

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
30 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Система ризик-менеджменту підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Моргун Микита Станіславович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Актуальна система ризик-менеджменту підприємства .....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасному, динамічному та мінливому світі, система ризик-менеджменту на підприємстві стає не просто корисною, а й життєво необхідною для його успішного функціонування та стійкого розвитку.

Система ризик-менеджменту актуальна для підприємств через декілька причин: зростання невизначеності та ризиків: глобалізація, технологічні інновації, геополітичні події, зміни клімату – все це створює нові виклики та загрози для бізнесу. Система ризик-менеджменту допомагає підприємствам ідентифікувати ці ризики, оцінити їх ймовірність та вплив, а також розробити плани їх мінімізації або уникнення; підвищення вимог до корпоративного управління: інвестори, кредитори та інші зацікавлені сторони все більше очікують від компаній прозорості та чіткої стратегії управління ризиками. Впровадження системи ризик-менеджменту демонструє прихильність компанії принципам відповідального ведення бізнесу та підвищує її довіру; зменшення фінансових втрат: ризики можуть призвести до значних фінансових втрат, банкрутства, погіршення репутації тощо. Система ризик-менеджменту допомагає попередити такі негативні наслідки або мінімізувати їх вплив; підвищення конкурентоспроможності: компанії, які ефективно управляють ризиками, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Вони можуть приймати більш обґрунтовані рішення, реагувати на зміни ринку швидше та бути більш стійкими до викликів; створення культури безпеки: система ризик-менеджменту сприяє створенню на підприємстві культури безпеки, де всі співробітники усвідомлюють важливість управління ризиками та знають, як діяти у випадку їх виникнення.

Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві може принести багато користі, зокрема: зниження ймовірності виникнення ризиків: завчасне виявлення та оцінка ризиків дозволяє вжити заходів для їх запобігання або мінімізації; зменшення негативних наслідків ризиків: якщо

ризик все ж таки виникне, система ризик-менеджменту допоможе мінімізувати його вплив на діяльність підприємства; підвищення ефективності прийняття рішень: менеджери, маючи чітке уявлення про ризики, можуть приймати більш обґрунтовані та виважені рішення; оптимізація використання ресурсів: ресурси підприємства можуть бути спрямовані на більш пріоритетні напрямки, а не на подолання наслідків ризиків; підвищення інвестиційної привабливості: компанії, які впровадили систему ризик-менеджменту, вважаються більш надійними партнерами та інвестиціями.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Ареф'єва О.В., Бабайлов В. К., Балдинюк В.М., Бутенко В.М., Герасименко О. М., Данілова Е.І., Дорош Н. І., Дьяченко Я. Я., Занора В.О., Іщенко І. С., Кириченко Н.В., Куруджи Ю.В., Мандич О.В., Мушнікова С.А., Сарана Л.А., Сосновська О. О., Тимченко О. І., Ткачук Г.Ю., Хаджинова О. В., Черчик Л. М. та інші, але в сучасних умовах потребують комплексного дослідження.

Таким чином, система ризик-менеджменту є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Вона допомагає підприємствам успішно функціонувати в умовах невизначеності та ризиків, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система ризик-менеджменту підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні

**завдання:**

дослідити теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи ризик-менеджменту підприємства;

запропонувати напрямки розвитку ефективної системи ризик-менеджменту підприємства.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес менеджменту підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості формування системи ризик-менеджменту підприємства.

**Методи наукових досліджень.** Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко–статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему ризик-менеджменту підприємства, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи ризик-менеджменту підприємства; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи ризик-менеджменту підприємства; системний підхід – для характеристики моделі ризик-менеджменту підприємства.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2021–2023 роки.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі ризик-менеджменту підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати

дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [7; 39]:

1. Бурий Є. І., Моргун М. С., Овчаренко А. І. Управління соціо–еколого–економічними змінами в системі ризик–менеджменту підприємства. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2023. С. 43-45.

2. Тютюнник В. С., Моргун М.С., Коваленко М. В. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства в контексті прийняття управлінських рішень. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (29 березня 2024 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2024. С. 106-107.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 59 сторінок. Містить 14 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В економічній літературі спостерігається неоднозначність у трактуванні рис, властивостей та елементів ризику, у співвідношенні його об'єктивних і суб'єктивних сторін. Різноманітність думок про сутність ризику пояснюється, перш за все, багатоаспектністю цього явища і практично повним його ігноруванням в чинному законодавстві.

Крім того, ризик – це складне явище, яке має безліч незбіжних, а іноді й протилежних основ [4; 6]. Згідно етимології, слово ризик в різних мовах пов'язується в першу чергу з появою небезпеки або невпевненості в різноманітних сферах діяльності. У словниках європейських народів слово «ризик» існує в подібних формах і визначеннях сенсу: англійською мовою це «risk», німецькою та чеською – «risiko», французькою – «risque», італійською – «rischio», іспанською – «riesgo», албанською – «rrezik», болгарською – «ризик», фінською – «riski », румунською – «risc» тощо. Така схожість у виразі даного поняття в різних мовах вказує на єдиний корінь походження цього слова [3; 18].

Ризик можна розглядати як ймовірність настання небажаної події або комбінації подій, які можуть вплинути на результати діяльності підприємства. В управлінні ризиками важливо розглядати два аспекти: загрози, які можуть виникнути, і наслідки, які вони можуть мати.

Деякі загрози можуть мати значний потенційний вплив на діяльність підприємства, і водночас існує висока ймовірність їх настання. Інші загрози можуть мати невелику ймовірність, але в разі виникнення можуть призвести до серйозних наслідків.

Управління ризиками передбачає усвідомлене врахування того, що всі види ризиків пов'язані між собою і їх рівень може змінюватися під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому важливо постійно

вдосконалювати систему управління ризиками, щоб адаптуватися до нових умов та викликів.

Сучасний ризик-менеджмент включає в себе комплекс різних методів і способів, спрямованих на зниження ризику та усунення перешкод при досягненні стратегічних цілей організації. Це безперервна і всеохоплююча система, яка дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками і забезпечувати стабільність у своїй діяльності [47].

Виникнення ризик-менеджменту як нової філософії стратегічного управління в банківському бізнесі було спричинено дією цілої низки факторів і тенденцій, які радикально змінили підходи до управління ризиками. До них, зокрема, відносяться: війна, глобалізація світової економіки; зростання ролі і значення фінансових ринків; досвід невдалого управління в кризових ситуаціях; розвиток ринку похідних; вимоги регулюючих органів; інформаційно-технологічний розвиток та ін.

Враховуючи багатогранність поняття ризик-менеджменту, його можна розглядати з різних позицій: як галузь наукових знань, як явище, як процес, як систему, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління) (рис. 1.1).

Впровадження системи управління ризиками вимагає ретельного планування та розуміння керівництвом підприємства переваг цього процесу. Однак, на даний момент багато вітчизняних підприємств лише розпочинають свій шлях у цьому напрямку, або здійснюють управління ризиками на досить поверховому рівні.

Однією з основних причин такого стану речей є недостатня обізнаність керівництва щодо сутності та переваг ризик-менеджменту. Брак чіткого уявлення про те, як ризики можуть впливати на діяльність підприємства, а також недостатня усвідомленість переваг запровадження комплексної системи управління ризиками можуть стати перешкодою у впровадженні ефективного процесу управління ризиками.

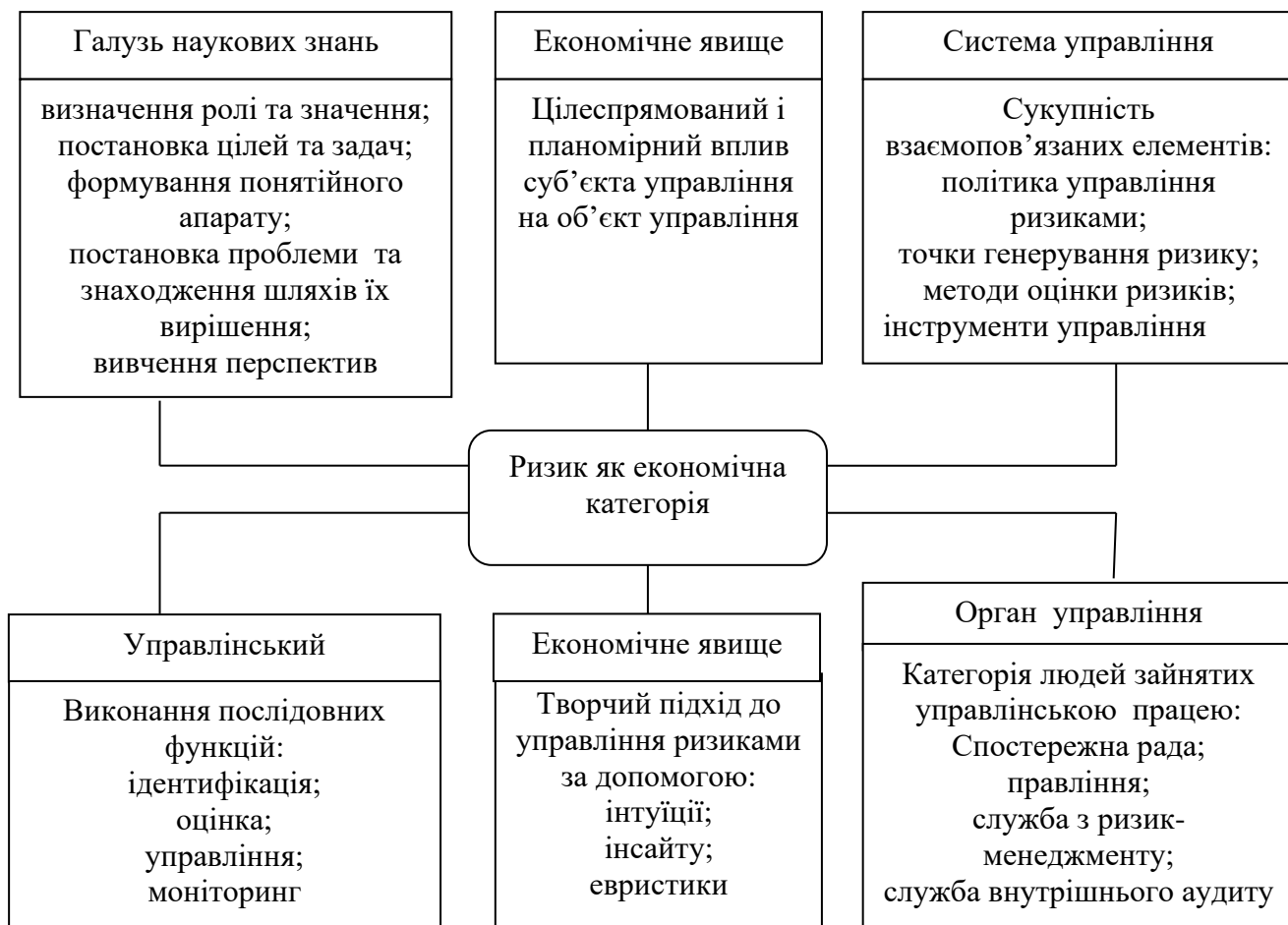


Рис. 1.1. Складові поняття ризику [сформовано автором за матеріалами 9; 14; 24; 26; 39-40]

Щоб подолати ці перешкоди, необхідно проводити систематичну роботу з підвищення обізнаності керівництва щодо сутності та важливості ризик-менеджменту. Це може включати проведення навчальних заходів, тренінгів, а також впровадження системи внутрішнього контролю та моніторингу, яка б допомогла керівництву краще розуміти і оцінювати ризики, з якими стикається підприємство.

