МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Анастасії СЕНЬКІВ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор приватного підприємства
Іванна ДІДИЧ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

СЕНЬКІВ А. Управління ризиками в діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи управління ризиками підприємства У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління ризиками підприємства, запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства на довгострокову перспективу. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства на довгострокову перспективу.

Ключові слова: ризик, підприємницький ризик, управління ризиками, конкурентне середовище, стратегія.

ABSTRACT

SENKIV A. Risk management in enterprise activity. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the enterprise's risk management system was carried out. In the second chapter, an analysis of the enterprise's internal and external environment, an assessment of the enterprise's risk management, measures to improve the effectiveness of the enterprise's risk management for the long term were proposed. The result of the study was recommendations for improving the effectiveness of enterprise risk management for the long term.

Keywords: risk, business risk, risk management, competitive environment, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 7

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності «ризик» та «управління ризиком підприємства»……... 7

1.2. Технологія управління ризиками підприємства..... 11

1.3. Стратегії управління ризиками підприємства……. 15

Висновки до першого розділу……... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПП «ВІКОНТ»…… 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……...… 20

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства……... 25

2.3. Аналіз управління ризиками підприємства……... 34

2.4. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства..... 40

Висновки до другого розділу……..…… 43

ВИСНОВКИ…… 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 47

ДОДАТКИ……... 51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах військового вторгнення росії підвищується рівень загроз здійснення господарської діяльності. Зросла кількість процесів, які є джерелом ризиків підприємства для результатів його фінансової діяльності, матеріально-технічного забезпечення, персоналу, інформаційної бази, клієнтів, партнерів та інших учасників, які ведуть спільну господарську діяльність. Зовнішні загрози є причиною змін на підприємстві та впливають на прийняття управлінських рішень. Менеджери повинні спрямовувати свою діяльність на підвищення рівня управління ризиками для запобігання зовнішніх загроз та небезпек, а тому тема є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблемних питань щодо управління ризиками на підприємстві присвятили свої праці такі науковці як: І. Івченко, Т. Борисова, Т. Цвігун, В. Лопатовський, В. Лук'янова, З. Варналій та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління ризиками на підприємстві.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності «ризик» та «управління ризиком»;
- визначити етапи проведення ризик-менеджменту на підприємстві;
- охарактеризувати стратегічні аспекти управління ризиками на підприємстві;
- провести характеристику та аналіз діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати механізми управління ризиками підприємства;
- визначити стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства ризиків та загроз.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних методів управління ризиками підприємства.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів управління ризиками підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, управління ризиками підприємства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи управління ризиками підприємства У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління ризиками підприємства. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства на довгострокову перспективу.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності «ризик» та «управління ризиком підприємства»

В умовах військового вторгнення росії управління ризиками є викликом часу, який спричинений змінами зовнішнього середовищ, негативним впливом на внутрішній потенціал підприємства. Результатом ефективного управління ризиками підприємства є забезпечення стійкого функціонування, досягнення фінансових можливостей та сприятливих умов для подальшого розвитку.

Термін «ризик» грецького походження «ridsikon, ridsa», що перекладається як струмок, скеля. У перекладі з італійської «risiko» означає небезпека, загроза, «risisare» – маневрувати між скелями. Французькою мовою «risque» означає загрожувати, ризикувати [1].

Ризик є атрибутом господарської діяльності підприємств, організацій, установ. Функціонування організацій в умовах ризику визначає доцільність запровадження управління ризиками через необхідність врахування його впливу на їхню діяльність. В тому чи іншому сенсі керівництво усіх без винятку підприємств, організацій, установ здійснює процес управління ризиками, однак найчастіше він характеризується фрагментарністю, відсутністю чітких алгоритмів дій, некомпетентністю з огляду на неврахування сучасних методик, практик управління ризиками [2].

Водночас вплив на діяльність підприємств привертає все більшу увагу науковців, фахівців до проблематики управління ризиками з огляду на їх поширеність, різноманітність, прояви негативного аспекту, що приводить не лише до зниження рівня прибутку, але й до отримання збитку [2].

Розроблено стандарти, нормативно-довідникові видання, які визначають сутність ризику. Узагальнимо визначення сутності ризику, які надані міжнародними організаціями у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Визначення сутності ризику в стандартах та нормативно-довідкових виданнях міжнародних організацій [3]

Організація	Визначення ризику
Інститут ризик- менеджменту (Institute of Risk Management)	Ризик – це поєднання імовірності події та її наслідку. Наслідки ризику можуть бути як позитивними, так і негативними
Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)	Ризик – вплив невизначеності на досягнення цілей, при чому вплив може бути позитивним, негативним або зумовити відхилення від очікуваного результату. Ризики можна розділити на три категорії: ризики як небезпека (чисті ризики), ризики як невизначеність, ризики як можливість (спекулятивні ризики)
Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)	Ризик – потенційна загроза втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат або можливість здобуття значної вигоди (доходу) в результаті здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності.
Інститут управ-ління проектами (Project Manage-ment Institute)	Ризик – непередбачувані події та зміни у процесі виконання проекту
Об’єднаний технічний комітет (ISO/IEC Joint Technical Committee	Ризик – поєднання ймовірності та наслідків настання несприятливих подій
Міжнародна асоціація з управ-ління проектами (International Project Management Association)	Ризик – ступінь небезпеки зазнати впливу негативних подій і їх можливих наслідків

Отже, ризик – це рівень небезпеки, який можна отримати внаслідок потенційних загроз та можливостей в умовах невизначеності. Наслідки ризику

можуть бути позитивними або негативними. Використання можливостей сприяє усуненню ризику, а вплив загроз призводить до втрат та кризи.

Розглянемо думки науковців стосовно понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Деякі з них ототожнюють ці поняття, а деякі знаходять певні специфічні особливості та відмінності між ними [4] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Узагальнення наукових підходів визначення понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Борисова Т. [5, с. 116]	Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства.
Михайленко О. В, С. М. Ніколаєнко, Насіканова О. О. [6]	Управління ризиками - це діяльність, метою якої є зниження чи компенсація шкоди для об’єкта під час настання несприятливих подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості. У даному випадку науковці зробили акцент на меті діяльності, проте, на нашу думку, не звернули достатньої уваги на специфіку процесу управління
Івченко І. Ю. [7]	Ризик-менеджмент - це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення

продовження таблиці 2.2

Кочетков В. М. Сирочук Н. А. [8, с. 155]	Ризик-менеджмент на підприємстві – це процес виявлення ризиків, з якими стикається суб'єкт господарської діяльності, проведення їх якісного та кількісного аналізу, оцінювання ризиків, а також розроблення стратегії поводження даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.
Т. В. Цвігун [9]	Управління ризиком, або ризик-менеджмент (management by the risk), є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства.
Пікус Р. В. Приказюк Н. В. [10, с. 15].	Ризик-менеджмент – це система заходів організаційно-фінансового характеру, які об'єднані спільною ідеєю та спрямовані на попередження настання випадкових подій, усунення, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних з ними, а також на фінансування втрат.

Отже, управління ризиками підприємства є актуальною та важливою темою для конкурентного середовища. Наукові дослідження підтверджують необхідність формування механізму управління ризиками як процесу, який передбачає ідентифікацію та оцінку впливу ризиків, прийняття управлінського рішення, визначення методів управління ризиками, формування алгоритму поведінки об'єкта у ризикових ситуаціях, а також зосереджувати увагу на нових видах ризиків, які пов'язані з військовими діями. Нейтралізація негативного впливу ризику та максимізація зусиль використання можливостей є необхідною умовою ефективного процесу управління ризиками.

1.2. Технологія управління ризиками підприємства

Управління ризиками спрямоване на вжиття заходів для ефективного захисту підприємства від випадкових подій або непередбачуваних закономірностей, які можуть негативно вплинути на результати роботи підприємства. Управління ризиками здійснюється шляхом послідовного використання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Планування полягає в постановці цілей управління ризиками та опрацюванні шляхів, якими підприємство спонукання до діяльності, що спрямована на досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Контроль – спостереження, перевірка, порівняння результатів діяльності підприємства з управління ризиками. Регулювання – коригування діяльності підрозділу з управління ризиками [11].

Важливою складовою управління ризиками на підприємстві є формування механізму управління ризиками, який повинен враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, альтернативні сценарії вирішення проблеми, процедуру прийняття управлінських рішень, узгодження процесу управління ризиками, та функціональне забезпечення.

Формування та впровадження механізму управління ризиками підприємства обумовлені такими обставинами:

1) в умовах ринкової економіки така необхідність викликана змінами умов господарювання підприємства, розвитком форм власності;

2) стає більш мінливим зовнішнє та внутрішнє середовище, збільшується ступінь різних видів ризиків;

3) необхідність пошуку все нових та досконалих систем управління, що забезпечили б надійність функціонування підприємства і стабільний розвиток.

4) підсилюється альтернативність варіантів рішення господарських задач [11].

Розглянемо схему формування механізму управління ризиками підприємства, яка є сукупністю послідовних та взаємозалежних принципів, методів та важелів ефективного прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1).

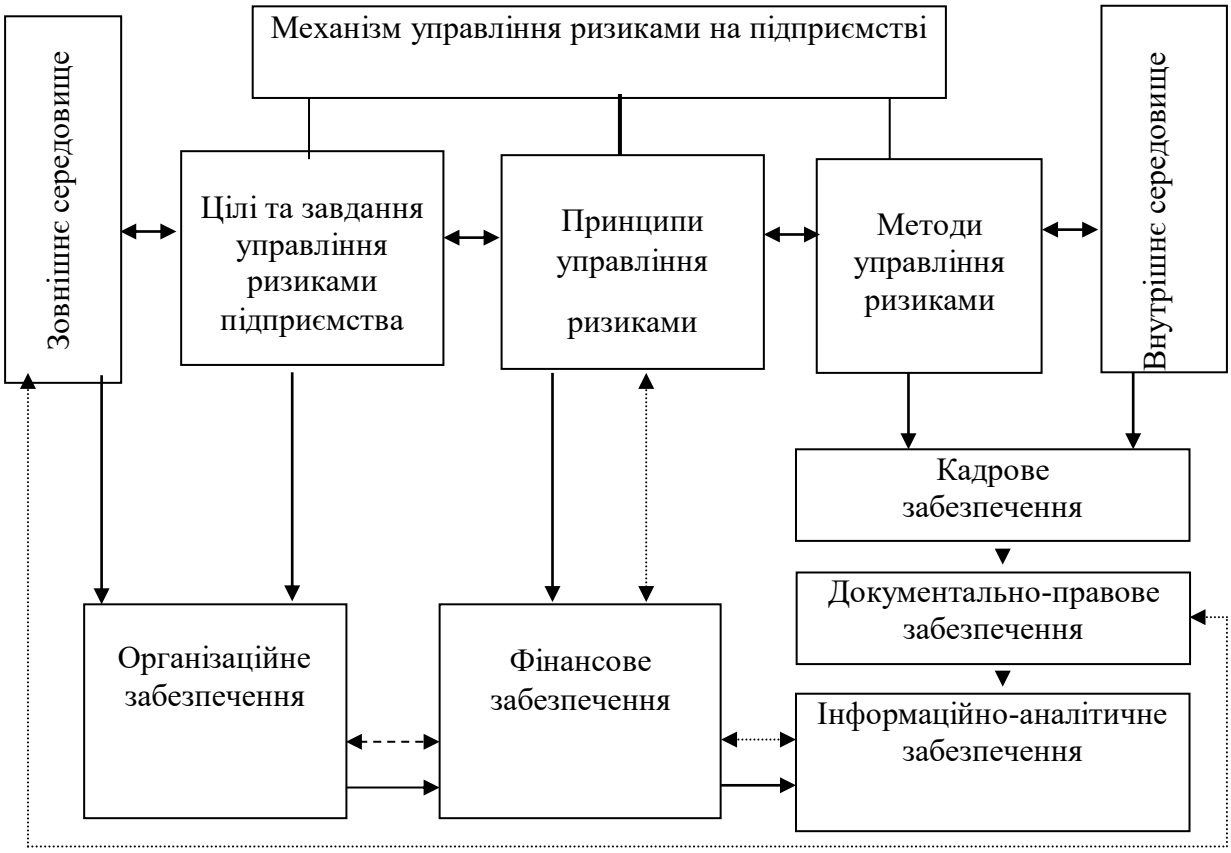


Рис. 1.1. Механізм управління ризиками підприємства [11]

У процесі управління ризиками менеджери співпрацюють з керівниками структурних підрозділів, ІТ – фахівцями, фінансовими органами, спеціалістами зі страхування та іншими досвідченими працівниками.

