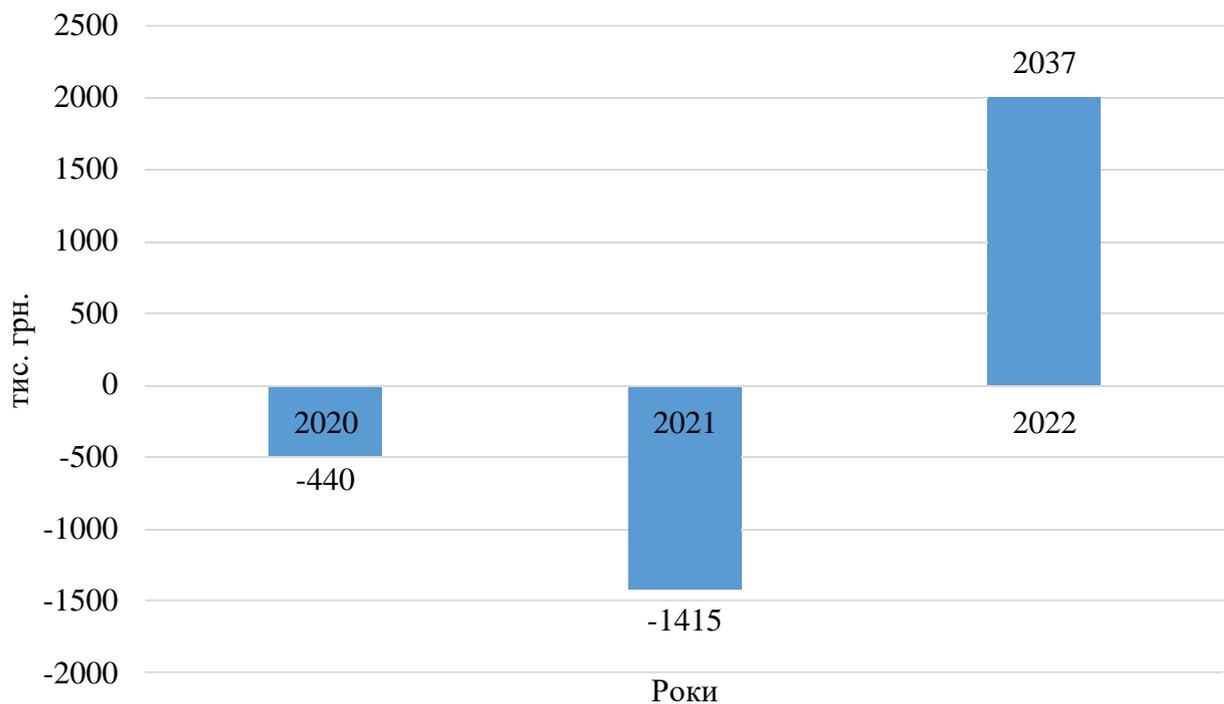


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку та збитку Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Рівень продуктивності праці у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» має позитивну тенденцію до зростання. У 2022 р. продуктивність праці одного працівника складала 766,24 тис. грн./ особу, що на 55,42 % більше від 2020 р. та на 46,22 % більше від 2021 р. Незважаючи на зменшення рівня заробітної плати продуктивність працівників зростає. Слід наголосити, що у сільськогосподарській галузі на продуктивність праці суттєвий вплив мають й

погодно-кліматичні умови, на які підприємство фактично не має змоги жодним чином впливати.

Для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» надзвичайно вагомою проблемою є високий рівень зносу основних засобів, який у 2022 р. досяг рівня 83 %, що на 4 % більше за 2020 р. Фактично 83 % основних засобів, які й так є у дефіциті, знаходяться у занедбаному стані та не можуть бути використані у господарській діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави». На рис. 2.5 наведено динаміку коефіцієнта зносу основних засобів Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

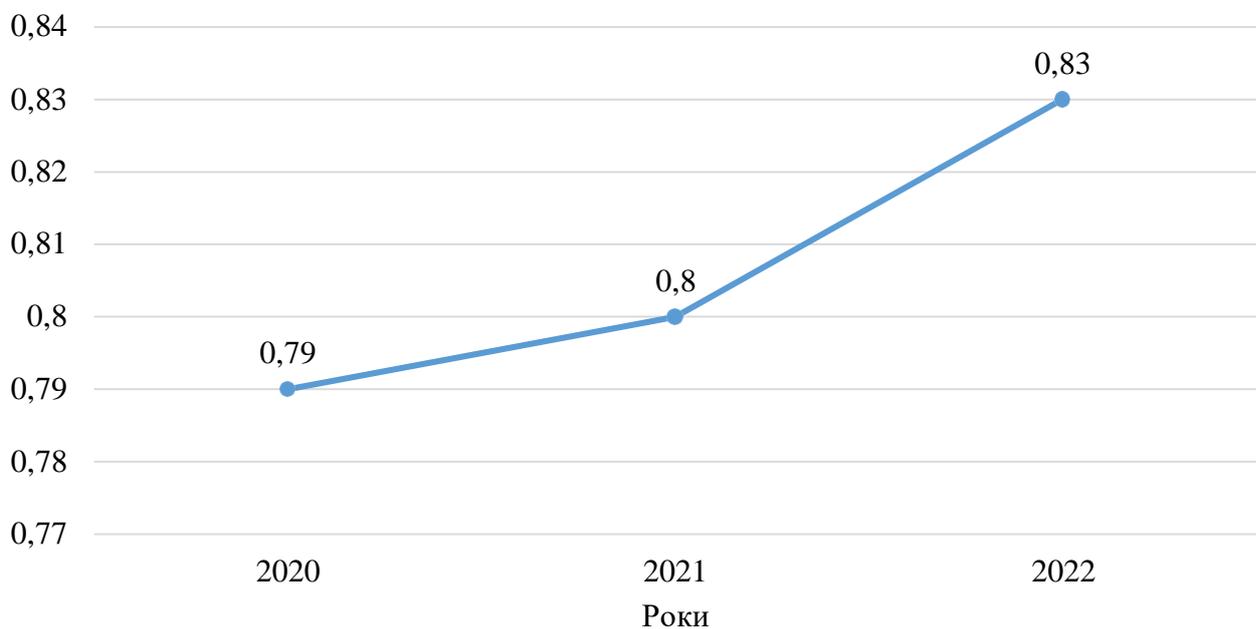


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Тому перш за все керівництву підприємства слід приділити увагу оновленню основних засобів, що можливо здійснити за рахунок реінвестиції отриманого прибутку, а також поліпшення матеріального стану працівників. Також існує можливість взяти участь у державній чи міжнародній грантовій програмі та отримати на пільгових умовах фінансові ресурси для оновлення матеріально-технічної бази Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Показники рентабельності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» впродовж 2020-2021 рр. мали від’ємні значення, що обумовлені збитковою діяльністю. У 2022 р. ситуація кардинально змінилася й отримання прибутку дозволило досягти рівня рентабельності продукції у 28,03 %, а рентабельності сукупного капіталу в 1,37 %. Цього філія домоглася в результаті проведення внутрішнього аудиту й вирішення наявних проблем щодо оптимізації діяльності. Також у 2022 р. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» відмовилася від вирощування малопродуктивної продукції рослинництва, а віддала перевагу виключно високорентабельним сортам кукурудзи, соняшнику та сої. На рис. 2.6 наведено динаміку показників рентабельності досліджуваної філії.

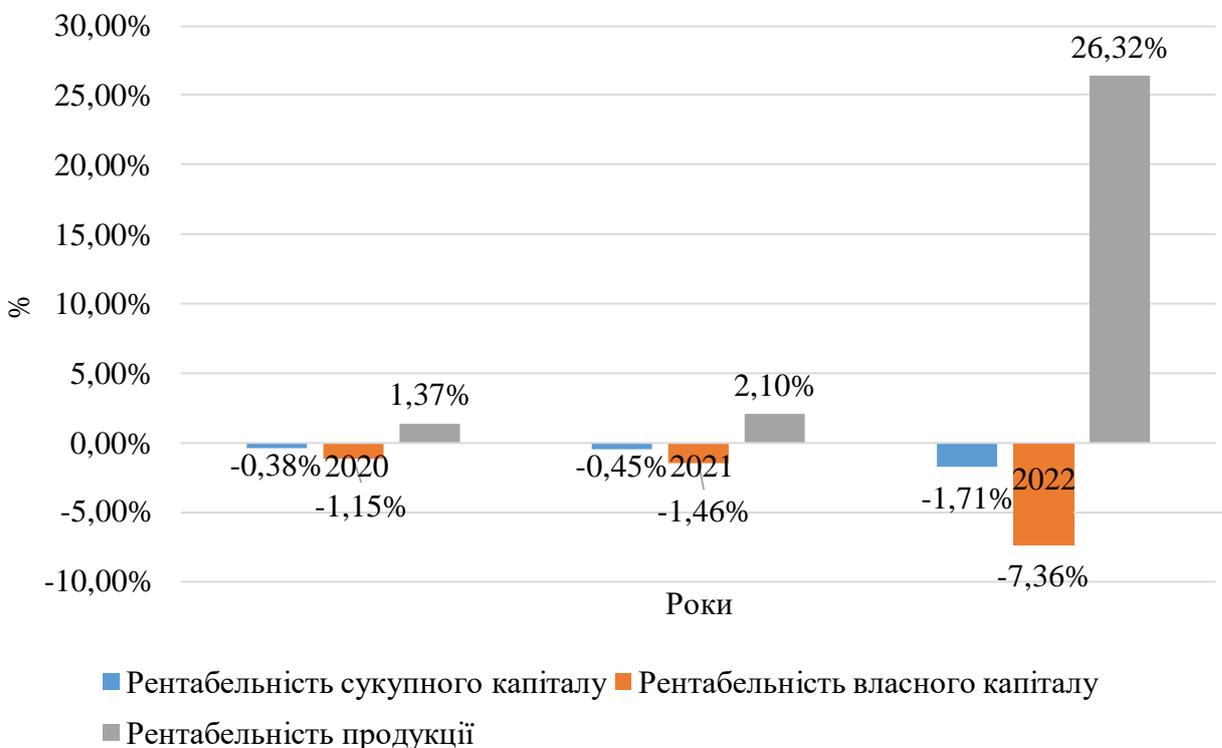


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за 2020-2022 рр.