Ризик-менеджмент спрямований на досягнення оптимального балансу між високим рівнем ризику, який може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що може викликати втрату конкурентоспроможності. Цей процес є довгостроковим та націлений на отримання додаткових конкурентних переваг у майбутньому. На практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає миттєвих результатів.

Тільки після кількох циклів менеджменту ризиків, від ідентифікації до вироблення заходів протидії, підприємство може переконатися, що кількість загроз зменшилася, а ризики, що залишилися, є прийнятними для його діяльності. Управління ризиками є критично важливим, оскільки ризик може мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство. Ідентифікація ризиків, що властиві інноваційним проектам, є першим кроком у керуванні ризиками. Ставлення вчених до цього питання може варіюватися, проте важливо розуміти, що ідентифікація та управління ризиками є ключовими аспектами успішного впровадження інноваційних проектів.

Основна мета управління ризиками полягає в тому, щоб знайти оптимальний спосіб реагування на ризики, що виникають під час інноваційної діяльності, та мінімізувати їх негативний вплив на підприємство.

Класифікація ризиків є важливою складовою управління ризиками на підприємстві. Ось кілька ключових класифікаційних ознак:

Залежно від дій персоналу:

критичні ризики: пов'язані з кримінально-силовими діями, такими як крадіжки, порушення комерційної таємниці, нелояльність співробітників, промислове шпигунство тощо. Ці ризики можуть призвести до серйозних проблем, включаючи порушення діяльності підприємства або збитки;

некритичні ризики: менш серйозні порушення, такі як неправильні дії співробітників або невеликі проблеми з технічними системами. Хоча ці ризики можуть вплинути на роботу підприємства, їх вплив менш значимий порівняно з критичними ризиками;

Залежно від напрямку або виду діяльності підприємства:

ризики маркетингової діяльності: пов'язані зі стратегічними рішеннями щодо реклами, продажу та позиціонування товарів або послуг;

ризики торговельної діяльності: виникають у зв'язку з закупівлями, управлінням запасами та організацією торгового процесу;

ризики фінансової діяльності: пов'язані з управлінням фінансами, кредитуванням, інвестуванням та обіговим капіталом;

ризика зовнішньоекономічної діяльності: виникають при веденні бізнесу на міжнародних ринках, включаючи валютні ризики та політичні ризики;

ризика управлінської діяльності: пов'язані з управлінням персоналом, прийняттям стратегічних рішень та розвитком бізнесу.

Залежно від учасників процесів на підприємстві:

підприємницькі ризики: пов'язані з рішеннями та діяльністю власників або керівництва підприємства, включаючи ризики інвестування та стратегічного управління;

управлінські (організаційні) ризики: виникають у зв'язку зі звичайною операційною діяльністю підприємства, включаючи управління персоналом, виробництво та маркетинг [8; 12; 23].

Кожна з цих класифікаційних ознак може допомогти підприємствам ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, які виникають у їхній діяльності [22]. У той же час слід розуміти, що досить часто в діяльності сучасних підприємств відбувається поєднання учасників цих процесів в одній особі, а отже і поєднання ризиків. Крім того, варто всі вище перераховані ризики розділити на дві великі групи: ризики підприємства або економічні ризики та ризики управління підприємством або управлінські ризики.

Ознака класифікації ризиків «за сферою походження» дозволяє об'єднати ризики у великі групи залежно від того, в якій сфері вони виникають. За своєю структурою ризики, згідно з цією класифікацією, складаються з:

соціально-політичних – походження яких базується на можливості виникнення непередбачених ситуацій у разі зміни здійснюваного державою політичного курсу;

адміністративно-законодавчих – які виникають у разі реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а так само змін у законодавстві;

виробничих – пов'язаних з будь-яким видом виробничої діяльності;

комерційних – виникають в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємством. Дана група ризиків може бути як самостійною (якщо основним видом діяльності організації є комерція), так і у складі виробничих ризиків (якщо комерційні ризики виникають у підприємства, що займається виробничою діяльністю, в процесі реалізації своєї продукції) [38; 43].

Крім вищенаведених прикладів класифікації ризиків, можна знайти інші ознаки за якими різні дослідники класифікують ризики. Очевидно, що вищенаведені класифікації взаємозалежні між собою. Резюмуючи вищесказане, проблемою ризиків і їх класифікацією вчені займаються давно. Стабільних критеріїв, що дозволяють однозначно класифікувати всі ризики, не існує з ряду причин: специфіки діяльності господарських суб'єктів, різних проявів ризиків і їхніх різних джерел. Проте, теорія ризику дозволяє виділити найбільш загальні групи ризиків, які тією чи іншою мірою присутні в діяльності всіх суб'єктів господарювання (додаток А).

Класифікація ризиків підприємства є ключовим етапом у їх управлінні. Це складне завдання, оскільки ризики можуть виникати з різних джерел та мати різні прояви. Однак злагоджена класифікація дозволяє зрозуміти ризик як багатоаспектне явище й ефективно охарактеризувати його для подальшого управління. У сучасних умовах підприємство не може існувати поза зоні впливу ризиків. На шляху до успіху важливо не лише усвідомлювати їх присутність, але й правильно ідентифікувати конкретні ризики, щоб ефективно з ними працювати. Ризики можна охарактеризувати за різними критеріями, такими як походження, місце виникнення, величина, прояв та інші обставини. Існує узагальнена класифікація ризиків, що дозволяє найбільш повно врахувати їх різноманітні аспекти без перевантаження зайвими деталями. Це сприяє швидкій типізації ризиків та пошуку шляхів їх управління.

Особливо важливим у цьому контексті є управління ризиками в інноваційній діяльності, оскільки вона супроводжується значною

невизначеністю та високим ступенем ризику. Враховуючи ці особливості, оперативне управління інноваційними ризиками стає ключовим аспектом успішної діяльності. На основі узагальнення думок зарубіжних і вітчизняних економістів основні види ризиків, можуть бути систематизовані (рис. 1.2) [36].

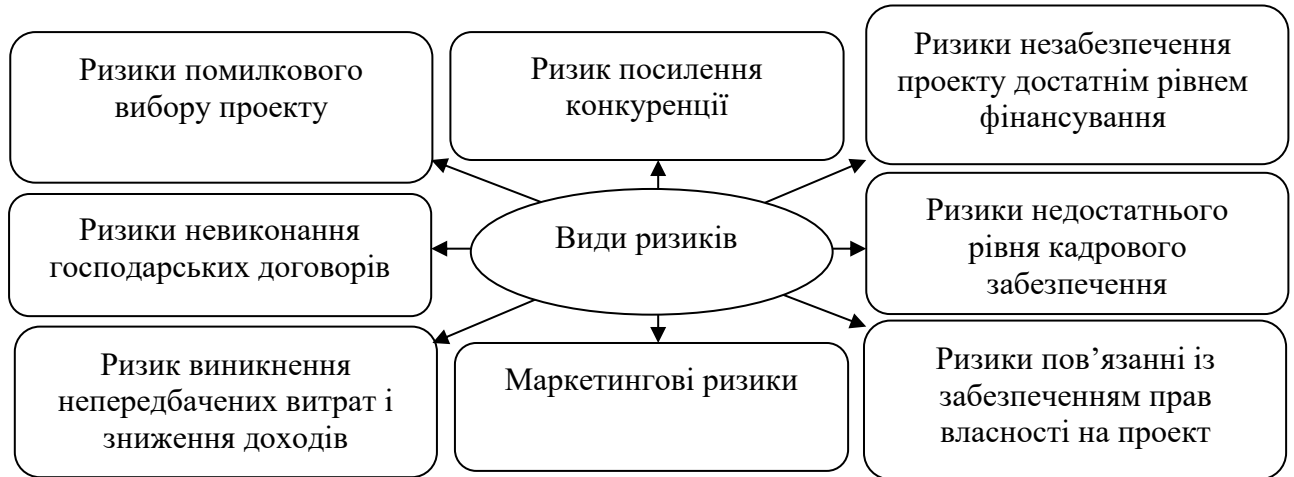


Рис. 1.2. Основні види ризиків підприємства [сформовано автором за матеріалами 19; 21; 27; 36; 45; 48]

Даний перелік ризиків не є кінцевим і кожен з наведених ризиків є лише узагальненням а отже у кожній групі можна виділити підмножину ризиків. Ризики такого типу не можна з точністю ідентифікувати для будь-якого суб'єкта господарювання, тому використовуючи наскрізний метод класифікації, доцільно виділити лише класифікаційні ознаки за допомогою яких можна більш детально розглядати інноваційні ризики притаманні тій чи іншій організації. Загальна схема системи ризик-менеджменту підприємства відображена на рис. 1.3.

На основі систематизації напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів систему ризик-менеджменту підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо.



Рис. 1.3. Загальна схема функціонування системи ризик-менеджменту підприємства [сформовано автором на основі 10; 15; 25; 28; 34]

Система управління ризиками на підприємстві включає кілька ключових складових:

процес визначення й оцінки потенційних наслідків ризиків, а також систематичний контроль та моніторинг рівня цих ризиків з метою вчасного реагування;

розробку та впровадження стратегій та заходів, спрямованих на зниження та мінімізацію ризиків, а також ліквідацію негативних наслідків, які вони можуть мати;

розробку чітких принципів, які визначають підходи та стратегії управління ризиками в професійній діяльності підприємства;

ідентифікацію, облік і опис різних видів ризиків, які можуть вплинути на підприємство, з розрізненням їх на окремі категорії або види;

формування ефективної управлінської структури для координації процесів управління ризиками, розробка внутрішніх правил, процедур і технологій, що відображають прийняті принципи управління ризиками (рис. 1.4).

