



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Яків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Ризик-менеджмент на підприємстві
(на прикладі ТзОВ «КФ «Ярич»)**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Панчука Олександра Яковича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгенівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

Доктор економічних наук, професор

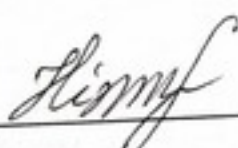
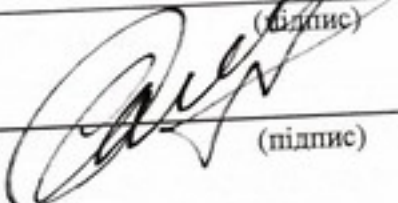
(науковий ступінь, вчене звання)

Ніконенко Уляна Михайлівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

на магістерську роботу

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «КФ «ЯРИЧ»)**Студента Панчука О.Я. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)Керівник роботи  Стадник М.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)Рецензент  Мікокевич У.є.
(підпис) (прізвище та ініціали)В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)«25» грудня 2023 р.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____
Ступінь _____
Галузь знань _____
Спеціальність _____

менеджменту та міжнародного бізнесу
Магістр
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
«15» травня 2023 р.

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Панчуку Олександру Яковичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Ризик-менеджмент на підприємстві (на прикладі ТзОВ «КФ «Ярич»)**

Керівник роботи: **Стадник Мирослава Євгенівна,**
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 р. № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.*

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Таблиці та графіки, що розкривають суть проведеного дослідження.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання літературних джерел	вересень-2023 р.	Остаточне затверджен-ня плану роботи
2.	Написання першого розділу роботи	жовтень 2023р.	
3.	Написання другого розділу роботи	листопад 2023 р.	
4.	Проходження переддипломної практики	листопад-грудень 2023 р.	
5.	Написання рекомендаційної частини роботи	грудень 2023 р.-січень 2024 р.	
6.	Попередній захист на кафедрі	лютий-2024 р.	

Студент


(підпис)

Панчук О.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Стадник М.Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Панчук О.Я. Ризик-менеджмент на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 21 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи ризик-менеджменту на підприємстві. Проведено аналіз системи ризик-менеджменту на одну із українських підприємств. Визначено ключові проблеми і шляхи їх вирішення для покращення системи ризик-менеджменту.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, підприємство, воєнний стан, реагування на ризики.

ANNOTATION

Panchuk O.Ya. Risk management at the enterprise. – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2024.

The amount of work is 111 pages, including tables 21, 16 figures 2 applications.

The theoretical and methodological foundations of risk management in an enterprise are considered. An analysis of the risk management system for one of the Ukrainian enterprises was carried out. Key problems and ways to solve them to improve the risk management system are identified.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: risk, risk management, enterprise, martial law, risk response.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність ризику і його місце в діяльності сучасних підприємств	12
1.2. Ризик-менеджмент: структура, цілі та роль в діяльності підприємства	19
1.3. Ключові засади роботи ризик-менеджменту на підприємствах	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	37
2.1. Аналіз посилення ризиків в діяльності українських підприємств в сучасних умовах функціонування	37
2.2. Загальна характеристика ТзОВ «КФ «Ярич» та його місце на ринку	46
2.3. Аналіз ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич»	55
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	65
3.1 Зарубіжний досвід функціонування ризик-менеджменту і його можливості інтегрування в українські реалії	65
3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич»	76
3.3 Економічне обґрунтування пропозицій на ТзОВ «КФ «Ярич»	86
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність проблеми. Дослідження ризик-менеджменту на підприємствах має першорядне значення через його багатогранну роль у захисті та напрямі бізнесу до успіху. Ризик-менеджмент – це просто захисна стратегія; це невід'ємний компонент ефективного корпоративного управління, стратегічного планування та операційної ефективності. За своєю суттю ризик-менеджмент включає виявлення, оцінку та визначення пріоритетності ризиків з подальшим застосуванням ресурсів для мінімізації, контролю або усунення впливу негативних подій. У постійно змінюваному середовищі глобального бізнесу, здатність ефективно управляти ризиками стала найважливішою навичкою. Підприємства наражаються на безліч ризиків, починаючи від фінансової невизначеності, юридичних зобов'язань, технологічних проблем, помилок стратегічного управління, аварій і стихійних лих. Без всебічного розуміння та застосування принципів управління ризиками підприємства вразливі перед цими загрозами, які можуть призвести до катастрофічних наслідків.

Актуальність ризик-менеджменту виходить за межі простого запобігання кризам. У контексті стратегічного планування це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, балансуючи ризики та потенційні вигоди. Цей аспект управління ризиками є особливо важливим при прийнятті інвестиційних рішень, виході на нові ринки або запуску нових продуктів. Оцінюючи потенційні ризики, пов'язані з цими підприємствами, компанії можуть приймати зважені рішення, що відповідають їх схильності до ризику та стратегічних цілей.

