

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління ризиками приватного підприємства в
умовах глобалізації»**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Скабенюк Маргарита Григорівна

Керівник: ***Орехова Альвіна Іванівна***
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Макаренко Наталія Олексіївна***
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та
логістики Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри
(посада, ПІБ)

« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Скабенюк Маргариті Григорівні

1. Тема роботи: **Управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації**
2. База практичного дослідження: **ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» м. Балта Одеської області**

керівник роботи Орськова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «08» 05.2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємствах в умовах глобалізації;

дослідити організаційно-економічну характеристику ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»;

провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

дослідити організацію системи управління ризиками на підприємстві;

запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ризиками на підприємствах в умовах глобалізації;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «17» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи		виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу		виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи		виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником		виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи		виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність		виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи		виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат		виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист		виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студентка

(підпис)

М.Г. Скабенюк

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Скабенюк М.Г. Управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ризиками приватного підприємстві в умовах глобалізації. Досліджено систему управління ризиками в приватному підприємстві. Запропоновані шляхи вдосконалення управління ризиками приватного підприємстві в умовах глобалізації.

У досліджуваному господарстві відсутня служба внутрішнього контролю чи ризик-менеджменту. У нинішніх складних і мінливих міжнародних умовах велика кількість несподіваних ризиків і небезпек може виникнути в будь-який час. Підприємство зобов'язане здійснити достатню підготовку до боротьби з цими потенційними ризиками в аспектах моделі ведення бізнесу, передачі технологій, управління людськими ресурсами, інновацій бренду та іміджу підприємства тощо. Лише за допомогою загального попередження про ризики та комплексного плану реагування на ризики підприємство може впоратися зі складними ринковими умовами в усьому світі. На основі проведених розрахунків нами було запропоновано до впровадження службу ризик-менеджменту у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» та доведена економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: ризик, управління, підприємство, аналіз, оцінка, глобалізація.

SUMMARY

Skabenok M.G. Risk management of a private enterprise in the conditions of globalization.

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of risk management of a private enterprise in the conditions of globalization were investigated in the qualification work. The system of risk management in a private enterprise was studied. Suggested ways of improving risk management of a private enterprise in the conditions of globalization. There is no internal control or risk management service in the studied farm. In today's complex and changing international environment, a large number of unexpected risks and dangers can arise at any time. The enterprise is obliged to make sufficient preparations to deal with these potential risks in the aspects of business model, technology transfer, human resource management, brand innovation and enterprise image, etc. Only with a general risk warning and a comprehensive risk response plan can an enterprise cope with complex market conditions around the world. On the basis of the calculations, we proposed to implement the risk management service in PE "LISOVY DAR" and proved the economic efficiency of the proposed measures.

Keywords: risk, management, enterprise, analysis, evaluation, globalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємствах в умовах глобалізації	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління ризиками в приватних підприємствах	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»	18
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	26
2.3 Особливості управління ризиками на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3 Удосконалення системи управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації	40
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасним підприємствам необхідна розробка та застосування нових підходів та напрямів до організації їх діяльності, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Господарська діяльність підприємств відбувається за умов невизначеності, які неможливо однозначно визначити. Внаслідок цього виникає необхідність створення, розробки та впровадження системи управління ризиками підприємств, для того щоб забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність. Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації та переходу до інноваційної економіки значно посилюються ризики приватних підприємств, змінюється їх структура, а також джерела виникнення. Тому надзвичайної актуальності набувають питання ідентифікації, оцінки та розробки способів управління ризиками. Середовище, в якому функціонують приватні підприємства, носить імовірнісний характер, відрізняється високим ступенем невизначеності, тому діяльність будь-якого приватного підприємства схильна до великої групи ризиків і стає все більш нестійкою, мінливою, складною і важко передбачуваною. Уникнути ризику у виробничій діяльності складно, а якщо точніше, то практично неможливо. А тому, першочерговим завданнями управлінської діяльності є оцінка можливого ризику, виявлення ризикоутворюючих факторів, а також вибір методів управління ризиками.

Стан вивчення проблеми. Найбільш суттєві дослідження з питань дослідження особливостей управління ризиками провели вчені-науковці, серед яких Білорус Т. В. [1], Буркова Л. А., Шепелюк В. А. [2], Воловельська І. В., Гайдуков Б. [3], Даниленко В. В. [6], Ільченко В. Ю., Кобець С. П., Джегур Г. В., Бондар В. Ю. [7], Кісільов О. І., Качков С. О. [8], Косович Б. І., Дмитрук В. О. [10], Насипайко Д. С., Подплетній В. В. [11], Птащенко О. В. [13], Сіденко В. Р. [14], Соболева Г. Г. [16], Ткачук Г. Ю. [17] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового

дослідження питання пов'язані з особливостями управління ризиками приватних підприємств в умовах глобалізаційних викликів.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи управління ризиками на підприємстві в умовах глобалізації;
- провести організаційно-економічну характеристику ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- дослідити організація системи управління ризиками на підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ризиками на підприємствах в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» м. Балта Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиком приватних підприємств в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження слугували фундаментальні положення досліджуваної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів

удосконалення управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, звітність підприємства, матеріали періодичного друку та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками приватних підприємств в умовах глобалізації, а саме:

- визначені теоретико-методичні основи управління ризиком на підприємствах в умовах глобалізації;
- запропоновані шляхи вдосконалення управління ризиком приватних підприємств в умовах глобалізації шляхом створення на підприємстві служби ризик-менеджменту;
- запропоновано ключові напрями вдосконалення системи управління ризиком, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та відповідатиме сучасному стану, тактичним та стратегічним планам діяльності та засобам управління суб'єктом господарювання.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління ризиками в приватних підприємствах в умовах глобалізації.

Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні

викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для студентів спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції в м. Львів.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Скабенюк М. Г. Особливості управління ризиками на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 372-373.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 51 сторінці. Список використаних джерел включає 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Актуальність організації системи управління ризиками на підприємствах пов'язана з недооцінкою його значущості у практичній діяльності. У сучасних умовах для забезпечення економічної безпеки в макроекономічному нестійкому середовищі підприємству доводиться долати різні ризикові ситуації під час здійснення ними фінансово-господарської діяльності. Кожне підприємство має забезпечити собі стійке становище задля унеможливлення ризиків втрат вкладених ресурсів та економічної життєздатності.

Поняття ризику включає невизначеність і можливість втрати або отримання вигоди. У ході здійснення фінансово-господарської діяльності існують різні варіанти розвитку подій, що залежать від управлінських рішень, тобто події є керованими. При цьому ризик є можливою небезпекою втрат при несприятливому результаті подій або можливістю отримання вигод при сприятливому результаті.

Проблеми, пов'язані з ризиками, були у людському суспільстві з часів його існування. Прийнято виділяти такі етапи розвитку ризик-менеджменту у світі (табл. 1.1).

Перший крок до ефективного управління ризиками - глибоке розуміння потенційних загроз. Компанії повинні розробляти та впроваджувати системи раннього попередження, які допомагають ідентифікувати можливі ризики до того, як вони перетворяться на кризи. Аналіз даних, моніторинг ринкових тенденцій та регулярна оцінка внутрішніх процесів забезпечують необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень.

Другий ключовий елемент — створення гнучких стратегій, які можна швидко адаптувати у відповідь на умови, що змінюються. Гнучкість та

адаптивність стають конкурентними перевагами, дозволяючи компаніям переналаштовувати операційні процеси, змінювати напрямки розвитку та впроваджувати нові технології без значних втрат.

Таблиця 1.1 - Етапи становлення системи ризик менеджменту у світі

Період	Сфера використання	Характеристика
40-60 рр. XX ст.	Страховання; фінансові інвестиції	Поява терміна «ризик-менеджмент»; Розробка методики оцінки фінансових ризиків інвестиційного портфеля
60-90 рр. XX ст.	Страховання; виробництво; політика; екологія	Введення іспиту з ризик-менеджменту у страхових компаніях; Розробка перших систем управління ризиками; Створення міжнародних товариств, які об'єднують фахівців із ризик-менеджменту
1990 рр. – теперішній час	Усі напрямки підприємницької діяльності	Поява посади ризик-менеджера на підприємствах; створення відділів управління ризиками на підприємствах; Розробка стандартів з ризик-менеджменту

Джерело: за матеріалами [3]

Орієнтована класифікація ризиків наведена в табл. 1.2.

Ефективне управління ризиками передбачає формування культури, у якій ризики сприймаються як невід'ємна частина стратегічного планування. Навчання співробітників, розвиток лідерських якостей та заохочення ініціативи та відповідальності на всіх рівнях організації підвищує загальну стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Технологічні інновації можуть суттєво знизити низку ризиків, автоматизуючи процеси та покращуючи безпеку. Інвестиції в кібербезпеку, хмарні технології та штучний інтелект не тільки підвищують ефективність, але й забезпечують компаніям інструменти аналізу даних, прогнозування тенденцій та швидкої адаптації до нових викликів.

Управління ризиками в епоху змін потребує комплексного підходу, що поєднує в собі технології, гнучкість, культурні зміни та прагнення сталого розвитку. Компанії, які приймають управління ризиками як можливість для інновацій та зростання можуть не тільки мінімізувати потенційні загрози, а й

виявити нові шляхи розвитку. У світі, де майбутнє непередбачуване, здатність адаптуватися та долати невизначеності стає ключем до довгострокового успіху.