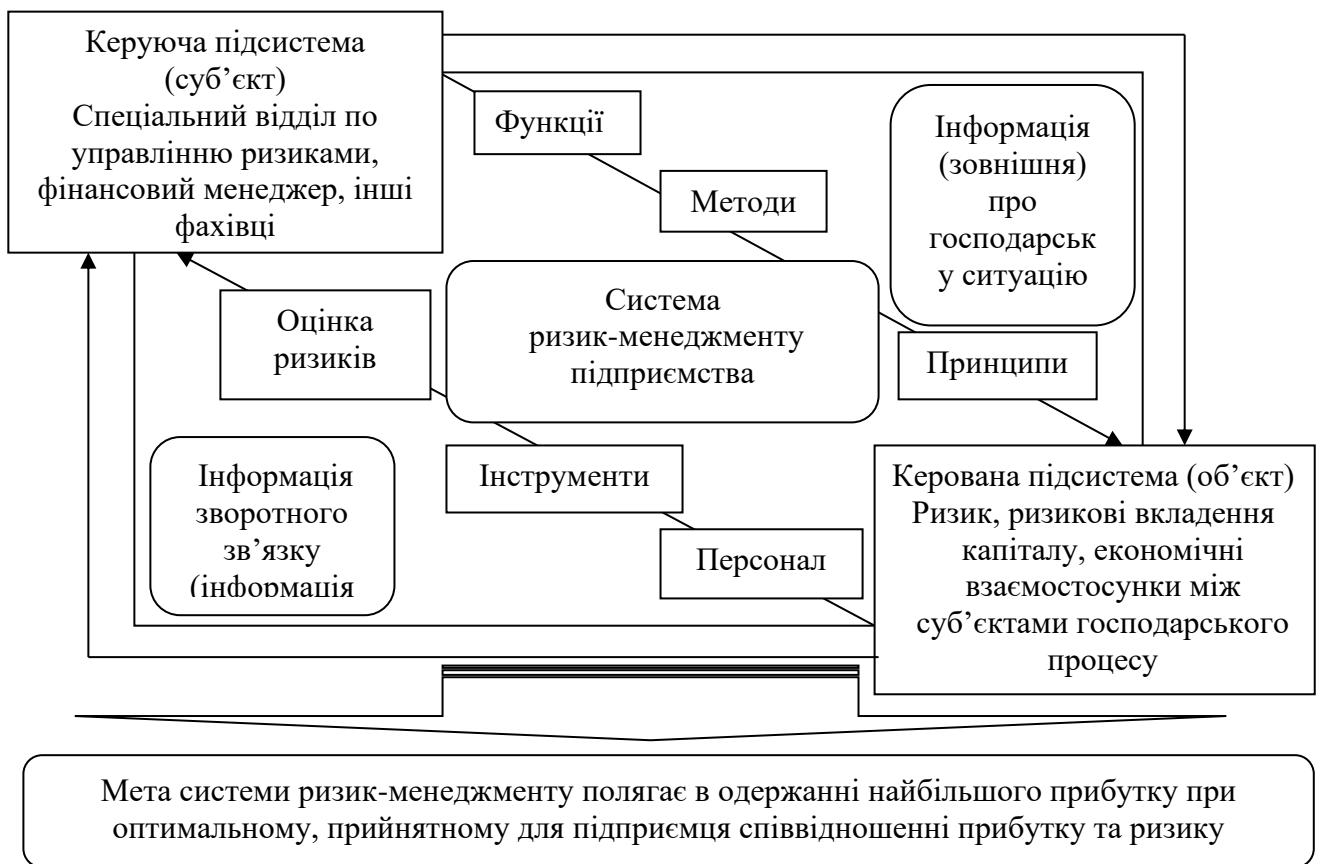


Рис. 1.4. Загальна структура системи ризик-менеджменту підприємства [сформовано автором на основі 20; 35; 37; 41; 44; 46]

Контроль за ефективністю управління ризиками: Систематичний аналіз та оцінка ефективності застосування стратегій та заходів управління ризиками з метою вдосконалення системи управління та досягнення кращих результатів. [2; 5; 7; 11; 30-31]. Суб'єкт управління в системі ризик-менеджменту являє собою спеціальну групу людей об'єднаних у відділ або окремих

функціональних виконавців (фінансовий менеджер, менеджер по ризиках, спеціаліст по страхуванню, аквізитор, актуарій, андеррайтер тощо), які шляхом реалізації функцій, заходів та методів управлінського впливу забезпечують цілеспрямоване функціонування об'єкту управління.

Розрізняють два типи функцій ризик-менеджменту – функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Функції системи ризик-менеджменту підприємства [сформовано автором на основі 13; 16; 17; 29; 32-33; 42]

Методологія системи управління ризик-менеджменту підприємства дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та доопрацюванні контрольних заходів по вже виявлених ризиках.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є приватною агрофірмою, дані щодо діяльності якої в динаміці представлено у додатку Б.

Згідно даних аналізу асортименту продукції на підприємстві не спостерігається тенденція до стійкості виробництва певного асортименту. З кожним роком потреби споживачів змінюються, і товариство намагається пристосуватись до цих змін. Але на товаристві існує певна асортиментна група товарів, попит на які постійно зростає, серед них: ячмінь ярий, соя і м'ясо овець (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства підприємства (по собівартості), 2021–2023 рр., тис. грн [розраховано автором]

Продукція	Роки			Абсолютне відхилення (+; –)
	2021	2022	2023	
Пшениця озима	3893,4	10145,7	3847,1	–46,3
Кукурудза на зерно	5849,9	1947,8	1434,5	–4415,4
Ячмінь ярий	1317	2659,2	4021,8	2704,8
Просо	1531,8	–	75,6	–1456,2
Гречка	815,8	498,9	–	–815,8
Соя	922,5	2142,6	11037,6	10115,1
Ріпак	–	1413,3	1388,7	1388,7
Соняшник	4512,2	6699,6	4246,9	–265,3
Всього по рослинництву	18842,6	25507,1	26052,2	7209,6
Приріст овець	21	43,3	47,5	26,5
Мед	8,3	8,9	3,9	–4,4
Всього по тваринництву	29,3	52,2	51,4	22,1
Разом по господарству	18871,9	25559,3	26103,6	7231,7

Основними учасниками підприємства є: власники, що зацікавлені в його

розвитку; менеджери – наймані працівники, оплата праці яких залежить від ефективності діяльності; виробничий персонал – працівники підприємства, добробут яких залежить від ефективності їх праці. Тому що саме від них залежить якість продукції, кількість випущеної продукції, собівартість (ціну) продукції, конкурентоспроможність тощо; постачальники – контрагенти від яких залежать показники виробничо-господарської діяльності, зокрема якість продукції, своєчасність її випуску. Всі зазначені учасники діяльності підприємства прямо або опосередковано впливають на визначення основних цілей підприємства і визначають його систему управління (рис. 2.1).

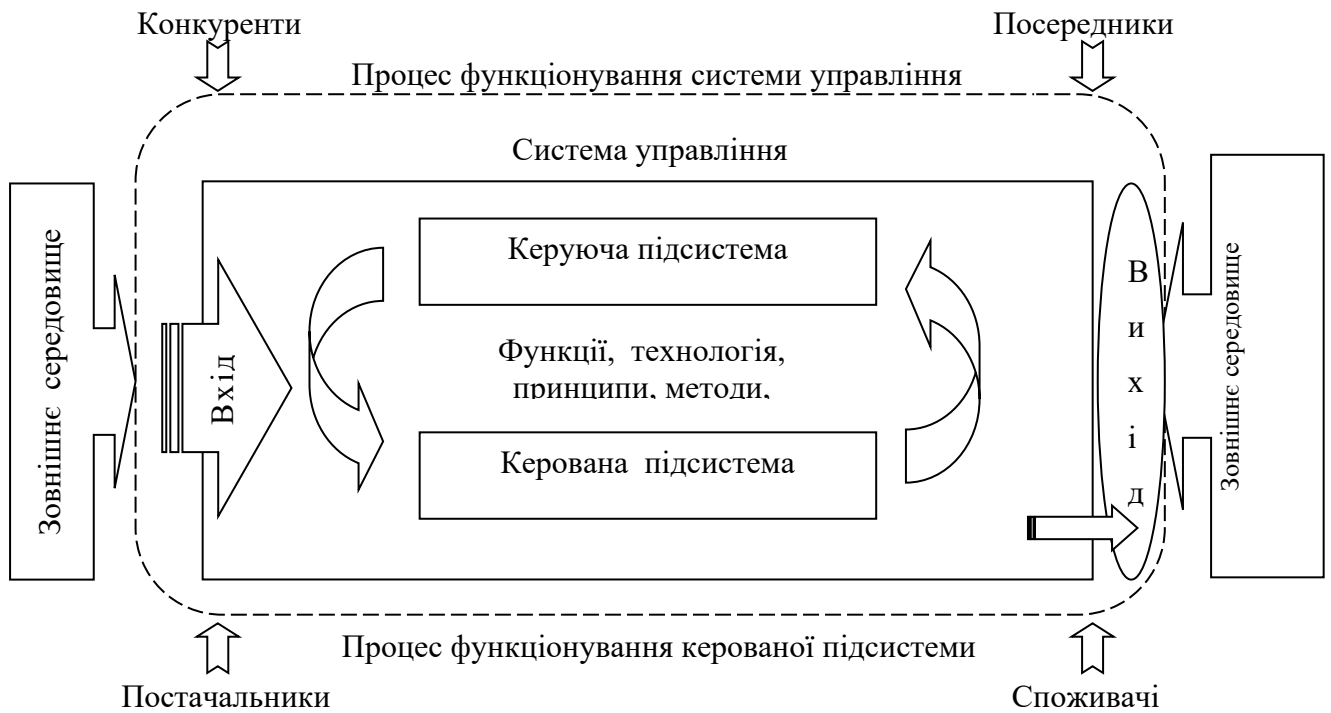


Рис. 2.1. Система управління підприємства, 2021-2023 рр. [сформовано автором]

Відповідно до видів діяльності підприємства формує організаційну структуру управління. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною і поєднує діяльність як лінійних керівників, так і функціональних служб підприємства. Побудова організаційної структури управління досліджуваного підприємства відображена на рис. 2.2.