З іншого боку, ефективний ризик-менеджмент підвищує операційну ефективність підприємства. Це призводить до розробки надійних процесів та засобів контролю, які не тільки знижують ризики, а й оптимізують операції, що призводить до зниження витрат та підвищення продуктивності. У секторах, де дотримання правил є обов'язковим, ризик-менеджмент стає ще важливішим. Це гарантує, що підприємства дотримуються правових та етичних стандартів, уникаючи тим самим штрафних санкцій та репутаційної шкоди. У фінансовому

аспекті ризик-менеджмент робить значний внесок у стійкість бізнесу. Він забезпечує основу для фінансового планування, допомагаючи підприємствам підготуватися до потенційних фінансових спадів та волатильності ринку. Така підготовка необхідна підтримки ліквідності та забезпечення довгострокового фінансового благополуччя. Більше того, в сучасну цифрову епоху, коли загрози кібербезпеці процвітають, вивчення ризик-менеджменту має вирішальне значення для захисту конфіденційної інформації та технологічної інфраструктури. Підприємства, які добре розуміють і реалізують стратегії управління ризиками, краще підготовлені до захисту від кібератак і витоків даних, які обходяться не тільки дорого, а й можуть завдати непоправної шкоди репутації компанії.

Дослідження проблем управління ризиком на підприємстві було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується і безпекового аспекту. Активними дослідниками в контексті забезпечення безпеки при управлінні ризиками, є такі праці таких науковців як О. Барановський, І. Бланк, В. Боронос, К. Горячева, І. Д'яконова, М. Єрмошенко, З. Живко, Я. Жаліло, Ф. Журавка, С. Ілляшенко, О. Кириченко, Ю. Кім, О. Костюк, Г. Козаченко, Т. Кузенко, О. Литовченко, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, В. Мартинюк, О. Мельников, О. Пластун, В. Пономарьов, М. Погосова, Н. Пойда-Носик, В. Прохорова, Є. Палига, О. Полтініна, О. Пономаренко, Є. Рудніченко, Н. Сабліна, О. Силкін, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, А. Штангрет, В. Шликов, В. Ярочкін та інші.

Постійна актуальність ризик-менеджменту на підприємствах, незважаючи на значну наукову увагу до його принципів та практики, є свідченням мінливого характеру бізнес-завдань, особливо в умовах воєнного стану та складності, пов'язані з наданням інформації. Динаміка сучасного бізнесу перебуває у постійній зміні під впливом цілого ряду факторів, включаючи геополітичну напруженість, технологічні досягнення та економічні зрушення. Ситуація в Україні, що характеризується військовим становищем, є унікальними та значними проблемами. У таких умовах підприємствам доводиться боротися з підвищеною невизначеністю та потенційними збоями, які можуть вплинути на

кожен аспект їхньої діяльності – від логістики ланцюжка постачання до стабільності робочої сили. Введення воєнного стану призвело до швидких змін у нормативно-правовій базі, що вимагатиме від підприємств гнучкості та оперативності у своїх стратегіях ризик-менеджменту. Такий рівень непередбачуваності наголошує на необхідності детального розуміння управління ризиками, адаптованого до таких екстремальних обставин.

У сфері інформаційного забезпечення посилюється актуальність ризик-менеджменту. Інформація є найважливішим активом в сучасну цифрову епоху, а цілісність та безпека даних стають першорядними в умовах воєнного стану. На закінчення відзначимо, що дослідження ризик-менеджменту є незамінним у сучасному діловому світі. Його застосування пронизує всі аспекти діяльності підприємства: від стратегічного планування та фінансового управління до операційної ефективності та дотримання вимог.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та обґрунтування перспективних напрямів підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- проаналізувати сутність ризику та визначити його роль у діяльності сучасних підприємств;
- розкрити структуру ризик-менеджменту, його основні цілі та значення в діяльності підприємства;
- визначити ключові засади роботи ризик-менеджменту на підприємствах та їх практичне застосування;
- провести аналіз зростаючих ризиків для українських підприємств в сучасних умовах;
- оцінити динаміку ключових показників в підприємницькій діяльності та з'ясувати їх вплив на ризик-менеджмент конкретного ТОВ;
- здійснити аналіз системи ризик-менеджменту конкретного ТОВ;

- дослідити зарубіжний досвід у сфері ризик-менеджменту та оцінити його можливості для інтеграції в українські реалії;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич» та надати економічне обґрунтування цих пропозицій;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

Предмет дослідження – оцінка сучасного стану, результатів та проблем в системі ризик-менеджменту сучасного підприємства України.

Об’єкт дослідження – ризики в діяльності українського підприємства.

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять ризик-менеджменту на підприємстві; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й загроз в системі ризик-менеджменту на підприємстві; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи ризик-менеджменту на підприємстві; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату ризик-менеджменту на підприємстві; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо ризик-менеджменту на підприємстві; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо ризик-менеджменту на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність ТзОВ «КФ «Ярич».

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади розвитку ризик-менеджменту на підприємстві, в основу яких покладено підхід до покращення інформаційного забезпечення, що економічно-обґрунтований й викладений в роботі.

Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки, список використаних джерел й додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ризику і його місце в діяльності сучасних підприємств

Поняття «ризик» зазнало значної еволюції протягом століть, відображаючи зміни у суспільстві, економіці та технологіях. Його розвиток відображає зростаючу здатність людства розуміти, кількісно оцінювати та керувати невизначеністю життя. Історично поняття ризику виникло з основної людської потреби долати невизначеність і розуміти її. Ранні людські суспільства стикалися з ризиками передусім у вигляді природних загроз та конфліктів. Їхнє розуміння ризику було в основному інтуїтивним і засноване на досвіді, а не на систематичному аналізі. Концепція ризику в ті часи була пов'язана з виживанням, а не з розрахунковим прийняттям рішень.