Таблиця 1.2 – Класифікація ризиків

Рівень виникнення	• Фірмовий (мікрорівень). • Галузевий. • Міжгалузевий. • Регіональний. • Державний. • Глобальний (світовий)
За сферою виникнення	• Зовнішні. • Внутрішні (обидва види ризиків мають власну велику класифікацію)
За часом виникнення	• Короткотермінові. • Постійні
За рівнем витрат	• Мінімальні. • Середні. • Оптимальні. • Максимальні чи допустимі. • Критичні. • Катастрофічні
За ступенем правомірності	• Правомірні (виправдані). • Неправомірні (невиправдані)
Щодо об'єктивності	• Із об'єктивною ймовірністю. • Суб'єктивною ймовірністю. • Суб'єктивно-об'єктивною ймовірністю
Щодо часу прийняття рішень	• Випереджувальні. • Своєчасні. • Запізнілі
Щодо можливого фінансового результату	• Чисті. • Спекулятивні
Щодо врахування тимчасового фактору	• Статичні. • Динамічні
Причини (рід небезпеки), що викликають несприятливі події	• Соціально-політичні. • Адміністративно-законодавчі. • Виробничі. • Комерційні. • Фінансові. • Природно-екологічні. • Демографічні. • Геополітичні
За часом дії	• Ретроспективні. • Поточні. • Перспективні
Причини виникнення	• Невизначеність майбутнього. • Нестача інформації. • Суб'єктивний вплив

Джерело: за матеріалами [3]

Методи управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків. Першим кроком в управлінні ризиками є їхня ідентифікація. Це процес визначення можливих ризиків, які можуть виникнути у процесі підприємницької діяльності, та їх класифікація за різними категоріями. Ідентифікація ризиків допомагає підприємцю зрозуміти, які ризики можуть вплинути на його бізнес та як їх можна запобігти чи мінімізувати.

2. Оцінка ризиків. Після ідентифікації ризиків необхідно провести їхню оцінку, щоб визначити ступінь їхнього впливу на бізнес. Оцінка ризиків включає аналіз ймовірності настання кожного ризику та його можливих наслідків. На основі оцінки ризиків підприємець може ухвалити рішення про те, які заходи слід вжити для їх мінімізації чи запобігання. На основі результатів ідентифікації та оцінки ризиків розробляється стратегія управління ризиками. Стратегія має бути спрямована на мінімізацію потенційних втрат та забезпечення сталого розвитку бізнесу. У рамках стратегії управління ризиками можуть використовуватися різні методи, такі як диверсифікація ризиків, страхування, резервування та інші.

Види ризиків у підприємницькій діяльності:

1. Комерційні ризики. Комерційні ризики пов'язані з можливими втратами внаслідок зміни ринкової кон'юнктури, конкуренції, зміни попиту продукцію та інших чинників. Для керування комерційними ризиками підприємцю необхідно проводити постійний моніторинг ринку, аналізувати конкурентів та розробляти гнучку маркетингову стратегію.

2. Фінансові ризики. Фінансові ризики виникають через коливання валютних курсів, відсоткові ставки, інфляції та інших чинників, які впливають на вартість капіталу. Для мінімізації фінансових ризиків підприємцю слід розробити фінансову стратегію, яка враховуватиме ці фактори та забезпечуватиме стійкість бізнесу.

3. Операційні ризики. Операційні ризики пов'язані з помилками в управлінні підприємством, порушенням безпеки, збоями у роботі обладнання

та іншими факторами. Для управління операційними ризиками необхідно проводити регулярний аудит та контроль за роботою підприємства, а також розробляти систему заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки.

У основі управління ризиками лежить всебічне розуміння ландшафту ризиків організації. Це передбачає виявлення потенційних загроз у різних галузях: від фінансових та операційних ризиків до репутаційних ризиків та ризиків дотримання вимог. Потім кожен ризик аналізується для оцінки його потенційного впливу та ймовірності виникнення. Цей аналіз формує основу визначення пріоритетів, забезпечуючи напрям ресурсів найбільш серйозні загрози.

Після того, як ризики ідентифіковані та розставлені за пріоритетами, організації розробляють стратегії реагування. Ці стратегії можуть включати повне уникнення ризику, пом'якшення його впливу, передачу його третій стороні або просто ухвалення його в рамках певних параметрів. Вибрана відповідь залежить від характеру ризику, його потенційного впливу та толерантності організації до ризику.

Ефективне управління ризиками виходить за рамки простого виявлення та реагування. Це вимагає комунікації та співробітництва, що забезпечує поінформованість усіх зацікавлених сторін про потенційні ризики та стратегії їхнього пом'якшення. Це сприяє розвитку культури поінформованості про ризики, коли співробітники отримують можливість виявляти потенційні загрози, та повідомляти про них, створюючи зворотний зв'язок для постійного покращення.

Крім того, управління ризиками має бути адаптивним. Бізнес-середовище постійно змінюється, як і підхід організації до ризику. Регулярний моніторинг та аналіз мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб стратегії залишалися актуальними та ефективними в умовах мінливих обставин.

Технології відіграють важливу роль у розширенні можливостей управління ризиками. Інструменти аналізу даних можуть допомогти виявити

ризиками, що виникають, і оцінити їх потенційний вплив. Програмне забезпечення для управління ризиками може оптимізувати процеси, надавати аналітичну інформацію в режимі реального часу та полегшувати взаємодію всередині організації.

Глобалізація світової економіки, з одного боку, відкриває перед підприємствами нові можливості для розвитку, з іншого боку, збільшує кількість та складність ризиків, з якими вони стикаються. У умовах глобалізації управління ризиками стає критично важливим чинником забезпечення стійкості і конкурентоспроможності бізнесу.

Глобалізація проявляється у різних формах, таких як:

- зростання міжнародної торгівлі та інвестицій;
- транснаціоналізація виробництва та діяльності підприємств;
- посилення конкуренції на світових ринках;
- розвиток інформаційних технологій та комунікацій;
- взаємозалежність економік різних країн.

Ці фактори зумовлюють появу нових видів ризиків, таких як:

- валютні ризики - коливання курсів валют можуть призвести до втрат при експортно-імпортних операціях.
- політичні ризики - зміни політичної ситуації у країні можуть негативно зашкодити діяльності компанії.
- ризики в країні - економічні кризи, стихійні лиха та інші події в країні можуть призвести до втрат компанії.
- репутаційні ризики - негативна інформація про компанію у ЗМІ чи соціальних мережах може призвести до втрати клієнтів та партнерів.
- операційні ризики - збої у роботі інформаційних систем, помилки персоналу, стихійні лиха та інші події можуть призвести до перебоїв у виробництві та реалізації продукції.

Система управління ризиками на підприємстві повинна включати наступні етапи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 — Етапи системи управління ризиками на підприємстві

Етап	Зміст
Ідентифікація ризиків	Виявлення всіх можливих ризиків, з якими може зіткнутися компанія.
Оцінка ризиків	визначення ймовірності настання кожного ризику та його можливих наслідків
Розробка заходів для управління ризиками	вибір методів та інструментів для зниження або мінімізації кожного ризику
Реалізація заходів з управління ризиками	впровадження обраних методів та інструментів у практику роботи підприємства
Контроль та моніторинг ризиків	постійний контроль за ефективністю заходів з управління ризиками та їх коригування за потреби

Джерело: за матеріалами []

Контролінг займає важливе місце в управлінні ризиками в організаціях. Його роль полягає у вчасному виявленні, аналізі та контролі ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Контролінг дозволяє ефективно оцінити потенційні загрози і розробити стратегії їх управління.

Одним з ключових завдань контролінгу є постійний моніторинг ризиків, які можуть виникнути в усіх сферах діяльності компанії. Цей процес передбачає аналіз ситуації, виявлення потенційних загроз і визначення оптимальних стратегій протидії їм. Крім того, контролінг забезпечує розвиток системи внутрішнього контролю, що допомагає попереджати виникнення ризиків та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

Надзвичайно важливою частиною контролінгу є управління фінансовими ризиками. Це включає в себе аналіз фінансової звітності, оцінку ліквідності та платоспроможності компанії, а також розробку стратегій мінімізації фінансових ризиків. Контролінг допомагає уникнути фінансових труднощів та забезпечувати стабільність економічного розвитку підприємства.

Загалом, контролінг відіграє значну роль у забезпеченні успішного управління ризиками в організаціях. Ефективна система контролю дозволяє підприємствам ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками, що

допомагає підтримати стабільність та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Методи управління ризиками відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та успішності бізнесу. Ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, планування заходів з управління ризиками, їх імплементація та моніторинг - це ключові кроки, які допомагають підприємствам впоратися з ризиками, що виникають, і мінімізувати їх негативний вплив. Правильне управління ризиками сприяє довгостроковому успіху бізнесу та забезпечує його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Об'єктом дослідження виступає Приватне підприємство «ЛІСОВИЙ ДАР», яке знаходиться в м. Балта Одеської області. Керівником компанії ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» є Москаленко М. П. Основний вид діяльності (КВЕД) – 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво.