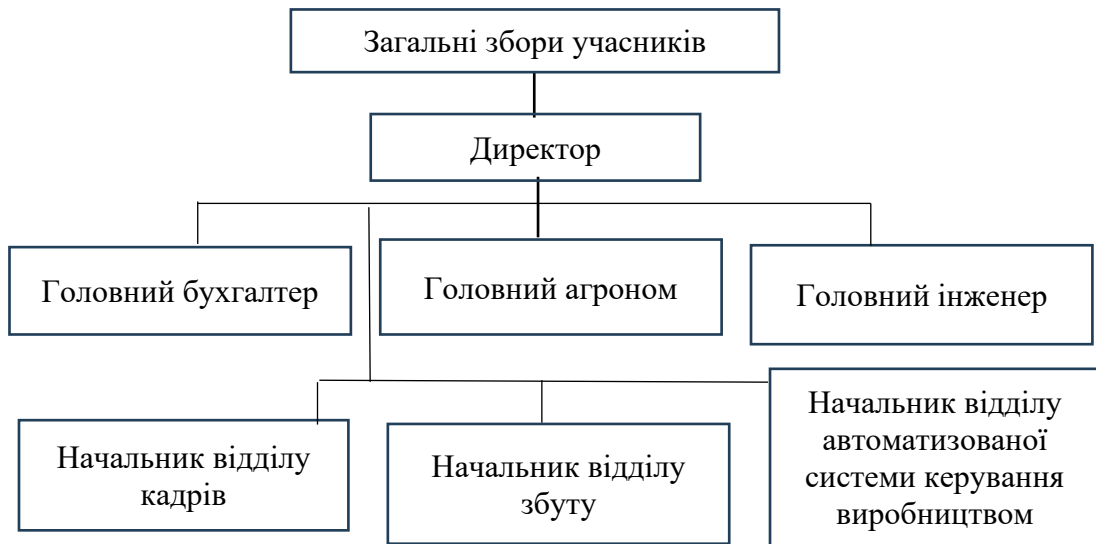


Рис. 2.2. Структура управління підприємства, 2021–2023 рр. [складено автором]

Виробнича структура підприємства включає структурні підрозділи в основному рослинницького спрямування.

З метою визначення конкурентоспроможності підприємства, а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідні дані для проведення аналізу – дані річної звітності підприємства (табл. 2.2).

Підприємства потрапило до квадрату «слабкі сторони/ можливості», що передбачає реалізацію загальної стратегії стабілізації. Поєднання слабких сторін та можливостей для підприємства передбачає:

високий рівень зношеності основних фондів підприємства неминуче призводить до скорочення термінів виробництва насосів;

співпраця з замовниками сприяє підписанню нових договорів про співробітництво, а отже, отриманню замовлень, забезпечуючи при цьому завантаження та безперервність виробництва;

для того щоб залишатись конкурентоспроможним (мати стабільні позиції на ринку), товариство повинно намагатись за рахунок власних коштів покращувати свій слабкий фінансовий стан;

компенсація високого рівня податків можлива за рахунок власних коштів;

багаторічний досвід роботи на ринку забезпечує підприємству впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.2

**Аналіз слабких та сильних сторін підприємства  
та зовнішніх можливостей і загроз, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Локація 2. Стабільний ріст обсягів виробництва 3. Багаторічний досвід роботи на ринку 4. Потужна матеріальна база 5. Постійна клієнтська база 6. Не висока собівартість продукції	1. Нестійка тенденція зміни чисельності працівників 2. Низький рівень інноваційної діяльності 3. Низько кваліфіковані кадри 4. Слабка маркетингова політика 5. Високий рівень зношеності основних фондів 6. Ресурсозалежність виробництва 7. Високий рівень податків 8. Митні бар'єри 9. Слабкий фінансовий потенціал підприємства
Можливості	Загрози
1. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 2. Розширення ринків збуту 3. Розробка власних антикризових заходів 4. Державна підтримка діяльності	1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Зменшення пакету замовлень 3. Закриття основних ринків збуту

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, побудована матриця SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Складання матриці SWOT-аналізу підприємства, 2021-2023 рр.  
[складено автором]**

	Можливості (4)	Загрози (3)
Сильні сторони (6)	СМ 6+4=10	СЗ 6+3=9
Слабкі сторони (9)	СлМ 9+4=13	СлЗ 9+3=12

Отже, поле СЛМ дозволяє за рахунок можливостей долати наявні на товаристві слабкі сторони. Комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію для внутрішніх перетворень.

В цілому по підприємства можна простежити як позитивні, так і негативні тенденції кількісної та якісної оцінки системи управління підприємством. Проте, простежуються досить серйозні недоліки в кадровій політиці досліджуваного підприємства, що і призвели до значної плінності персоналу його низької мотивованості.

Як і структура управління, в виробнича структура має лінійно-функціональний тип побудови та включає підрозділи задіяні в основному виробництві, допоміжному виробництві та обслуговуючі підрозділи. Із структури системи управління досліджуваного підприємства слідує, що одним із найбільш важливих елементів внутрішнього середовища є його персонал.

На підприємстві оплата працівникам здійснюється не за тарифними ставками, а за встановленими місячними посадовими окладами. Система використовується для керівників, спеціалістів й службовців. Посадовий місячний оклад – абсолютний розмір заробітної плати, що встановлюється відповідно до посади. Окладна система оплати праці може передбачати елементи преміювання за кількісні й якісні показники.

Діяльність із управління персоналом на підприємстві включає: планування та впровадження заходів по адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури та утриманню персоналу підприємства; аналіз причин плінності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовку пропозицій щодо усунення виявлених недоліків; організацію процесу навчання персоналу підприємства.

Отже, зробивши розрахунки та провівши аналіз організаційної структури підприємства, виявили, що причини опору змінам можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально-психологічні, організаційні. Основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин й розстановку сил, яка

склалася; невизначеність в майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на зміни, невпевненість в необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх невідомого, військові дії.

Керівництву рекомендовано донести до працівників всі переваги, які прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін й пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиється; винагороджувати працівників, що брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою й відсутності хвилювання перед змінами. Також в умовах динамічного бізнес-середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Підприємство знаходиться у Кременчуцькому районі Полтавської області, де знаходиться його виробнича база і потужності. Земля підприємства розташована у зоні Лісостепу з помірно-континентальним кліматом (теплим із достатнім зволоженням). Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

З метою більш ґрунтовного аналізу діяльності системи управління надалі доцільно провести техніко-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Управління фінансово-економічних результатами є цілою системою організаційно-управлінських заходів, одним із елементів якої є управління прибутком, метою якого є визначення методів його найбільш ефективного формування, розподілу та використання, що забезпечить стабільний розвиток підприємства та приріст його ринкової вартості. Діяльність з управління прибутком підприємства є надзвичайно важливим аспектом його діяльності, тому повинна проводитись у чіткій

послідовності кроків, які передбачають здійснення відповідних управлінських рішень. Характеристика техніко–економічних показників складається із оцінювання: фінансових ресурсів підприємства; ресурсів підприємства та ефективності їх використання; економічних показників господарської діяльності; фінансових результатів діяльності підприємства; рентабельності діяльності підприємства.

На підприємстві працює 44 особи (додаток Б, табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2021–2023 рр., осіб [складено автором]**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	41	45	44	3	7,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	43	42	3	7,7
у т. ч. в рослинництві	36	40	39	3	8,3
тваринництві	3	3	3	0	0,0
Матеріальні витрати, тис. грн	24967	31149	32110	7143	28,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	6649	7887	8373	1724	25,9
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	162,171	175,267	190,295	28,125	17,3
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	26,6	25,3	26,1	–0,6	–

При цьому за останні 5 роки кількість працівників збільшилася на 3 особи або 7,3 % в тому числі у рослинництві – збільшилася на 3 особи (8,3 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 95,5 % середньорічної кількості працівників.

Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.4), ефективність використання яких за 2021–2023 рр. зросла.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр. [складено автором]**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	16371	20346	19853	3482	21,3
Залишки оборотних засобів, тис. грн	29512	30617	30915	1403	4,8
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	719,8	680,4	702,6	–17,2	–2,4
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,8	1,5	1,56	–0,24	–13,3
Фондовіддача, грн.	1,56	1,30	1,79	0,23	14,8
Фондомісткість, грн	0,64	0,77	0,56	–0,08	–12,9
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	156	130	179	23	14,8
операційного прибутку	58	10	19	–39	–66,8

Протягом досліджуваного періоду зменшилися показники: фондоозброєності – на 17,2 тис. грн. (2,4 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,24 грн (13,3 %), показники фондомісткості – на 0,08 грн (12,9 %); зросли показники: фондовіддача – на 0,23 грн (14,8 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 23 грн (14,8 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому операційний прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 39 грн (66,8 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,538, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що

підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства, 2021–2023  
рр. [складено автором]**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	25557	26400	35579	10022	39,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800	22283	30201	17401	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482	2009	3817	-5665	-59,7
Чистий прибуток, тис. грн	8414	135	135	-8279	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480	19288	19361	4881	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318	31453	31588	270	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302	51247	50949	3647	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	74,1	9	12,6	-61,5	-
Норма прибутку, %	51,4	0,7	0,7	-50,7	-

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р. чистий дохід збільшилося на 10022 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %). Чистий прибуток зменшився на 8279 тис.грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р.

становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність суттєво зменшилася.

В цілому в умовах військового часу, підприємство має достатньо виважену виробничо–збутову стратегію. На основі аналізу теоретичних засад об'єкту дослідження доведено, що інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства відображає об'єктивно існуючу можливість соціально–економічного розвитку, оскільки процес інноваційної діяльності можна представити у вигляді взаємозв'язку форми праці, змісту праці та самої праці (або дії). Це дає можливість представити структуру інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства на основі результативних, факторних і ресурсних складових, що знаходяться під впливом зовнішнього, не завжди сприятливого, середовища.

Таким чином, аналіз управління фінансово-економічною підсистемою Підприємства свідчить про її досить високий рівень, що призвело до суттєвого зростання показників економічної діяльності досліджуваного підприємства. Функціонуючи в умовах трансформаційного динамічного середовища Підприємства наражається на різного роду внутрішні та зовнішні ризики. Для визначення даних факторів доцільно здійснити діагностику ризиків досліджуваного підприємства.

## **2.2. Актуальна система ризик-менеджменту підприємства**

Для того щоб проаналізувати діяльність системи ризик-менеджменту підприємства необхідно визначити проаналізувати її організаційну побудову. Підприємство не має спеціалізованого відділу (фахівця), що б здійснював оцінку, діагностику та управління ризиками, тобто цей процес на підприємстві представлений фрагментарно і не має організаційної формалізації.

Так званий «пасивний ризик-менеджмент» передбачає залучення зовнішніх консультантів (переважно аудиторів фінансової та виробничої діяльності), які частково здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах підприємства. При цьому всі необхідні рішення проводяться через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюється.

До основних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризиків. Ці методи не виключають один одного, тому інколи використовуються одночасно.

Для оцінки ризиків, що здійснюють вплив на інноваційну діяльність підприємства доцільно визначити основні групи ризиків та надати їх характеристику: ринкові ризики, управлінські ризики, маркетингові, комерційні ризики, ризики зміни законодавства, політичні ризики, технологічні ризики, фінансові ризики (ризики неплатоспроможності, ризики інфляційних процесів, валютні ризики), інформаційні ризики.