Поворотний момент у концептуалізації ризику настав із появою ранньої торгівлі та комерції. Особливу роль грала морська торгівля. Судновласники та купці в давнину стикалися з ризиком втратити свої судна та вантажі через шторми, пірати або інші напасти. Це спричинило розвиток механізмів спільного ризику, таких як комунальні фонди для покриття збитків і, зрештою, концепції страхування. Практика поділу чи передачі ризиків у такий спосіб була ранньою формою управління ризиками [42-44].

Період Відродження приніс більш систематичний підхід до ризику, особливо завдяки досягненням математики та статистики. Розвиток теорії ймовірностей такими математиками, як Блез Паскаль та П'єр де Ферма, у 17 столітті мало вирішальне значення. Їхня робота заклала основу для більш точної та математичної оцінки ризику. Ця епоха ознаменувала перехід від розгляду ризику виключно як небезпеки, яку слід уникати, до розуміння його як вимірного та керованого елемента прийняття рішень.

Промислова революція ще більше прискорила еволюцію ризику. У міру ускладнення підприємств та галузей зростали і типи ризиків, із якими вони стикалися. У цей період були розроблені складніші механізми страхування та розподілу ризиків. Почала формуватися концепція управління ризиками, що охоплює як страхування, а й оцінку ризиків, їх пом'якшення і стратегічне планування. У 20-му та 21-му століттях концепція ризику стає все більш складною та багатогранною. З глобалізацією, технологічним прогресом та зростанням фінансового сектора види ризиків та методи управління ними різко розширилися. Область управління ризиками перетворилася на спеціалізовану дисципліну, що включає докладні моделі оцінки ризиків, диверсифіковані фінансові інструменти передачі ризиків і складну нормативну базу.

Сприйняття ризиків на підприємствах значно змінилося між епохою Третьою промисловою революцією та Індустрією 4.0, що відбиває глибокі зміни у технологіях, динаміці ринку та бізнес-моделях. Третя промислова революція ознаменувала впровадження комп'ютерів та автоматизації у виробничі та бізнес-процеси. Ця епоха, що почалася наприкінці 20 століття, ознаменувалася широким поширенням електроніки та інформаційних систем для підвищення продуктивності та ефективності [51-53]. Основні ризики, що виникли в цей період, були здебільшого пов'язані з впровадженням та інтеграцією цих нових технологій. Підприємства були стурбовані потенційним провалом інвестицій у технології, надійністю автоматизованих систем та ризиками, пов'язаними з переходом від ручних до автоматизованих процесів. Підвищена увага також приділялася ризикам, пов'язаним з керуванням даними та безпекою, хоча й у менш взаємопов'язаному світі порівняно із сьогоденням.

Визначимо ключові сутнісні ознаки поняття «ризик» в контексті діяльності підприємств (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Ключові сутнісні ознаки поняття «ризик» в контексті діяльності
підприємств

№	Ознака	Сутність ознаки
1	Невизначеність	По суті ризик передбачає невизначеність. Ця невизначеність може виникати з різних джерел, включаючи коливання ринку, технологічні зміни, зміни в регулюванні, конкуренцію і непередбачені події, такі як стихійні лиха або глобальні пандемії
2	Потенціал втрати чи прибутку	Ризик за своєю суттю пов'язаний із можливістю втрати чи прибутку. У діловому контексті це може означати фінансові втрати, репутаційні збитки, операційні невдачі або, з позитивного боку, можливості для отримання прибутку, розширення ринку та покращення репутації
3	Вимірюваність	Хоча не всі ризики можна точно оцінити кількісно, ключовим аспектом ризику у бізнесі є його вимірність. Це включає оцінку ймовірності виникнення ризикової події і потенційного впливу у разі його виникнення. Кількісна оцінка ризиків допомагає підприємствам розподіляти ресурси, планувати стратегії зниження ризиків та приймати обґрунтовані рішення
4	Керованість	Підприємства застосовують різні стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація, страхування, хеджування або впровадження надійного операційного та фінансового контролю
5	Взаємозв'язок	Ризики в бізнес-контексті часто взаємопов'язані, а це означає, що реалізація одного ризику може спровокувати виникнення інших ризиків або збільшити ймовірність виникнення інших ризиків

Сформовано автором на основі джерел: [1-3]

Сприйняття ризику в той час також включало побоювання з приводу ринкової конкуренції та швидких темпів технологічних змін. Підприємствам довелося адаптуватися до все більш автоматизованого та комп'ютеризованого середовища, що призвело до виникнення таких проблем, як потреба у

кваліфікованій робочій силі, здатній використовувати нові технології, та ризик старіння існуючих навичок та обладнання.

З появою Індустрії 4.0, також відома як Четверта промислова революція, картина сприйняття ризиків різко змінилася. Індустрія 4.0 характеризується злиттям цифрового, біологічного та фізичного світів за допомогою таких технологій, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, робототехніка, 3D-друк та розширений аналіз даних. Ця епоха призвела до створення більш взаємопов'язаного та складного бізнес-середовища, в якому ризики мають більш системний та динамічний характер. Основні зміни сприйняття ризику в період Індустрії 4.0, представлено на рис.1.1.