Таким чином, Березоточська філія ДП «Укрліктрави» протягом 2020-2021 рр. здійснювала збиткову діяльність, але завдяки ефективному антикризовому менеджменту зуміла у 2022 р. отримати чистий прибуток розміром 2037 тис. грн. З ключових проблем у діяльності філії є дефіцит основних засобів, високий рівень їх зносу, низький рівень заробітної плати

працівників, висока залежність від позикового капіталу. Березоточській філії ДП «Укрліктрави» важливо оновлювати основні засоби, розвивати персонал, працювати над поліпшенням умов для праці.

Слід ураховувати, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» функціонує у досить складних й динамічних умовах господарювання, що зумовлено перш за все воєнним станом. У такому середовищі існує велика кількість ризиків та небезпек. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності.

2.3 Оцінка ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності

Сучасне середовище функціонування Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є сприятливим для виникнення та реалізації у ньому різноманітних ризиків. Його можна охарактеризувати підвищеним рівнем ризику, непередбачуваністю, складністю прогнозування подальшої ситуації розвитку. У першу чергу все це викликано повномасштабною війною в Україні та її негативними наслідками, непередбачуваністю розвитку військових дій. Можна стверджувати, що саме умови воєнного стану стали за всі роки незалежності України найбільш складними для українського бізнесу. Особливо вразливими у таких умовах є сільськогосподарські підприємства, до яких і відноситься Березоточська філія ДП «Укрліктрави».

Постійні проблеми з своєчасним постачанням необхідних ресурсів, дефіцит енергоресурсів, підвищення цін на паливно-мастильні та інші ресурси, зростання тиску з боку фіскальних органів влади, проблеми зі збутом аграрної продукції – це лише декілька ключових ризиків, з якими у процесі своєї діяльності стикається Березоточська філія ДП «Укрліктрави».

При цьому Березоточська філія ДП «Укрліктрави» не має цілісної системи управління ризиками. Замість цього, управління ризиками у даній філії

здійснюється на рівні функціональних напрямків, де окремі працівники відповідають за ризики, що виникають у їхній сфері компетентності та відповідальності. Такий розподіл обов'язків на практиці Березоточської філії ДП «Укрліктрави» не завжди ефективна. Він призводить до того, що ризики не прогноуються заздалегідь, а рішення приймаються з запізненням, коли негативні наслідки вже не можливо уникнути. У динаміці при реалізації різноманітних проєктів у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» фактично не проводиться аналіз та оцінки ризиків.

Лише при їх планування, розробці виробничого плану вищий менеджмент Березоточської філії ДП «Укрліктрави» розглядає різні сценарії розвитку, враховує можливі зміни в середовищі, намагаються передбачити й оцінити різноманітні ризики. Однак уже як виробнича програма затверджена до її перегляду вище керівництво практично не повертається й не враховує настання різноманітних ризиків. Уже при їх реалізації, настанні негативних сценаріїв розвитку хаотично вживаються відповідні рішення, які є запізними й дозволяють лише зменшити негативні наслідки.

Ще однією важливою тенденцією існуючого стану управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є слідування досить консервативному підходу. Протягом останніх років досліджувана філія жодного інноваційного проєкту не впроваджувала, здійснювала лише модернізацію окремих основних засобів. Це обумовлено й тим, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» уникає ситуації, де є ризики, особливо підвищений рівень фінансових втрат. Тому діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави» передусім спрямована лише на виконання типових для сільськогосподарських підприємств процесів, пов'язаних з вирощуванням продукції рослинництва. Однак навіть такі процеси не позбавлені настання та реалізації різноманітних ризиків, які негативно впливають на діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

В сучасних умовах такий пасивний та реактивний підхід до управління ризиками є неефективним. Важливо філії займати більш проактивну позицію завчасно виявляти ризики, проводити їх оцінку, розробляти систему заходів

спрямовану на їх зменшення або ж недопущення реалізації. Лише за таких умов Березоточська філія ДП «Укрліктрави» матиме можливість забезпечити стійкість в сучасних умовах нестабільності.

З метою проведення оцінки ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави» використано метод експертних оцінок. У якості експертів виступили 3 працівників: директор, головний агроном та головний інженер. Експертна оцінка проводилася у п'ять етапів. На першому етапі сформовано вибірку головних ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави», які існують як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, у об'єднали їх у 6 груп. На другому етапі за допомогою експертної оцінки кожному з ризику присвоєно вагове значення. На третьому етапі кожен з експертів оцінив ймовірність виникнення того чи іншого ризику. Четвертий етап передбачав узагальнення отриманих розрахунків, приведення їх до єдиної величини. На п'ятому етапі відповідно до отриманих даних робимо відповідні висновки щодо ризиковості діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

У табл. 2.8 наведено перелік найбільш характерних ризиків для діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та проведено оцінки їх ваги.

Таблиця 2.8 – Оцінка ваги ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| № | Вид ризику | Вага (Wi) |
|---------------------|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Виробничо-технічний | | |
| 1 | Нестача сучасних виробничих технологій | 0,2 |
| 2 | Негативні погодні умови | 0,2 |
| 3 | Великий рівень зносу основних засобів | 0,2 |
| 4 | Перебої з електропостачанням | 0,15 |
| 5 | Проблеми з своєчасним постачання необхідних ресурсів | 0,25 |
| Разом | | 1 |
| Кадровий | | |
| 1 | Нестача кваліфікованих кадрів | 0,25 |
| 2 | Виникнення конфліктів у трудовому колективі | 0,15 |
| 3 | Низька мотивація праці | 0,2 |
| 4 | Недоліки в координації роботи | 0,15 |
| 5 | Зниження заробітної плати | 0,25 |
| Разом | | 1 |

Продовження табл. 2.8

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------|---|------|
| Маркетинговий | | |
| 1 | Ризик втрати чи пошкодження продукції | 0,25 |
| 2 | Складність реалізації сільськогосподарської продукції | 0,2 |
| 3 | Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію | 0,25 |
| 4 | Банкрутство та втрата стратегічних партнерів | 0,15 |
| 5 | Зменшення частки філії на сільськогосподарському ринку Лубенського району | 0,15 |
| Разом | | |
| Фінансово-економічний | | |
| 1 | Брак власних фінансових ресурсів | 0,15 |
| 2 | Зростання залежності від позикових коштів | 0,13 |
| 3 | Підвищення ставок на кредити | 0,15 |
| 4 | Втрата платоспроможності | 0,13 |
| 5 | Зменшення прибутку | 0,14 |
| 6 | Зменшення фінансової підтримки з боку держави | 0,15 |
| 7 | Зростання цін на необхідні ресурси | 0,15 |
| Разом | | 1 |
| Соціально-політичний | | |
| 1 | Політична нестабільність | 0,25 |
| 2 | Посилення військових дій та розширення лінії фронту | 0,3 |
| 3 | Зростання соціальної напруги в суспільстві | 0,1 |
| 4 | Негативні зміни чинного законодавства | 0,1 |
| 5 | Демографічна криза | 0,25 |
| Разом | | 1 |

Примітка. Авторська розробка.

У результаті детального аналізу виявлено, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» у процесі здійснення своєї діяльності піддається впливу низці ризиків, а саме: виробничо-технічному, кадровому, маркетинговому, фінансово-економічному та соціально-політичному. Це головні 5 груп ризиків, які мають найбільш істотний вплив на діяльність досліджуваної філії. Уникнути повністю ризику неможливо, тому Березоточській філії ДП «Укрліктрави» необхідно ретельно наявну ситуацію, щоб не допустити можливих помилок. Важливо знати ймовірність виникнення кожного з можливих ризиків, тримати ситуацію під контролем, періодично здійснюючи переоцінку цих ризиків, виявляти нові, оцінювати можливі втрати від реалізації того чи іншого ризику, здійснювати порівняння отримання потенційного прибутку з можливими втратами за умови

реалізації ризиків. Важливо не просто ігнорувати ризики, а мати систему заходів щодо управління цими ризиками.

Далі важливо оцінити ймовірність виникнення того чи іншого відібраного ризику. Для цього залучено експертів з Березоточської філії ДП «Укрліктрави», яким запропоновано оцінити кожен з ризиків за 100-бальною шкалою. У табл. 2.9 наведено градацію ризику діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Таблиця 2.9 – Градація ризику діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» [34]

| Градація балів | Характеристика |
|----------------|--|
| 0 балів | ризик малоймовірний |
| 0-25 балів | ризик швидше за все не реалізується |
| 25-50 балів | про настання події нічого певного сказати не можна |
| 50-75 балів | ризик швидше за все виявиться |
| 75-100 балів | ризик напевно реалізується |

Відповідно при малоймовірній реалізації ризику буде присвоєно 0 балів, ризику, який з великою долею ймовірністю настане відповідатиме 75-100 балів. Після оцінок експертів розраховується середній бал та узагальнюючи значення перераховане на вагу ризику. У табл. 2.10 наведено результуючі значення оцінки ризиків.