Перспективи розвитку підприємства спрямовані на подальше розширення та оновлення асортименту продукції, підвищення її якості, освоєння нових ринків збуту продукції як на території України так і за її межами, підвищення її конкурентоспроможності та енергоефективності.

Технологічні ризики підприємства відображені в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Ризики технології виробництва підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Рівні внутрішнього контролю		Можливі ризики
технологічні процеси	Закупівля сировини та матеріалів	невідповідності сертифікату якості продукції; низька якість сировини.
	Зберігання сировини	недотримання умов зберігання продукції; псування сировини; розкрадання сировини та матеріалів

Рівні внутрішнього контролю		Можливі ризики
Виробництво продукції	готової	невідповідність якості готової продукції; порушення технологічних норм; не оприбуткування готової продукції; неправильне визначення собівартості продукції
Зберігання продукції	готової	порушення умов зберігання; псування.

Ризик-менеджмент, як це видно зі схеми, є внутрішнім складником організаційної підсистеми керування, що забезпечує поряд з іншими функціональними елементами умови ефективного роботи організації. По-друге, виділено два супідрядних рівні процесу управління інноваційними ризиками – виконавчий і координаційний, що відображені на рис. 2.3.

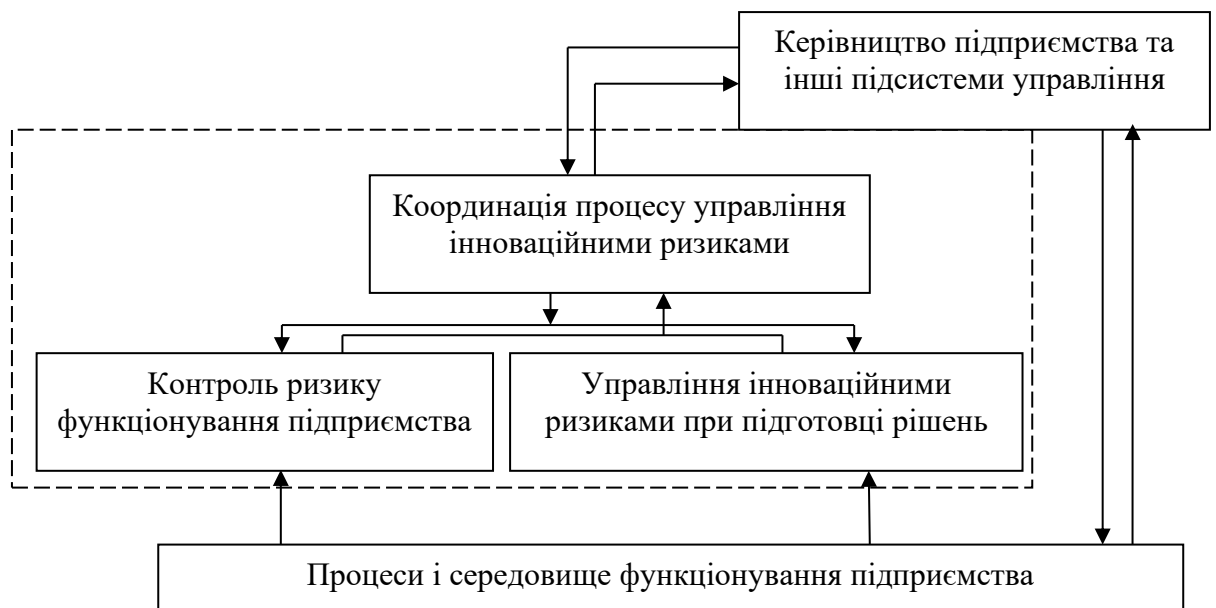


Рис. 2.3. Функціональна структура управління ризиками на підприємстві, 2021-2023 рр. [складено автором]

По-третє, визначені функції, що повинен виконувати кожен із зазначених рівнів управління ризиками.

По-четверте, зразкова організаційна структура управління інноваційною діяльністю реалізує на виробничому підприємстві функцію управління ризиками.

Слід враховувати, що на практиці впровадження системи ризик-менеджменту не дає щохвилинного результату і носить довгостроковий характер і націлена на отримання додаткових конкурентних переваг в перспективі. І тільки коли підприємство пройде цикл менеджменту ризиків від їх ідентифікації до вироблення заходів протидії і переконається, що кількість погроз зменшилася, а ризики, що залишилися є прийнятними для його діяльності, можна стверджувати, що система управління ризиками діє.

Найбільшу увагу уразливості системи інформаційної безпеки керівництво підприємства приділяє вразливостям АРМ працівників підприємства та загрозам порушення конфіденційності інформації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні інформаційні вразливості підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Автоматизоване робоче місце співробітника		Конфіденційна інформація	
Загроза	Вразливості	Загроза	Вразливості
1. Фізичний доступ порушника до робочого місця	1. Відсутність системи контролю доступу співробітників до чужих робочих місць 2. Відсутність системи відеоспостереження на підприємстві	1. Фізичний доступ порушника до носіїв	1. Неорганізованість контрольно-пропускного режиму в організації 2. Відсутність відеоспостереження в організації
2. Розголошення конфіденційної інформації, що зберігається на робочому місці співробітника підприємства	1. Відсутність угоди про нерозголошення між працівником і роботодавцем 2. Нечітка регламентація відповідальності співробітників підприємства	2. Розголошення конфіденційної інформації, використовуваної в документах, винос носіїв за межі контрольованої зони	1. Відсутність угоди про нерозголошення конфіденційної інформації 2. Нечітке розподіл відповідальності за документи (носії конфіденційної інформації) між співробітниками організації
3. Пошкодження, втрата конфіденційної інформації за допомогою спеціалізованих програм і вірусів	1. Відсутність обмеження доступу користувачів до мережі Інтернет і до внутрішньої корпоративної мережі	3. Несанкціоноване копіювання, друк і розмноження носіїв конфіденційної інформації	1. Нечітка організація конфіденційного документообігу в організації 2. Неконтрольований доступ співробітників до копіювальної техніки

Існують й інші види ризиків, серед яких є ризики, пов'язані з криміногенним регулюванням ринку; ризик підроблення фінансової документації; інформаційний ризик тощо.

На основі визначених ризиків підприємства доцільно визначити ступінь їх впливу на інноваційну діяльність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз ступеню впливу та частота виникнення ризиків при здійсненні інноваційної діяльності на підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором за даними опитування працівників підприємства]**

Вид ризику	Ступінь впливу	Частота виникнення	Область ризику
Ринкові ризики	0,05	9	Область підвищеного ризику
Управлінські ризики	0,1	9	Область критичного ризику
Маркетингові, комерційні ризики	0,1	10	Область підвищеного ризику
Ризики зміни законодавства, політичні ризики	0,05	8	Область мінімального ризику
Технологічні ризики	0,15	15	Область недопустимого ризику
Фінансові ризики (ризики неплатоспроможності, ризики інфляційних процесів, валютні ризики)	0,3	28	Область критичного ризику
Інформаційні ризики	0,2	21	Область недопустимого ризику

Наступним етапом є визначення інтегрального показника ризику інноваційної діяльності підприємства, для чого потрібно здійснити ранжування ризиків за областями ризиків (табл. 2.9).

Загальна частота виникнення втрат  $F_{\text{заг}}$  визначається як сума частот:

$$F_{\text{заг}} = 0,05 + 0,2 + 0,3 + 0,35 = 0,95;$$

Тоді сподіване (середнє) значення коефіцієнта ризику підприємства дорівнюватиме:

$$H = 8 \cdot 0,05 + 19 \cdot 0,15 + 38 \cdot 0,4 + 36 \cdot 0,35 = 31,1\% ;$$

**Ранжування ризиків підприємства за областями ризиків,  
2021-2023 рр. [складено автором]**

Частота виникнення (F%)				
F <sub>заг</sub>	Область мінімального ризику	Область підвищеного ризику	Область критичного ризику	Область недопустимого ризику
	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>
0,95	0,05 (8,0%)	0,15 (19,0%)	0,4 (38,0%)	0,35 (36%)

середньоквадратичне відхилення становить:

$$\sigma^2 = (12,5 - 31,1)^2 \cdot 0,05 + (37,5 - 31,1)^2 \cdot 0,15 + (62,5 - 31,1)^2 \cdot 0,4 + (87,5 - 31,1)^2 \cdot 0,35 = 1531$$

$$\sigma = 39\%$$

Таким чином, середнє значення коефіцієнта ризику становить 31,1% при середньоквадратичному відхиленні – 39 %. Діяльність підприємства згідно першого варіанту знаходиться в області підвищеного ризику, але може коливатися в область критичного ризику:  $H = (31,1 + 39) \%$ .

Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику підприємства відображено в табл. 2.10.

Виходячи з того, що одним із видів ризиків, які притаманні підприємству є ризик зниження рівня ефективності функціонування, а також враховуючи внутрішню змістовну сутність ризику підприємства, як можливість отримання збитків, недоотримання прибутків, доходів, відхилення від запланованих результатів, для цілей цього дослідження пропонується ідентифікацію та оцінку ризиків проводити за кількісними відносними відхиленнями показників соціально-економічної ефективності підприємства. Це надасть об'єктивне кількісне обґрунтування ступеня та рівня ризику, можливість визначити джерела та причини ризику зниження ефективності функціонування та розробити відповідні заходи його мінімізації за кожним напрямом виникнення ризикової події.

**Матриця «ймовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» для пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику на підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику			Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)		
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірковані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Ідентифікацію та розрахунок рівня ризику пропонується здійснювати експертним методом шляхом градації значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності на окремі інтервали, яким присвоюються відповідні бали (від 1 до 6 балів у порядку зростання рівня ризику) за наступною шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Шкала градації ризику зниження рівня ефективності функціонування підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Інтервали значень відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Бальна оцінка відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності від нормативів	Інтервали значень рівня ризику	Градація рівня ризику
0,0-0,15	1	0,0-1,0	мінімальний
0,16-0,25	2	1,1-2,0	малий
0,26-0,45	3	2,1-3,0	середній
0,46-0,75	4	3,1-4,0	високий
0,76-0,95	5	4,1-5,0	максимальний
>0,96	6	5,1-6,0	критичний

У відповідності до розробленої шкали, рівень ризику зниження ефективності функціонування підприємства пропонується розраховувати за формулою:

$$R_Z = \frac{\sum_{l=1}^k w\% \Delta_b}{k} \quad (2.1)$$

де,  $R_Z$  – рівень ризику зниження ефективності функціонування підприємства, балів;

$w\% \Delta_b$  – бальна оцінка відносного відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу;

$l = 1, 2, k$ ;  $k$  – кількість відносних відхилень показників соціально-економічної ефективності функціонування від нормативу.