Дослідимо структуру активів на прикладі табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Структура активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Основні засоби	19,75	15,07	10,59	-4,68	-4,48	-9,16
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	19,75	15,07	10,59	-4,68	-4,48	-9,16
Готова продукція	-	-	61,57	-	61,57	61,57
Запаси	3,55	25,51	73,91	21,96	48,4	70,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,97	35,73	0	34,76	-35,73	-0,97
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,14	2,43	2,82	2,29	0,39	2,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0,69	0,82	0,69	0,13	0,82
Гроші та їх еквіваленти	71,13	20,39	9,87	-50,74	-10,52	-61,26
Інші оборотні активи	4,45	0,18	1,99	-4,27	1,81	-2,46
ОБОРОТНІ АКТИВИ	80,25	84,93	89,41	4,68	4,48	9,16
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	-	-	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначаємо, що активи ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» склалися в кінці 2021 р. на 19,75% з необоротних та 80,25% з оборотних.

Важливими елементами оборотних активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» були запаси - 3,55 %, гроші та їх еквіваленти - 71,13 %, інші оборотні активи - 4,45 %.

Серед необоротних активів основну роль займали основні засоби - 19,75%.

У 2023 р. активи підприємства були сформовані на 10,59 % з необоротних та 89,41 % з оборотних.

Найбільшу частку в балансі підприємства займали готова продукція - 61,57 %, запаси - 73,91 %, гроші та їх еквіваленти - 9,87 %.

У компанії значна частина грошових ресурсів (10,59%) витрачена на основні засоби, які використовуються для створення товарів та послуг. Це означає, що у випадку зміни ринкової ситуації та зменшення попиту на основні продукти і послуги, ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» не зможе швидко перетворити свої виробничі та торгові процеси для пристосування. Однак це трохи знижує ризик припинення діяльності через неможливість оплатити оренду на наступний місяць. ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» володіє прийнятною фінансовою гнучкістю, оскільки частка некерованих активів зменшується, а частка оборотних активів залишається на високому рівні. Це означає, що у випадку зменшення попиту на продукцію та послуги компанії, буде необхідний короткий час для реалізації непродуктивних некерованих активів на ринку та направлення отриманих коштів у більш привабливі напрямки.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо динаміку активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Аналізуючи дані табл. 2.2 зазначаємо, що активи ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» складали у 2023 р. 3 482,4 тис. грн. Оборотні активи збільшилися на 27% в 2021-2023 рр.

Найбільший стимулюючий вплив на розмір оборотних активів чинили готова продукція +2 144 тис. грн., запаси +2 269,98 %, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом +2 134,09 %, інша поточна дебіторська заборгованість +28,4 тис. грн.

Негативно вплив чинили дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги -100 %, - гроші та їх еквіваленти -84,18 %, - інші оборотні активи -48,93 %, - основні засоби -38,86 %.

Таблиця 2.2 - Динаміка активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Основні засоби:	603,2	490,6	368,8	-112,6	-121,8
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	603,2	490,6	368,8	-112,6	-121,8
Готова продукція	0	0	2 144	0	2 144
Запаси	108,6	830,4	2 573,8	721,8	1 743,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	29,7	1 163,1	-	1 133,4	-1 163,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,4	79	98,3	74,6	19,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	22,4	28,4	22,4	6
Гроші та їх еквіваленти	2 173,1	663,7	343,7	-1 509,4	-320
Інші оборотні активи	135,9	5,9	69,4	-130	63,5
ОБОРОТНІ АКТИВИ	2 451,7	2 764,5	3 113,6	312,8	349,1
БАЛАНС	3 054,9	3 255,1	3 482,4	200,2	227,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

На прикладі табл. 2.3 дослідимо структуру джерел фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Аналізуючи дані табл. 2.3 зазначаємо, що формування джерел фінансування активів визначається впливом вартості кредитів банків, пропозиції товарних кредитів від постачальників, планами власників та ухваленнями керівництва підприємства. У 2021 р. ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» використовував короткострокові зобов'язання (35,01%), власний капітал (64,99%), в той час як довгострокові зобов'язання складала 0 %. В джерелах фінансування активів відсоток власного капіталу ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» був великим, що свідчило про мінімальний ризик втрати власного капіталу перед кредиторами.

Таблиця 2.3 - Структура джерел фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	15,71	14,75	13,78	-0,96	-0,97	-1,93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	49,27	47,16	44,91	-2,11	-2,25	-4,36
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	64,99	61,91	58,69	-3,08	-3,22	-6,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,82	37,46	41,12	3,64	3,66	7,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,34	0,22	0,2	-0,12	-0,02	-0,14
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,11	-	-	-0,11	-	-0,11
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,68	-	-	-0,68	-	-0,68
Інші поточні зобов'язання	0,07	0,41	-	0,34	-0,41	-0,07
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	35,01	38,09	41,31	3,08	3,22	6,3
Баланс	100	100	100	-	-	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» сформувало власний капітал з таких елементів: зареєст рований (пайовий) капітал - 15,71%, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) - 49,27.

Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги склали 33,82 %.

Станом на кінець 2023 року джерела фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» на 41,31 % склалися з короткострокової заборгованості та на 58,69 % з власного капіталу.

Активи підприємства значною мірою самофінансуються і воно менш залежне від зовнішніх кредиторів. Підприємство також є більш надійним позичальником, оскільки інтереси банків та інших партнерів захищені у випадку неплатоспроможності.

Наступні елементи капіталу відіграли найбільшу роль у фінансуванні ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» - зареєстрований (пайовий) капітал - 13,78 % та нерозподілений прибуток - 44,91 %.

Найважливішим елементом фінансування пасивів у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» була поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги - 41,12 %.

ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» має велику частку нерозподіленого прибутку в загальній структурі фінансування активів, що свідчить про те, що підприємство ефективно працює протягом тривалого періоду часу, забезпечуючи зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку.

Залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів веде до збільшення ризику і підвищення боргового навантаження, але також сприяє більш повному використанню господарського, виробничого та збутового потенціалу підприємства. Тому, якщо ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» має велику маржу прибутку, варто розглянути залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку основної діяльності. Наразі частка довгострокових і короткострокових позикових коштів складає 41,31%. Для підприємства важливо уважно ставитися до зв'язків із постачальниками та іншими кредиторами, оскільки заборгованість перед кредиторами становить значну частину джерел фінансування активів. Важливо враховувати інтереси інших сторін, своєчасно виконувати угоди та обов'язки, що сприятиме зниженню витрат на таке джерело фінансування.

На прикладі табл. 2.4 дослідимо динаміку джерел фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Аналізуючи дані табл. 2.4 зазначаємо, що основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення поставлених власниками цілей, і це зазвичай призводить до отримання прибутку. Збільшення власного капіталу на 2,95% в період з 2021 по 2023 р. є підтвердженням успішності цієї мети і зміцненням фінансового потенціалу ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Таблиця 2.4 - Динаміка джерел фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»,
тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	480	480	480	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 505,3	1 535,1	1 563,8	29,8	28,7
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1 985,3	2 015,1	2 043,8	29,8	28,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 033,1	1 219,4	1 431,8	186,3	212,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,3	7,2	6,8	-3,1	-0,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	3,3	-	-	-3,3	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	20,9	-	-	-20,9	-
Інші поточні зобов'язання	2	13,4	-	11,4	-13,4
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1 069,6	1 240	1 438,6	170,4	198,6
Баланс	3 054,9	3 255,1	3 482,4	200,2	227,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Обсяг власного капіталу цієї компанії становить 2 043,8 тис. грн. на кінець 2023 р., порівняно з 1 985,3 тис. грн. у 2021 р. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів зріс на 13,99 % за період з 2021 по 2023 роки завдяки зростанню власного капіталу на 2,95 % і короткострокових зобов'язань на 34,5%. Як наслідок, ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» стала більш фінансово мобільною, що дозволяє їй проводити більш активну операційну та інвестиційну діяльність.

Заборгованість перед постачальниками товарів, послуг та робіт у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» постійно зростає. Розумне висновок про вплив цього процесу на фінансове становище компанії неможливо зробити без додаткового аналізу управлінської звітності. Товарне кредитування та

відстрочка платежу є зазвичай економним джерелом фінансування, що допомагає поповнити обігові кошти. Однак постачальники можуть підвищити ціни через ризик несвоєчасного сплати боргів, що впливає на витрати на вироблені товари та послуги. Далі варто використовувати товарні кредити та давати змогу відстрочки платежу за послуги, але слід враховувати інтереси постачальників.

На прикладі табл. 2.5 дослідимо динаміку чистих активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Таблиця 2.5 - Динаміка чистих активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Необоротні активи	603,2	490,6	368,8	-112,6	-121,8
Оборотні активи	2 451,7	2 764,5	3 113,6	312,8	349,1
Короткострокові зобов'язання	1 069,6	1 240	1 438,6	170,4	198,6
Всього чистих активів	1 985,3	2 015,1	2 043,8	29,8	28,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Аналізуючи дані табл. 2.5 зазначаємо, що фінансове становище ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» покращується в період з 2021 по 2023 р., оскільки після відрахування зобов'язань обсяг вільних активів збільшується на 2,95%. Таким чином, компанія може похвалитися ефективною бізнес-моделлю.

На прикладі табл. 2.6 дослідимо основні фінансово-економічні показники ПП «ЛІСОВИЙ ДАР».