Таблиця 2.10 – Розрахунок середнього балу ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» (розраховано автором за результатами проведеного опитування експертів)

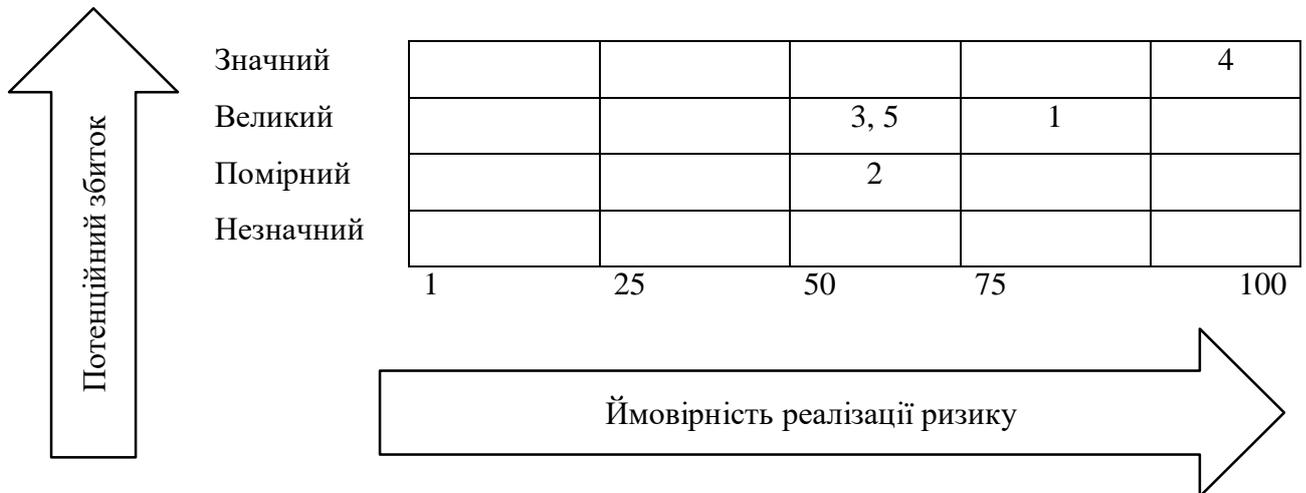
| № | Вид ризику | Експертні оцінки | | | Середня оцінка, V_i | Вага ризику, W_i | Середній бал, V_iW_i |
|---------------------|--|------------------|-----|-----|-----------------------|--------------------|------------------------|
| | | I | II | III | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Виробничо-технічний | | | | | | | |
| 1 | Нестача сучасних виробничих технологій | 75 | 75 | 100 | 83,33 | 0,2 | 16,67 |
| 2 | Негативні погодні умови | 50 | 75 | 50 | 58,33 | 0,2 | 11,67 |
| 3 | Великий рівень зносу основних засобів | 75 | 100 | 100 | 91,67 | 0,2 | 18,33 |
| 4 | Перебої з електропостачанням | 75 | 50 | 75 | 66,67 | 0,15 | 10 |
| 5 | Проблеми з своєчасним постачання необхідних ресурсів | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,25 | 18,75 |
| Разом | | - | - | - | - | 1 | 75,42 |

Продовження табл. 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------|---|-----|-----|-----|-------|------|-------|
| Кадровий | | | | | | | |
| 1 | Нестача кваліфікованих кадрів | 50 | 75 | 75 | 66,67 | 0,25 | 16,67 |
| 2 | Виникнення конфліктів у трудовому колективі | 25 | 25 | 25 | 25 | 0,15 | 3,75 |
| 3 | Низька мотивація праці | 75 | 50 | 75 | 66,67 | 0,2 | 13,33 |
| 4 | Недоліки в координації роботи | 50 | 25 | 25 | 33,33 | 0,15 | 5 |
| 5 | Зниження заробітної плати | 75 | 75 | 50 | 66,67 | 0,25 | 16,67 |
| Разом | | - | - | - | - | 1 | 55,42 |
| Маркетинговий | | | | | | | |
| 1 | Ризик втрати чи пошкодження продукції | 50 | 50 | 75 | 58,33 | 0,25 | 14,58 |
| 2 | Складність реалізації сільськогосподарської продукції | 50 | 25 | 50 | 41,67 | 0,2 | 8,33 |
| 3 | Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію | 25 | 25 | 50 | 33,33 | 0,25 | 8,33 |
| 4 | Банкрутство та втрата стратегічних партнерів | 75 | 57 | 75 | 69 | 0,15 | 10,35 |
| 5 | Зменшення частки філії на сільськогосподарському ринку Лубенського району | 75 | 100 | 75 | 83,33 | 0,15 | 12,5 |
| Разом | | - | - | - | - | 1 | 54,1 |
| Фінансово-економічний | | | | | | | |
| 1 | Брак власних фінансових ресурсів | 75 | 100 | 100 | 91,67 | 0,15 | 13,75 |
| 2 | Зростання залежності від позикових коштів | 100 | 100 | 100 | 100 | 0,13 | 13,00 |
| 3 | Втрата платоспроможності | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,15 | 11,25 |
| 4 | Девальвація гривні | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,13 | 9,75 |
| 5 | Зменшення прибутку | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,14 | 10,5 |
| 6 | Зменшення фінансової підтримки з боку держави | 50 | 50 | 50 | 50 | 0,15 | 7,5 |
| 7 | Зростання цін на необхідні ресурси | 100 | 75 | 100 | 91,67 | 0,15 | 13,75 |
| Разом | | - | - | - | - | 1 | 79,5 |
| Соціально-політичний | | | | | | | |
| 1 | Політична нестабільність | 75 | 50 | 50 | 58,33 | 0,25 | 14,58 |
| 2 | Посилення військових дій та розширення лінії фронту | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,3 | 22,5 |
| 3 | Зростання соціальної напруги в суспільстві | 50 | 75 | 50 | 58,33 | 0,1 | 5,83 |
| 4 | Негативні зміни чинного законодавства | 50 | 50 | 50 | 50 | 0,1 | 5 |
| 5 | Демографічна криза | 75 | 100 | 100 | 91,67 | 0,25 | 22,92 |
| Разом | | - | - | - | - | 1 | 70,83 |

Проведена оцінка ризиків показала, які їх групи мають найбільш істотний вплив на діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави». У дану оцінку взято до уваги найбільш істотні ризики, також неможна виключати той факт, що у процесу здійснення господарської діяльності можуть виникати й інші ризики. Так само й вага та ймовірність настання виявлених ризиків може з часом змінюватися, особливо в умовах нестабільності. Тому подібну оцінку слід проводити на регулярній основі й розробляти комплекс превентивних заходів спрямованих на зменшення їх негативного впливу або недопущення настання.

Відповідно до отриманих даних на рис. 2.7 сформовано карту ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави».



1 – виробничо-технічний; 2 – кадровий; 3 – маркетинговий; 4 – фінансово-економічний; 5 – соціально-політичний.

Рисунок 2.7 – Карта ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави»
(складено автором за результатами опитування експертів)

Відповідно до отриманих даних можемо зробити висновок про те, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» здійснює діяльність в умовах підвищеного рівня ризику. За умови реалізації будь-якого з ризиків досліджувана філія може понести суттєві збитки як фінансові, так й репутаційні, виробничі, втратити свою конкурентоспроможність. У таких умовах підвищеного рівня ризику важливо мати надійну систему управління ризиками та програму з управління ризиками. Такий підхід дозволить бути підготовленим до реалізації можливих негативних сценаріїв та убезпечити Березоточську філію ДП «Укрліктрави» від великих втрат. Тим більше, що більшість виявлених ризиків стосуються саме внутрішнього середовища філії. Це свідчить про те, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» має змогу значну кількість ризиків передбачити та вжити заходів на зменшення ймовірності їх настання й отримання негативних наслідків.

Підсумовуючи результати дослідження у табл. 2.11 складено SWOT-аналіз досліджуваної філії.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| Можливості | Загрози |
|--|---|
| 1. Збільшення земельного банку через укладання нових договорів оренди землі 2. Диверсифікація діяльності 3. Впровадження системи управління ризиками 4. Участь у програмах підтримки підприємств сільськогосподарської галузі | 1. Негативні погодні умови 2. Перебої з електропостачанням 3. Проблеми з своєчасним постачанням необхідних ресурсів 4. Ускладнення реалізації сільськогосподарської продукції 5. Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію 6. Зростання цін на необхідні ресурси 7. Політична нестабільність 8. Посилення військових дій та розширення лінії фронту 9. Зростання соціальної напруги в суспільстві 10. Демографічна криза |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Вигідне географічне розташування. 2. Покращення результатів діяльності у 2022 р. 3. Державна підтримка 4. Важливе значення для національної та продовольчої безпеки країни 5. Хороший іміджу у регіоні свого базування | 1. Нестача кваліфікованих кадрів 2. Дефіцит виробничих технологій 3. Великий знос основних засобів 4. Відсутність сформованої системи управління ризиками 5. Висока вразливість до змін в зовнішньому середовищі 6. Низький рівень ліквідності |

Примітка. Авторська розробка.

У табл. 2.12 складаємо матрицю SWOT-аналізу Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та робимо відповідні висновки.

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Можливості + Сильні сторони | Можливості + Слабкі сторони |
| 4+5=9 | 4+6=10 |
| Загрози + Сильні сторони | Загрози + Слабкі сторони |
| 10+5=15 | 10+6=16 |

Примітка. Авторська розробка.