Окрім кількісного визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства пропонується розраховувати імовірність появи ризикової події за формулою:

$$p_t = \frac{\sum_{l=1}^k \% \Delta_b}{h} \quad (2.2)$$

де  $p_t$  – імовірність появи ризикової події для  $t$ -го напрямку діяльності;

$\% \Delta_b$  – відносне відхилення показника соціально-економічної ефективності функціонування торговельного підприємства від нормативу;

$h$  – загальна кількість показників соціально-економічної ефективності функціонування підприємства.

Шкалу градації імовірності появи ризикової події пропонується будувати наступним чином (2.3):

$$p_t \left\{ \begin{array}{l} 0,0 < p_t^H \leq 0,10 \text{ – низька} \\ 0,11 \leq p_t^{H3} \leq 0,30 \text{ – незначна} \\ 0,31 \leq p_t^{\Pi} \leq 0,40 \text{ – помірна} \\ 0,41 \leq p_t^C \leq 0,60 \text{ – суттєва} \\ 0,61 \leq p_t^B \leq 0,80 \text{ – висока} \\ 0,81 \leq p_t^{BC} \leq 0,80 \text{ – понад висока} \end{array} \right. \quad (2.3)$$

Приклад розрахунку рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства та імовірності появи ризикової події показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Результати визначення рівня ризику зниження ефективності функціонування підприємства за напрямками діяльності та імовірності появи ризикової події, 2021-2023 рр. [складено автором]**

Напрямок діяльності	Рівень ризику		Імовірність появи ризикової події		Модель управління ризиками
	бальна оцінка ризику	градація ризику	коєф.	градація імовірності	
управлінський ризик	1,71	малий	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max R \leq R'$
ризик інфляційних процесів	3,67	високий	0,50	суттєва	$R \rightarrow \min \Pi \rightarrow \Pi'$
ризик підроблення фінансової документації	2,50	середній	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max R \leq R'$
комерційний ризик	3,82	високий	0,61	висока	$R \rightarrow \min \Pi \rightarrow \Pi'$
ризик втрати неплатоспроможності	2,00	малий	0,33	помірна	$\Pi \rightarrow \max R \leq R'$
ризик, пов'язаний з криміногенним регулюванням ринку	1,75	малий	0,22	незначна	$\Pi \rightarrow \max R \leq R'$
ризики пов'язані з персоналом	2,29	середній	0,39	помірна	$\Pi \rightarrow \max R \leq R'$
маркетинговий ризик	3,75	високий	0,67	висока	$R \rightarrow \min \Pi \rightarrow \Pi'$
ризик зміни законодавства, політичні ризики	3,00	середній	0,61	висока	$R \rightarrow \min \Pi \rightarrow \Pi'$

Вибір моделі управління ризиками обумовлений тим, що для напрямів діяльності підприємства з малим та середнім рівнем ризику при незначній та помірній імовірності появи ризикової події, пропонується обирати модель управління ризиками, за якою відбувається максимізація прибутку підприємства при обмеженні рівня ризику.

Такий підхід є виправданий для підприємства, оскільки рівень соціально-економічної ефективності (дуже високий, високий, достатній)

дозволяє прогресивно розвиватися на основі збільшення кількісних та якісних параметрів діяльності. Єдиним обмеженням використання цієї моделі управління ризиками залишається встановлення максимально допустимого значення рівня ризику для того, щоб, максимізуючи прибутки, не втратити досягнутий рівень ефективності функціонування.

Для інших напрямів діяльності, які мають високий та максимальний рівень ризику зниження ефективності, доцільно використовувати другу модель управління ризиками, цільовою функцією якої є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні – не нижчому за заданий. Така модель є виправданою, оскільки більшість показників ефективності функціонування мають нестійкі тенденції змін, і тому потребують певної стабілізації. Для цього необхідно запропонувати мінімізувати ризики (скоротити відхилення показників від нормативів) та забезпечити достатній рівень прибутку та ефективності.

Провівши діагностику діяльності системи ризик-менеджменту підприємства доцільно зазначити, що дана система хоча і не має єдиного координаційного центру, є організаційно розосередженою, немає документаційного забезпечення діяльності, немає власної стратегії в області управління ризиками, програм стратегічного розвитку, спостерігається низький рівень захисту фінансово-господарської діяльності, тощо, проте є не відповідною стосовно сучасних умов господарювання досліджуваного підприємства. Як свідчить практика діяльності підприємства потребує вдосконалення системи управління ризиками.

Тому керівництву підприємства доцільно звернути увагу на запропоновані в наступному розділі шляхи удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства, що дозволить забезпечити ефективність функціонування в довгостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений аналіз визначив, що управління ризиками на підприємстві, зокрема у сфері інноваційної діяльності, хоча і являє собою комплексну систему зі сталими принципами, функціями та методами управління, проте має ряд недоліків і потребує вдосконалення. В першу чергу це стосується організаційної складової системи ризик-менеджменту, оскільки функції управління ризиками розосередженні між декількома посадами, а сам процес є досить фрагментарним.

Враховуючи погіршення техніко-економічних показників діяльності підприємства, особливо у 2022 році, реорганізація системи ризик-менеджменту в даний час є затратною, а отже – недоцільною. Тому, пропонується вдосконалити саму концепцію управління ризиками та інтегрувати існуючі стратегічні напрями для формування більш ефективної системи управління ризиками.

Формуючи стратегічні напрями розвитку системи ризик-менеджменту підприємства доцільно визначитися безпосередньо з видами ризиків, які виступають об'єктами управління. Пропонується в якості основних виділяти ризик зниження ефективності функціонування підприємства, а також ризики, пов'язані з процесом впровадження стратегічних змін. До об'єкту управління системи ризик-менеджменту окрім самих ризиків, слід віднести фактори ризиків, безпосередньо рівень ефективності функціонування підприємства, а також економічні відносини між суб'єктами в процесі інноваційного розвитку.

Виходячи із вищезазначеного, керівна підсистема ризик-менеджменту повинна бути представлена проектною групою, що включатиме як внутрішні служби підприємства, так і зовнішніх учасників. Велике значення для формування стратегічних напрямів розвитку системи управління ризиками підприємства є розроблення методики визначення адекватної стратегії

управління ризиками відповідно до кожного напрямку діяльність підприємства. Ця методика повинна охоплювати комплекс заходів спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності функціонування підприємства та мінімізацію чи майже повне усунення можливих втрат (чи майже повне усунення) можливих утрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших стратегічних змін. Узагальнення наукових поглядів та власні міркування дали змогу запропонувати побудувати схему моделі стратегічного управління ризиками підприємства (рис. 3.1), що передбачає проходження наступних етапів:

на першому етапі визначаються цілі характер та напрями стратегічного розвитку підприємства тобто його рівень, який необхідно одержати;

другий етап – одержання інформації про ступінь невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити ймовірність появи ризикованої події, знайти ступінь ризику й оцінити його вартість;

третьій етап передбачає визначення ступеня ризику на основі якісного та кількісного аналізу. Якісний аналіз включає виявлення всієї сукупності ризиків, їх джерел та причин. Кількісний аналіз ризиків підприємства передбачає, насамперед, визначення ймовірності появи ризикової події та безпосереднє кількісне оцінювання ступеню ризику, а також встановлення допустимого для конкретної ситуації рівня ризику (порівняння зі шкалою градації рівня ризику) та побудова ризик-карти, яка являє собою співвідношення між ймовірністю появи ризикової події та рівнем відповідного ризику;

на четвертому етапі на основі наявної інформації про навколишнє середовище, ймовірність, ступінь і величину ризику розробляються різні варіанти ризикованого вкладення капіталу та проводиться оцінка їх оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку і величини ризику, тобто визначення стратегічної моделі управління ризиками.

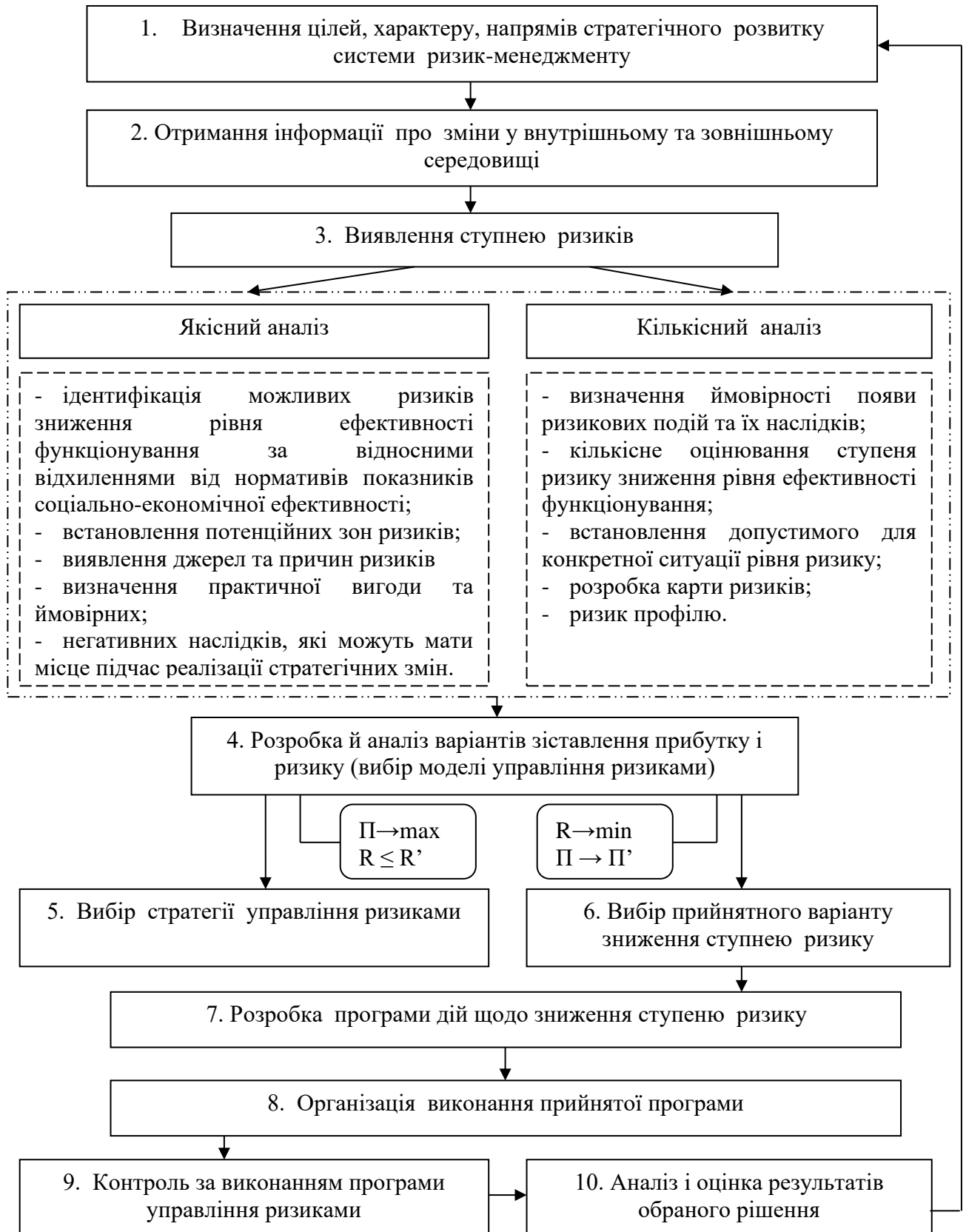


Рис. 3.1. Схема моделі стратегічного управління ризиками підприємства, 2025-2030 рр. [розроблено автором]