Ключовими чинниками реалізації механізму управління ризиками підприємства є конкретизація цілей управління ризиками; визначення етапів процесу управління ризиками; викладення методики оцінки рівня ризиків; вибір інструментів управління ризиками; створення інформаційних та мотиваційних механізмів ризик-менеджменту; достатнє фінансування процесу управління ризиками.

Дуже часто на підприємствах для управління ризиками використовують сценарний метод і створення імітаційних моделей, адже вони дозволяють краще провести аналіз ризиків та оцінити їх. Проте для створення оптимальної моделі управління ризиками цього замало, необхідно скомбінувати класичні та сучасні методи ухвалення рішень в умовах ризику в систему, що відповідатиме умовам нестійкого зовнішнього середовища (рис. 1.2.) [12].

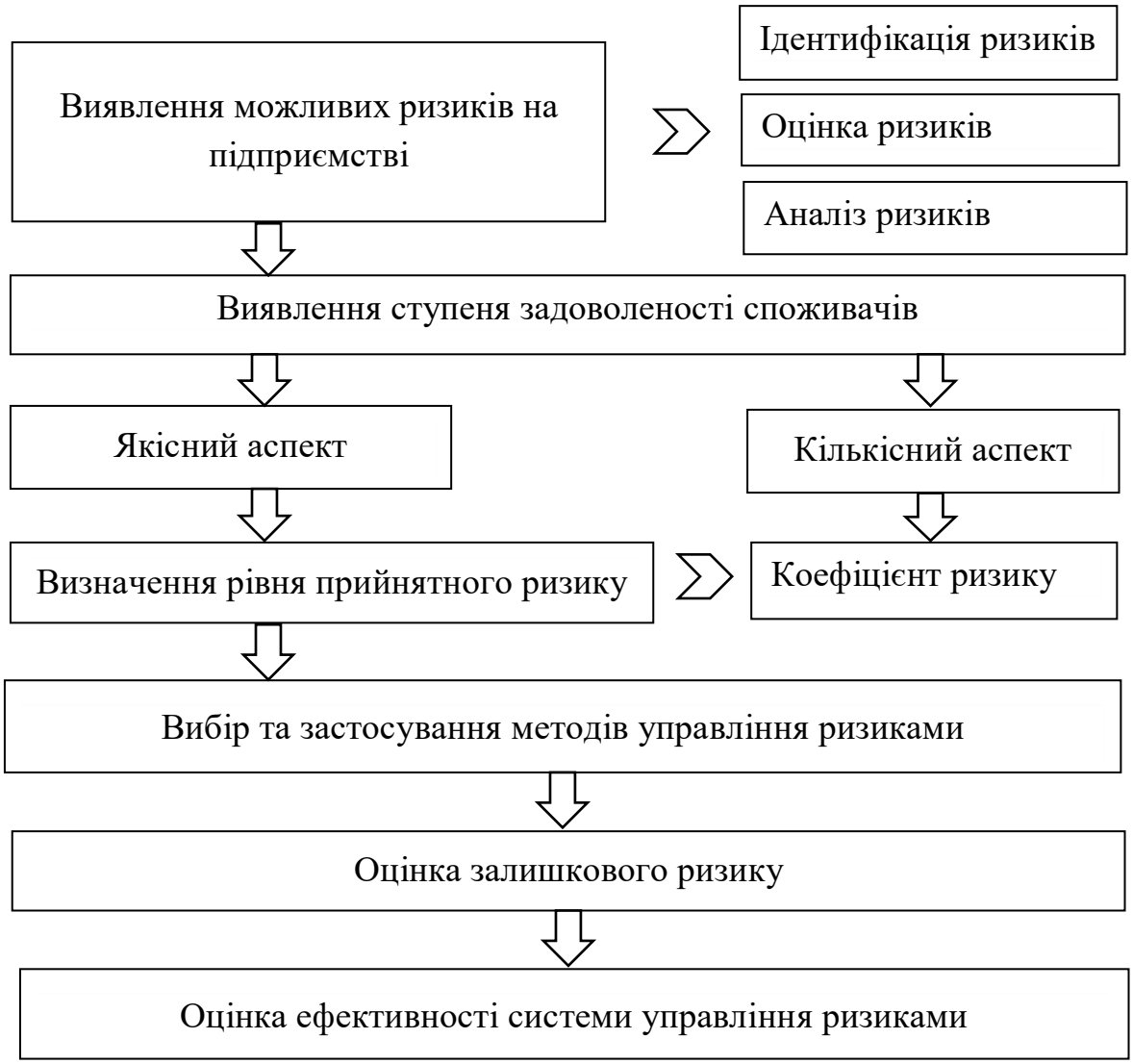


Рис. 1.2. Технологія управління ризиками підприємства [11]

На рисунку наведено технологію управління ризиками підприємства, яка створює можливості для підвищення конкурентних переваг. На початковому

етапі управління ризиками здійснюється аналіз потенційних ризиків та їх ідентифікація. Потім необхідно формалізувати невизначеність, тобто розрахувати ризики та виміряти їх. Після цього проводиться аналіз ризиків, метою якого є отримання необхідної інформації про структуру, властивості підприємства та існуючі ризики. Зібраної інформації повинно бути достатньо для ухвалення подальших рішень [13]. Варто наголосити на наявності достовірної інформації, яка є основною складовою для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах невизначеності.

Проведення аналізу передбачає не лише виокремлення ризиків, а також ідентифікацію впливу чинників, які підвищують наслідки можливостей чи загроз. В такому випадку важливим є не тільки перелік ризиків, але й розуміння того, як вони можуть вплинути на діяльність підприємства і наскільки серйозними можуть бути наслідки [14].

Зрозуміло, що будь-яка підприємницька діяльність є ризикованою, проте необхідно визначити рівень прийнятного ризику. Визначивши рівень конкурентних переваг та задоволення клієнтів необхідно формувати систему управління ризиками.

Забезпечення реалізації ухвалених рішень здійснюється шляхом застосування практичних методів організації управління ризиками, яка включає:

− виділення основних завдань і функцій, пов’язаних з управлінням ризиками, плануванням заходів щодо їх зниження, визначення форм їх фінансування;

− раціональне поєднання всіх елементів системи управління;

− формування інформаційних потоків і технічна підтримка управління ризиками [15].

Ефективність впроваджених методів управління ризиками можна оцінити шляхом аналізу залишкового ризику, підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільності впровадження нових видів товарів та послуг та фінансових результатів діяльності підприємства.

1.3. Стратегії управління ризиками підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність ведеться в умовах підприємницького ризику, який характеризується як прийнятний ризик, за досягнення умов може призвести до вигоди або внаслідок несприятливого розвитку подій - до збитків чи втрат. Основна мета ризик менеджменту – зробити управління компанією більш ефективним, з урахуванням ризиків. Якісь ризики можливо знадобиться знизити, інші прийняти, а деякі, навпаки, збільшити [16]. Ліквідувати чи обмежити вплив ймовірних загроз та ризиків неможливо, проте варто наголосити, що внаслідок фінансово-господарської діяльності підприємства в більшості випадків мають ймовірність отримання вигоду, ніж ймовірність збанкрутувати.

Основними завданнями менеджера в процесі управління ризиками підприємства є [17]:

1. Формалізація об’єкта управління для конкретної підприємства: розробка «реєстру ризиків», в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв’язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку).

2. Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Класичне визначення толерантності до ризику.

3. Класичне визначення толерантності до ризику – рівень збитку, який підприємство здатне витримати без серйозних фінансових наслідків, тобто не зазнаючи шкоди самому підприємству.

4. Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме

тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику.

5. Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.) [17].

Стратегічне бачення управління ризиками підприємства забезпечується за допомогою передбаченої процедури (рис. 1.3).

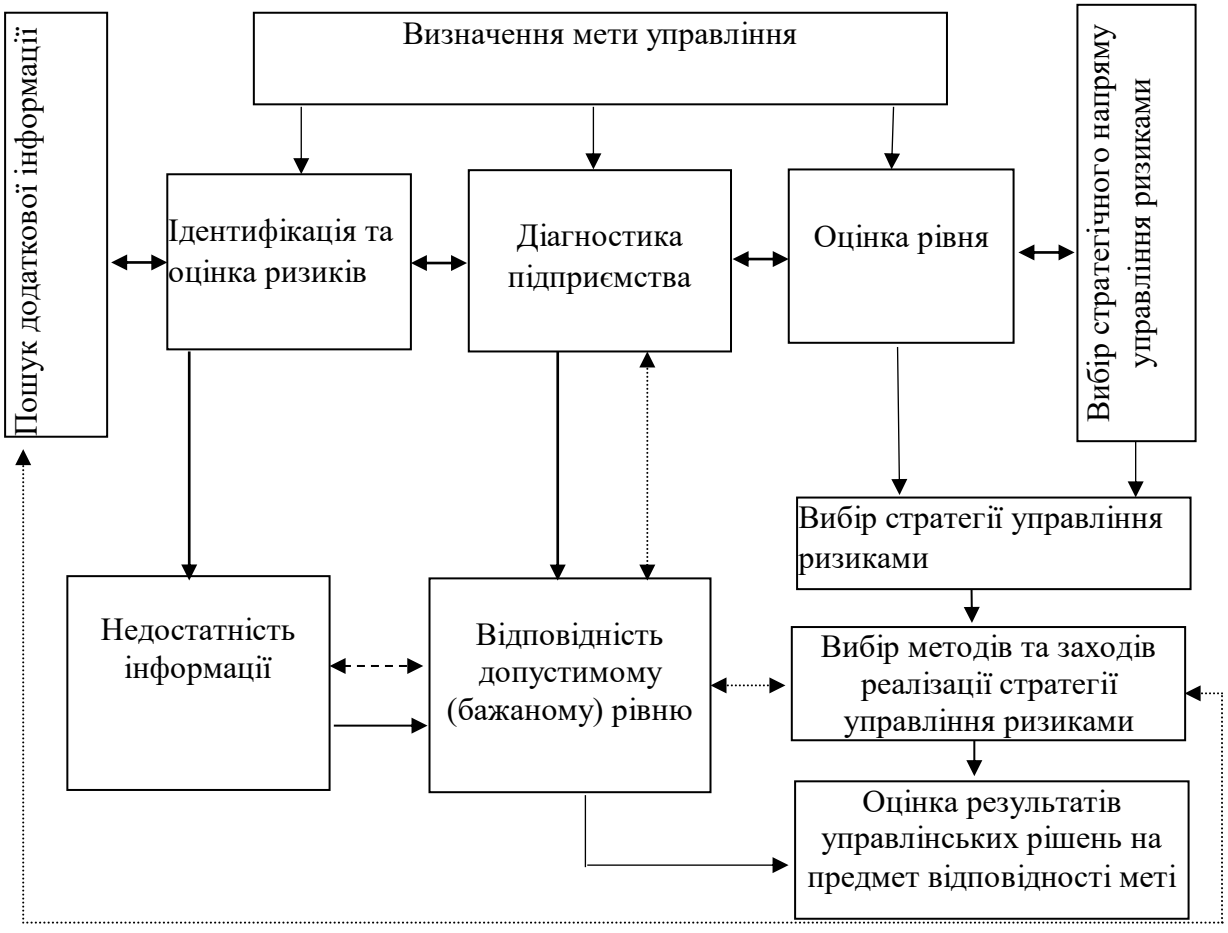


Рис. 1.3. Процедура стратегічного управління ризиками підприємства [18]

В процесі стратегічного управління підприємством для оцінки схильності до ризику можна використати якісні підходи як високий, середній, низький, а також виміряти кількісними методами стратегічного аналізу: баланс між

вигодою та ризиком. Усвідомлення схильності до ризику убезпечить підприємство від прийняття управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів на сумнівні операції, які супроводжуються високим рівнем ризику, що може призвести до кризових явищ на підприємстві, в тому числі, до банкрутства.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства створює передумови вибору стратегічного напряму управліннями ризиками та узгодженої стратегії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика стратегічного напряму управління ризиками та формування відповідної стратегії

Стратегічний напрям	Стратегія
Попередження ризику	1. Стратегія стабілізації, яка передбачає проведення постійного моніторингу діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення впливу негативних чинників. Стратегія стабілізації рекомендована підприємствам, які займають конкурентні позиції на ринку, мають високу ефективність діяльності. 2. Стратегія інформаційної атаки передбачає здобуття максимально великого обсягу своєчасної та достовірної інформації з джерел зовнішнього та внутрішнього середовища. Володіючи інформацією підприємство може попередити виникнення ризиків та їх негативного впливу на діяльність.
Уникнення ризиків	1. Стратегія обґрунтованого уникнення використовується тоді, коли рівень ризику отримання збитків високий, а дослідити можливості зовнішнього середовища, які позитивно б вплинули на діяльність підприємства неможливо.