Отримані результати у ході SWOT-аналізу підтверджують наявність різноманітних загроз, які можуть призвести до підвищеної ймовірності настання ризиків. Стан зовнішнього середовища є нестабільним, складно прогнозованим, у ньому міститься велика кількість факторів, які можуть породити різноманітні ризики. Більшість з них є наслідками повномасштабної війни, тому можна стверджувати, що великою мірою подальша ситуація визначатиметься ходом військових дій та на лінії фронту. Існують як оптимістичні сценарії подальшого розвитку, так й песимістичні. Наразі Березоточській філії ДП «Укрліктрави» слід зосередитися на зоні свого впливу, а саме внутрішньому середовищі. Одним з основних завдань є формування дієвої системи управління ризиками, яка забезпечить захист Березоточської філії ДП «Укрліктрави» від найбільш несприятливих ситуацій.

Таким чином, на Березоточській філії ДП «Укрліктрави» відсутня система управління ризиками. Управління ризиками здійснюється окремими працівниками відповідно до напрямку їх діяльності й відповідальності. При управлінні ризиками на філії використовується реактивний та консервативний підходи, що передбачає реагування на ризик безпосередньо у момент його появи, а також максимальне ухилення від ризикових дій. Проведена оцінка ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» показала, що філія функціонує в зоні підвищеного рівня ризику. Найбільш характерними для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є такі ризики як: виробничо-технічний, кадровий, маркетинговий, фінансово-економічний, а також соціально-політичний.

Висновки до розділу 2

Отримані результати дослідження щодо оцінки системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності дозволили отримання такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є представником сільськогосподарського сектору України. Основним видом діяльності підприємства є вирощування сільськогосподарської продукції, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику. Проводить діяльність плати Березоточська філія ДП «Укрліктрави» на території Лубенського району. Земельний фонд підприємства складає 1180 га орної землі більшість з яких знаходиться у державній власності. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» знаходиться у власності держави та повністю підпорядковується материнському підприємству ДП «Укрліктрави». Така структура власності має свої переваги щодо державної підтримки, але й суттєві недоліки, які полягають у нестачі фінансових ресурсів, великій бюрократії, існування потреби в узгодженні управлінських рішень тощо. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників з 78 осіб до 38 осіб, що викликано звуженням господарської діяльності.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Результати якого дозволили установити, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» протягом 2020-2021 рр. здійснювала збиткову діяльність, але завдяки ефективному антикризовому менеджменту зуміла у 2022 р. отримати чистий прибуток розміром 2037 тис. грн. З ключових проблем у діяльності філії є дефіцит основних засобів, високий рівень їх зносу, низький рівень заробітної плати працівників, висока залежність від позикового капіталу. Березоточській філії ДП «Укрліктрави» важливо оновлювати основні засоби, розвивати персонал, працювати над поліпшенням умов для праці.

3. Оцінено ризики Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Встановлено, що на Березоточській філії ДП «Укрліктрави» відсутня система управління ризиками. Управління ризиками здійснюється окремими працівниками відповідно до напрямку їх діяльності й відповідальності. При управлінні ризиками на філії використовується реактивний та консервативний підходи, що передбачає реагування на ризик безпосередньо у момент його появи, а також максимальне ухилення від

ризикових дій. Проведена оцінка ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» показала, що філія функціонує в зоні підвищеного рівня ризику. Найбільш характерними для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є такі ризики як: виробничо-технічний, кадровий, маркетинговий, фінансово-економічний, а також соціально-політичний. З метою недопущення настання ризиків, а також зниження рівня їх негативного впливу важливо забезпечити ефективне управління ризиками на досліджуваній філії.

З огляду на високий рівень ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та водночас неефективну систему управління ризиками у наступному розділі кваліфікаційної роботи доцільно здійснити обґрунтування напрямів забезпечення ефективності системи управління ризиками філії в умовах нестабільності

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БЕРЕЗОТОЧСЬКОЇ ФІЛІЇ ДП «УКРЛІКТРАВИ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Шляхи та резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності

Сучасні умови нестабільності породжують великі кількості ризиків та загроз, які за умови реалізації можуть негативно вплинути на результати діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Такі умови вимагають від досліджуваної філії пошуку резервів підвищення ефективності системи управління ризиками. Лише за умови ефективно налагодженої системи управління ризиками Березоточська філія ДП «Укрліктрави» зможе забезпечити собі довгостроковий розвиток й вдалу адаптацію до мінливих умов функціонування.

З огляду на отримані результати дослідження визначено основні резерви щодо підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності наступні:

створення внутрішнього стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави»;

впровадження інформаційно-аналітичної підтримки системи ризик-менеджменту;

формування системи ризик-менеджменту.

Створення єдиного внутрішнього стандарту управління ризиками для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є досить важливим завданням, що дозволить стандартизувати даний процес. Передбачається, що такий стандарт буде включати ключові аспекти управління ризиками, які відповідатимуть специфіці діяльності філії і вимогам сучасних умов господарювання.

Даний стандарт буде спрямований на визначення правил ефективного управління ризиками, включаючи процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризиків. Це забезпечить систематичний підхід до розуміння, аналізу та обмеження потенційних негативних наслідків для діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» за умови реалізації різноманітних ризиків.

У такому стандарті важливо прописати етапи управління ризиками, включаючи планування, виконання, моніторинг і звітування. Кожен етап буде детально описаний з урахуванням специфіки виробничих процесів та функцій філії. Також будуть визначені методи, які слід використовувати для оцінки і обробки ризиків, зокрема, аналіз можливих наслідків, ймовірності їх виникнення та впливу на діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Завдяки такому стандарту кожна особа, яка залучена до управління ризиками у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» буде мати чіткий алгоритм дій у тій чи іншій ситуації. Це включатиме в себе не лише менеджерів, а й працівників на всіх рівнях організаційної структури.

У цілому, створення такого внутрішнього стандарту буде сприяти єдності у прийнятті рішень з питань управління ризиками у Березоточській філії ДП «Укрліктрави». Цей стандарт стане методичним посібником для всіх працівників, які займаються цією сферою, забезпечуючи систематизацію процесів та відповідність вимогам стандартів і нормативних документів. З його використання повинна підвищитися ефективність системи управління ризиками, оскільки її роботи буде регламентованою, а кожен з учасників знатиме покрокові дії. З часом на основі набутого досвіду стандарт управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» удосконалюватиметься шляхом внесення відповідних змін. Важливим є включення у такий стандарт превентивних заходів, які зможе філія оперативно вживати у разі реалізації окремих ризиків.

На рис. 3.2 представлено запропоновані розділи стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

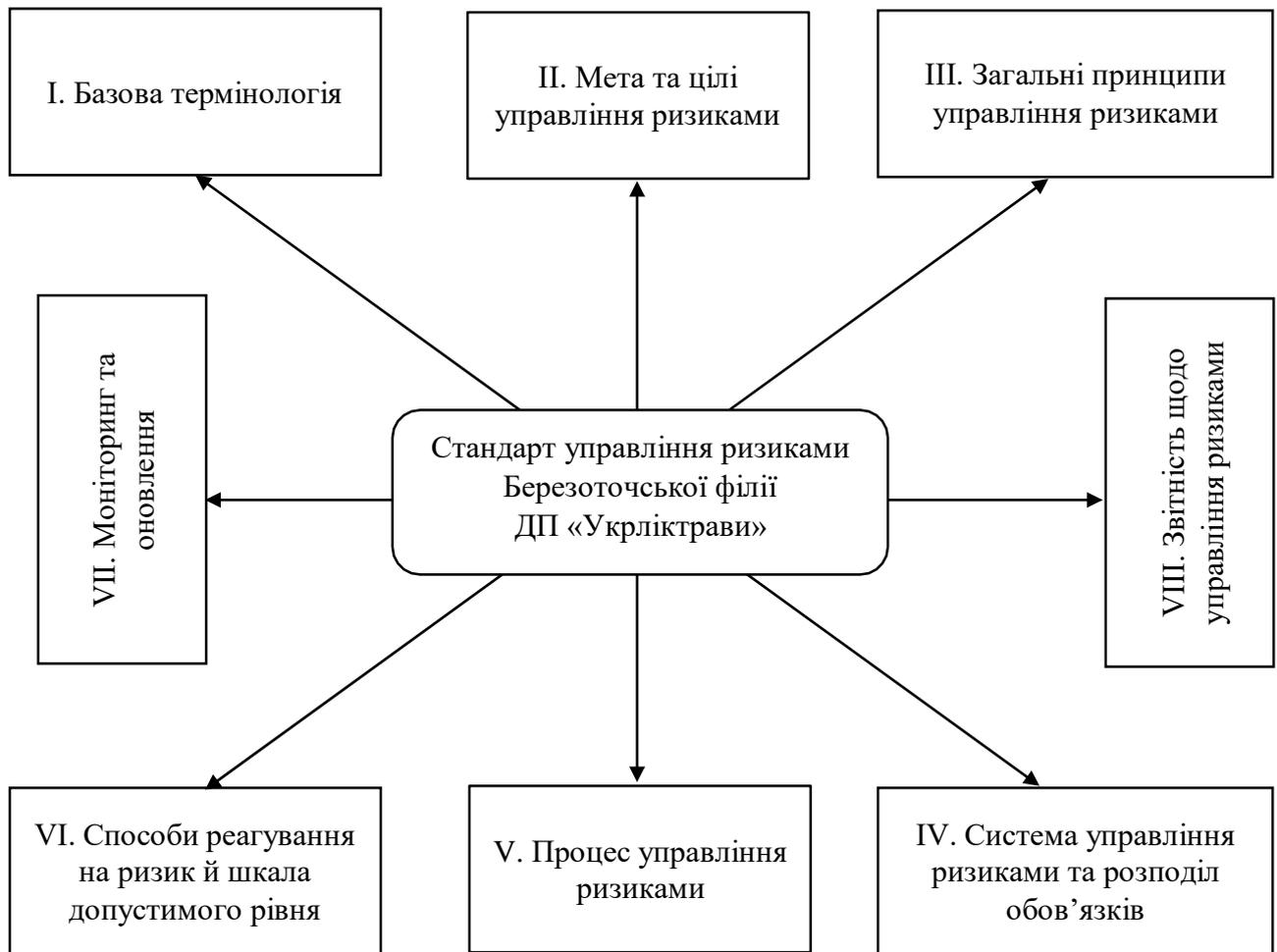


Рисунок 3.2 – Запропоновані положення стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

Примітка. Авторська розробка.