Таким чином, керівництву підприємства доцільно виділити дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку відносно управління ризиками. Перша модель управління максимізує прибуток ( $\Pi$ ) при обмеженні рівня ризику ( $R$ ) шляхом встановлення максимально допустимого його значення ( $R'$ ). У другій моделі управління цільовою функцією є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні – не нижчому за заданий ( $\Pi'$ );

п'ятий, шостий та сьомий етапи організації ризик-менеджменту передбачають дії, які дозволяють правильно обрати стратегію та розробити програму управління ризиком, а також способи його зниження;

восьмий етап – передбачає організацію заходів щодо виконання наміченої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, термінів виконання тощо;

дев'ятий та десятий етапи організації процесу управління ризиками на підприємства повинні передбачати контроль за виконанням наміченої програми, аналіз та оцінку результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення.

Наступними етапами стратегічного управління ризиками підприємства є вибір стратегії управління ризиками та розробка програми дії щодо зниження їх рівня.

Базуючись на існуючих підходах до управління ризиками (активний, адаптивний і консервативний (пасивний), керівництву підприємства запропоновано використовувати в одну з нижче наведених стратегічних альтернатив управління ризиками для окремих напрямів діяльності:

зважена стратегія управління ризиками в процесі стратегічного розвитку базується на адаптивному підході до управління ризиками, якому притаманні господарські операції з середнім рівнем ризику, а також на збалансованій ризик-позиції підприємства (коли здійснюються тільки ті операції, у яких підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною прибутковості). До того ж, зважена стратегія управління ризиками передбачає як мінімізацію

ризик, так і максимізацію прибутків, а нейтралізація втрат від появи ризикової події відбувається безпосередньо під час її настання.

агресивна (або ризикова) стратегія управління ризиками підприємства спрямована на максимальне використання наявної інформації та коштів для мінімізації ризиків, оскільки товариство схильне до проведення високоризикованих операцій, навіть якщо збільшення ризику не цілком компенсується відповідним ростом доходу (агресивна ризик-позиція). При цьому підприємства максимізує прибуток, а за рахунок прогнозування, безперервного контролю та моніторингу випереджає або попереджає появу ризикових факторів та подій до їх настання.

Отже, використовуючи одну із стратегічних альтернатив (обережну, зважену та агресивну стратегії) управління ризиками для кожного окремого напрямку діяльності підприємства, які характеризуються відповідним рівнем ризику, розміром втрат, ймовірністю виникнення цих втрат, ризик-позицією підприємства, обраною моделлю та підходами до управління ризиками, керівництво підприємства зможе більш ефективно використовувати систему ризик-менеджменту. Кожен вид стратегії управління ризиками також відрізняється способами, прийомами та методами впливу на ризик. Узагальнення вищезгаданих складових системи управління ризиками зниження ефективності функціонування підприємства представлено в табл. 3.1.

Важливим етапом процесу стратегічного управління ризиками є розробка програми дії щодо зниження їх ступеня, яка включає вибір певних способів впливу на ризики, основними з яких, на думку авторів повинні стати: уникнення (відхилення) ризику; компенсація (запобігання) ризику; збереження (прийняття) ризику; передача та зниження ризику, яким притаманні відповідні прийоми та методи зниження ступеня ризику. Вибір конкретного методу залежить від рівня ризику, імовірності появи ризикової події, досвіду та можливостей підприємства в кожній окремій ситуації. Але

найкращим варіантом вибору способу оптимізації ризику є обґрунтована комбінація кількох прийомів та методів.

Таблиця 3.1

**Синтез складових стратегічного ризик-менеджменту підприємства, 2025-2030 рр. [розроблено автором]**

Напрями діяльності	Рівень ризику	Імовірність появи ризикової події	Ризик-позиція підприємства	Способи, прийоми та методи зниження ризику
управлінський ризик	малий	помірна	агресивна	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику)
ризик втрати неплатоспроможності		помірна		
ризик, пов'язаний з криміногенним регулюванням ринку		помірна		
ризик підроблення фінансової документації	середній	незначна	збалансована	Збереження ризику (самострахування, фонди ризику) чи (і) запобігання ризику
ризик пов'язані з персоналом		помірна		
ризик зміни законодавства, політичні ризики		висока		
комерційний ризик	високий	суттєва	збалансована або консервативна	Передача ризику (зовнішнє страхування, хеджування) чи (і) зниження ризику (диверсифікація, лімітування)
маркетинговий ризик		висока		
ризик інфляційних процесів	максимальний	суттєва		Уникнення ризику

Основні стратегічні напрями управління ризиками повинні відпрацьовуватися через програму управління ризиками. Цей документ повинен містити відповідну політику управління ризиками: ліквідності, кредитним, процентним, валютним, ринковим, операційним, стратегічним, ризиком репутації тощо, які товариство продукує (оцінює, контролює, управляє) в процесі діяльності. Програма повинна відповідати нормам чинного законодавства та нормативним вимогам, узгоджуватися з

внутрішніми нормативними документами підприємства, містити визначення ризиків, методики і процедури оцінки, аналізу та управління ризиками, процедури керування ризиками з боку правління, системи ризик-менеджменту і структурних підрозділів підприємства. Програма оцінки та управління ризиками має передбачати можливість попередження їх виникнення і впровадження системи раннього реагування на ризики. Із цією метою при плануванні діяльності установи в цілому, зокрема при проведенні кожної значної за обсягами операції в підприємстві, доцільно впровадити прогноз-систему, за якої на стадії оцінки проекту проводиться всебічне дослідження операції та виявляється комплекс ризиків, що можуть виникнути. Виявлення ризиків на стадії прогнозування операцій дає можливість розробити комплекс дій для попередження виникнення ризиків та управління ними.

Таким чином, на підприємстві розглядають процес оптимізування ризиків як сукупність інструментів та підходів до зниження рівня ризиків. Однак, зважаючи на те, що ефективне управління ризиками дає змогу отримувати додаткові надходження, зростання частки ринку та інші позитивні ефекти для діяльності досліджуваного підприємства, керівництву необхідно навчитись зменшувати рівень ризиків. Крім того, на товаристві практично відсутні структура, інструменти, методи оптимізації ризиків. Саме тому, у наступному підрозділі розроблено методичні рекомендації щодо побудови ефективного механізму формування інноваційного потенціалу підприємства як основному методу ризикозахищеності підприємства.

Особливе значення для розвитку підприємства повинні відігравати інформаційні технології управління ризиками – системи, призначені для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та продуктивності праці. Для того, щоб отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства, зокрема інноваційну, необхідний централізований інструмент управління та прийняття оперативних рішень. Таким інструментом є ризик-модель OSAVE. Суть цієї моделі полягає в тому, що процес аналізу ризику

проводиться тільки співробітниками підприємства без допомоги консультантів зовнішніх організацій. Для цього необхідно, як зазначалося потрібно створити проектну групу, яка включатиме і технічних фахівців, і керівників усіх рівнів.

Це дозволить всебічно оцінити всі наслідки для бізнесу через можливі інцидентів в області управління ризиками, а також розробити контрзаходи. Дана методика пропонує 3 фази аналізу: розробити профіль загроз, які пов'язані з активом; ідентифікувати інфраструктурні вразливості; розробити стратегію безпеки. У методиці пропонується використовувати дерево варіантів. Важливе завдання першої фази – упорядковано описати поєднання ресурсу і погрози. Друга стадія дослідження системи – ідентифікація інфраструктурних вразливостей. У ході цього етапу визначається інфраструктура, яка підтримує існування активу і все те, що дозволяє отримати до неї доступ. Для кожного певного компоненту визначаються:

- списки вразливостей, які треба негайно усунути;
- списки вразливостей, які треба усунути найближчим часом;
- списки вразливостей, в плані яких не потрібно негайних дій.

За підсумками стадії готується звіт, де вказується, які були виявлені уразливості, яке вони можуть вплинути на активи підприємства, в тому числі задіяні в інноваційній діяльності підприємства які заходи необхідно вжити для усунення цих вразливостей.

Третя стадія по дослідженню системи – це розробка стратегії і планів управління ризиками, зокрема і ризиками в сфері інноваційної діяльності. Ця стадія починається з оцінювання складових ризиків, проводиться на основі звітів попередніх двох етапів. При оцінці ризику в OCTAVE здійснюється тільки оцінка очікуваного збитку, без оцінювання його ймовірності. Оцінюється за шкалою: високий, середній, низький збиток і шкоди репутації підприємства, життя і здоров'я співробітників і клієнтів, збиток, який може спровокувати судове переслідування через якого або інциденту. Описуються ті значення, які відповідають кожної градації шкали. Далі передбачається

розробка планів щодо зниження ризиків декількох типів: довготривалі, середньострокові, завдання на найближчий час.

Під час оцінювання ефективності впровадження управління ризиками, як і при оцінюванні ефективності інших заходів, необхідно розрізняти абсолютну та відносну ефективність. У процесі запровадження управління ризиками інноваційної діяльності підприємства матиме такі види витрат:

Витрати на заробітну плату працівників, що забезпечують функціонування системи ( $V_{зп}$ ). Оскільки на даний момент функціонування системи ризик-менеджменту носитиме добровільний характер, і витрати на заробітну плату працівникам будуть мінімальними (рівними нулю). Витрати на організацію системи збирання та оброблення інформації ( $V_{зоі}$ ). Зазначена група витрат пов'язана в першу чергу з витратами на придбання програмних продуктів, їх встановлення та налаштування.

Витрати на реалізацію обраних методів оптимізації ризику ( $V_{мор}$ ) та витрати на впровадження заходів щодо попередження ризику ( $V_{зпр}$ ) не пов'язані з фінансовими витратами, а носять характер витрат часу на впровадження та адаптацію запропонованих заходів удосконалення системи ризик-менеджменту.