Аналізуючи дані табл. 2.6 зазначаємо, що у 2021 році ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» отримало дохід на суму 4 393,7 тис. грн. На момент завершення досліджень в 2023 р. дохід склав 3 545 тис. грн., що менше на 19,32% порівняно з початковим показником. Це свідчить про те, що підприємство не може ефективно діяти в ускладнених економічних умовах, використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби своєї цільової аудиторії на ринку. Це призводить до недостатньої кількості фінансових ресурсів для покриття постійних та змінних витрат, стимулювання ефективних

працівників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Таблиця 2.6 - Основні фінансово-економічні показники ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	4 393,7	5 770,2	3 545,0	1 376,5	-2 225,2
Собівартість, тис. грн.	3 967,1	5 710,2	3 350,3	1 743,1	-2 359,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	426,6	60,0	194,7	-366,6	134,7
Частка основних засобів у активах	0,2	0,15	0,11	-0,05	-0,04
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,74	0,81	0,06	0,07
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	12,16	1,97	-	-10,19
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	8,89	5,1	-	-3,79
Рентабельність (збитковість) продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	0,71	-1,31	2,14	-2,02	3,45
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	12,73	1,84	0,65	-10,89	-1,19
Коефіцієнт фінансової автономії	0,65	0,62	0,59	-0,03	-0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,29	2,23	2,16	-0,06	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,03	0,54	0,24	-1,49	-0,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Зменшення ефективності господарських процесів підтверджується тим, що чистий дохід скорочувався швидше (на 19,32 %), ніж собівартість (на 15,55 % за період з 2021 по 2023 рр.). Важливо досягнути протилежної ситуації, яка дозволить підприємству отримувати більш помітні фінансові результати.

В кінці 2023 року валовий прибуток ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» склав 194,7 тис. грн., що є менше, ніж у 2021 р. (426,6 тис. грн.). Це свідчить про ефективність операційних процесів підприємства, які дозволяють створювати значну додану вартість через щоденну працездатність його колективу працівників. Це також означає, що компанія має додаткові фінансові ресурси, які можуть бути використані на керівництво, маркетингові витрати і фінансові операції. Операційна маржа показує конкурентоспроможність підприємства, тому високе значення цього показника свідчить про якісні продукти та послуги компанії, яка має стійке положення на ринку. У 2023 році за кожну гривню продажу, ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» заробила 2,14 коп. оперативного прибутку. Управлінці працюють над підвищенням ефективності операційних процесів підприємства, що дозволяє підвищувати цей показник з 2021 по 2023 р.

Основні засоби ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» використовуються менше в операційному процесі, що підтверджується зниженням фондівіддачі (8,25 наразі порівняно з базовим 10,55). Протягом 2023 року кожна гривня, інвестована в основні засоби, дозволила виготовити та продати товарів і послуг на суму 8,25 гривень.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз організації - це процес визначення ключових складових зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на потужності компанії в досягненні своїх цілей.

Проведення аналізу виконує ряд цінних функцій для бізнесу:

- у контексті стратегічного планування, сприяє урахуванню основних факторів, які впливають на економічну організацію та її майбутнє;
- в рамках корпоративної політики, допомагає створити якнайбільш вигідний імідж;

– з точки зору поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідною для ефективнішого виконання робочих завдань.

Основними факторами ризику зовнішнього середовища ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» є:

- посилення конкуренції,
- демпінг цін на продукцію,
- зниження купівельної спроможності населення,
- звільнення кваліфікованого персоналу.

Поточна діяльність досліджуваного підприємства з ризиками для стабільності та стійкості організації, що призводить до накопичення факторів ризику в окремих функціональних сферах поточної діяльності.

Найбільш важливими є виробничий ризик і фінансовий ризик.

Обидва ризики мають стратегічне значення для ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» і їх наслідки суттєво впливають на економічні та фінансові результати господарської діяльності, від яких залежить фінансова безпека підприємства.

Виробничий ризик визначається структурою активів, в які інвестується капітал.

Виробничі ризики виникають під впливом таких факторів:

- постачальники (передчасна, неповна, неякісна поставка матеріалів, інших основних засобів, неоптимальна поставка запасів у виробничий процес);
- господарські (неякісне надання послуг (виконання робіт), несумлінне поводження з матеріальними цінностями під час надання послуг (виконання робіт));
- продажі (виникнення дебіторської заборгованості, пошук додаткових джерел фінансування).

Особливе місце у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» займають фінансові ризики, які виникають у сфері господарської діяльності та безпосередньо пов'язані з формуванням прибутку підприємства.

Під час економічної кризи вплив фінансових ризиків на прибутковість та фінансову безпеку компанії значно зростає.

Фактори, що впливають на зовнішнє фінансове середовище ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» включають:

1) непрямі фактори: рівень та темпи інфляції; девальвація національної валюти, обмінний курс, облікова ставка; невизначеність економічної ситуації; динаміка економічного розвитку країни; регіональна економічна політика; загальне інвестиційне середовище в країні; державна податкова політика; купівельна спроможність населення.

2) прямі фактори: стан і прозорість фінансового, кредитного, сировинного та страхового ринків; тип, рівень і стабільність ділових відносин з постачальниками, покупцями та фінансовими установами; зростання цін на транспорт, електроенергію та інші послуги; неправильний вибір цільового сегмента; рівень прибутковості інвестиційного проекту.

Фактори, що впливають на внутрішнє фінансове середовище: ризик збільшення витрат; амортизаційна, податкова, дивідендна та інвестиційна політика компанії; політика управління доходами, поточні активи, грошовий потік, фінансовий ризик; структура капіталу компанії; середньозважена вартість капіталу; структура інвестиційного портфеля; ступінь самофінансування інвестиції; кредитоспроможність підприємства та склад фінансових зобов'язань.

Особливе місце у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» займають фінансові ризики, які виникають у сфері господарської діяльності та безпосередньо пов'язані з формуванням прибутку підприємства.

Під час економічної кризи вплив фінансових ризиків на прибутковість та фінансову безпеку компанії значно зростає.

Фактори, що впливають на зовнішнє фінансове середовище ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» включають:

1) непрямі фактори:

- рівень та темпи інфляції;

- девальвація національної валюти; обмінний курс, облікова ставка; невизначеність економічного стану; динаміка економічного розвитку країни; регіональна економічна політика; загальне інвестиційне середовище в країні; державна податкова політика; купівельна спроможність населення, впровадження стратегічних інновацій змін.

2) прямі фактори: стан і прозорість фінансового, кредитного, сировинного та страхового ринків; тип, рівень і стабільність ділових відносин з постачальниками, покупцями та фінансовими установами; зростання цін на транспорт, електроенергію та інші послуги; неправильний вибір цільового сегмента; рівень прибутковості інвестиційного проекту.

Фактори, що впливають на внутрішнє фінансове середовище: ризик збільшення витрат; амортизаційна, податкова, дивідендна та інвестиційна політика компанії; політика управління доходами, поточні активи, грошовий потік, фінансовий ризик; структура капіталу компанії; середньозважена вартість капіталу; структура інвестиційного портфеля; ступінь самофінансування інвестиції; кредитоспроможність підприємства та склад фінансових зобов'язань; контроль інструментів, що використовуються на підприємстві.

На сучасному етапі найважливішими видами фінансових ризиків у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» є:

- фінансова нестабільність, яка може призвести до банкрутства підприємства;
- ризик неплатоспроможності, викликаний неправильним розподілом позитивних та негативних грошових потоків у часі, що є найбільш небезпечним з фінансової точки зору;
- інвестиційний ризик, який може втратити капітал, відноситься до найнебезпечніших фінансових ризиків;
- інфляційний ризик, коли інфляція знижує реальну вартість капіталу та очікувані доходи від фінансових операцій.

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів є важливим кроком у системі управління ризиками для підприємства для виявлення сильних і слабких сторін, а також виявлення потенційних можливостей та загроз.

До внутрішніх факторів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» відносяться:

- фінансовий стан підприємства: наявність достатньої фінансової бази для розвитку та інвестування в нові технології та обладнання.
- кваліфікація працівників: наявність висококваліфікованих фахівців у сфері аграрного підприємництва, здатних ефективно керувати компанією та вирішувати складні завдання.
- матеріально-технологічна база: стан обладнання та механізмів, що використовуються на підприємстві, можливість швидкого ремонту та заміни зношеного обладнання.
- управління: наявність зрілої системи управління, надійні методи управління, планування та виробництва, ефективність процесів управління.

Зовнішні фактори включають:

- природні фактори: погодні умови, зміна клімату, наявність екологічних проблем, які можуть вплинути на посіви.
- конкуренція: рівень конкуренції на ринку, наявність подібних сільськогосподарських підприємств, які можуть конкурувати у питаннях виробництва та реалізації продукції.
- політичні чинники: відносини з державними органами, державні субсидії та підтримка, законодавство та нормативні акти в агробізнесі.
- економічні фактори: рівень економічного розвитку, кредитно-інвестиційна ситуація та інші економічні фактори.

Щоб компанії могли ефективно адаптуватися до змін у суспільстві та на ринку, вони повинні регулярно проводити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів.

PEST-аналіз — це інструмент, який дозволяє вивчати вплив повсякденних зовнішніх факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств.

Аналіз включає оцінку чотирьох основних факторів: політичного, економічного, соціокультурного та технологічного.

Розглянемо окремо кожний елемент на прикладі рис. 2.1.