	2. Стратегія пасивного уникнення характерна для менеджерів, які не схильні до ризику. Отже, при мінімальних сумнівах щодо одержання вигоди скасовується управлінське рішення, тим самим уникаючи ризику. Прийняття неактивної позиції на ринку може вплинути на ефективність підприємства.
Розподіл ризику	1. Стратегія страхового розподілу передбачає передачу частини відповідальності за ймовірні збитки страховій організації на підставі договору страхування, хеджування та інших. 2. Стратегія функціонального розподілу передбачає розподіл ризику між партнерами шляхом створення спільних підприємств.
Управління ризиками	1. Стратегія активних дій передбачає прийняття термінових управлінських рішень зниження рівня ризику за рахунок зовнішніх та внутрішніх чинників. 2. Стратегія внутрішнього захисту впровадження для зниження рівня ризику за рахунок використання внутрішніх чинників. Стратегія диверсифікації передбачає зниження ризику шляхом виходу на нові ринку, випуском нових товаром, нових впровадження методів управління. чи диверсифікації.

Джерело: розроблено автором на підставі [19]

Важливо своєчасно та правильно оцінити ризики та проблемні ситуації, в які може потрапити або вже перебуває підприємство, для того, щоб обрати стратегічний вектор управління ризиками та формувати узгоджені стратегії на довгострокову перспективу.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено теоретичні підходи до визначення терміну «ризик» в стандартах нормативно-довідкових виданнях міжнародних організацій. Єдиного визначення немає, але в цілою ризик характеризується як рівень небезпеки, який можна отримати внаслідок потенційних загроз та можливостей в умовах невизначеності.

2. Узагальнено наукові підходи визначення понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Нейтралізація негативного впливу ризику та максимізація зусиль використання можливостей є необхідною умовою ефективного процесу управління ризиками.

3. Виокремлено обставини, які впливають на формування та впровадження механізму управління ризиками підприємства, серед яких мінливе зовнішнє та внутрішнє середовище збільшує рівень різних видів ризиків, альтернативність варіантів рішення господарських задач, вдосконалення системи управління.

4. Розглянуто основні чинниками реалізації механізму управління ризиками підприємства, які ґрунтуються на конкретизації цілей; визначення етапів інструментів управління ризиками; створення мотиваційних механізмів та джерел фінансування процесу управління ризиками.

5. Наведено технологію управління ризиками підприємства, яка здійснюється шляхом аналізу потенційних ризиків, визначенням кількісних та якісних показників ризику, прийняттям ефективного управлінського рішення в умовах невизначеності.

6. Досліджено методи організації управління ризиками підприємства, які включають завдання та функції управління, плануванням джерел фінансування, гармонійне поєднання всіх елементів системи управління.

7. Вважається за доцільне після вибору стратегії здійснювати планування методів та заходів її реалізації та формувати кінцеве рішення щодо управління ризиками.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

На міжнародному ринку реалізації будівельних матеріалів спостерігається тенденція до використання якісних та натуральних матеріалів, які мають привабливий вигляд та довгий термін експлуатації. Споживачі надають перевагу високоякісним, надійним, натуральним матеріалам за доступними цінами. Особливо, натуральний ефект користується попитом у власників нових квартир та будинків, які стелять на підлогу паркет та паркетну дошку.

Приватне підприємства «Віконт» працює в деревообробній галузі, яка є дохідною, стабільною та привабливою. Зростання попиту на готові вироби з деревини користуються попитом не тільки в Україні, а і за її межами. Тому важливо розвивати високоякісне виробництва з екологічно чистих матеріалів та реалізувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В Україні є великий потенціал щодо розвитку деревообробних підприємств, адже у нас є ресурсна база, висококваліфікована робоча сила та сусідство з Європейським Союзом, продукція з деревини реалізується за вищими цінами, а тому є ймовірність отримання вигоди та рентабельності.

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну відбулося скорочення виробництва паркету на 50% у порівнянні з передвоєнним періодом. На сьогодні в регіонах, де не відбуваються військові дії, створені умови для відновлення виробництва та налагодження логістичних зв’язків з країнами Європейського Союзу для реалізації товарів деревообробної галузі. Через кризу на польсько-українському кордоні з грудня 2023 року для виробників з деревини виникли нові труднощі, які вплинули на скорочення виробництва паркету, проте скорочення виробництва паркету при сталих об’ємах заготівлі деревини створює умови для підвищення привабливості деревообробної галузі (рис. 2.1).

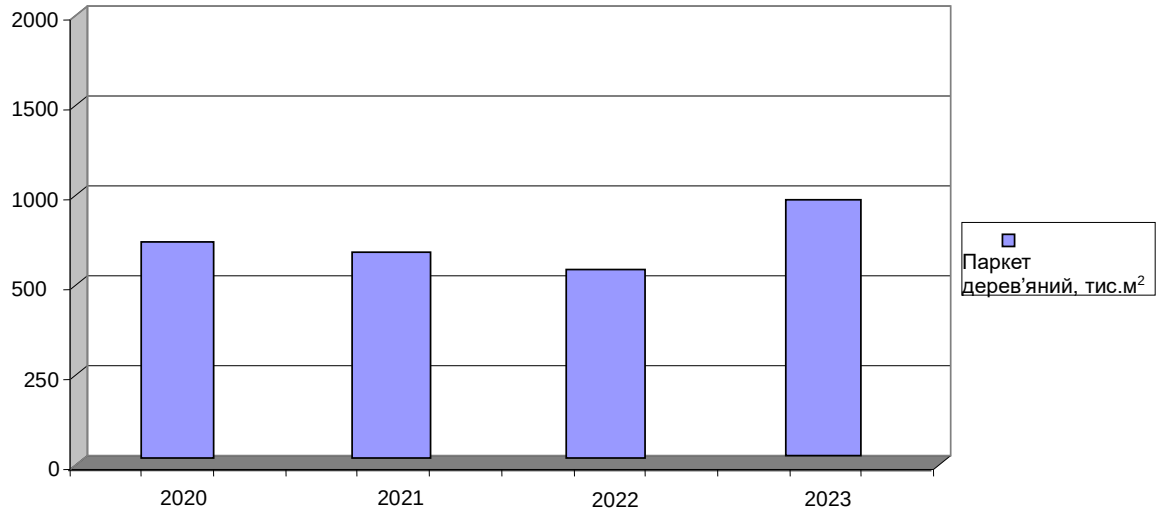


Рис. 2.1. Динаміка виробництва паркету в Україні, тис. $м^2$

Джерело: дані сайту Державної служби статистики України [20]

Післявоєнна Україна стане важливим гравцем на міжнародному ринку та може конкурувати з виробниками провідних країн в даній галузі. В Україні є значні площі заготівлі сировини, а сусідське розташування з європейськими партнера створюють умови для використання сучасних технологій виробництва з обробки деревини та забезпечення необхідними комплектуючими для виробництва паркету (рис. 2.2).

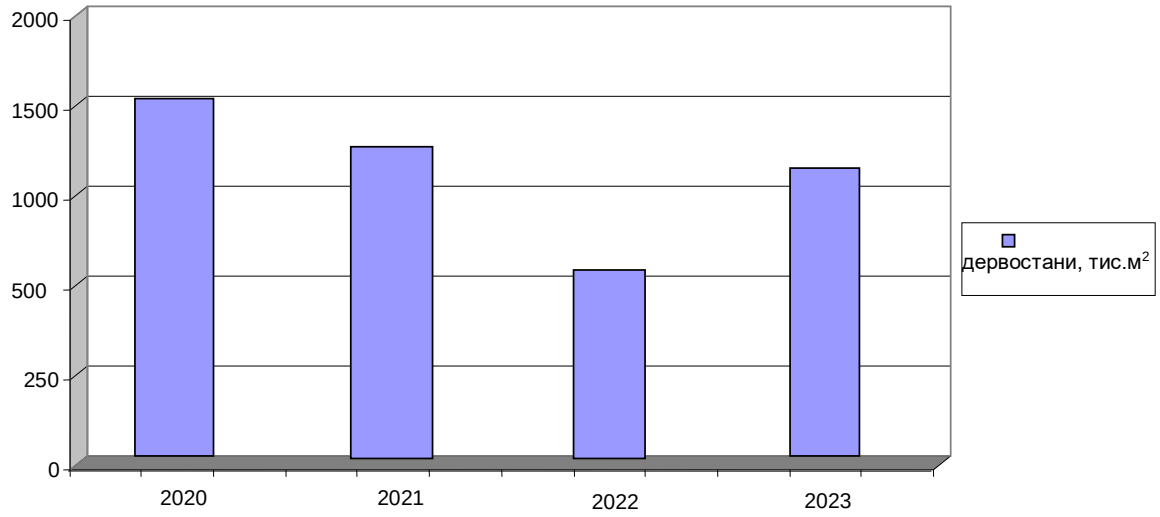


Рис. 2.2. Динаміка заготівлі деревостанів в Україні, тис. $м^3$

Джерело: дані сайту Державної служби статистики України [20]

Підвищення рівня сучасних технологій, раціональне використання сировини та матеріалів, ефективного використання наявних ресурсів створює умови для підвищення попиту на деревообробні товари, а тому ціни на екологічно чисті матеріали та готові вироби зростають з року в рік. Зростання цін стосується і паркету, тому що він виробляється екологічно чистих матеріали, мають високу якість у порівнянні альтернативними варіантами покриття підлоги (рис. 2.3).