Таким чином, загальні витрати на запровадження системи управління ризиками ( $V$ ) розраховуватимуться за формулою:

$$V = V_{орм} + V_{зп} + V_{зоі} + V_{мор} + V_{зпр} \quad (3.1)$$

$V$  залежності від рівня запровадження керівництвом підприємства пропонованих заходів управління ризиками, ефективність діяльності системи ризик-менеджменту підприємства буде різною.

Так пропонується розглянути 3 варіанти: перший передбачає впровадження лише стратегічних орієнтирів діяльності підприємства в адаптованості до ризиків; другий передбачає крім впровадження стратегічних

напрямів управління ризиками підприємства, ще й впровадження пропонованого механізму формування інноваційного потенціалу; третій варіант крім попередніх двох враховує ще й фінансові затрати на придбання та впровадження програмних засобів, а саме програмного продукту OSTATE.

Низький рівень управління ризиками підприємства впливає на виникнення втрат у виробничій діяльності підприємства. Саме тому ефективність запропонованих заходів пропонується визначити на основі розрахунку коефіцієнту ризику, що враховує втрати у діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Дані для розрахунку виникнення втрат у діяльності підприємства, 2025-2030 рр. [за даними опитування працівників підприємства]**

Варіант	Частота виникнення (F%)				
	F <sub>заг</sub>	Область мінімального ризику	Область підвищеного ризику	Область критичного ризику	Область недопустимого ризику
		F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>
Перший	0,8	0,35 (45%)	0,2 (25%)	0,2 (25%)	0,05 (5%)
Другий	0,75	0,32 (42%)	0,33 (44%)	0,05 (7%)	0,05 (7%)
Третій	0,54	0,24 (61%)	0,2 (25%)	0,05 (7%)	0,05 (7%)

Загальна частота виникнення втрат F<sub>заг</sub> визначається як сума частот:  
перший варіант впровадження заходів: F<sub>заг 1</sub> = 0,35 + 0,2 + 0,2 + 0,05 = 0,80;

другий варіант впровадження заходів: F<sub>заг 2</sub> = 0,32 + 0,33 + 0,05 + 0,05 = 0,75;

третій варіант впровадження заходів: F<sub>заг 3</sub> = 0,24 + 0,2 + 0,05 + 0,05 = 0,54.

Сподіване значення рівня ризику (H) (коефіцієнта ризику) визначається згідно з формулою для обчислення математичного сподівання:

$$H = \sum_{i=1}^y H_i \cdot P_i, \quad (3.2)$$

де  $H_i$  – значення коефіцієнта ризику  $i$ -ї області;

$P_i$  – ймовірність виникнення  $i$ -го результату коефіцієнта ризику, тобто ймовірність попадання можливих втрат в  $i$ -ту область.

В областях ризику коефіцієнт ризику набуває значення в інтервальному вигляді:

область мінімального ризику –  $0 \div 25\%$ ;

область підвищеного ризику –  $25 \div 50\%$ ;

область критичного ризику –  $50 \div 75\%$ ;

область недопустимого ризику –  $75 \div 100\%$ .

Тому для розрахунку сподіваного значення рівня ризику для кожної з областей необхідно прийняти середнє значення коефіцієнта ризику, а саме:

область мінімального ризику –  $12,5\%$ ;

область підвищеного ризику –  $37,5\%$ ;

область критичного ризику –  $62,5\%$ ;

область недопустимого ризику –  $87,5\%$ .

Тоді сподіване (середнє) значення коефіцієнта ризику підприємства дорівнюватиме:

для першого варіанту впровадження заходів

$$H_1 = 12,5 \cdot 0,35 + 37,5 \cdot 0,2 + 62,5 \cdot 0,2 + 87,5 \cdot 0,05 = 29\% ;$$

для другого варіанту впровадження заходів

$$H_2 = 12,5 \cdot 0,32 + 37,5 \cdot 0,33 + 62,5 \cdot 0,05 + 87,5 \cdot 0,05 = 24\% ;$$

для третього варіанту впровадження заходів

$$H_3 = 12,5 \cdot 0,24 + 37,5 \cdot 0,2 + 62,5 \cdot 0,05 + 87,5 \cdot 0,05 = 18\%$$

Надалі необхідно визначити середньоквадратичне відхилення згідно:

для першого варіанту впровадження заходів:

$$\sigma_1^2 = (12,5 - 29)^2 \cdot 0,35 + (37,5 - 29)^2 \cdot 0,2 + (62,5 - 29)^2 \cdot 0,2 + (87,5 - 29)^2 \cdot 0,05 = 505$$

$$\sigma_1 = 22\%$$

для другого варіанту впровадження заходів:

$$\sigma_2^2 = (12,5 - 24)^2 \cdot 0,32 + (37,5 - 24)^2 \cdot 0,33 + (62,5 - 24)^2 \cdot 0,05 + (87,5 - 24)^2 \cdot 0,05 = 359$$

$$\sigma_2 = 19\%$$

для третього варіанту впровадження заходів:

$$\sigma_3^2 = (12,5 - 18)^2 \cdot 0,24 + (37,5 - 18)^2 \cdot 0,2 + (62,5 - 18)^2 \cdot 0,05 + (87,5 - 18)^2 \cdot 0,05 = 423$$

$$\sigma_3 = 20\%$$

Таким чином, середнє значення коефіцієнта ризику для першого варіанту впровадження заходів дорівнює 29 % при середньоквадратичному відхиленні – 22%. Діяльність підприємства згідно першого варіанту знаходиться в області підвищеного ризику, але може коливатися від області мінімального в область критичного ризику:  $H_1 = (29 \pm 22) \%$ .

Відповідно до другого варіанту впровадження запропонованих заходів  $H_2 = (24 \pm 19)\%$ , тобто в другому році діяльність підприємства знаходиться в області мінімального ризику, але може переходити до області підвищеного ризику.

Відповідно до третього варіанту  $H_3 = (18 \pm 20)\%$ , тобто – в області мінімального ризику і може переходити (мало можливо) в область підвищеного ризику. Такий підхід до визначення для декількох років коефіцієнта ризику і відхилень його можливих значень дозволяє виявити тенденції зміни цього показника і таким чином встановити доцільність в цілому цього напрямку діяльності для підприємства.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Система ризик-менеджменту підприємства» доцільно зробити такі висновки:

1. Ризики можна розглядати у двох аспектах. По-перше – як можливість виникнення загроз для підприємства, по-друге – як наслідки, яких ці загрози можуть завдати. На основі узагальнення було визначено основні групи ризиків, серед яких: ризик нанесення збитків третім особам, ризик пов'язаний з недостатнім рівнем кадрового забезпечення, ризик недобросовісної поведінки конкурентів, ризик виникнення непередбачуваних витрат і зниження доходів, ризик відтоку конфіденційної інформації, ризик посилення конкуренції, виробничо-технологічний ризик, ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів, ризик пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства та економічної ситуації в країні, ризик пов'язаний з зовнішньоекономічною діяльністю тощо. На основі систематизації напрацьовань вітчизняних та зарубіжних авторів систему ризик-менеджменту підприємства можна визначити як сукупність підсистем, що здійснюють регулювання та управління ризиками підприємства, їх моніторинг за допомогою здійснення функцій, використання методів та принципів ризик-менеджменту, інструментів управління ризиками тощо.

2. Об'єкт дослідження є сучасним аграрним підприємством. Основними видами його продукції є: соя; соняшник; ярий ячмінь; пшениця озима; кукурудза на зерно; ріпак. У підприємства не розвинене тваринництво, а динаміка іншої сільгосппродукції не є стабільною. Підприємство постійно оновлює асортимент продукції, останнім часом акцентуючи увагу на сої. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 3 особи (на 7,3 %) за рахунок жінок, що пов'язано із призовом чоловіків на війну. Всі працівники мають середню заробітну плату (15,9 тис. грн на місяць), що не дуже позитивно впливає на їх чисельність. Негативним стало зменшення прибутку на 39 грн (на 67,2 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Протягом 2021–2023 рр. величина активів збільшилась на 3647 тис. грн або на 7,7 %. Фондоозброєність підприємства зросла до 702,6 тис. грн/чол, що на 17,2 тис. грн менше, ніж у 2021 р. Рентабельність виробництва підприємства зменшилася на 61,5 % і становила в 2023 р. 12,6 %.

3. Підприємство не має спеціалізованого відділу, що б здійснював оцінку, діагностику та управління ризиками, тобто цей процес в товаристві представлений фрагментарно і не має організаційної формалізації. До основних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризиків. На ризикозахищеність інноваційної діяльності досліджуваного підприємства впливають групи ризиків, серед яких: управлінський ризик, маркетинговий ризик, комерційний ризик, ризик зміни законодавства, технологічний ризик, валютний ризик, ризик неплатоспроможності та інформаційний ризик. На основі визначених ризиків підприємства визначено ступінь їх впливу: найбільший вплив здійснюють фінансові ризики (значення коефіцієнту впливу – 0,3) та інформаційні ризики (значення коефіцієнту впливу – 0,2); дещо менший вплив здійснюють технологічні ризики (0,15); далі – управлінські ризики, маркетингові ризики (0,1); та найменший вплив – ринкові ризики та ризики зміни законодавства, політичні ризики (0,05). Діяльність підприємства знаходиться в області підвищеного ризику, але може коливатися в область критичного ризику.

4. Для вдосконалення системи управління ризиками підприємства пропонується вдосконалити саму концепцію управління ризиками та інтегрувати існуючі стратегічні напрями для формування більш ефективної системи ризик-менеджменту. Виходячи із вищезазначеного, керівна підсистема ризик-менеджменту повинна бути представлена проектною групою, що включатиме як внутрішні служби підприємства (вище керівництво та спеціалістів з різних відділів) так і зовнішніх контрагентів (фінансові менеджери, ризик-менеджери, фахівці зі страхування та інші). В залежності від рівня запровадження керівництвом підприємства пропорованих заходів

управління ризиками, ефективність діяльності системи ризик-менеджменту підприємства буде різною. Так пропонується розглянути 3 варіанти: перший передбачає впровадження лише стратегічних напрямів управління ризиками; другий передбачає ще й використання механізму формування потенціалу; третій варіант додатково враховує ще й фінансові затрати на придбання та впровадження програмних засобів. Діяльність підприємства згідно першого варіанту знаходиться в області підвищеного ризику, але може коливатися від області мінімального в область критичного ризику:  $H_1 = (29 \pm 22)\%$ . Відповідно до другого варіанту впровадження запропонованих заходів  $H_2 = (24 \pm 19)\%$ , тобто діяльність підприємства знаходиться в області мінімального ризику, але може переходити до області підвищеного ризику. Відповідно до третього варіанту  $H_3 = (18 \pm 20)\%$ , тобто – в області мінімального ризику і може переходити (мало можливо) в область підвищеного ризику. Надані пропозиції при їх реалізації зможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства на перспективу, що особливо актуально в умовах війни.