Введення стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» дозволить більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових викликів і можливостей. Це зробить філію більш гнучкою і конкурентоспроможною на ринку. Стандартизація процесу управління ризиками є однією з головних умов забезпечення її високої ефективності.

Також важливо у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» запровадити ведення статистики щодо управління ризиками. Вона повинна включати збереження усієї інформації щодо виявлених ризиків, методів, які

застосовувалися при управлінні ними, які заходи філії виявилися ефективними, а які не принесли очікуваної користі. Такий підхід дозволить визначити найкращі практики та вдосконалити стратегію управління ризиками в майбутньому. Як показує досвід та практика одні й ті самі ризики мають властивість до повторення у часі, тому завдяки такій статистиці керівництво Березоточської філії ДП «Укрліктрави» матиме змогу ураховувати позитивний та негативний власний досвід попередніх періодів з управління ризиками.

Зібрані статистичні дані можуть бути включені до звітності для керівництва, інвесторів, регулюючих органів та інших зацікавлених сторін. Це дозволяє демонструвати ефективність системи управління ризиками та її вплив на діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Наступним важливим кроком у частині підвищення ефективності управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є створення відповідної системи, яка буде відповідати за дане питання. Адже, у попередньому розділі кваліфікаційної роботи з'ясовано, що у даній філії не має такої системи. Кожен керівник відповідає за ризики у зоні своєї сфери управління, а всі заходи щодо управління ними зводяться, як правило, до ухилення від ризику або ж мінімізації втрат при їх настанні. Для зміни підходу необхідним є створення єдиної системи ризик-менеджменту у Березоточській філії ДП «Укрліктрави».

Як демонструє кращий міжнародний досвід з питань управління ризиками, існують різні варіанти формування такої системи. Зокрема, це можна здійснити шляхом: запровадження посади ризик-менеджера, створення відокремленого структурного підрозділу, залучення зовнішніх фахівців з консультування та управління ризиками, а також формування системи управління ризиками з власних співробітників. Це найбільш поширені підходи до формування системи управління ризиками на сучасних підприємств.

Зважаючи на реалії сьогодення, нестабільну економічну ситуацію в Україні, обмежені фінансові ресурси Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та наявність невеликої чисельності працівників, розширення організаційної

структури управління шляхом залучення додаткового фахівця є економічно не вигідним з точки зору додаткових фінансових витрат. До того ж йому потрібен буде тривалий час на адаптацію, ознайомлення з бізнес-процесами філії, а для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» необхідне функціонування такої системи уже зараз. Також ускладнює процес залучення такого фахівця структурою власності філії, оскільки усі подібні рішення необхідно ухвалювати з головним офісом.

Тому найбільш доцільним буде формування системи ризик-менеджменту з діючих співробітників філії. У разі розширення господарської діяльності, збільшення прибутків, покращення фінансового стану Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в подальшому можна буде перейти на вищий рівень системи управління ризиками шляхом залучення спеціалізованих додаткових фахівців. На даний же час доцільним є формування системи управління ризиками з діючих співробітників. На рис. 3.3 наведено запропонований склад учасників системи ризик-менеджменту філії.

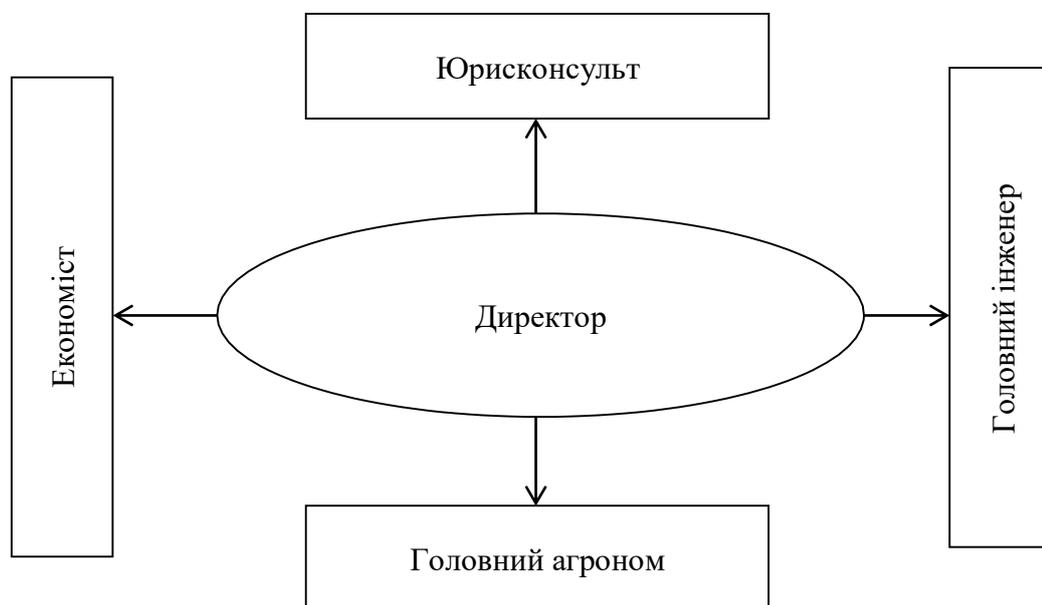


Рисунок 3.3 – Запропонований склад учасників системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

Примітка. Авторська розробка.

Така система управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» буде діяти постійно. Варто ввести правило, за якого щотижня учасники даної системи управління ризиками будуть збиратися та обговорювати останні зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі, висувати власні гіпотези щодо подальшого розвитку, оцінювати можливі ризики при вжитті тих чи інших заходів. Також у разі настання непередбачуваних ситуацій дана група може збиратися терміново для прийняття відповідних рішень й реакцій на виявлені ризики. Унікальний досвід, компетенції та знання кожного з учасників запропонованої системи дозволять більш ширше дивитися на кожну ситуацію та урахувати різні аспекти. Наявність стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» стандартизує даний процес. Кожен знатиме етапи управління ризиками, основні принципи, якими керуватися у роботі.

У табл. 3.1 наведено основні обов'язки та завдання кожного з учасників системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Таблиця 3.1 – Роль учасників системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| № | Посада | Роль |
|---|------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Директор | Відповідатиме за загальне керівництво та стратегічне напрямом управління ризиками. Йому доручено визначення цілей управління ризиками, затвердження політики ризиків та надання ресурсів для її впровадження. |
| 2 | Юрисконсульт | Відіграватиме ключову роль у визначенні правових аспектів ризиків. Він аналізуватиме юридичні аспекти діяльності підприємства, надаватиме консультації з питань відповідності законодавству та розроблятиме стратегії з мінімізації правових ризиків |
| 3 | Головний агроном | Відповідатиме за оцінку та управління аграрними ризиками. Він аналізуватиме кліматичні та ґрунтові умови, визначатиме ризики, пов'язані зі збором врожаю, та розроблятиме заходи щодо управління ними |

Продовження табл. 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|------------------|--|
| 4 | Головний інженер | Відповідатиме за технічні аспекти управління ризиками. Він аналізуватиме стан обладнання та інфраструктури підприємства, визначатиме можливі технічні загрози та розроблятиме стратегії їх запобігання |
| 5 | Економіст | Матиме завдання щодо оцінювання фінансових аспектів ризиків. Він аналізуватиме фінансову стійкість підприємства, оцінюватиме фінансові наслідки можливих ризикових подій та розроблятиме стратегії фінансового управління ризиками |

Примітка. Авторська розробка.

Оцінка та управління ризиками у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» буде здійснюватися на основі колективного обговорення ризиків, при цьому будуть враховуватися різні точки зору представників різних підрозділів. Це дозволить отримати більш повне уявлення про ризики, з якими стикається підприємство, та розробити ефективні стратегії їх управління з врахуванням різноманітних аспектів діяльності підприємства.

Головним результатом створення такої системи управління ризиками у досліджуваній філії стане чітке розмежування функцій, обов'язків та завдань між кожним з учасників даної системи. Раніше кожен з керівників самостійно приймав рішення щодо управління ризиками й здебільшого діяв інтуїтивно зі створення такої системи всі рішення будуть прийматися колективно й обговорюватися з залученням усіх ключових працівників. Наявність стандарту з управління ризиками слугуватиме необхідним методичним інструментарієм при ухваленні відповідних рішень, оцінці ризиків тощо.

Для належної підтримки системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» необхідне впровадження системи інформаційно-аналітичної підтримки. Ця система надасть можливість збирати, аналізувати та використовувати великий обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень з управління ризиками. Це включає в себе розробку баз даних, впровадження спеціалізованих інформаційних систем. Вона дозволить забезпечити доступ до

важливої інформації та розробляти обґрунтовані стратегії управління ризиками, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості філії.