Рис.1.1. Основні зміни сприйняття ризику в період Індустрії 4.0

Сформовано автором на основі джерел: [4-7]

Сьогодні ризик є центральним поняттям у різних галузях: від бізнесу та фінансів до державної політики та охорони здоров'я. Це розглядається не лише як потенційна небезпека, а й як можливість. У фінансовому світі ризик за своєю сутністю пов'язаний із прибутковістю, і управління ризиком має вирішальне значення для досягнення інвестиційних цілей. У державній політиці та охороні здоров'я розуміння ризиків та управління ними має життєво важливе значення для прийняття рішень та планування. Сучасний підхід до ризику передбачає баланс між уникненням непотрібних ризиків та прийняттям розрахованого ризику заради потенційної винагороди. Визначено наслідки які має ігнорування ризику на підприємстві (рис.1.2).

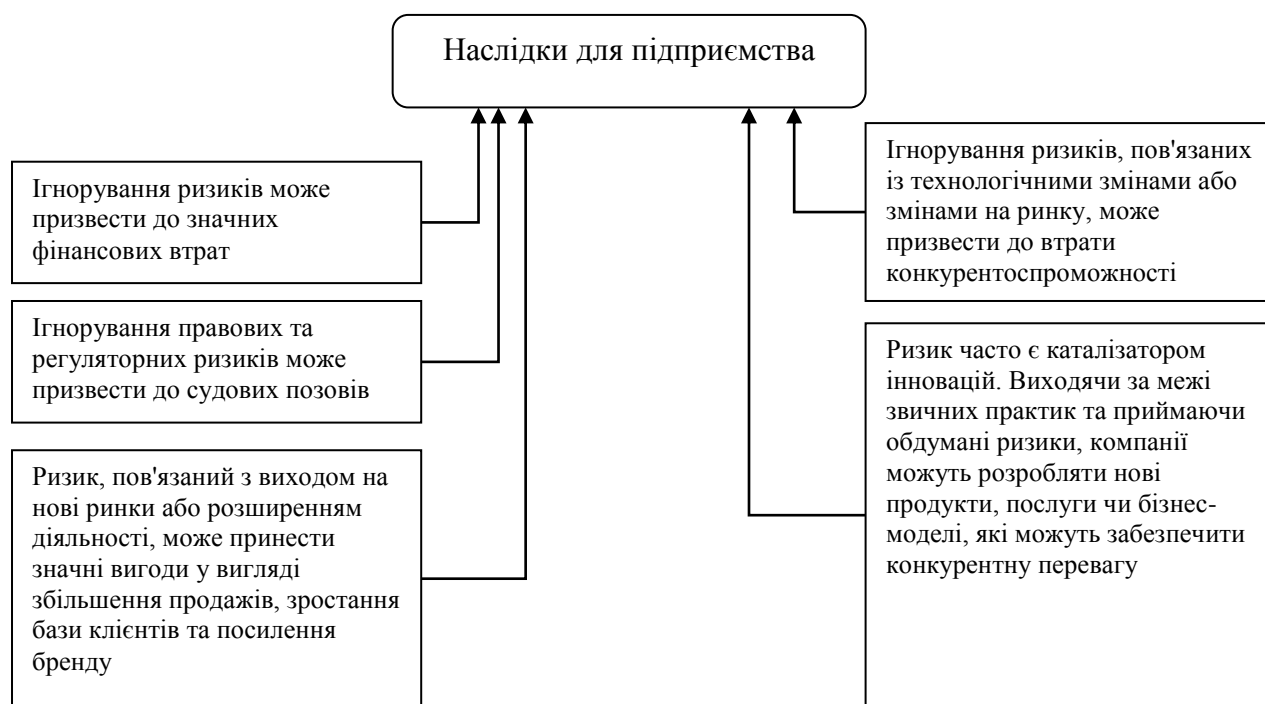


Рис.1.2. Позитивні й негативні наслідки які має ігнорування ризику на підприємстві

Сформовано автором на основі джерел: [8-11]

У цілому нині історичний розвиток концепції ризику відбиває прогресуюче розуміння світу людством. Від первісної турботи про виживання до складної системи прийняття рішень у нестабільному світі концепція ризику стала

невід'ємною частиною сучасного суспільства, впливаючи на широкий спектр діяльності та рішень.

Ризик – це невід'ємний та неминучий аспект ділової активності, що глибоко укорінився у самій природі підприємства. Таку повсюдну присутність ризику в бізнесі можна пояснити безліччю факторів, що виникають як через внутрішні операції, так і довкілля. По-перше, кожне управлінське рішення передбачає певний ступінь невизначеності. Будь то запуск нового продукту, інвестиції в технології, вихід на новий ринок або фінансові вкладення, кожна з цих дій несе в собі потенційні результати, які можуть змінюватись від дуже корисних до шкідливих. Неможливість передбачити майбутнє з повною точністю означає, що ризик є постійним фактором при ухваленні цих рішень. Більше того, динамічний характер ринку сам по собі є живильним середовищем для ризику. На ринкові умови постійно впливає безліч змінних, включаючи економічні цикли, споживчі переваги, технологічні досягнення та динаміку конкуренції. Відтак, ці фактори можуть швидко та непередбачено змінюватися, впливаючи на стабільність та прибутковість бізнесу. Наприклад, раптова зміна споживчих переваг може призвести до того, що популярний продукт застаріє, а нова технологічна інновація конкурента може зруйнувати всю галузь. Також, підприємства також стикаються із фінансовими ризиками [45-47]. До них відносяться коливання відсоткових ставок, обмінних курсів та кредитні ризики. Така фінансова невизначеність може суттєво вплинути на баланс та грошовий потік компанії. Наприклад, несподіване підвищення процентних ставок може збільшити вартість запозичень, що вплине на прибутковість компанії. Визначимо ключові особливості сутності фінансових ризиків на підприємстві (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Ключові особливості сутності фінансових ризиків на підприємстві