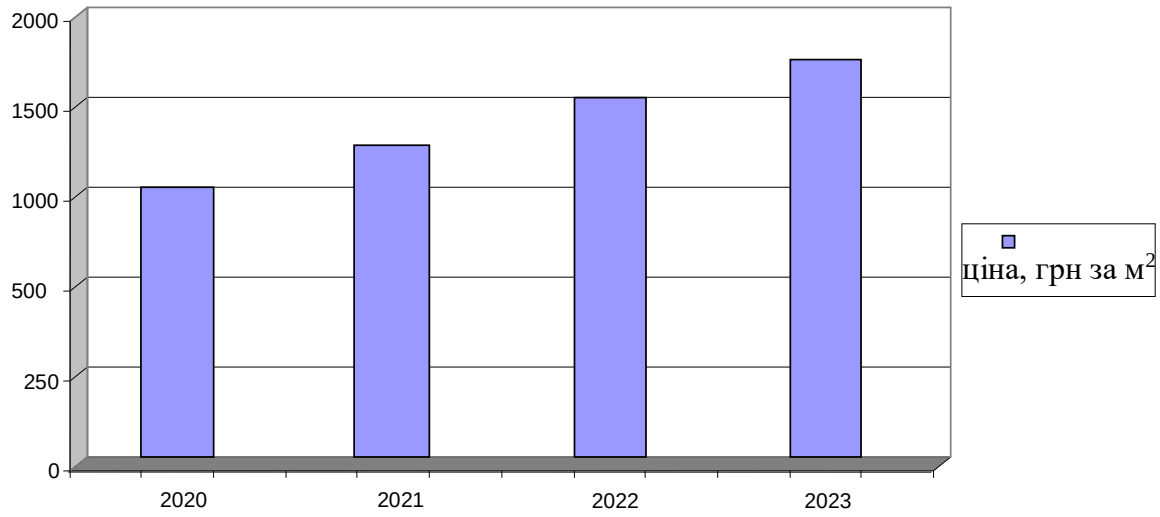


Рисунок 2.3. Динаміка цін на паркет в Україні, грн./м^2

Джерело: дані сайту Державної служби статистики України [20]

У зв’язку із повномасштабним вторгненням в Україну та спадом економіки, кількість підприємств, які працюють у деревообробній галузі скорочується, виробники змушені більше сплачувати за сировину та матеріали, паливо та енергію, підвищувати заробітну плату працівникам до вимог чинного законодавства, а всі ці чинники впливають на зростання цін на паркетні вироби, які прирівнюються до цін на зовнішніх ринках.

ПП «Віконт» є виробником паркетної дошки європейського типу з її подальшою реалізацією за рахунок дистриб’юторів на вітчизняному ринку. Приватне підприємство розміщене на теренах Золочівського району в промисловій зоні.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Віконт» (рис. 2.4)

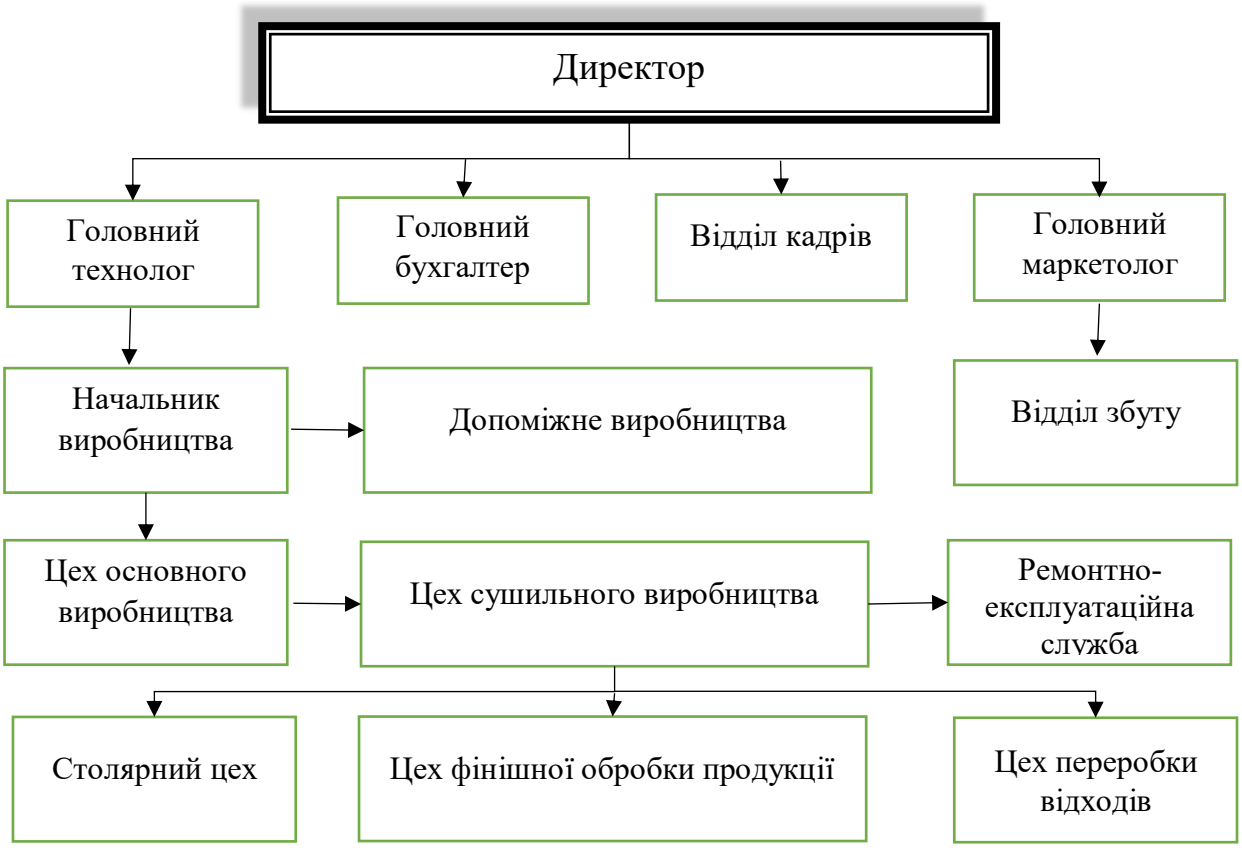


Рис. 2.4. Організаційна структура ПП «Віконт»

Джерело: розроблено автором

ПП «Віконт» включає виробничі, складські, адміністративні та допоміжні будівлі та споруди. Складські приміщень окремо є для заготовок та сировини, пиломатеріалів в роботі та готової продукції. З метою дотримання норм зберігання деревообробних товарів підлога усіх складів покрито піддонами. Для стабілізації виробництва та уникнення проблем з електроенергією придбано потужне трансформаційне обладнання, в проекті на будівництво їдальні.

ПП «Віконт» виробляє паркетну дошку, яка найбільше користується попитом серед покриттів для підлоги. Паркетна дошка здатна задовільнити смаки споживачів у колірній гамі та візуальному дизайні, є витривалою до змін температури та вологості в приміщенні, конструкція з паркетної дошки стійка до деформацій, довговічна, оскільки термін експлуатації покриття з паркетної

дошки в межах 20 років, є можливість шліфування та циклювання паркету 2-3 рази.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність структурних підрозділів, вирішує оперативні проблеми, з якими не справляються керівники підрозділів, відповідати за ефективність та життєздатність підприємства, реалізує стратегічні завдання власника. Тобто, директор – це менеджер, який в рамках заданих правил і стандартів власником підприємства організовує процес виробництва та реалізації продукції і забезпечує позитивний результат.

Збутом готових виробів, налагодженням логістичних зв'язків та механічними та ремонтними роботами з обслуговування виробництва займаються менеджер зі збуту, менеджер з логістики і головний інженер відповідно. Фінансова діяльність покладена на бухгалтерію, яка визначає облікову політику підприємства, розробляє систему управлінського обліку, визначає права працівників на яких покладається підпис облікових документів, забезпечує менеджерів фінансовою інформацією для прийняття управлінських рішень.

З метою повноцінного функціонування підприємства з позиції якісного та кількісного забезпечення трудовими ресурсами на підприємстві функціонує відділ кадрів. Для успішного функціонування ПП «Віконт» сформовано штатний розпис виробничого та обслуговуючого, адміністративного та службового персоналу.

Управління персоналом та забезпечення кадрової політики досягається шляхом прийняття на роботу працівників, які мають достатні навички, знання та компетенцій для виконання функціональних обов'язків; регулювання трудових відносин з підприємством та комунікацій між працівниками; впровадження ефективної системи винагороди за виконану роботу; створення безпечних умов праці забезпечення, підвищення трудової дисципліни, оптимальне делегування повноважень; підтримання збалансованої систему винагород кадрів.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ефективність діяльності підприємства та результативність управлінських рішень залежить від чинників зовнішнього і внутрішнього. Внутрішнє середовище підприємства являє собою комплекс чинників, які здійснюють вплив на діяльність підприємства та є результатом реалізації управлінських рішень [21]. Внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати [22].

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку чинників, які формують потенціал підприємства (рис. 2.5).

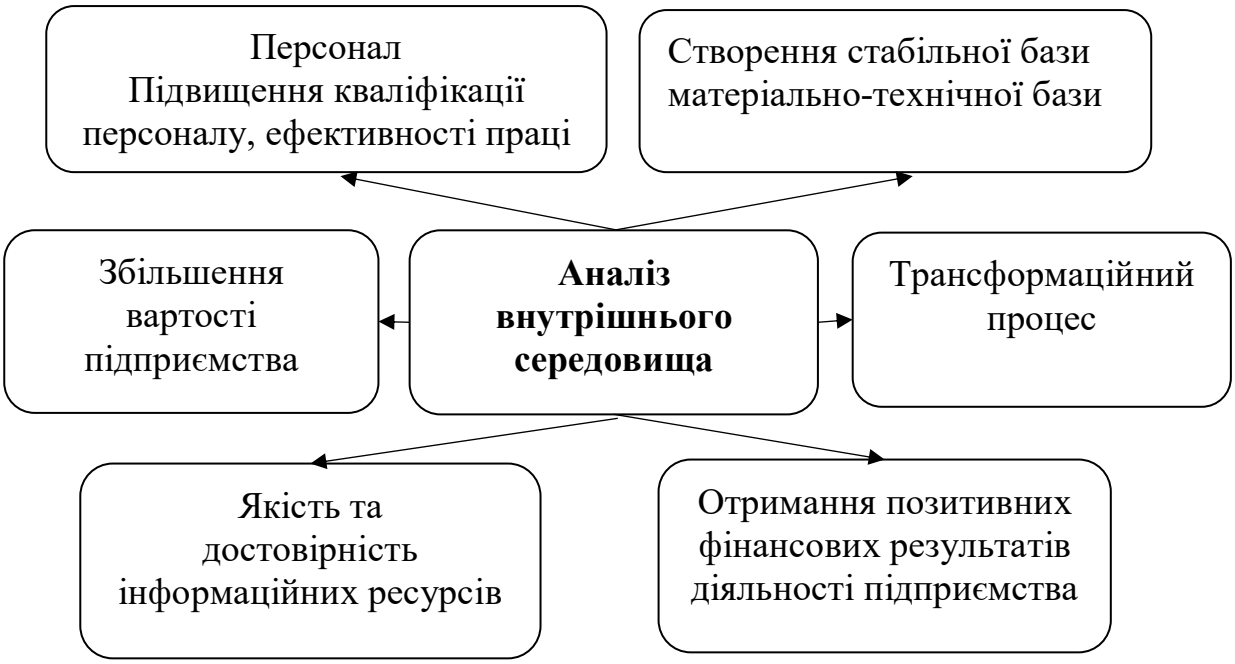


Рис. 2.5. Складові внутрішнього потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Діагностику внутрішнього середовища підприємства слід проводити на підставі аналізу економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ПП «Віконт»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	Темпи росту
		2022	2023		
1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4130	4840	+710	+23
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	112	132	+20	+6
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	10	15	+5	+50
4. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4008	4693	+685	+17
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2250	2650	+400	+18
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1758	2043	+285	+16
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	1200	1550	+350	+29
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	370	390	+20	+5
9. Витрати на збут	тис. грн.	155	210	+55	+35
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	230	440	+210	+91
11. Інші прибутки	тис. грн.	60	65	+5	+8
12. Фінансові витрати	тис. грн.	30	40	+10	+33
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	3	3	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	25	29	+4	+16
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	2438	2546	+108	+4
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	121	127	+6	+5
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	2317	2419	+102	+4
18. Чистий прибуток	тис. грн.	2317	2419	+102	+4

Джерело: складено на підставі звіту про фінансові результати ПП «Віконт»

За даними основних фінансових показників діяльності ПП «Віконт» можна зробити такі висновки:

- виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році становить 4840,0 тис. грн, що на 710,0 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., у відсотковому відношенні темпи росту 23%. Основними чинниками, які вплинули на зростання виручки є збільшення ціни та обсягу реалізації;
- ПП «Віконт» є платником єдиного податку зі сплатою ПДВ. У 2022 р. сплачено ПДВ до Державного бюджету на суму 112,0 тис грн, а у 2023 р. – 132,0 тис. грн., тобто більше на 20,0 тис. грн, або 6%;
- чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 р. становить 4008,0 тис. грн, що на 685,0 тис. грн більша у порівнянні з минулим роком, темпи зростання чистої виручки 17%;
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. становила 2250,0 тис. грн., у 2023 р. – 2650,0 тис. грн, тобто на 400,0 тис грн більше, темп зростання становить 18%, тобто на 5 пунктів;
- у 2023 р. одержано валового прибутку на суму 2043,0 тис. грн, а у 2022 р. 1758,0 тис. грн., тобто у 2023 р. одержано валового прибутку на 285,0 тис. грн більше, темпи зростання становить 16%.
- фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) у 2022 р. становлять 2438 тис. грн, а у 2023 р. 2546,0 тис. грн, тобто на 108,0 тис. грн більше, або на 4%.
- за 2023 р. сплачено податку на прибуток на суму 127,0 тис. грн, або на 5% більше ніж у 2022 р.
- за 2023 р. одержано чистого прибутку на суму 2419,0 тис. грн, а у 2022 р. 2317,0 тис. грн., динаміка зростання становить 102,0 тис. грн, або 4%.