Політичні фактори: • Стабільність політичної системи - політична нестабільність може призвести до зміни законів, посилення регулювання та інших ризиків для лісопильного виробництва. • Державна політика - урядові програми, субсидії та податкові пільги можуть мати значний вплив на рентабельність лісопильного виробництва. • Міжнародні відносини - торгові бар'єри, ембарго та інші санкції можуть ускладнити експорт лісопильної продукції.	Економічні фактори: • Зростання економіки - зростання економіки може призвести до збільшення попиту на лісопильну продукцію. • Рівень інфляції - високий рівень інфляції може призвести до зростання цін на сировину та транспортні витрати, що негативно вплине на рентабельність лісопильного виробництва. • Валютні курси - зміна валютних курсів може вплинути на ціну лісопильної продукції на експортному ринку. • Ціни на сировину - ціни на деревину та інші сировинні матеріали можуть значно впливати на собівартість виробництва лісопильної продукції.
Соціокультурні фактори: • Зростання екологічної свідомості - зростання екологічної свідомості може призвести до посилення регулювання лісозаготівлі та використання лісових ресурсів. • Зміна споживчих уподобань - зміна споживчих уподобань може призвести до зниження попиту на певні види лісопильної продукції. • Демографічні зміни - зростання населення може призвести до збільшення попиту на деревину та інші лісопильні матеріали.	Технологічні фактори: • Впровадження нових технологій - впровадження нових технологій може підвищити продуктивність праці та знизити собівартість виробництва лісопильної продукції. • Розвиток альтернативних матеріалів - розвиток альтернативних матеріалів, таких як пластик та композитні матеріали, може призвести до зниження попиту на деревину. • Зміна методів лісозаготівлі - зміна методів лісозаготівлі може призвести до зниження шкоди довкіллю та підвищення стійкості лісового господарства.

Рисунок 2.1 - PEST-аналіз

Джерело: складено автором

PEST-аналіз - це метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на бізнес.

Таким чином, лісопильне виробництво знаходиться під впливом багатьох факторів, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку бізнесу. Важливо постійно відстежувати зміни в політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах та своєчасно реагувати на них.

PEST-аналіз допомагає компаніям зрозуміти, як чинники зовнішнього середовища впливають на їхню діяльність, і визначити потенційні проблеми та можливості.

На основі отриманих даних компанії формують ефективні стратегії, які реагують на зміни окремих факторів і досягають стабільного зростання та розвитку бізнесу.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) — ефективний інструмент для прогнозування та планування бізнес-діяльності.

Ключові моменти SWOT-аналізу досліджуваного підприємства представлені на рис. 2.2.

Зовнішнє середовище сучасних компаній змінюється все швидше і швидше, висуваючи дедалі більші вимоги до екологічного моніторингу. Внутрішнє середовище підприємства визначає технологічні та організаційні умови діяльності підприємства і є результатом управлінських рішень.

Метою аналізу внутрішнього середовища компанії є виявлення слабких і сильних сторін діяльності компанії. Тому щоб використовувати зовнішні можливості, компанія повинна мати внутрішній потенціал.

У той же час вам потрібно знати про зовнішні загрози та вразливості, які можуть збільшити ваш ризик.

Таким чином, аналіз зовнішніх факторів демонструє їх невизначеність, складність, мінливість і взаємопов'язаність.

На основі проведеного комплексного аналізу SWOT- та PEST-аналізу можемо сформулювати наступні рекомендації:

- диверсифікувати ринки збуту - вийти на нові ринки збуту, як внутрішні, так і зовнішні.
- впроваджувати інновації - модернізувати обладнання, впроваджувати нові технології та методи роботи.
- розвивати еко-напрямок - виробляти сертифіковану екологічно чисту продукцію.

– співпрацювати з науково-дослідними інститутами - розробляти нові продукти та технології.

– знижувати залежність від сезонності - розвивати інші напрямки діяльності, не пов'язані з лісозаготівлею.

Сильні сторони: • Наявність сировинної бази - доступ до лісових ресурсів забезпечує стабільне постачання сировини. • Високий попит на продукцію - деревина - затребуваний матеріал у будівництві, меблевій промисловості, паперово-целюлозній галузі та інших. • Можливість диверсифікації продукції - виробництво пиломатеріалів, фанери, ДСП, МДФ, пелет та - інших продуктів з деревини. • Наявність кваліфікованих кадрів - лісозаготівля та обробка деревини потребують досвідчених працівників. • Державна підтримка - програми лісовідновлення, субсидії та інші стимули для лісопилної галузі.	Слабкі сторони: • Залежність від сезонності - зимовий період може призвести до зниження обсягів заготівлі деревини. • Висока конкуренція - на ринку пиломатеріалів та інших продуктів з деревини присутні багато конкурентів. • Екологічні обмеження - законодавство щодо вирубки лісів та охорони довкілля може негативно впливати на діяльність підприємства. • Застарілі технології - використання застарілого обладнання може знизити продуктивність та якість продукції. • Низький рівень інновацій - недостатнє впровадження нових технологій та методів роботи.
Можливості: • Вихід на нові ринки - експорт продукції на закордонні ринки. • Розширення асортименту продукції - виробництво нових видів продукції з деревини. • Впровадження нових технологій - модернізація обладнання та впровадження нових методів роботи. • Розвиток еко-продукції - виробництво сертифікованої екологічно чистої продукції. • Співпраця з науково-дослідними інститутами - розробка нових продуктів та технологій.	Загрози: • Зміна клімату - зміна погодних умов може негативно впливати на лісові ресурси. • Зростання цін на сировину - зростання цін на деревину може знизити рентабельність виробництва. • Посилення екологічних норм - застосування жорсткіших екологічних норм може призвести до додаткових витрат. • Зміна споживчих уподобань - зниження попиту на деревину та зростання попиту на альтернативні матеріали. • Економічні кризи - зниження купівельної спроможності населення може негативно вплинути на попит на продукцію.

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз

Джерело: складено автором

– ефективно використовувати лісові ресурси - застосовувати методи раціонального лісокористування та лісовідновлення.

- підтримувати зв'язки з державними органами - бути в курсі змін у законодавстві та програм державної підтримки.
- проводити маркетингові дослідження - вивчати ринок, конкурентів та споживчі уподобання.
- підвищувати кваліфікацію персоналу - забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників.

При використанні комплексного аналізу SWOT- та PEST-аналізу керівництво підприємства зможе отримати найповнішу та структуровану інформацію для розроблення стратегії розвитку компанії. Слід також зауважити появу нових методик, які дозволять наочно надати інформацію про зовнішні та внутрішні фактори середовища. Для повного огляду необхідний комплексний аналіз, як мінімум двох: зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Також важливу роль відіграє збір повної інформації по всіх сферах. Це потрібно, оскільки недостатність інформації може призвести до помилкових висновків під час аналізу, що може привести до вибору невірної плану розвитку.

2.3 Особливості управління ризиками на підприємстві

Оцінка ризиків є найважливішою складовою загальної системи управління ризиком. Вона є процес визначення кількісним чи якісним способом величини (ступеня) ризику.

Оцінку фінансового стану підприємства слід здійснювати, ґрунтуючись на головних документах фінансової звітності, таких як Баланс та Звіт про фінансові результати.

Для більшої ясності розуміння здатності підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, а також іншими сторонами, доцільно детальніше вивчити показники ліквідності.

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначаємо, що ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» не зацікавлене у скороченні короткострокових ризиків у період з 2021 по 2023 рр., і керівництво не приймає заходів для забезпечення рівноваги короткострокових джерел фінансування та оборотних активів.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,29	2,23	2,16	-0,06	-0,07	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,19	1,56	0,38	-0,63	-1,18	-1,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,03	0,54	0,24	-1,49	-0,3	-1,79
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,03	1,03	0,09	1,0	-0,94	0,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Це підтверджується зменшенням коефіцієнта поточної ліквідності з 2,29 до 2,16 грн. Щодо значення показника на останню звітну дату (2023 рік), воно перебуває поза нормативними межами, оскільки на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства лише припадає 0,38 грн. оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку та перетворити в грошову форму.

Підприємство ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» має мінімальний ризик несвоєчасного виконання зобов'язань у наступному місяці, оскільки у нього є грошові ресурси у розмірі 24% від загальної суми поточних зобов'язань у 2023 р., що є високим показником.

Підприємству вдалося встановити хороші взаємовідносини з постачальниками та клієнтами, оскільки дебітори враховують менше коштів, ніж надають постачальники та інші сторони, які утворюють кредиторську заборгованість підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» припадає 0,09 грн. дебіторської, що зменшує потребу у додаткових фінансових ресурсах, які є дорогими у обслуговуванні.

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначаємо, що ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» створило власні кошти у сумі 1 675 тис. грн., які можна використовувати для фінансування деякої частини запасів, необхідних для операційної діяльності; кредиторської заборгованості, що виникає під час виробництва та реалізації; інших оборотних активів.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників фінансової стійкості ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	1 382,1	1 524,5	1 675,0	142,4	150,5	292,9
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,56	0,55	0,54	-0,01	-0,01	-0,02
Маневреність власних оборотних коштів	1,57	0,44	0,21	-1,13	-0,23	-1,36
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	12,73	1,84	0,65	-10,89	-1,19	-12,08
Коефіцієнт фінансової автономії	0,65	0,62	0,59	-0,03	-0,03	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,54	1,62	1,7	0,08	0,08	0,16
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,54	0,62	0,7	0,08	0,08	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,76	0,82	0,06	0,06	0,12
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,65	0,62	0,59	-0,03	-0,03	-0,06
Коефіцієнт мобільності активів	4,06	5,63	8,44	1,57	2,81	4,38

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Сума цих коштів зросла на 292,9 тис. грн. за період з 2021 по 2023 рр. Керівництво ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, оскільки значна частина оборотного капіталу була створена за рахунок власних коштів. У результаті підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 54 % оборотних активів припадає на власні оборотні кошти в 2023 р. Структура активів ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» в 2023 р. свідчить про високий рівень адаптивності, оскільки у разі потреби підприємство може швидко перебудувати свої бізнес-

процеси, вивільнити фінансові ресурси з активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в змінюваних умовах, а з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою формування активів. На кожен гривню необоротних активів було 8,44 гривень оборотних активів.