№	Особливості	Сутність
1	Ринковий ризик	Це ризик втрат від небажаних змін ринкових умов, таких як зміни цін на товари, акції, облігації, валютні курси та процентні ставки. Ринковий ризик впливає на інвестиції та активи підприємства, зокрема на ті, які мають плинну вартість і чутливі до зовнішніх економічних факторів
2	Кредитний ризик	Це ризик, що контрагент не виконає своїх фінансових зобов'язань. Кредитний ризик особливо актуальний при видачі кредитів, торгівлі кредитними деривативами, а також у випадках, коли підприємство виступає кредитором у комерційних операціях
3	Ризик ліквідності	Це ризик, що підприємство не зможе вчасно знайти достатньо грошових коштів для погашення своїх зобов'язань. Це може стосуватися як поточної ліквідності для операційних витрат, так і більш стратегічного доступу до капіталу або кредитів
4	Ризик фінансових операцій	Це ризик втрат через недоліки або збої у внутрішніх процесах, людському факторі, системах або від зовнішніх подій. Цей ризик включає в себе фінансові наслідки від системних збоїв, помилок у розрахунках, шахрайства, а також різноманітні правові й регуляторні ризики
5	Ризик валютний	Для підприємств, які ведуть операції в різних валютах, існує ризик збитків через несприятливі коливання валютних курсів. Валютний ризик може впливати на вартість імпорту, експорту, зовнішніх інвестицій та переказів прибутків

Сформовано автором на основі джерел: [12-15]

Операційні ризики є ще одним важливим компонентом. До них відносяться ризики, що виникають через внутрішні процеси, людей і систем. Наприклад, збій у ланцюжку постачання компанії може зупинити виробництво, що призведе до значних збитків. Аналогічно ризики, пов'язані з людськими ресурсами, такі як втрата ключового персоналу або трудові суперечки, можуть порушити бізнес-операції. Правові та нормативні ризики також відіграють важливу роль, особливо в умовах глобалізації бізнесу.

Розвиток технологій та цифрова трансформація призвели до появи нових типів ризиків, таких як загроза кібербезпеці. Витік даних або збої ІТ-систем можуть призвести до значних фінансових і репутаційних втрат. Незважаючи на притаманні йому проблеми, ризик – це не просто негативна сила у бізнесі; це може бути джерелом можливостей. Прийняття розрахованого ризику часто необхідне інновацій та зростання. Підприємства, які успішно керують ризиками та знижують їх, можуть отримати конкурентну перевагу та досягти більш високого прибутку. Прийняття ризику має важливе значення для бізнесу, щоб адаптуватися, розвиватися і процвітати в середовищі, що постійно змінюється [54-57].

Підсумовуючи, можна сказати, що ризик є фундаментальним елементом бізнесу через властиву йому невизначеність прийняття рішень, динамічного характеру ринків, операційних складнощів, фінансових змінних, нормативно-правової бази та технологічних досягнень. Тому ефективне управління ризиками має вирішальне значення у бізнесі не тільки для захисту від потенційних втрат, але й для отримання вигоди з можливостей, які надає ризик. Йдеться про пошук балансу між ризиком та винагородою, забезпечення того, щоб прийняті ризики були розраховані та відповідали цілям бізнесу та схильності до ризику.

1.2. Ризик-менеджмент: структура, цілі та роль в діяльності підприємства

Ризик-менеджмент, дисципліна, що має центральне значення для стабільності та успіху сучасних підприємств, відрізняється запобіжним підходом до невизначеності, небезпек та потенційних загроз. На відміну від традиційних стратегій вирішення проблем, які мають тенденцію бути реактивними, ризик-менеджмент має запобіжний характер і фокусується на випереджальному виявленні та пом'якшенні ризиків. Цей далекоглядний підхід не тільки готує організації до вирішення потенційних проблем, але й гарантує, що вони добре

оснащені для боротьби з різними ризиками, включаючи фінансові, операційні, репутаційні та стратегічні загрози.