Проведений аналіз основних фінансових показників вказує на те, що фінансовий стан ПП «Віконт» стабілізувався. Підприємство створило умови для безперебійного виробництва конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовільнити потреби споживачів та забезпечити одержання прибутку.

Наступною складовою внутрішнього середовища є аналіз персоналу підприємства. Завданням роботи з персоналом є формування дієвої, висококваліфікованої команди спеціалістів, здатної ефективно виконувати планові завдання та виробляти продукцію високої якості.

Метод проведення діагностики внутрішнього середовища підприємства, дозволяє визначити проблемні місця, а також отримати таку інформацію [23]:

1) стан функціональної структури управління;

2) рівень відповідності функціональної структури завданням управління;

3) рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо.

Проведемо оцінку організаційної структури ПП «Віконт» щодо формування оптимальної структури управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз організаційної структури ПП «Віконт»

Показники
1. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: - єдиний центр управління структурними підрозділами – 3 од.; - єдино рівневі структурні підрозділи – 2,5 од.; - структурний коефіцієнт централізації – 0,83.
2. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за чисельністю працівників структурних підрозділів: - чисельністю працівників усіх структурних підрозділів – 35 осіб; - чисельність працівників структурних підрозділів, які мають єдиний центр управління – 9 осіб; - кількісний коефіцієнт централізації – 0,26.
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за обсягом виконаних робіт: - обсяг виконаних робіт, які мають єдиний центр управління – 11; - обсяг управлінських робіт, які мають єдиний центр управління – 9; - коефіцієнт централізації за обсягом робіт – 0,82.

продовження таблиці 2.2

4. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за чисельністю працівників апарату управління: - працівники апарату управління – 3 осіб; - працівники апарату структурних підрозділів– 5 осіб; - коефіцієнт централізації функції за чисельністю працівників апарату управління – 0,6.
6. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за нормами керованості: - чисельність працівників, які підпорядковані одному керівнику – 6 осіб: - норма чисельності працівників, які підпорядковані одному керівнику – 8 осіб; - коефіцієнт централізації функцій за нормами керованості – 0,75.
7. Коефіцієнт централізації управлінських функцій за нормами відповідності посад встановленим вимогам: - працівники апарату управління, які відповідають займаній посаді – 8 особи; - чисельність працівників апарату управління – 8 осіб; - коефіцієнт відповідальності посад – 1,0.
8. Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників апарату управління: - теоретична підготовка за спеціальністю – 5,5 років; - практичний досвід роботи за спеціальністю – 11 років; - коефіцієнт кваліфікаційного рівня персоналу управління – 0,96.
9. Коефіцієнт гнучкості організаційної структури: - здатність працівників виконувати основні та делеговані функції – 5 осіб; - чисельність працівників підрозділу – 6 осіб; - показник гнучкості організаційної структури – 0,8.
10. Коефіцієнт централізації управління: - топ-менеджери – 2 особи; - менеджери вищого рівня управління – 3 особи; - менеджери середнього рівня управління 6 осіб; - коефіцієнт централізації управління – 0,65.

Джерело: статистична звітність ПП «Віконт»

Проведена діагностики стану структури управління ПП «Віконт» дає підстави зробити висновок, що розраховані показники відповідають встановленим нормативним коефіцієнтом. Внаслідок проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство використовує функціональну структуру управління. Важливою умовою є наявність гнучкості організаційної структури, який становить 0,8, а коефіцієнт відповідності посад встановленим вимогам – 1,0.

Отже, організаційна структура управління побудована таким чином, що забезпечує рівень відповідності встановленим завданням та забезпечує виконання місії підприємства. Це є сильною стороною підприємства.

Аналіз персоналу передбачає оцінку таких показників:

1. Коефіцієнт укомплектованості персоналом та плинності кадрів.
2. Рівень знань та професійних навичок персоналу.
3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку працівників.
4. Оцінка мотивації персоналу.
5. Рівень корпоративної культури підприємства.

Проведемо аналіз укомплектованості персоналом за 2021-2023 рр. за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз укомплектованості персоналом

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)
Кількість посад за штатним розписом	37	33	35	+2
Фактично зайнято посад	37	29	34	+5
Коефіцієнт укомплектованості персоналом (Куп)	1,0	0,88	0,97	+0,09

Джерело: статистична звітність ПП «Віконт»

За даними таблиці можна зробити висновок, що у 2023 р. спостерігається зростання кількості посад за штатним розписом у порівнянні з 2022 р. на 2 посади. Фактично зайнято посад у 2023 р. 34, у 2022 р. – 29, тобто на 5 посад більше. Щодо укомплектованості персоналом, то можна зробити висновок, що у 2023 р. ситуація значно покращилася і коефіцієнт укомплектування становить 0,97, в той час як у 2022 р. – становив 0,88. Зростання обсягу випуску продукції сприяло залученню більшої кількості працівників на 9%, що є сильною стороною підприємства.

Під час оцінки внутрішнього середовища варто зосереджувати увагу на стабільності кадрів, адже цей чинник впливає на залученість та плинність персоналу. Проаналізуємо показники руху та плинності кадрів ПП «Віконт» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз руху та плинності кадрів ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Назва показника	2021	2022	2023
1. Середньооблікова чисельність персоналу	37	29	34
2. Прийнято на роботу	2	-	8
3. Кількість звільнених за рік, в тому числі:	4	8	3
- за власним бажанням та порушення трудової дисципліни	4	7	3
4. Коефіцієнт прийняття персоналу,%	5	-	23
5. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	11	28	9
6. Коефіцієнт плинності,%	11	24	9

Джерело: статистична звітність ПП «Віконт»

За даними аналізу руху та плинності кадрів ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. можна зробити висновок, що коефіцієнт прийняття персоналу у 2023 році становить 23%, тобто прийнято на роботу 8 осіб, в той час у 2022 р. нікого не приймали на роботу, а у 2021 р. – 5%, прийнято на роботу 2 осіб.

Щодо коефіцієнту вибуття працівників, то найбільше працівників звільнялося у 2022 р. на початку повномасштабного вторгнення росії на територію України. Чисельність звільнених працівників у 2022 р. 8 осіб, коефіцієнт вибуття персоналу у 2022 р. становить 28%. Варто наголосити, що у 2022 р. звільнилося за власним бажанням 7 осіб, коефіцієнт плинності становить 24%. У 2023 р. кількість звільнених працівників становить 3 осіб і всі вони звільнилися за власним бажанням.

Проведемо розрахунок втрат випуску продукції через плинність кадрів за допомогою показника економії часу та додатковий випуск продукції. Економія робочого часу враховує час на заміщення одного звільненого $Д_{заміщ.}$ та кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

Отже, розрахуємо показник економія робочого часу за 2022 та 2023 рр. за формулою 2.1:

$$Ер.ч. = Ч_{зв.за\ вл.баж.} \times Д_{заміщ.}; днів \qquad (2.1)$$

$$Ер.ч._{2022} = 7х\ 5 = 35\ днів$$

$$Ер.ч._{2023} = 3х\ 10 = 30\ днів$$

Визначаємо додатковий випуск продукції через плинність кадрів за формулою 2.2.

$$ВП_{дод} = Е_{р.ч.} \times В_{денний}; грн \qquad (2.2)$$

де,

$ВП_{дод}$ - додатковий випуск продукції через плинність кадрів, грн

$Е_{р.ч.}$ – економія робочого часу через плинність кадрів, днів

$В_{денний}$ – середньоденний виробіток 1-го працівника

$$ВП_{дод} = 35. \times 540 = 18900\ грн$$

$$ВП_{дод} = 30. \times 820 = 24600\ грн$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що внаслідок плинності кадрів підприємство втратило виручки від реалізації продукції у 2022 р. на суму 18900 грн та у 2023 р. – 24600. Плинність кадрів є слабкою стороною підприємства.

Рівень якісного та кількісного складу персоналу визначає рівень результативності підприємства, тому що від індивідуальних якостей кожної людини, її рівня освіти, знань та досвіду роботи залежить рівень виконання прийнятих управлінських рішень. За структурою персонал поділяється на керівників, службовців, спеціалістів та робітників. Оптимальним є співвідношення у таких розмірах: 72% робітники та 28% керівники, службовці та спеціалісти.

Проведемо структуровану оцінку кількісного складу персоналу ПП «Віконт» за 2021-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка кількісного складу персоналу ПП «Віконт» за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення (+,-)	
	Кіль-кість	Стру ктура	Кіль-кість	Струк тура	Кіль-кість	Струк-тура	2021	2022
Персонал:	37	100	29	100	34	100	-3	5
- керівники	4	11	3	10	3	9	-1	-
- спеціалісти	5	14	3	10	5	15	-	2
- робітники	28	76	23	80	26	76	-2	3

Джерело: статистична звітність ПП «Віконт»

За даними оцінка кількісного складу персоналу ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки:

- у 2023 р. середньооблікова чисельність персоналу становить 34 особи, у порівнянні з 2021 р. зменшилася на 3 особи, а у порівнянні з 2022 р. зросла на 5 осіб;

- що стосується чисельності керівників та спеціалістів, то суттєвого відхилення у 2023 р. у порівняння з 2021 р. немає, позитивним є зменшення керівників на 1 особу. Чисельність спеціалістів у 2023 р. зросла у порівнянні з 2022 р. У структурному співвідношення чисельність керівників, спеціалістів та службовців становить у 2021 р. – 25%, 2022 р. – 20% та у 2023 р. – 24%, що не перевищує встановлені нормативи, а тому є сильною стороною підприємства.

- чисельність робітників у 2023 р. становить 26 осіб, що на 2 особи менше у порівнянні з 2021 р. та на з особи більше у порівнянні 2022 р. У структурному співвідношенні питома частка робітників становить у 2023 р. 76%, у 2022 р. – 80% та 2021 р. – 76%, тобто щороку дотримується оптимальне структурне співвідношення робітників, що є сильною стороною підприємства.

У зв’язку з мобілізацією чоловіків, багато робочих місць на яких, зазвичай, працювали чоловіки сьогодні зайняли жінки. Проведемо аналіз персоналу підприємства за гендерною ознакою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз персоналу підприємства за гендерною ознакою за 2021- 2023 рр.

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення (+,-)	
	кількість	структура	кількість	структура	кількість	структура	2021	2022
Персонал	37	100	29	100	34	100	-3	5
Чоловіки	25	68	19	66	16	47	-9	-3
Жінки	12	32	10	34	18	53	6	8

Джерело: статистична звітність ПП «Віконт»

Аналіз персоналу підприємства за гендерною ознакою вказує на те, що у 2023 р. чисельність чоловіків становить 16 осіб, що на 9 осіб менше у порівнянні з 2021 р. та на 3 особи менше у порівнянні 2023 р. Питома вага чоловіків за 2021-2023 рр. зменшується і якщо у 2021 р. чоловіки становили 68% у гендерній структурі, то у 2022 р – 66%, а у 2023 р. – 47%.