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»
(показники оборотності)

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2023 / 2022
Оборотність власного капіталу, обороти	2,88	1,75	-1,13
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1,83	1,05	-0,78
Фондовіддача, обороти	10,55	8,25	-2,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	2,21	1,21	-1
Період одного обороту оборотних активів, днів	162,72	298,46	135,74
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	12,16	1,97	-10,19
Період одного обороту запасів, днів	29,6	182,9	153,3
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	-	3,31	-
Період одного обороту готової продукції, дні	-	108,86	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	8,89	5,1	-3,79
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40,51	70,64	30,13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	4,98	2,51	-2,47
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	72,32	143,19	70,87

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Аналізуючи дані табл. 2.9 зазначаємо, що показник ефективності використання власних коштів вказує на те, як інтенсивно підприємство залучає свій капітал для отримання прибутку. На кожен одиницю цього джерела фінансування ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» отримав 1,75 одиниць чистого прибутку у 2023 р. Причинами зниження ефективності використання власних коштів є зменшення прибутку компанії та зростання середньої вартості власного капіталу, що негативно позначилося на результативність у 2021-

2023 рр. Кожна одиниця вкладених коштів у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» принесла 1,05 одиниць виручки від продажу товарів і послуг у 2023 р. Клієнти та інші боржники використовували кошти підприємства протягом мас короткого періоду у 2023 р. (70,64 днів) порівняно з періодом, коли підприємство відстрочувала платежі постачальникам та іншим партнерам в рамках фінансових відносин (143,19 днів). Якщо це не впливає на відносини з постачальниками негативно, то доцільно продовжувати таку політику.

Визначимо імовірність банкрутства підприємства за двофакторною моделлю Альтмана (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Поточна ліквідність	2,29	2,23	2,16	-0,06	-0,07
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,35	0,38	0,41	0,03	0,03
Z	-2,65	-2,56	-2,47	0,09	0,09

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Аналізуючи дані табл. 2.10 зазначаємо, що у 2023 р. значення показника становило $-0,3877 - 1,0736 * (3\ 113,6 / 1\ 438,6) + 0,579 * ((0 + 1\ 438,6) / 3\ 482,4) = -2,47$

Це означає, що ймовірність банкрутства ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» низька.

Визначимо імовірність банкрутства підприємства за пятифакторною моделлю Альтмана (табл. 2.11).

Аналізуючи дані табл. 2.11 зазначаємо, що у 2023 р. значення показника Z становить $0,717 * ((3\ 113,6 - 1\ 438,6) / 3\ 482,4) + 0,847 * (1\ 563,8 / 3\ 482,4) + 3,107 * (35 / 3\ 482,4) + 0,42 * (2\ 043,8 / (0 + 1\ 438,6)) + 0,995 * (3\ 545 / (3\ 482,4)) = 2,37$

Імовірність, що ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» збанкрутує, складає 50 %.

Але на підприємстві завжди присутні й інші форми таких загроз, як:

- ризики втрат праці (інтелектуально-кадрові);
- ризики витоку конфіденційної інформації (інформаційні);

– ризики управління організації, пов'язані з проблемами внутрішнього контролю та помилками працівників.

Таблиця 2.11 - П'ятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,45	0,47	0,48	0,02	0,01
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,49	0,47	0,45	-0,02	-0,02
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,01	0,01	0,01	0	0
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	1,86	1,63	1,42	-0,23	-0,21
Співвідношення доходу до суми активів	1,44	1,77	1,02	0,33	-0,75
Z	2,98	3,22	2,37	0,24	-0,85

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ЛІСОВИЙ ДАР»

Причинами збільшення показників плинності кадрів можуть бути: незадоволеність рівнем заробітної плати; відсутність можливостей кар'єрного росту; велике трудове навантаження; зміна місця роботи фахівцями на користь інших компаній.

Негативними наслідками великої плинності персоналу можуть бути втрати прибутку та додаткові витрати, як було зазначено раніше, а також погіршення якості продукції та послуг через нестачу персоналу й зниження продуктивності.

Таким чином, з метою стабілізації становища підприємства та зниження впливу кризи необхідно здійснювати ефективне та своєчасне управління ризиками. Для реалізації функції управління ризиками на підприємстві необхідні значні організаційні зусилля, витрати як трудових, матеріальних, так і інших ресурсів. Цим спеціалізованим підрозділом має бути служба управління ризиком у структурі підприємства, яка має бути логічним доповненням до традиційно самостійних функціональних підсистем даного підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У рамках концепції сталого розвитку підприємство є динамічною системою, що означає здатність даної системи з тим чи іншим ступенем успішності протидіяти ризикам, кризовим ситуаціям в рамках інтегративної системи оцінки ризиків та розроблення відповідних стратегічних рішень. Ситуація, пов'язана з ризиком, сама спонукає та примушує суб'єкта діяльності виробляти та реалізовувати ризиковане управлінське рішення. В іншому випадку підприємство буває нездатне виконати своє функціональне призначення, досягти заявлених цілей, зберегти та забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності.

Теорія та практика управління підприємством заснована на безпосередньому зв'язку між системою прийняття стратегічних рішень та системою оцінки ризиків і бізнесу загалом. Помилки у прийнятті тих чи інших управлінських рішень найчастіше зумовлені допущеними помилками в процесі аналізу та оцінки ситуації, що склалася. Це призводить у результаті до невдач у реалізації стратегічних планів та впливає на стійкість бізнесу, саме тому основну увагу у статті приділено методологічним аспектам розробки рішень та оцінки стійкості бізнесу.

Переваги та проблеми управління ризиками на підприємстві представлені на рис. 3.1.

Аналіз проведених досліджень та практичної діяльності дозволив визначити напрямки вдосконалення механізму управління ризиками на підприємстві.

Перший напрямок передбачає оптимізацію процесу ухвалення рішень.

Другий напрямок пов'язаний з удосконаленням механізмів оцінки ризиків.

Третій напрямок передбачає досягнення інтеграції всіх підсистем управління стійкістю підприємства з виділенням ключових елементів даної системи – оцінки бізнесу та прийняття рішень.

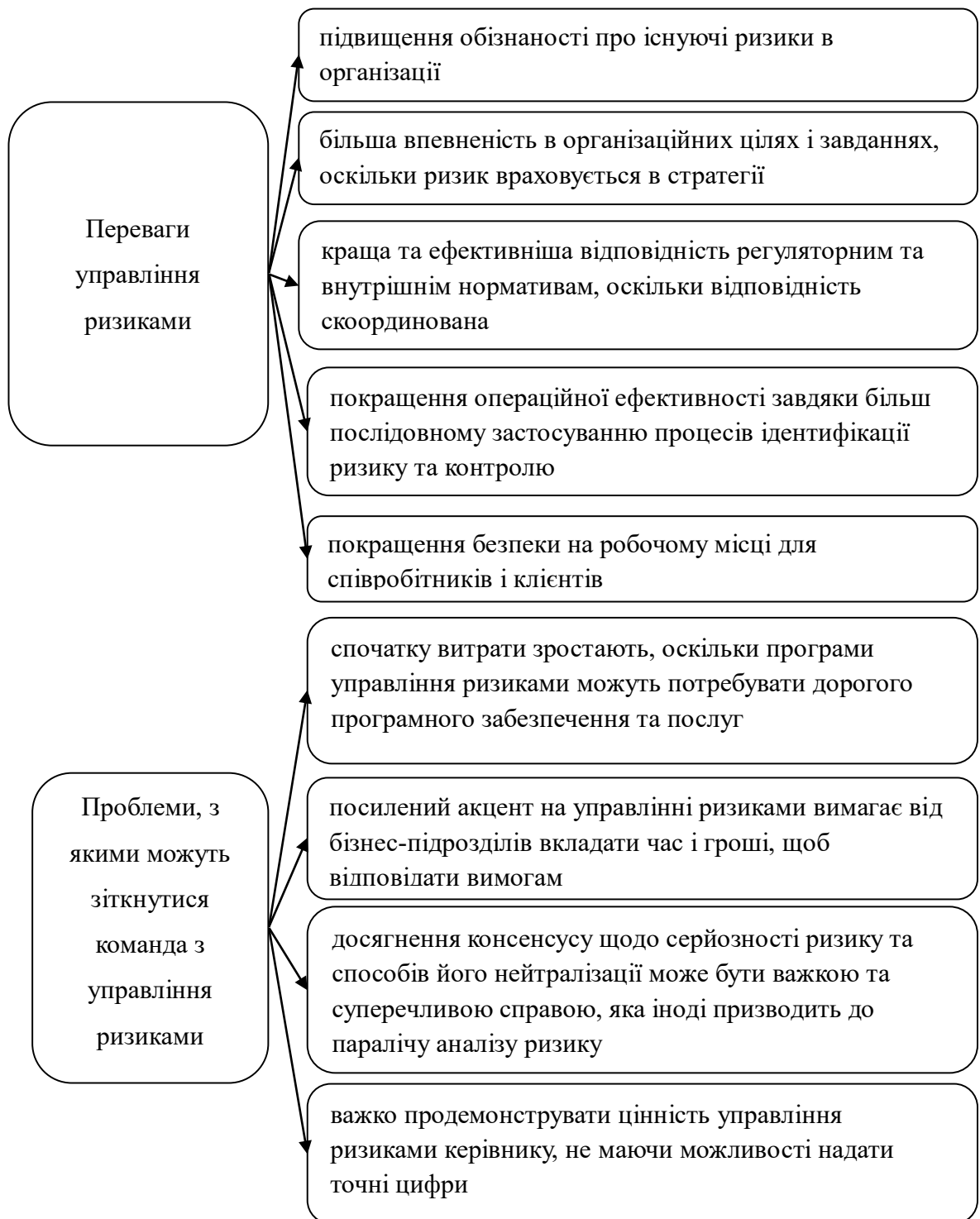


Рисунок 3.1 - Переваги та проблеми управління ризиками на підприємстві

Джерело: складено автором

Ризик-менеджмент може бути відокремлений від основної сфери діяльності організації. Це означає, що рішення у сфері управління ризиками мають бути узгоджені зі стратегічними рішеннями щодо розвитку та досягнення стійкості організації.