Розвиток управління ризиками як концепції сягає корінням у фінансові та страхові додатки, але з кінця 20 століття воно значно змінилося. Зростання складності бізнес-операцій у поєднанні з технологічними досягненнями та глобальною взаємопов'язаністю розширило сферу ризик-менеджменту. Сьогодні воно охоплює широкий спектр ризиків, включаючи нові типи, такі як кіберзагрози. Відтак, ця еволюція міцно затвердила ризик-менеджмент як невід'ємну частину корпоративного управління та стратегічного планування, наголошуючи на тому, що ризики притаманні кожному бізнес-рішенню (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Ключові етапи в розвитку ризик-менеджменту на підприємстві

№	Етап	Сутність
1	Визначення ризик-менеджменту як пріоритету	Важливим першим кроком є розуміння важливості ризик-менеджменту та його впровадження як необхідної частини корпоративної стратегії. Це включає залучення керівництва підприємства та встановлення політики управління ризиками
2	Ідентифікація ризиків	Наступний етап полягає в систематичному виявленні потенційних ризиків, які можуть вплинути на підприємство. Це включає фінансові, операційні, стратегічні, регуляторні, технологічні та інші види ризиків
3	Оцінка та аналіз ризиків	Після ідентифікації ризиків проводиться їх аналіз з точки зору ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на підприємство. Це допомагає визначити пріоритетні ризики
4	Розробка стратегій управління ризиками	На цьому етапі розробляються і впроваджуються стратегії для зменшення, передачі, уникнення або прийняття ризиків. Це може включати страхування, резервування, планування надзвичайних ситуацій тощо
5	Впровадження ризик-менеджменту	Реалізація обраних стратегій і процедур управління ризиками на всіх рівнях підприємства

Сформовано автором на основі джерел: [16-18]

У контексті сучасних підприємств, ризик-менеджмент – це не просто захисний інструмент; це стратегічний актив. Він інформує процеси прийняття рішень, надаючи структуровану основу для аналізу потенційних ризиків та вигод, пов'язаних із різними варіантами. Такий структурований підхід дозволяє організаціям використовувати можливості з більшою впевненістю та чіткішим розумінням пов'язаних з цим ризиків. Інтеграція ризик-менеджменту у всі функції організації, від ІТ до управління персоналом та ланцюжками постачання, забезпечує всебічне розуміння ризиків на кожному рівні. Такий цілісний погляд сприяє скоординованим та ефективним стратегіям зниження ризиків на підприємстві [48-49]. Крім того, ризик-менеджмент відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій. Розуміючи ризики та керуючи ними, компанії можуть безпечно освоювати нові ринки, розробляти нові продукти та впроваджувати інноваційні технології, поєднуючи прагнення зростання з розумною оцінкою ризиків. Понад те, сучасна система ризик-менеджменту суттєво підвищує стійкість організації. Воно дозволяє підприємствам швидко реагувати та адаптуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін та викликів. Ця адаптивність має вирішальне значення в бізнес-середовищі, що швидко розвивається, що характеризується технологічними досягненнями і мінливими ринковими умовами. Відтак, роль ризик-менеджменту поширюється на забезпечення дотримання нормативних вимог та підтримання хорошої репутації в очах громадськості. В епоху, коли контроль з боку регулюючих органів та поінформованість громадськості посилюються, ефективне управління ризиками має життєво важливе значення. Це не тільки допомагає дотримуватись правових та етичних стандартів, але також зберігати та покращувати суспільний імідж організації.

Визначимо основні принципи ризик-менеджменту на сучасному підприємстві (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Основні принципи ризик-менеджменту на сучасному підприємстві

№	Принципи	Сутність
1	Принцип проактивності	Цей принцип наголошує на важливості прогнозування та підготовки до потенційних ризиків до того, як вони матеріалізуються. Це передбачає виявлення майбутніх ризиків та вжиття запобіжних заходів щодо їх пом'якшення, а не реагування на проблеми в міру їх виникнення
2	Принцип інтеграції	Принцип інтеграції наказує, що ризик-менеджмент має бути невід'ємною частиною всіх організаційних процесів та прийняття рішень. Цей принцип гарантує, що облік ризиків враховується у всіх аспектах бізнес-операцій, від стратегічного планування до повсякденної діяльності
3	Принцип комплексного оцінювання	Цей принцип передбачає ретельну та систематичну оцінку всіх потенційних ризиків. Принцип комплексної оцінки гарантує, що ризики не розглядаються ізольовано, а оцінюються з погляду їхнього загального на підприємство, враховуючи як прямі, і непрямі наслідки
4	Принцип безперервного вдосконалення	Принцип безперервного вдосконалення наголошує на необхідності постійного вдосконалення та вдосконалення стратегій та методів управління ризиками. Він визнає, що як зовнішнє середовище, так і внутрішні операції підприємства динамічні, що потребує регулярних перевірок та оновлень підходів до ризик-менеджменту
5	Принцип залучення зацікавлених сторін	Цей принцип наголошує на важливості залучення різних зацікавлених сторін у процес управління ризиками. Принцип участі заінтересованих сторін визнає, що співробітники, клієнти, постачальники та інші заінтересовані сторони можуть надати цінну інформацію про потенційні ризики та повинні брати активну участь у виявленні, оцінці та управлінні

Сформовано автором на основі джерел: [19-22]

Таким чином, особливість та суть ризик-менеджменту на сучасних підприємствах полягають у його комплексному, проактивному та стратегічному характері. Він перетворився з фокусу на фінансових ризиках на охоплення широкого спектра загроз і можливостей, інтегруючись у саму структуру прийняття організаційних рішень та стратегічного планування. Його роль у просуванні інновацій, забезпеченні дотримання вимог та підвищенні стійкості та

адаптованості підкреслює його незамінне місце у діяльності сучасного підприємства.