Зменшення чисельності чоловіків відбувається у зв’язку з необхідністю захищати територіальну цілісність України від ворога росії. На захист економіки України стали жінки. У 2023 р. у ПП «Віконт» працює 53 жінки, що на 6 осіб більше у порівнянні з 2021 р. та на 8 осіб більше у порівнянні з 2022 р. Починаю з 2022 р. питома вага жінок зростає і становить у 2023 р. 53%.

2.3. Аналіз управління ризиками підприємства

Через те, що ризик для кожного підприємства є індивідуальним, то і використання того чи іншого методу оптимізації є також індивідуальним і визначається умовами зовнішнього та внутрішнього середовища [24]. Залежно

від рівня ризику використовуються різноманітні способи зменшення їх впливу від конкретної ситуації. Методи оптимізації ризиків підприємства не є універсальними, всі вони мають переваги та недоліки, можливості та обмеження у використанні. Підприємство повинно формувати власну систему ризик-менеджменту, враховувати галузеву приналежність, зовнішні можливості, бізнес-стратегії, потенційні джерела фінансування. Гармонійне комбінування адаптивних ризик-методів призводить до зменшення впливу ризиків на бізнес-процеси підприємства.

Проведемо ідентифікацію ризиків ПП «Віконт» та проаналізуємо методи управління ризиками на підприємстві за схемою (рис. 2.6).

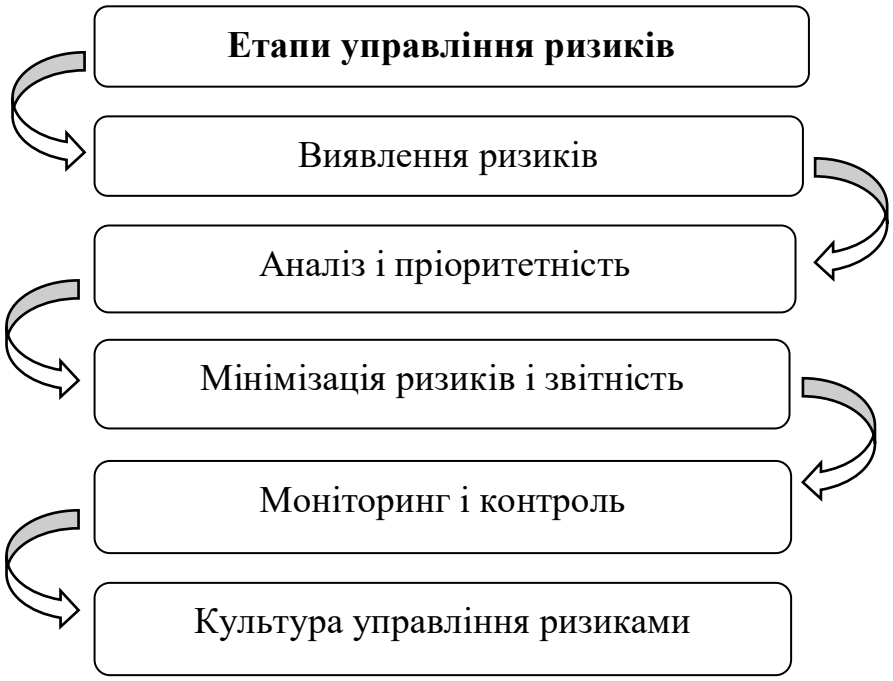


Рис. 2.6. Етапи управління ризиків підприємства [25]

Стосовно проведення дослідження підприємницького ризику дозволило виявити основні компоненти його сутності, а саме ті компоненти, які дозволяють всебічно охарактеризувати дане поняття:

– невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці;

– наявність кількох альтернативних рішень;

– відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати;

– можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку;

- можливість, визначення ймовірності виникнення збитків [26].

З метою управління ризикам ПП «Віконт» проведемо ідентифікацію можливих проблем у інформаційній, технологічних процесах або людських ресурсах. Для цього на підприємстві сформуємо команду експертів, яка зробить моніторинг слабких сторін підприємства, визначить причини виникнення ризиків та розробить заходи щодо мінімізації та зменшення підприємницьких ризиків.

Проведемо аналіз інформаційного забезпечення усіх напрямків діяльності та їх вплив на ефективність ПП «Віконт» (рис. 2.7).

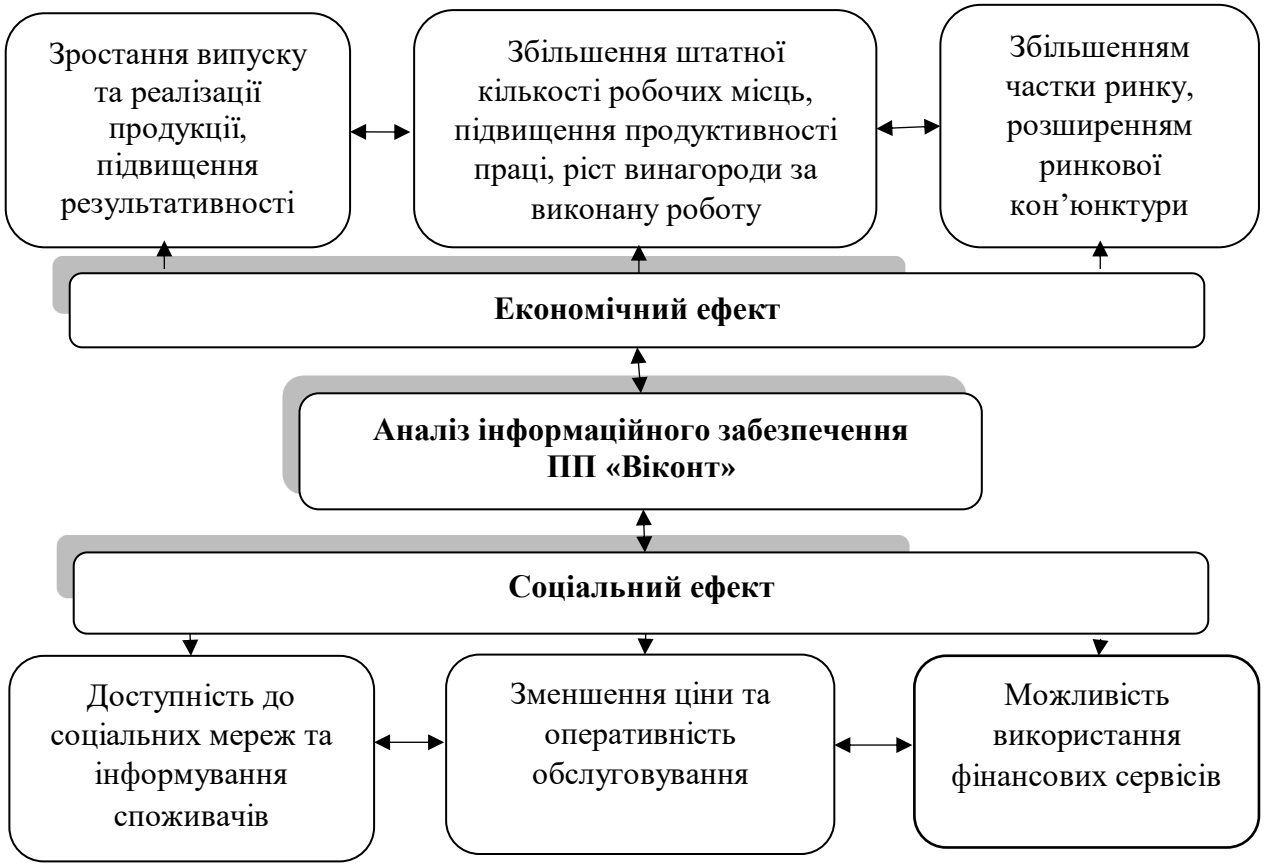


Рис. 2.7. Аналіз інформаційного забезпечення усіх напрямків діяльності та їх вплив на ефективність ПП «Віконт»

Джерело: розроблено автором

Важливою складовою внутрішнього середовища є забезпечення підприємства інформаційними ресурсами та цифровими технологіями. Ринок товарів та послуг змінив вектор та адаптувався до моделі цифрового споживача. Впроваджуючи гнучкі моделі роботи, електронну комерцію, цифровізацію усіх напрямків діяльності підприємство одержує вигоду, яка вимірюється підвищенням конкурентоспроможність продукції, збільшенням частки ринку, розширенням ринкової кон'юнктури, підвищенням попиту та одержанням прибутку.

Завдяки цифровізації усіх напрямків діяльності ПП «Віконт» підвищує продуктивність праці та обслуговування; удосконалює канали збуту продукції; забезпечує реалізацію продукції без прив'язки до території та часу; веде розрахункові операції у цифровій формі; зменшує ціну за рахунок скорочення витрат на реалізацію продукції; підвищує конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Експертним шляхом на підставі фінансової та статистичної звітності розрахуємо сподіваний рівень ризику ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз сподіваного рівня ризику та можливих втрат у господарській діяльності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Роки	Частота виникнення втрат, %					
	Загальна частота виникнення ризику	Безризикова зона	Зона мінімального ризику	Зона підвищеного ризику	Зона критичного ризику	Зона недопустимого ризику
	Fзаг	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5
2021	0,65	-	0,30	0,15	0,15	0,05
2022	0,85	-	0,20	0,30	0,30	0,25
2023	0,75	-	0,35	0,25	0,10	0,05

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової та статистичної звітності

Визначаємо сподіваний рівень ризику (Н) та можливі втрати у господарській діяльності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^{y} H_i \cdot P_i , \qquad (2.3)$$

де, H_i - значення коефіцієнта ризику;

P_i – ймовірність можливих втрат;

$H_{2021} = 0,3 * 12,5 + 0,15 * 37,5 + 0,15 * 62,5 + 0,05 * 87,5 = 23,58\ \%$

$H_{2022} = 0,20 * 12,5 + 0,30 * 37,5 + 0,3 * 62,5 + 0,25 * 87,5 = 51,75\ \%$

$H_{2023} = 0,35 * 12,5 + 0,25 * 37,5 + 0,1 * 62,5 + 0,05 * 87,5 = 24,38\ \%$

Можливі відхилення середнього значення можна визначити за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^{n_1} (x_i - \overline{x})^2 \cdot P_i} . \qquad (2.4)$$

$@^2_{2021} = (12,5 - 23,58)^2 * 0,3 + (37,5 - 23,58)^2 * 0,15 + (62,5 - 23,58)^2 * 0,15 + +(87,5 - 23,58)^2 * 0,05 = 625\%$

$@_{2021} = 25\%$

$@^2_{2022} = (12,5 - 51,75)^2 * 0,20 + (37,5 - 51,75)^2 * 0,30 + (62,5 - 51,75)^2 * 0,30 + (87,5 - 51,75)^2 * 0,25 = 2250\%$

$@_{2022} = 47\ \%$

$@^2_{2023} = (12,5 - 23,76)^2 * 0,34 + (37,5 - 23,76)^2 * 0,38 + (62,5 - 23,76)^2 * 0,08 + (87,5 - 23,76)^2 * 0,05 = 590\%$

$@_{2023} = 24\%$

Таким чином, за результатами проведеного аналізу управління ризиками ПП «Віконт» встановлено, що у 2021 р. коефіцієнт ризику становив 23,58 %. Діяльність ПП «Віконт» у 2021 перебувала в зоні мінімального ризику, проте при несприятливих умовах могла переходити до зони підвищеного ризику. За даними розрахунків можливі відхилення середнього значення у 2021 р. становили 25%, отже, ПП «Віконт» перебувало в такій залежності $H_{2021} = (23{,}58 \pm 25)$ %.