Таким чином, резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності криються у: створенні внутрішнього стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», формуванні системи ризик-менеджменту, а також впровадженні системи інформаційно-аналітичної підтримки системи управління ризиками. Перше забезпечить створення належного методичного забезпечення, яке регулюватиме питання пов'язані з управлінням ризиками. Друге покликане визначити відповідальних осіб, до обов'язків яких входитимуть завдання щодо управління ризиками. Третє спрямоване на використання сучасних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації. В сукупності зазначені заходи дозволять створити у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» дієву систему ризик-менеджменту, яка забезпечить стійкість філії в умовах нестабільності.

3.2 Напрями забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності

Важливо не лише сформувати систему ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави», але й створити належні умови для її функціонування. Це стосується відповідного забезпечення даної системи, що включатиме володіння необхідним інструментарієм для своєчасного виявлення та управління ризиками.

Для того, щоб сам процес управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» не був хаотичним необхідно розробити єдиний алгоритм здійснення відповідних операцій. Цей же алгоритм прописати в запропонованому стандарті управління ризиками філії. На рис. 3.4

запропоновані етапи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

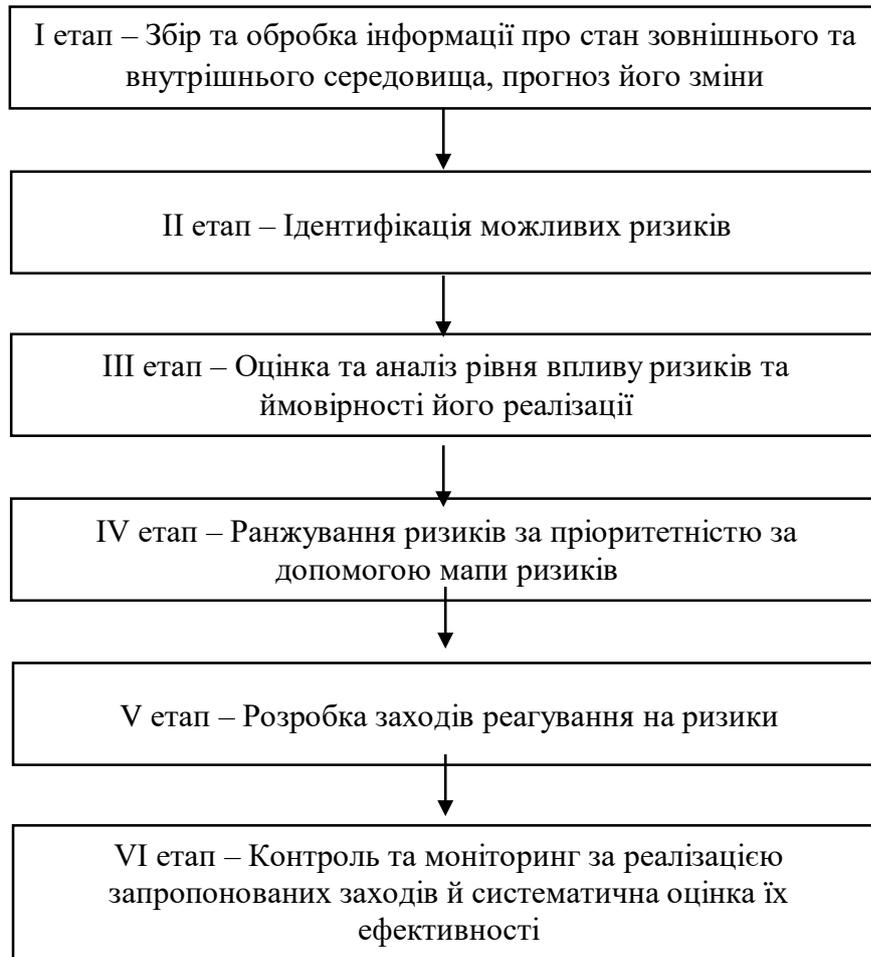


Рисунок 3.4 – Запропоновані етапи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

Примітка. Авторська розробка.

Використання та слідування вищенаведеним етапам дозволить Березоточській філії ДП «Укрліктрави» налагодити систематичну діяльність по управлінню ризиками. Діяльність по збору та аналізу інформації для виявлення можливих ризиків повинна відбуватися безперервно зважаючи на нестабільність середовища функціонування філії.

Щоб реалізувати безперервний процес збору, аналізу та обробки інформація для системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», як уже було зазначено у роботі, необхідне впровадження

інформаційної аналітичної підтримки системи ризик-менеджменту. Вона надаватиме належне інформаційне забезпечення для системи ризик-менеджменту, члени якої на основі неї буде надалі приймати відповідні рішення.

Для створення такої інформаційної аналітичної підтримки системи ризик-менеджменту є готові програмні рішення, які володіють такими можливостями.

Зокрема, на вітчизняних підприємствах активно використовується програмне забезпечення SAP Risk Management, яке надає комплексні можливості для ідентифікації, оцінки, моніторингу та керування ризиками. Воно дозволяє автоматизувати процеси управління ризиками та надає засоби для аналізу даних.

SAP Risk Management надає широкий спектр можливостей, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та керування різноманітними видами ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Однією з ключових переваг SAP Risk Management є його вбудована аналітика, яка дозволяє збирати та аналізувати дані з різних джерел для виявлення потенційних ризиків та їх належного управління. Це допоможе Березоточській філії ДП «Укрліктрави» забезпечити більш ефективне прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

Крім того, SAP Risk Management забезпечує інтеграцію з іншими системами управління, такими як управління фінансами, управління проектами та управління підприємством, що дозволяє створювати єдиний центр управління ризиками в організації.

Завдяки своїй гнучкості і конфігуровані можливостям, SAP Risk Management може бути адаптований до конкретних потреб Березоточської філії ДП «Укрліктрави», незалежно від його розміру та галузі діяльності. Це робить його потужним інструментом для забезпечення стабільності та успішності бізнесу в умовах нестабільності.

Впровадження програмного забезпечення SAP Risk Management принесе Березоточській філії ДП «Укрліктрави» значну кількість переваг, сприяючи покращенню управління ризиками та загальної ефективності бізнесу. Однією з ключових переваг є здатність ідентифікації та аналізу різноманітних видів

ризиків, що можуть впливати на діяльність філії. Це дозволить Березоточській філії ДП «Укрліктрави» вчасно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив. На рис. 3.5 наведено основні функції програмного забезпечення SAP Risk Management, що включає: планування, ідентифікацію, аналіз, реакція, моніторинг та звіт.



Рисунок 3.5 – Основні функції програмного забезпечення SAP Risk Management [73]

Завдяки вбудованим аналітичним інструментам, SAP Risk Management надає можливість проводити глибокий аналіз даних про ризики, що допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє покращенню стратегічного планування та спрямовує увагу на найбільш критичні аспекти бізнесу Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Крім того, впровадження SAP Risk Management дозволить Березоточській філії ДП «Укрліктрави» покращити свою реакцію на зміни в зовнішньому середовищі та ринкові умови. Швидка і ефективна ідентифікація та управління ризиками дозволить знизити ймовірність виникнення негативних наслідків внаслідок змін, що відбуваються.

Впровадження програмного забезпечення SAP Risk Management сприятиме підвищенню довіри соціальних партнерів та інвесторів до Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Ефективне управління ризиками вважається одним із показників стабільності та надійності бізнесу, що може привернути нові можливості для розвитку та інвестицій.

Головна перевага даного програмного забезпечення полягатиме у тому, що працівники досліджуваної філії будуть позбавлені від виконання рутинної роботи щодо збору та аналізу інформації. Членам системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» буде поступати уже оброблена інформація на основі якої вони прийматимуть рішення щодо реакції на той чи інший ризик.

Березоточській філії ДП «Укрліктрави» необхідно перейти від реактивного та консервативного підходу управління ризиками до активного управління. Активне управління ризиками передбачає не лише реагування на поточні загрози, але й постійний аналіз, а також прийняття заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Березоточській філії ДП «Укрліктрави» варто переходити до активного управління ризиками, оскільки це дозволяє не лише знизити вплив потенційних загроз на діяльність, але й виявити можливості для розвитку та збільшення конкурентоспроможності. Замість очікування негативних подій, активне управління дозволяє бути готовим до майбутніх змін.

Надійний моніторинг стану зовнішнього середовища є ключовим елементом активного управління ризиками. Це означає постійне відстеження та аналіз різних факторів, які можуть вплинути на діяльність Березоточської філії ДП «Укрліктрави», включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни. Чим більше інформації матиме Березоточська філія ДП «Укрліктрави» про своє зовнішнє середовище, тим ефективніше воно може адаптуватися до нових умов та зменшувати ризики.

Наявність чіткої стратегії щодо управління ризиками стає важливою складовою активного підходу Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Це

означає визначення цілей, методів та процесів управління ризиками, а також впровадження відповідної системи контролю та звітності. Чітко сформульована стратегія дозволяє забезпечити спрямованість усіх заходів на досягнення конкретних цілей та забезпечує єдність у вирішенні ризикованих ситуацій.

Березоточській філії ДП «Укрліктрави» у мовах підвищеного рівня нестабільності слід мати розроблену програму управління ризиками, яка включатиме конкретні заходи спрямовані на мінімізацію їх негативного впливу. У табл. 3.2 розроблено заходи для нейтралізації окремих ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави».