Структура ризик-менеджменту всередині підприємства є найважливішим елементом, який істотно впливає на його операційну ефективність, прийняття стратегічних рішень і загальну стійкість. Ця структура зазвичай призначена для інтеграції ризик-менеджменту у всі аспекти діяльності організації, гарантуючи, що поінформованість про ризики та їх пом'якшення включені до її культури та процесів. В основі цієї структури лежить принцип всебічної інтеграції. Ризик-менеджмент не обмежується одним відділом чи функцією; швидше, воно пронизує різні рівні та галузі підприємства. Така інтеграція сприяє цілісному підходу до виявлення та управління ризиками, гарантуючи, що кожне рішення, чи то стратегічне чи оперативне, приймається з усвідомленим усвідомленням потенційних ризиків та їх наслідків [58-59].

Структурні компоненти ризик-менеджменту на підприємстві зазвичай включають виявлення ризиків, оцінку ризиків, стратегії зниження ризиків, безперервний моніторинг і комунікацію. Кожен із цих компонентів грає вирішальну роль діяльності організації.

Ідентифікація ризиків передбачає систематичне визнання потенційних ризиків, які можуть спричинити підприємство. Цей процес є динамічним і безперервним, що свідчить про те, що з розвитком бізнес-середовища можуть виникати нові ризики. Ретельність ідентифікації ризиків безпосередньо впливає на здатність організації підготуватися до непередбачених подій та пом'якшити їх наслідки, тим самим підвищуючи її гнучкість та адаптованість.

Оцінка ризиків є наступним важливим компонентом, у межах якого виявлені ризики оцінюються з погляду їх ймовірності та потенційного впливу. Така оцінка дозволяє підприємству розставити пріоритети ризиків, зосередивши увагу та ресурси на найбільших загрозах. Таке розташування пріоритетів має вирішальне значення для ефективного розподілу ресурсів, гарантуючи, що організація не витрачає непотрібні зусилля на ризики з низьким рівнем впливу.

У сьогоднішньому складному та швидко мінливому бізнес-середовищі оцінка ризиків — це не просто вимога відповідності, а стратегічний імператив, що лежить в основі прийняття обґрунтованих рішень, розподілу ресурсів та довгострокового планування.

По суті оцінка ризиків включає систематичне виявлення та оцінку потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на здатність організації досягати своїх цілей. Цей процес має вирішальне значення з кількох причин. По-перше, це гарантує, що організація усвідомлює як внутрішні, так і зовнішні загрози, починаючи від операційних та фінансових ризиків та закінчуючи стратегічними та екологічними ризиками [13-15]. Ця поінформованість є першим кроком у розробці ефективної стратегії управління ризиками, оскільки вона дозволяє організації зрозуміти широту та глибину потенційних проблем, з якими вона може зіткнутися. Більше того, оцінка ризиків виправдовує свою роль, дозволяючи підприємствам розставляти пріоритети ризиків на основі їхньої ймовірності та потенційного впливу. В умовах обмеженості ресурсів така розстановка пріоритетів має важливе значення для ефективного та ефективного ризик-менеджменту. Це дозволяє організаціям зосередити свої зусилля та ресурси на пом'якшенні найбільших ризиків, тим самим оптимізуючи свої інвестиції в управління ризиками.

Оцінка ризиків також відіграє вирішальну роль формуванні культури усвідомлення ризиків всередині організації. Систематично виявляючи та оцінюючи ризики, він сприяє формуванню способу мислення, при якому розгляд ризиків є невід'ємною частиною кожного бізнес-рішення та процесу. Культура поінформованості про ризики необхідна для того, щоб ризик-менеджмент був не просто низхідним процесом, а було впроваджено на всю організацію. Більше того, процес оцінки ризиків є невід'ємною частиною дотримання нормативних вимог та корпоративного управління. Сучасні підприємства працюють у нормативно-правовому середовищі, яке все більше потребує прозорості та підзвітності в управлінні ризиками. За допомогою комплексної оцінки ризиків організації можуть продемонструвати регулюючим органам, акціонерам та іншим

заінтересованим сторонам, що вони активно виявляють ризики та керують ними, тим самим виконуючи свої обов'язки з управління.

Стратегії зниження ризиків розробляються з урахуванням оцінки ризиків. Ці стратегії можуть включати уникнення, передачу, пом'якшення або прийняття ризиків, залежно від їх характеру та потенційного впливу. Розробка та реалізація цих стратегій займають центральне місце в оперативному плануванні підприємства, формуванні політики, процедур та дій, які можуть ефективно знизити вразливість до виявлених ризиків [71-73].

Безперервний моніторинг є ще одним невід'ємним компонентом. Це передбачає регулярний огляд та переоцінку ландшафту ризиків та ефективності стратегій пом'якшення наслідків. Цей безперервний процес гарантує, що організація зберігає здатність реагувати на умови, що змінюються, і може відповідним чином адаптувати свої стратегії ризик-менеджменту. Це сприяє розвитку культури постійного вдосконалення, коли уроки, здобуті з минулого досвіду, є основою для майбутніх дій.

Комунікація – останній, але вирішальний компонент. Ефективна комунікація гарантує, що всі зацікавлені сторони, від співробітників до вищого керівництва, інформовані про ризики та розуміють свою роль у управлінні ними. Це загальне розуміння та колективна відповідальність за управління ризиками необхідні формування культури активного усвідомлення ризиків всередині організації.