Що стосується 2022 р., то у зв'язку з військовим вторгненням росії в Україну коефіцієнт ризику ПП «Віконт» становив 51,75%, тобто перебував в зоні критичного ризику та за несприятливих умов переходив в зону недопустимого ризику у такій залежності $H_{2022} = (51{,}75 \pm 47)$ %.

У 2023 році господарська діяльність ПП «Віконт» перебувала в зоні підвищеного ризику. Коефіцієнт сподіваного рівня ризику становив 24,38 %, а при несприятливому впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища переходив у зону критичного ризику у такій залежності $H_{2023} = (24{,}38 \pm 24)$ %.

Отже, аналіз сподіваного рівня ризику та можливих втрат у господарській діяльності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. показав, що розрахунки свідчать про те, що ПП «Віконт» працює в нестабільних умовах, які створюють підвищений, критичний і, навіть, недопустимий рівень ризику. З метою мінімізації ризиків та недопущення дисбалансу стабільного розвитку рекомендовано удосконалити організаційну структуру шляхом введення штатної одиниці ризик-менеджера. В обов'язки ризик-менеджера входитиме проведення оцінки ризику за допомогою методів стратегічного аналізу, а саме: SWOT-аналіз, матриця оцінки ризиків, дерево рішень, портфельний аналіз. За результатами проведених експертних оцінок ризик-менеджер розробляє план стратегічного розвитку, здійснюється моделювання процесу управляння ризиками та впроваджуються заходи з врахуванням змін зовнішнього середовища.

2.4. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками підприємства

При здійсненні управління ризиками на кожному конкретному підприємству акцент повинен бути зроблений на ті господарські процеси, що характеризуються високою ризикованістю. При побудові комплексної системи ризик-менеджменту в першу чергу необхідно покласти рівень централізації управління ризиками на конкретному підприємстві [27].

Стратегічною перспективою підвищення ефективності управління ризиками підприємства є створення централізованої системи ризик-менеджменту, а саме підрозділу з управління ризиками. Для виконання своїх повноважень цей підрозділ повинен управляти матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами. Малі підприємства з метою економії фінансових ресурсів, як правило, покладають обов'язки з управління ризиками на провідних спеціалістів: фінансистів, маркетологів. Така система ризик-менеджменту називається децентралізованою.

ПП «Віконт» пропонуємо використати децентралізовану систему управління ризиками, визначити компетентного спеціаліста на якого покладається виконання додаткових функцій з управління ризиками. Такий спеціаліст повинен узгоджувати свої дії з топ-менеджерами підприємства. Завданням спеціаліста, який виконує функції з управління ризиками є надання рекомендацій з метою коригування основних стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Розглянемо перелік критеріїв, які вказують на доцільність формування децентралізованої системи управління ризиками (рис. 2.8).

Основною інформаційної базою є внутрішня інформація щодо господарської діяльності, фінансових можливостей, конкурентних переваг, а також проблемних питань, які потребують вирішення на конкретному робочому місці.

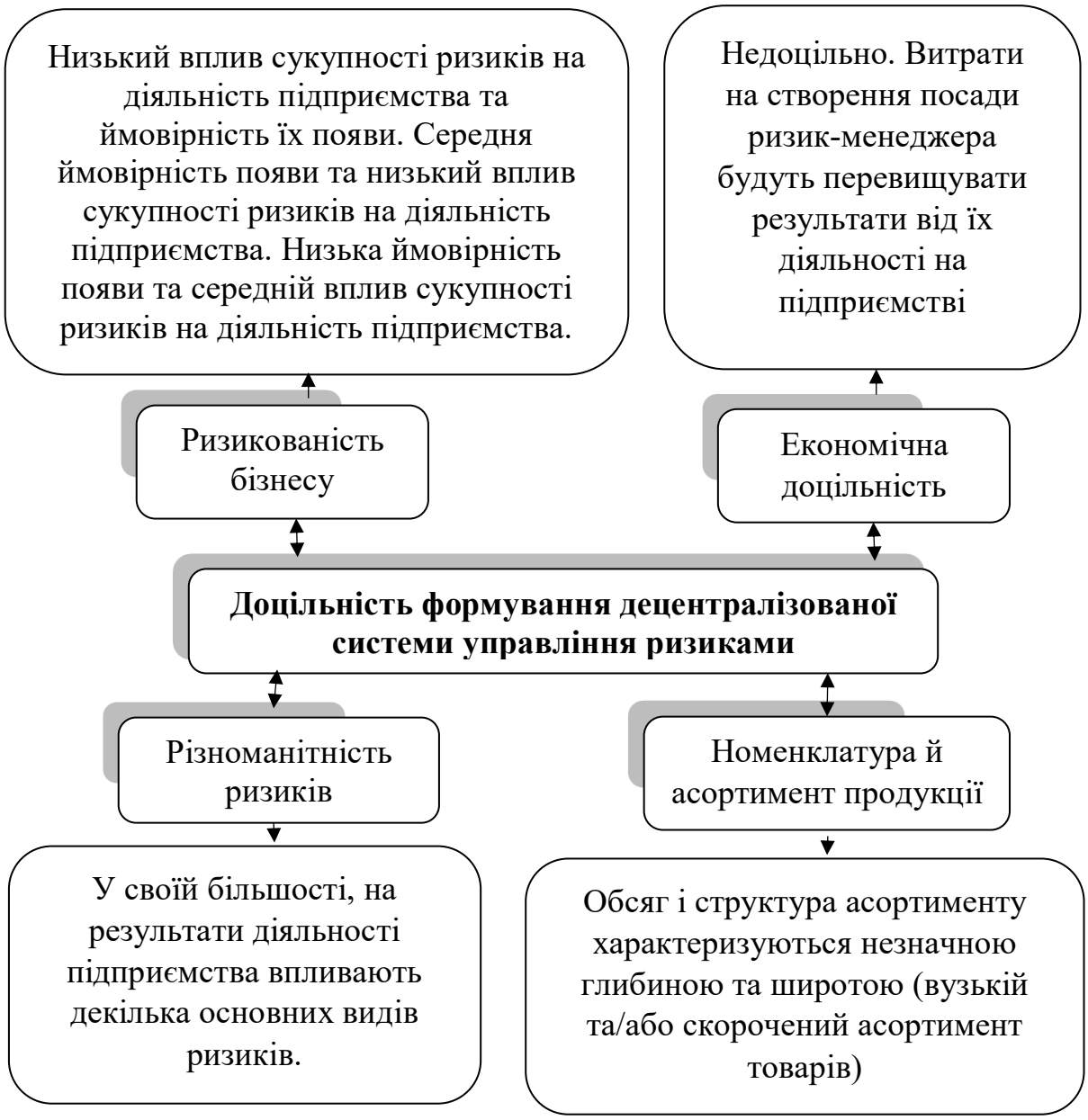


Рис. 2.8. Перелік критеріїв, які вказують на доцільність формування децентралізованої системи управління ризиками [28]

Функціонування системи ризик-менеджменту передбачає отримання додаткової інформації з джерел зовнішнього середовища, яка стосується діяльності конкурентів, зміни в законодавстві, стабільності та привабливості галузі в якій працює підприємство. Результатом діяльності системи ризик-менеджменту є зменшення впливу ризику на діяльність підприємства.

Ще одним аспектом, що визначає специфіку формування та функціонування системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах, є

технологія процесу управління ризиками господарської діяльності [29], яку можна ґрунтується на таких етапах Розглянемо технологія процесу управління ризиками (2.9).



Рис. 2.9. Технологія процесу управління ризиками [30]

На першому етапі технології процесу управління ризиками (якісний і кількісний аналіз ризиків) ключовим процесом є вибір об’єкту аналізу, тобто дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників ризику та використання найбільш прийнятних методів оцінки ризиків. Засобами управління ризиків є вибір способів одержання інформації, перевірка її на достовірність та надійність; SWOT- аналіз; опитування персоналу та працівників керівного складу.

Визначення ризик-позиції підприємства на основі результатів оцінки ризиків є другим етапом управління ризиками. На цьому етапі підприємством досліджуються питання стосовно доцільності здійснення господарських операцій при наявності інформації про ризики та їх рівень їх впливу. На підставі проведеного ранжування потенційних ризиків за рівнем пріоритетності

управління приймаються адаптивні управлінські рішення регулювання ризиків з урахуванням можливостей та сильних сторін підприємства.

Розробка та впровадження основної програми дій щодо коригування ступеня ризику відбувається на третьому етапі управління ризиками та передбачає проведення діагностики внутрішніх ризиків, впровадження заходів щодо їх регулювання. Основний акцент ставиться на пошуку сильних сторін підприємства; переліку ризиків, які не підлягають зменшенню; умовах контракту, в яких обумовлюють відповідальність за ризик; програму дій та оптимізації фінансових ресурсів для регулювання рівня ризиків..

Завершальним етапом є моніторинг і контроль процесу управління ризиками, який передбачає контроль фактичних результатів здійснення регулювання ризику з очікуваними. На цьому етапі здійснюється моніторинг ризиків, рівень впливу на результат, можливість появи нових ризиків. Приймаються додаткові заходи щодо регулювання рівня ризику.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено діяльність ПП «Віконт», яке працює в деревообробній галузі та є виробником паркетної дошки європейського типу з її подальшою реалізацією за рахунок дистриб’юторів на вітчизняному ринку.

2. Проведено аналіз основних фінансових показників вказує на те, що фінансовий стан ПП «Віконт» стабілізувався. Підприємство створило умови для безперебійного виробництва конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовільнити потреби споживачів та забезпечити одержання прибутку.

3. Діагностовано стан структури управління ПП «Віконт», розраховані показники відповідають встановленим нормативним коефіцієнтом. ПП «Віконт» використовує функціональну структуру управління, забезпечує рівень відповідності встановленим завданням та забезпечує виконання місії підприємства. Це є сильною стороною підприємства.

4. Визначено втрати випуску продукції через плинність кадрів за допомогою показника економії часу та додатковий випуск продукції. за даними розрахунків можна зробити висновок, що внаслідок плинності кадрів підприємство втратило виручки від реалізації продукції у 2022 р. на суму 18900 грн та у 2023 р. – 24600.

5. Ідентифіковано можливі проблеми у інформаційній, технологічних процесах або людських ресурсах. Впроваджуючи гнучкі моделі роботи, електронну комерцію, цифровізацію усіх напрямків діяльності підприємство одержує вигоду, яка вимірюється підвищенням конкурентоспроможність продукції, збільшенням частки ринку, розширенням ринкової кон'юнктури, підвищенням попиту та одержанням прибутку.

6. Визначено, що ПП «Віконт» працює в нестабільних умовах, які створюють підвищений, критичний і, навіть, недопустимий рівень ризику. З метою мінімізації ризиків та недопущення дисбалансу стабільного розвитку рекомендовано удосконалити організаційну структуру шляхом введення штатної одиниці ризик-менеджера.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що в умовах військового вторгнення росії управління ризиками є викликом часу, який спричинений змінами зовнішнього середовищ, негативним впливом на внутрішній потенціал підприємства.

2. Узагальнено визначення сутності ризику, які надані міжнародними організаціями. Визначено, що ризик передбачає рівень небезпеки, який може отримати підприємство внаслідок потенційних загроз та можливостей. Використання можливостей сприяє усуненню ризику, а вплив загроз призводить до втрат та кризи.

3. Узагальнено наукові підходи до визначення понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Вказано, що управління ризиками підприємства є актуальним питанням підприємств, які працюють у конкурентному середовищі. Нейтралізація негативного впливу ризику та максимізація зусиль використання можливостей є необхідною умовою ефективного процесу управління ризиками.

4. Досліджено схему формування механізму управління ризиками підприємства, яка є сукупністю послідовних та взаємозалежних принципів, методів та важелів ефективного прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Визначено основні чинники реалізації механізму управління ризиками підприємства, серед яких є конкретизація цілей управління ризиками; визначення етапів процесу управління ризиками; викладення методики оцінки рівня ризиків; вибір інструментів управління ризиками; створення інформаційних та мотиваційних механізмів ризик-менеджменту; достатнє фінансування процесу управління ризиками.