Підсистема управління ризиками має бути гармонійно включена до загальної системи стратегічного управління. Подібна інтеграція передбачає тісну взаємодію всіх основних компонентів та процесів управлінської системи: прогнозування, планування, обліку та аналізу ризиків, оцінки стійкості, прийняття управлінських рішень, контролю та координації дій. Інтегративний характер управлінського механізму дозволить забезпечити синергію ключових компонентів управління фірми, дозволить розраховувати зміцнення конкурентоспроможності промислового підприємства.

У рамках зазначених напрямів удосконалення механізму управління ризиками уточнено та скориговано графічну модель та алгоритм стратегічного управління сталим розвитком підприємства (рис. 3.2).

Стратегічне управління передбачає наявність чіткого алгоритму процесів. У цьому дослідженні запропонований алгоритм заснований на комплекс базових функцій менеджменту.

1. Оцінний етап. Розробка системи критеріїв оцінки стійкості компанії, ступеня ризиків, показників ефективності управлінських рішень. Вивчення та оцінка комплексу якісних та кількісних показників економічної, соціальної та екологічної спрямованості. Отримання зведеної оцінки стану підприємства. Формування аналітичних висновків. Комплексна оцінка дозволяє визначити та ідентифікувати потенційні ризики, вибрати методи, інструменти їх запобігання чи зниження, запропонувати заходи щодо зниження втрат тощо.

2. Аналітичний етап. Аналіз ризиків, який дозволяє визначити оптимальне співвідношення ризику та можливостей підприємства з урахуванням впливу на фірму факторів середовища та динаміки політичних, соціальних та економічних процесів. На цьому етапі аналіз та оцінка ризиків

корелюються з можливими варіантами стратегічних рішень, коригуються параметри стратегій, що реалізуються фірмою.



Рисунок 3.2 - Графічна модель стратегічного управління на основі інтеграції ключових компонентів ризик-менеджменту

Джерело: складено автором

3. Планово-прогностичний етап. Тут стратегічні плани розвитку підприємства коригуються з урахуванням планування ризиків, пропонуються альтернативні рішення щодо різних ситуацій.

4. Етап реалізації. Передбачає досягнення максимальної взаємодії ключових компонентів системи стратегічного управління – оцінки ризиків,

реалізацію управлінських рішень. Досягнення стану сталого розвитку підприємства має забезпечити синергетичний ефект, досягнутий з допомогою оптимізації внутрішніх та зовнішніх відносин підприємства. В результаті ефективність підприємства як єдиної системи має підвищуватися, а можливі впливи ризиків – знижуватися.

5. Контрольно-адаптаційний етап. На цьому етапі здійснюється регулювання ризиків. На основі системи інтегральних показників відбувається зіставлення планових показників з досягнутими результатами, коригується стратегія підприємства, пропонується комплекс заходів, спрямованих на адаптацію стратегії сталого розвитку до умов навколишнього середовища, що змінюються. Взагалі контроль ризиків, моніторинг стійкості необхідно здійснювати на всіх етапах управлінського процесу.

Щоразу інформація буде оновлюватися, раніше прийняті рішення будуть оцінюватися, перевірити, що спричинить відповідні коригування для наступних управлінських рішень.

Основну увагу приділено двом ключовим компонентам: оцінка ризиків та прийняття рішень. Оцінка носить комплексний характер, передбачає використання різних інструментів та форматів оцінки, при цьому процеси оцінки та прийняття рішень пов'язані між собою. Оцінка ризиків менеджментом підприємства доповнюється незалежною експертною оцінкою. Оскільки інструментів оцінки, діагностики ризиків та прийняття на цій основі рішень досить багато, то увага, зокрема, приділена картографуванню ризиків як інструменту, що має яскраво виражений системний характер, що дозволяє домагатися інтеграції зусиль менеджменту та персоналу, системно представляти небезпеки та виявляти можливості реагування на них. Це дозволяє підбирати адекватні інструменти діяльності, приймати якісні рішення щодо коригування бізнес-процесів та відповідних стратегій. Сполучними елементами даної моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства є два ключові компоненти управління та

ризик-менеджменту – оцінка бізнесу та розробка управлінських рішень, модель має інтегративний характер.

Слід зазначити, що основним недоліком у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», щодо системи управління ризиками, є відсутність служби ризик-менеджменту. Реалізація практично будь-якого з відомих підходів до управління ризиками передбачає створення служби ризик-менеджменту. Основною характеристикою служби ризик-менеджменту є те, що вона є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цієї служби аналізують внутрішні зміни на підприємстві та відхилення в процесі реалізації завдань, з іншого - дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні. Отже, до виявлених недоліків в управлінні ризиками досліджуваного підприємствами можемо віднести:

- відсутність служби ризик-менеджменту;
- ігнорування наявності фінансових ризиків і загроз, виявлених на основі показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків;
- не використання передових методів мінімізації ризиків.

Виходячи з того, що в загальному випадку функції управління полягають у плануванні та прогнозуванні, організації, регулюванні, мотивації та контролі, ми вважаємо, що для ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві ці функції набудуть особливого значення. Виходячи з цього, виділили основні функції запропонованої служби ризик-менеджменту об'єкта дослідження (табл. 3.1).

Слід враховувати, що служба ризик-менеджменту збирає інформацію про зміни в ризиковому середовищі, проводить аналіз та надає результати керівництву. Тому необхідно організувати її регулярне оперативне постачання інформаційними ресурсами про поточну діяльність підприємства та фінансово-господарські результати, наприклад, у вигляді передачі щоденних або щотижневих звітів з бухгалтерії, виробничої, збутової та інших служб.

Таблиця 3.1 - Функції служби ризик-менеджменту в приватному підприємстві

Функції	Завдання
Планування	Дослідження компонентів абсолютного ризикового середовища, в якому існує підприємство. Порівняння та вивчення можливого впливу абсолютного ризикового середовища на ефективність проекту. Визначення цілей діяльності, засобів та найбільш ефективних методів досягнення цілей
Організація	Створення умов для досягнення цілей підприємства. Формування структури ризик-менеджменту, налагодження автоматизованої системи індикаторів та аналізу можливих відхилень у реалізації проекту, створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо.
Регулювання	Вплив на об'єкт управління, з якого досягається стан стійкості цього об'єкта у разі відхилення від заданих параметрів.
Мотивація	Виявлення реальних потреб працівників, матеріальне та моральне стимулювання, спонукання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості у результатах своєї праці.
Контроль	Оцінка та аналіз ефективності результатів роботи системи ризик-менеджменту та застосовуваних методів управління ризиком

Джерело: складено автором

Виходячи з вищевикладеного, нами передбачено також, що зв'язок служби ризик-менеджменту з іншими відділами полягатиме у збиранні інформації про внутрішнє середовище, моніторинг реалізації проектів, перевірку відповідності виконуваних робіт заданим якості, контроль за станом виконання. Розглянувши всі аспекти впровадження служби ризик-менеджменту у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР», необхідно розрахувати можливі витрати на впровадження даного підрозділу у існуючу структуру підприємства та можливий економічний ефект.

Розрахунок потреби в персоналі та фонді оплати праці представлений у табл. 3.2.

Отже, підприємству знадобиться 144 тис. грн. у перший рік роботи впроваджуваної служби ризик-менеджменту.

Тепер необхідно визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.2 - Розрахунок потреби в персоналі

Посада	Кількість, шт. од.	Річна оплата праці, тис. грн
Фахівець з ідентифікації, аналізу, моніторингу ризиків	1	$12 \times 12 = 144,00$

Джерело: складено автором

Економічна ефективність є результативність економічної системи, що виражається у позитивних кінцевих результатах її функціонування до витрачених ресурсів. Розрахунок ефективності запропонованого заходу представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Втрати чистого доходу, 2023 р. – 2022 р.	2225,0 тис. грн.
% зниження втрат виручки за рахунок проведених заходів	25 %
Сума, на яку зменшилося б зниження прибутку	$2225,0 \times 25\% = 556,25$ тис. грн.
Витрати на оплату праці	144 тис. грн.
Нарахування на з/п	31,7 тис. грн
Прибуток від впровадження служби ризик-менеджменту в перший рік	$556,25 - 144 - 31,7 = 380,55$ тис.грн.
Економічний ефект (рентабельність), %	$380,55 / (144 + 31,7) \times 100 = 216$

Джерело: складено автором

Отже, від впровадження запропонованого заходу досліджуване підприємство у перший рік могло б знизити свої втрати на 380,55 тис.грн. Розрахований економічний ефект складає 216 %, що свідчить про те, що запропоноване впровадження служби ризик-менеджменту можна визнати економічно вигідним.