Таблиця 3.2 – Розроблені заходи для нейтралізації/мінімізації окремих ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави»

| № | Ризик | Заходи нейтралізації/мінімізації |
|---|---|--|
| 1 | Негативні погодні умови | Диверсифікація вирощування культур для зменшення впливу погоди на виробництво |
| | | Використання нових посухостійких сортів зернових та технічних культур |
| 2 | Великий рівень зносу основних засобів | Проведення систематичного технічного обслуговування та ремонту основних засобів |
| | | Постійне оновлення машин та обладнання |
| 3 | Проблеми з своєчасним постачанням необхідних ресурсів | Укладання довгострокових контрактів з постачальниками |
| | | Будівництво власної автозаправної станції, що дозволить сформувати стратегічний запас палива |
| 4 | Нестача кваліфікованих кадрів | Розвиток програм підвищення кваліфікації для працівників |
| | | Співпраця з закладами вищої освіти щодо залучення молодих спеціалістів |
| 5 | Ризик втрати чи пошкодження продукції | Вдосконалення системи контролю якості продукції |
| | | Впровадження страхових полісів на випадок втрат та пошкоджень |
| 6 | Зниження ціни на сільськогосподарську продукцію | Заклучення прямих контрактів з закордонними покупцями |
| | | Перехід на повний виробничий цикл, що дозволить пропонувати продукцію, яка користуватиметься попитом та матиме високу додаткову цінність |
| 7 | Брак власних фінансових ресурсів | Участь в міжнародних фінансових грантових програмах підтримки сільськогосподарських підприємств |
| | | Залучення кредитів за програмою «5-7-9» |

Примітка. Авторська розробка.

Розроблені вище заходи не є гарантією до недопущення ризиків, але вони суттєво знижують ймовірність їх настання. Наявність програми з управління ризиками, яка включатиме вичерпний перелік заходів дозволить Березоточській філії ДП «Укрліктрави» бути більш підготовленою в умовах нестабільності до реалізації різноманітних негативних сценаріїв розвитку.

Березоточській філії ДП «Укрліктрави» необхідно мати таку програму управління найбільш поширеними ризиками, що дозволить швидко реагувати за умови реалізації найбільш песимістичних сценаріїв розвитку. Наразі ж на філії такої програми з чіткими заходами спрямованими на нейтралізацію негативного впливу ризиків чи їх попередження не має.

Узагальнюючи розроблені напрацювання в даному розділі на рис. 3.6 виділено основні пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та очікуваний результат від них.



Рисунок 3.6 – Основні пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» та очікуваний результат від них

Примітка. Авторська розробка.

У кінцевому підсумку розроблені пропозиції покликані забезпечити підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в цілому. Їх впровадження не є гарантією 100-% правильно прийнятих рішень, але сформувавши ефективну систему управління ризиками досліджувана філія буде більш захищеною, зможе оперативніше реагувати на виклики сьогодення й вживати необхідні заходи. Розроблені пропозиції спрямовані передусім на організацію ефективної роботи системи ризик-менеджменту філії.

Таким чином, у даному підрозділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано етапи здійснення управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», послідовне виконання яких забезпечить більше ефективну реакцію на них з боку філії. З метою аналітично-інформаційної підтримки системи управління ризиками запропоновано впровадження програмного забезпечення SAP Risk Management, яке у автоматизованому режимі здійснюватиме збір, обробку та аналіз інформації. Членами системи ризик-менеджменту в такому разі зможуть зосередитися уже безпосередньо на більш стратегічних рішеннях в частинах розробки конкретних заходів спрямованих на нейтралізацію ризиків та їх наслідків. Також у роботі розроблено заходи спрямовані на нейтралізацію/мінімізацію окремих ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Наявність таких заходів дозволить філії оперативно реагувати на появу різноманітних негативних сценаріїв розвитку. Головним результатом всього цього стане перехід до активного управління ризиками філії.

Висновки до розділу 3

За результатами обґрунтування напрямів забезпечення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності отримано такі висновки:

1. Запропоновано шляхи та резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності криються у: створенні внутрішнього стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», формуванні системи ризик-менеджменту, а також впровадженні системи інформаційно-аналітичної підтримки системи управління ризиками. Перше забезпечить створення належного методичного забезпечення, яке регулюватиме питання пов'язані з управлінням ризиками. Друге покликане визначити відповідальних осіб, до обов'язків яких входитимуть завдання щодо управління ризиками. Третє спрямоване на використання сучасних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації. В сукупності зазначені заходи дозволять створити у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» дієву систему ризик-менеджменту, яка забезпечить стійкість філії в умовах нестабільності.

2. Визначено напрями забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Обґрунтовано етапи здійснення управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», послідовне виконання яких забезпечить більше ефективну реакцію на них з боку філії. З метою аналітично-інформаційної підтримки системи управління ризиками запропоновано впровадження програмного забезпечення SAP Risk Management, яке у автоматизованому режимі здійснюватиме збір, обробку та аналіз інформації. Членами системи ризик-менеджменту в такому разі зможуть зосередитися уже безпосередньо на більш стратегічних рішеннях в частинах розробки конкретних заходів спрямованих на нейтралізацію ризиків та їх наслідків. Також у роботі розроблено заходи спрямовані на нейтралізацію/мінімізацію окремих ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Наявність таких заходів дозволить філії оперативно реагувати на появу різноманітних негативних сценаріїв розвитку. Головним результатом всього цього стане перехід до активного управління ризиками філії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління ризиками підприємства в умовах нестабільності» зроблено наступні висновки:

1. Досліджено економічну сутність поняття «ризик», його види та класифікацію. Ризик у економіці є не лише невід'ємною частиною економічної системи, але й ключовим фактором, який впливає на стратегії і результати бізнесу. Ризик завжди пов'язаний з певним рівнем невизначеності, наявністю двох і більше альтернатив й загрозою втрати певних ресурсів. Він постійно супроводжує підприємства при здійсненні будь-яких операцій, але окрім потенційних негативних результатів за певних умов може принести користь підприємству. Сприятливим середовищем для виникнення різноманітних ризиків є сучасне, яке характеризується високим рівнем нестабільності, складності прогнозування й невизначеності. Підприємства протягом своєї господарської діяльності постійно зустрічаються з різними ризиками, головне правильно їх оцінювати та управляти ними. Вміння вірно оцінювати, уникати або зменшувати ризики дозволяє підприємствам зберігати стійкість та досягати успіху в змінних умовах ринку.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. На сьогодні не має єдиного універсального підходу до оцінки та управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Для оцінки ризиків застосовується цілий комплекс методів якісної та кількісної оцінки. У якості основних методів управління ризиками використовується один з таких методів як: дисипація, локалізація, компенсація, передача, ухилення чи прийняття. У кожному окремому випадку ефективним буде той чи інший метод. Найкращий результат досягається у разі комбінації різних методів оцінки та управління ризиками. Важливо підприємствам займати проактивну позицію в даному питанні та розробляти комплексну програму управління ризиками.

3. Надано характеристику системі управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Формування системи управління ризиками підприємства

в сучасних воєнних умовах для українського бізнесу є необхідністю. Проведення дослідження дозволило виявити декілька підходів до формування системи управління ризиками, а саме: розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства, запровадження посади ризик-менеджера, створення відділу ризик-менеджменту, формування тимчасових груп ризик-менеджменту, залучення зовнішніх фахівців з ризик-менеджменту. Кожен з цих підходів має свої як переваги, так й недоліки. Вибір того чи іншого підходу залежить від особливостей та специфіки діяльності підприємства. Який би підхід не був обраний важливо, щоб підприємства переходили від фрагментарного управління ризиками до комплексного, системного.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Березоточська філія ДП «Укрліктрави» є представником сільськогосподарського сектору України. Основним видом діяльності підприємства є вирощування сільськогосподарської продукції, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику. Проводить діяльність плати Березоточська філія ДП «Укрліктрави» на території Лубенського району. Земельний фонд підприємства складає 1180 га орної землі більшість з яких знаходиться у державній власності. Березоточська філія ДП «Укрліктрави» знаходиться у власності держави та повністю підпорядковується материнському підприємству ДП «Укрліктрави». Така структура власності має свої переваги щодо державної підтримки, але й суттєві недоліки, які полягають у нестачі фінансових ресурсів, великій бюрократії, існування потреби в узгодженні управлінських рішень тощо. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення чисельності працівників з 78 осіб до 38 осіб, що викликано звуженням господарської діяльності.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Результати якого дозволили установити, що Березоточська філія ДП «Укрліктрави» протягом 2020-2021 рр. здійснювала збиткову діяльність, але завдяки ефективному антикризовому менеджменту зуміла у 2022 р. отримати чистий прибуток розміром 2037 тис. грн. З ключових

проблем у діяльності філії є дефіцит основних засобів, високий рівень їх зносу, низький рівень заробітної плати працівників, висока залежність від позикового капіталу. Березоточській філії ДП «Укрліктрави» важливо оновлювати основні засоби, розвивати персонал, працювати над поліпшенням умов для праці.

6. Оцінено ризики Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Встановлено, що на Березоточській філії ДП «Укрліктрави» відсутня система управління ризиками. Управління ризиками здійснюється окремими працівниками відповідно до напрямку їх діяльності й відповідальності. При управлінні ризиками на філії використовується реактивний та консервативний підходи, що передбачає реагування на ризик безпосередньо у момент його появи, а також максимальне ухилення від ризикових дій. Проведена оцінка ризиків діяльності Березоточської філії ДП «Укрліктрави» показала, що філія функціонує в зоні підвищеного рівня ризику. Найбільш характерними для Березоточської філії ДП «Укрліктрави» є такі ризики як: виробничо-технічний, кадровий, маркетинговий, фінансово-економічний, а також соціально-політичний. З метою недопущення настання ризиків, а також зниження рівня їх негативного впливу важливо забезпечити ефективне управління ризиками на досліджуваній філії.