6. Наведено технологію управління ризиками підприємства, яка створює можливості для підвищення конкурентних переваг. На початковому етапі управління ризиками здійснюється аналіз потенційних ризиків та їх ідентифікація. Потім необхідно формалізувати невизначеність, тобто

розрахувати ризики та виміряти їх. Після цього проводиться аналіз ризиків, метою якого є отримання необхідної інформації про структуру, властивості підприємства та існуючі ризики.

7. Розглянуто основні завдання менеджера у процесі управління ризиками підприємства, серед яких формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства; виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства; визначення рівня небезпеки та їх можливі наслідки і розміри збитку; формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик; розробка механізмів управління ризиками.

8. Розглянуто процедуру стратегічного управління ризиками підприємства. В процесі стратегічного управління підприємством необхідно визначати баланс між вигодою та ризиком. Прогнозування схильності до ризику убезпечить підприємство від прийняття управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів на сумнівні операції.

9. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Віконт». В результаті аналізу встановлено, що підприємство є виробником паркетної дошки європейського типу, працює в нестабільному середовищі. Підприємство створило умови для безперебійного виробництва конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовільнити потреби споживачів та забезпечити одержання прибутку.

10. З метою мінімізації ризиків та недопущення дисбалансу стабільного розвитку ПП «Віконт» рекомендовано:

- удосконалити організаційну структуру шляхом введення штатної одиниці ризик-менеджера або покласти обов'язки з управління ризиками на провідного спеціаліста;

- здійснювати превентивні заходи щодо зменшення ризикових ситуацій завдяки формуванню програми надійності персоналу та захисту інформаційних ресурсів;

- вдосконалити систему мотивації та стимулювання праці, підвищити участь персоналу у прийнятті управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирошниченко, Г. (2022). Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство,* (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47

2. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Класичний приватний університет.* Випуск 1(18) 2020. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/17.pdf

3. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* URL: https://core.ac.uk/reader/323531330

4. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 1, 2023. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12796/1/business-inform-2023-1_0-pages-203_209.pdf

5. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.

6. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf

7. Івченко І. Ю. Економічні ризики: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 304 с.

8. Кочетков В. М., Сирочук Н. А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 150–156.

9. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf

10. Пікус Р. В., Приказюк Н. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 598 с.

11. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університ*ету. URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf

12. Скопенко Н.С. Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_32/zb32_04.pdf

13. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії.* Випуск 17, 2017. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf

14. Білоус, С., & Власенко, А. (2023). Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека,* (8 (08), 17-21. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-4

15. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами.* Випуск № 2(82), 2021. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_82_2021_ukr/17.pdf

16. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel.* 2021. Pp. 84-86.URL: https://isg-konf.com.

17. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

18. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996

19. Коленда Н.В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство. Випуск 15* / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf

20. Офіційний сайту Державної служби статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua

21. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22.* С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

22. Бугай В.З., Мацюк О.В. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 5 (10) 2017. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Bugaj-V.Z.-Matsyuk-O.V..pdf

23. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: Актуальні питання науки і практики,* 2018, № 11. URL: http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf

24. Ріщук Л.І., Микитюк Н.Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 23. 2018. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf

25. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf

26. Євтушенко Н., & Захаржевська А. (2022). Особливості формування механізму розвитку управління ризиками в підприємствах. *Економічний простір,* (182), 61-66. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-8

27. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ. 2021*. Том 31. № 5. С. 79 – 83. URL: https://doi.org/10.36930/40310512

28. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 9, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612

29. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємництві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405

30. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 17, частина 2 • 2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/31.pdf

31. Назаренко С. А., Носань Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern Economics.* 2020. № 23(2020). С. 143-147. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-23.

32. Сойма, С., Білоуська, Т., & Вдовічена, О. (2022). Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство,* (44). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115

33. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство.* Випуск № 47 / 2023. file:///C:/Users/admin/Downloads/2144-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2068-1-10-20230303.pdf

34. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772

35. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42 / 2022. http://eprints.zu.edu.ua/34619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

36. Нужна О. Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. *Економічний форум* 1/2023. С. 87-93. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/382/369

37. Савченко М.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*, № 2 (34) 2019. С. 28-36.

38. Ткаченко Т. П. Теоретико-методологічні засади формування системи економічної безпеки промислового підприємства. *Бізнес інформ* № 8 ’2021. С. 95-101. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-8_0-pages-95_101.pdf

39. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Палієв В. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 3. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/08/2023-318-52.pdf

40. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник.* Випуск 2(25) 2021. С. 72-76. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf

41. Ареф’єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство,* (43). 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

42. Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal «Internauka»* DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9

43. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.

Додаток А

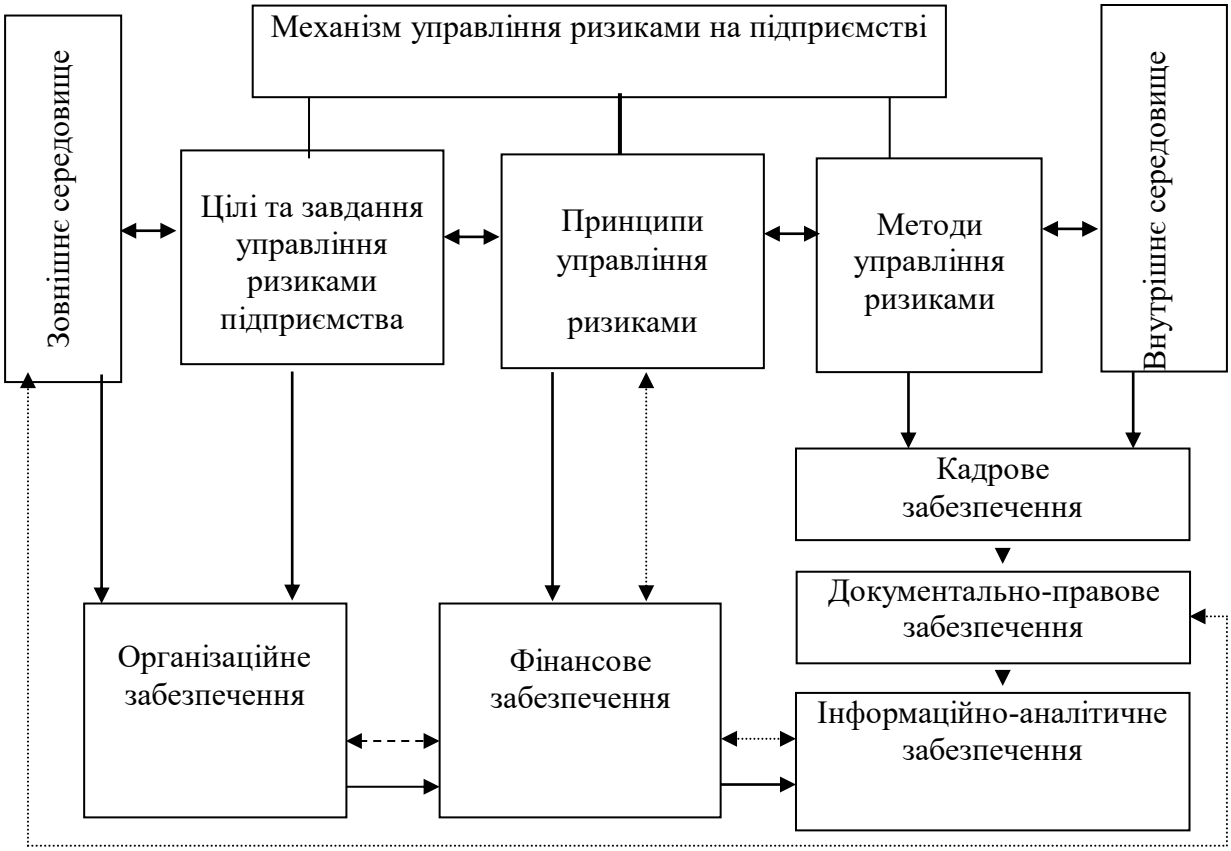


Рис. 1. Механізм управління ризиками підприємства

Додаток Б

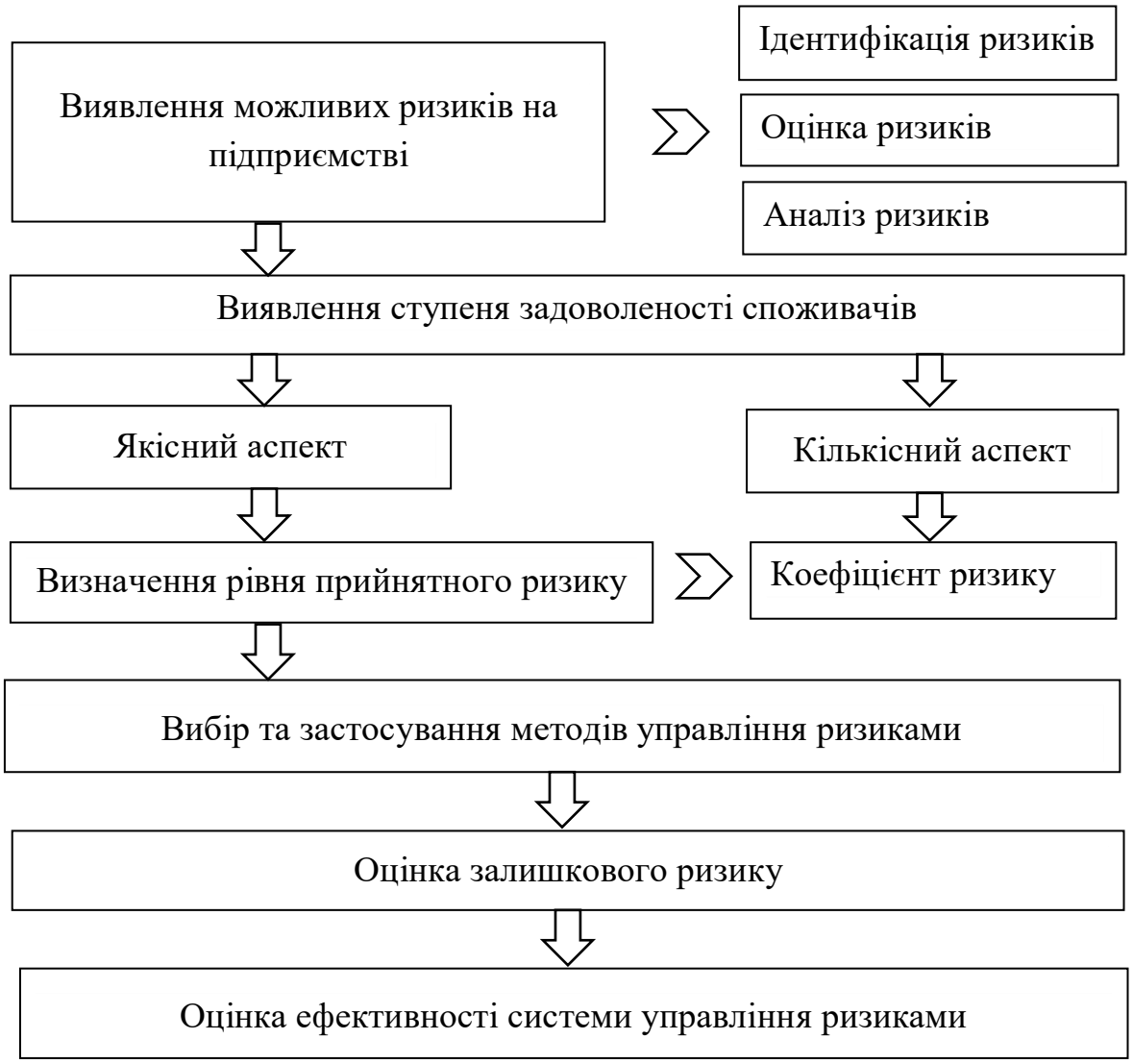


Рис. 2. Технологія управління ризиками підприємства

Додаток В



Рис. 3. Процедура стратегічного управління ризиками підприємства