Таким чином, побудова раціональної системи управління на приватному підприємстві, орієнтованої на діяльність в умовах невизначеності та ризику, передбачає визначення завдань та функцій служби ризик-менеджменту, прикріплення функцій до відповідних відділів, розподіл повноважень та відповідальності відділів, підбір відповідних кадрів для

виконання поставлених завдань. Реалізація сукупності даних заходів дозволить з високою ймовірністю досягати необхідних параметрів ефективності та знизити втрати, пов'язані з настанням ризикових подій.

Глобалізація світової економіки все більш має значний вплив на діяльність підприємств. З одного боку, вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, з іншого боку, збільшує кількість та складність ризиків, з якими стикаються компанії. Завдяки глобальним технологіям та зв'язкам, підприємства отримують можливість працювати на міжнародному ринку, вести співпрацю з різними контрагентами та виконувати складні трансакції. Однак разом з цим зростає рівень ризиків, пов'язаних зі змінністю економічної та політичної ситуації в різних країнах, зміни валютних курсів, конкуренцією на світовому ринку та іншими факторами. В умовах глобалізаційних викликів система управління ризиками для підприємств має бути адаптована до нових реалій.

Вплив глобалізації на ризики:

- збільшення кількості та складності ризиків - глобалізація призводить до появи нових видів ризиків, таких як валютні ризики, ризики країн, ризики, пов'язані зі зміною законодавства і т.д.
- невизначеність та динамічність зовнішнього середовища - глобалізація робить зовнішнє середовище більш невизначеним та динамічним. Це ускладнює прогнозування ризиків та розробку заходів щодо їх управління.
- посилення вимог до конкурентоспроможності - в умовах глобалізації підприємствам доводиться конкурувати не тільки з компаніями своєї країни, але і з компаніями з усього світу. Це від них підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема й системи управління ризиками.

Для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації підприємства повинні використовувати сучасні підходи до аналізу та мінімізації ризиків. Важливо мати чітку стратегію управління ризиками, яка б враховувала всі можливі загрози для бізнесу, а також розвинену систему

моніторингу та контролю за ризиками. Застосування інноваційних технологій та програмних рішень, таких як штучний інтелект і машинне навчання, може значно полегшити процес управління ризиками для підприємств, дозволяючи швидше виявляти та реагувати на потенційні загрози.

Для ефективного вдосконалення системи управління ризиками підприємств в умовах глобалізації необхідно впроваджувати комплексні підходи. Перш за все, необхідно провести комплексний аналіз всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на підприємство в умовах глобалізації. Для цього варто використовувати сучасні аналітичні інструменти та технології.

Крім того, важливим елементом є розроблення стратегій управління ризиками, які враховують специфіку глобальних ринків та діяльність підприємства. Це може включати розвиток диверсифікації бізнесу, створення резервних фондів, залучення страхових компаній, оцінку та контроль ризиків на всіх рівнях управління.

Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних, також стає важливим компонентом вдосконалення системи управління ризиками підприємств в умовах глобалізації. Ці інструменти допомагають вчасно виявляти, аналізувати та прогнозувати ризики, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, вдосконалення системи управління ризиками підприємств в умовах глобалізації є актуальним завданням, яке вимагає комплексних підходів, стратегій та використання сучасних технологій для забезпечення стійкого та успішного функціонування підприємства в умовах змінливого світового ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління ризиками приватного підприємства в умовах глобалізації.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. У основі управління ризиками лежить всебічне розуміння ландшафту ризиків організації. Це передбачає виявлення потенційних загроз у різних галузях: від фінансових та операційних ризиків до репутаційних ризиків та ризиків дотримання вимог. Потім кожен ризик аналізується для оцінки його потенційного впливу та ймовірності виникнення. Цей аналіз формує основу визначення пріоритетів, забезпечуючи напрям ресурсів найбільш серйозні загрози.

2. У 2021 р. ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» отримало дохід на суму 4 393,7 тис. грн. На момент завершення досліджень в 2023 р. дохід склав 3 545 тис. грн., що менше на 19,32% порівняно з початковим показником. Це свідчить про те, що підприємство не може ефективно діяти в ускладнених економічних умовах, використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби своєї цільової аудиторії на ринку. Це призводить до недостатньої кількості фінансових ресурсів для покриття постійних та змінних витрат, стимулювання ефективних працівників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

3. У досліджуваному господарстві відсутня служба внутрішнього контролю чи ризик менеджменту. На основі проведеного комплексного аналізу SWOT- та PEST-аналізу можемо сформулювати наступні рекомендації: диверсифікувати ринки збуту - вийти на нові ринки збуту, як внутрішні, так і зовнішні; впроваджувати інновації - модернізувати обладнання, впроваджувати нові технології та методи роботи; розвивати еко-напрямок -

виробляти сертифіковану екологічно чисту продукцію; співпрацювати з науково-дослідними інститутами - розробляти нові продукти та технології та ін.

4. Ймовірність банкрутства підприємства за двофакторною та п'ятифакторною моделлю Альтмана була визначена як не висока. Одак на підприємстві не розроблено та не функціонує єдиний підхід до процесу управління ризиками, а це, поряд з уніфікованими інструментами та методами аналізу ризиків, могло б створити інтегровану систему управління ризиками. На підприємстві також відсутня нормативно-методологічна база щодо управління ризиками, а це все створює підґрунтя для загрози існування підприємства.

5. У нинішніх складних і мінливих міжнародних умовах велика кількість несподіваних ризиків і небезпек може виникнути в будь-який час. Підприємство зобов'язане здійснити достатню підготовку до боротьби з цими потенційними ризиками в аспектах моделі ведення бізнесу, передачі технологій, управління людськими ресурсами, інновацій бренду та іміджу підприємства тощо. Лише за допомогою загального попередження про ризики та комплексного плану реагування на ризики підприємство може впоратися зі складними ринковими умовами в усьому світі. На основі проведених розрахунків нами було запропоновано до впровадження службу ризик-менеджменту у ПП «ЛІСОВИЙ ДАР» та доведена економічна ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В. Вибір методів управління кадровими ризиками: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_45 (дата звернення: 15.03.2024)
2. Буркова Л. А., Шепелюк В. А. Управління фінансовими та податковими ризиками в бізнесі задля досягнення сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_39 (дата звернення: 15.03.2024)
3. Воловельська І. В., Гайдуков Б. Становлення системи управління ризиками у світі та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 123-128.
4. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.
5. Далик В. П., Стецьків А. Р., Сигляк М. С., Демидюк П. В., Скворцов М. Е., Каспрук С. І. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 8. С. 51-60.
6. Даниленко В. В. Формулювання орієнтирів і викликів ризик-менеджменту ланцюгів постачань у контексті глобалізації бізнес-процесів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 47-52.
7. Ільченко В. Ю., Кобець С. П., Джегур Г. В., Бондар В. Ю. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах активізації ЗЕД, глобалізації, міграційної кризи та фінансово-економічних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 48-54.

8. Кісільов О. І., Качков С. О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 55. С. 46-54.
9. Колодійчук А. В. Характеристика національних моделей функціонального забезпечення управління ризиками. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 19-24.
10. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 88-92.
11. Насипайко Д. С., Подплетній В. В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_15 (дата звернення: 25.02.2023)
12. Павлова Л. І. Функціонування держави в умовах глобалізації: основні ризики та шляхи їх подолання. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2020. Вип. 27. С. 48-54.
13. Птащенко О. В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 411-416.
14. Сіденко В. Р. Співвідношення глобалізації та локалізації економічних процесів в умовах зростання глобальних ризиків. *Економічна теорія*. 2021. № 3. С. 72-90.
15. Скабенюк М. Г. Особливості управління ризиками на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 372-373.

16. Соболева Г. Г. Процес управління ризиками для бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2021. № 2(2). С. 26-29.
17. Ткачук Г. Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 64-68.
18. Babenko, V., Lomovskykh, L., Oriekhova, A., Korchynska, L., Krutko, M., Koniaieva, Y. (2019) Features of methods and models in risk management of IT projects. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7 (2), pp. 629-636.
19. Huirne, Ruud & Meuwissen, Miranda & Hardaker, J. & Anderson, Jock. (2000). Risk and risk management in agriculture: An overview and empirical results. *Int. J. of Risk Assessment and Management*. 1. 125-136. 10.1504/IJRAM.2000.001491. URL: https://www.researchgate.net/publication/264441447_Risk_and_risk_management_in_agriculture_An_overview_and_empirical_results (дата звернення: 15.03.2024)
20. S. Kumar (2022). Risk management and digitization. URL: <https://www.actuaries.digital/2022/04/29/risk-management-and-digitisation/> (дата звернення: 17.02.2024)
21. Y. Zhou, (2022). Risk Assessment of Agricultural Economic Management Based on the Multivariate Statistical Computing Method. *Security and Communication Networks*, vol. 2022, Article ID 8547306, 11 pages. URL: <https://www.hindawi.com/journals/scn/2022/8547306/> (дата звернення: 17.02.2024)