7. Запропоновано шляхи та резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Резерви підвищення ефективності системи управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності криються у: створенні внутрішнього стандарту управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», формуванні системи ризик-менеджменту, а також впровадженні системи інформаційно-аналітичної підтримки системи управління ризиками. Перше забезпечить створення належного методичного забезпечення, яке регулюватиме питання пов'язані з управлінням ризиками. Друге покликане визначити відповідальних осіб, до обов'язків яких входитимуть завдання щодо управління ризиками. Третє спрямоване на використання сучасних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати процеси збору,

обробки та аналізу інформації. В сукупності зазначені заходи дозволять створити у Березоточській філії ДП «Укрліктрави» дієву систему ризик-менеджменту, яка забезпечить стійкість філії в умовах нестабільності.

8. Визначено напрями забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту Березоточської філії ДП «Укрліктрави» в умовах нестабільності. Обґрунтовано етапи здійснення управління ризиками Березоточської філії ДП «Укрліктрави», послідовне виконання яких забезпечить більше ефективну реакцію на них з боку філії. З метою аналітично-інформаційної підтримки системи управління ризиками запропоновано впровадження програмного забезпечення SAP Risk Management, яке у автоматизованому режимі здійснюватиме збір, обробку та аналіз інформації. Членами системи ризик-менеджменту в такому разі зможуть зосередитися уже безпосередньо на більш стратегічних рішеннях в частинах розробки конкретних заходів спрямованих на нейтралізацію ризиків та їх наслідків. Також у роботі розроблено заходи спрямовані на нейтралізацію/мінімізацію окремих ризиків Березоточської філії ДП «Укрліктрави». Наявність таких заходів дозволить філії оперативно реагувати на появу різноманітних негативних сценаріїв розвитку. Головним результатом всього цього стане перехід до активного управління ризиками філії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.04.2024).
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.04.2024).
4. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2017. Випуск 17. С. 91-94.
5. Бездітко О.Є. Агрострахування як основний інструмент управління ризиками в сільськогосподарському виробництві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 76-81.
6. Бездітко О.Є., Бездітко О.Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 373-378.
7. Бондаренко О.В. Сучасні підходи до управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 33-38.
8. Бровко Л., Чорновол О. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 62-66.
9. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398> (дата звернення: 17.04.2024)

10. Вараксіна О., Кругова А. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217> (дата звернення: 08.04.2024).
11. Верещагіна Г.В., Плеханова Т.Є. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах інноваційної діяльності. *Modern economics*. 2018. № 7. С. 41-51.
12. Вініченко І.І., Масляєва О.О., Головка Р.А., Кругляк Г.С. Формування ризикозахищеності аграрного підприємництва. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 23-30.
13. Волинець В. Сутність поняття ризику в діяльності підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.* [м. Тернопіль, 15 лист. 2018 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, Г. А. Заячківська [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 38-40.
14. Горго І.О. Моделювання ризику при прийнятті управлінських рішень. Економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 4. С. 74-81.
15. Горго І.О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 92-98.
16. Грабіна К.В., Шендрик В.В. Огляд процесів управління ризиками в іт-проектах у контексті стандартів проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 26-32.
17. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
18. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 229-236.

19. Ерфан В.Й., Ридош С.В., Осадчук О.Р. Економічна сутність ризику в логістиці. 2023. № 1. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278387> (дата звернення: 17.04.2024)
20. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahrrarnomu-sektori.html> (дата звернення: 20.05.2024)
21. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєкцій розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 82-86.
22. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 1. 2023. С. 203-209.
23. Захарова О.Л. Ризики аграрного виробництва та їх хеджування. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 256-260.
24. Зборовська Т.В., Губін Ю.І., Благун О.Д. Оцінка ризиків, що впливають на безперервність діяльності фармацевтичних підприємств України. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2020. № 2 (62). С. 38-44.
25. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: [навч. посіб.]. Київ: «Центр навчальної літератури», 2007. 344 с.
26. Ільчук В.П., Шишкіна О.В. Фінансові показники як індикатори виявлення *фінансових ризиків промислових підприємств*. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 413-421.
27. Каверіна Н.О. Науково-методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків інноваційної діяльності. *ScienceRise*. 2014. № 5(3). С. 74-79.
28. Каменська Т.О. Ризики в аудиті та їх оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 43-45.
29. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: https://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf (дата звернення: 08.04.2024).

30. Кравченко В., Крижановська Г. Управління фінансово-економічними ризиками підприємства на основі довгострокової моделі розвитку. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 3. С. 82-102.
31. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.
32. Лайко П. А., Пушак С. Д. Страхування природнокліматичних ризиків у рослинництві : монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2010. 318 с.
33. Ледян Т.О. Управління ризиками в інноваційній діяльності. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 234-236.
34. Малиш І. Методичні підходи до оцінки ризиків та ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 6. С. 81-88.
35. Пашенко Є.М., Іващенко С.М. поняття та принципи управління ризиками в Міністерства оборони України та Збройних силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 77. С. 102-107.
36. Пильнова В.П., Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Формування системи
37. Посохов І.М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф.* Харків: ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77-78.
38. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017р. Випуск № 9. С. 599-607.
39. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.
40. Ріщук Л.І. Методичний підхід до оцінки внутрішніх ризиків підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 442-447.
41. Ріщук Л.І. Формування програми ризик-менеджменту для нафтопереробного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 351-357.

42. Ріщук Л.І., Микитюк Н.Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 296-299.
43. Романчик Т.В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 257-267.
44. Руденко М.В. Управління ризиками підприємств аграрного сектору. *Бізнес-інформ*. 2018. № 2. С. 313-318.
45. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 24. С.15-19.
46. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1(56). С. 63-71
47. Савченко С.М. Сутність ризику як економічної категорії. 2020. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3496/> (дата звернення: 08.04.2024).
48. Самошкіна І.Д., Гриб Є.С. Фінансовий механізм управління ризиками сталого розвитку аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство : електронний науковий журнал*. 2023. Вип. 48. URL: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/10690> (дата звернення: 20.05.2024)
49. Свистун О.М., Христенко О.В. Особливості управління інноваційними ризиками на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. 2016. № 5 (60). С. 66-74.
50. Сисоєва І., Загородній А., Пилипенко Л., Томілін О., Балазюк О., Погрішук О. Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Т. 7. № 1. С. 164-191.
51. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *European Economic Journal*. 2019. № 1(3). С. 70-79.

52. Старинець О.Г. Фінансові ризики в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 180-184.
53. Сурков О.О. Формування інтегрованої системи управління ризиками як складової системи оборонного планування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2017. № 2. С. 17-23.
54. Суска А.А., Харченко Т.М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 254-263.
55. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 30-35.
56. Тарашевський М. М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організації. *Технологічний аудит та резерви виробництва. Наук. журн. Полтав. держ. аграр. акад. Харків, ПП «Технолог. Центр»*. 2018. № 3/4(41). С. 34- 40.
57. Тарашевський М. М. Аналіз тенденцій і ризиків діяльності транспортних підприємств в Україні. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Toronto, Canada, August 21th 2020)*. Toronto, Canada: European Scientific Platform, 2020, Vol. 1, P. 24-26.
58. Тимошик Н.С. Формування ефективної системи управління фінансовими ризиками. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» та I Міжнародного студентського наукового форуму «Креативна економіка очима молоді»*. 2018. Том 1. С. 61-63.

59. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4(51), 147-162.
60. Тютченко С.М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 201-206.
61. Фабіянська В.Ю. Аудиторський ризик: сутність, методика оцінки та шляхи зниження. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 110-121.
62. Федулова І.В. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2016. № 4. С. 29-45.
63. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Том 1. № 1. С. 64-73.
64. Федулова І.В., Миколайчук І.П., Джулай М.В. Матричний підхід до організації системи управління ризиками на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 204-210.
65. Христенко Г.М., Федуняк І.О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 30-36.
66. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С. 9-13.
67. Чорній В.В., Гинчук Д.Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. С. 120-121.

68. Чунмей Ж. Управління ризиками компонентом функціональності інформаційної системи підтримки прийняття рішень аграрного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 35-38.

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

70. Шерстюк О., Волошина О. Ідентифікаційні ознаки ризику неефективності системи внутрішнього контролю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 245-255.

71. Як побудувати систему ризик-менеджменту на підприємстві. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/226446_yak-pobuduvati-sistemu-rizik-menedzhmentu-na-pdprimstv (дата звернення: 17.04.2024)

72. Ярмола К.М., Чухрай Н.І. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. С. 160-170.

73. Introduction to SAP Risk Management. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398> (дата звернення: 17.04.2024)

74. ITRM – система автоматизації управління ризиками інформаційної безпеки. URL: <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/> (дата звернення: 20.05.2024)

75. Kovacic S, Margarint MC, Ionce R, Miljkovic D. What are the Factors affecting Tourist Behavior based on the Perception of Risk? *Romanian and Serbian Tourists' Perspective in the Aftermath of the recent Floods and Wildfires in Greece. Sustainability, MDPI*. 2020. Vol. 12 (16), P. 1-22.

76. Ritchie B.W., Jiang Y. Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. P. 3465-3493.

77. The new ISO 31000 keeps risk management simpleю ISO. URL: <https://www.iso.org/news/ref2263.html>. (дата звернення: 08.04.2024).

ДОДАТКИ