Визначимо основі цілі ризик-менеджменту на сучасному підприємстві (рис.1.3).

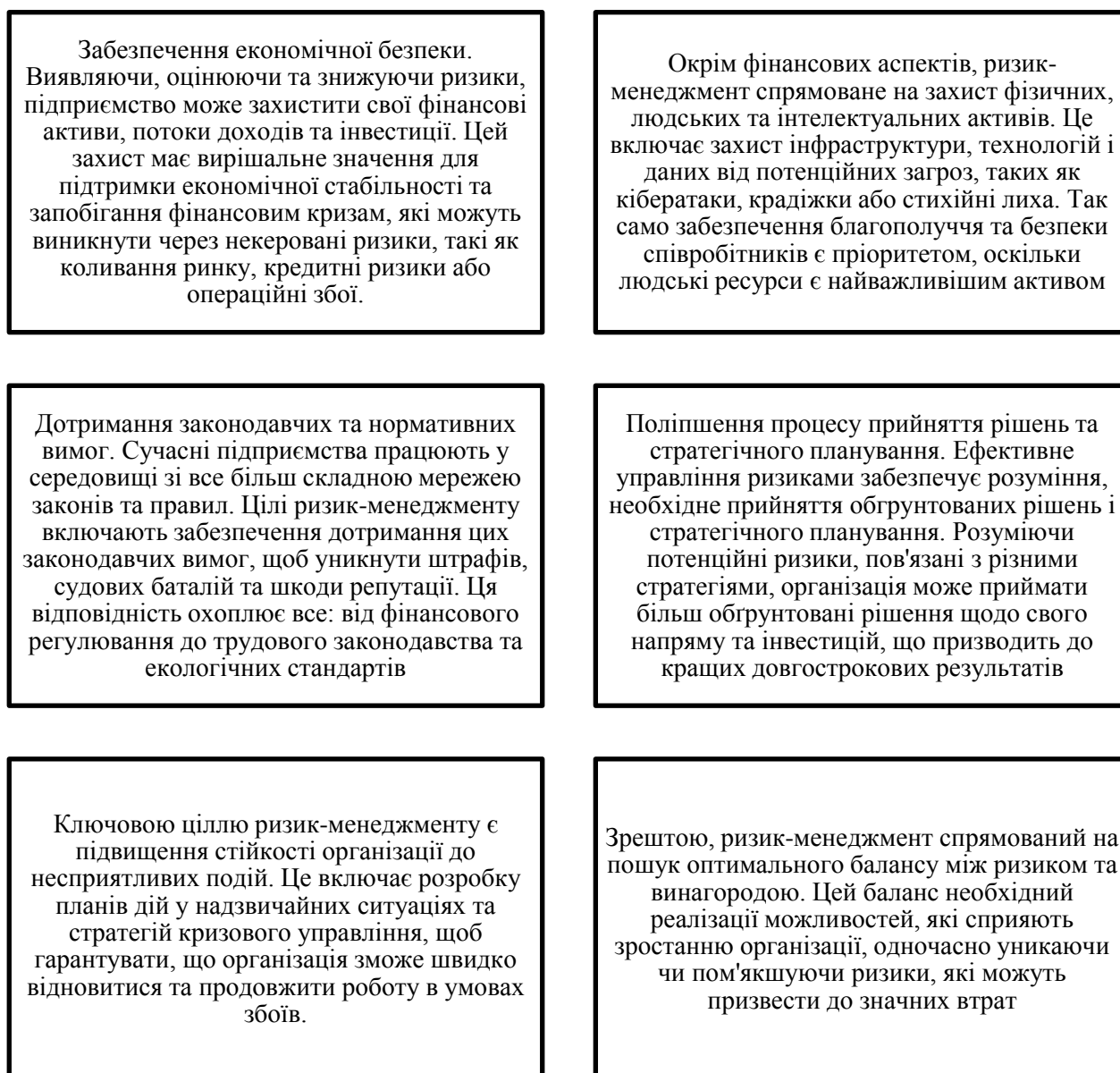


Рис.1.3. Основні цілі ризик-менеджменту на сучасному підприємстві

Сформовано автором на основі джерел: [23-26]

Слід зауважити, що цілі ризик-менеджменту на сучасному підприємстві комплексні та спрямовані не тільки на забезпечення економічної безпеки, а й на захист активів, дотримання нормативних вимог, покращення процесу прийняття рішень, зміцнення довіри зацікавлених сторін, сприяння сталому зростанню, підвищення стійкості та оптимізація балансу між ризиком та винагородою. Ці цілі разом підтримують загальну мету підтримки довгострокової життєздатності та успіху організації.

Ключові завдання ризик-менеджменту на сучасному підприємстві багатоаспектні, кожна з яких відіграє вирішальну роль у забезпеченні та сприянні

зростанню та стабільності організації. Однією з основних цілей, безсумнівно, є сприяння забезпеченню економічної безпеки, але ця мета доповнюється кількома іншими завданнями, які становлять основу ефективної системи ризик-менеджменту.

Виокремимо ключові детермінанти які визначають ризик-менеджмент на підприємстві (рис.1.4).

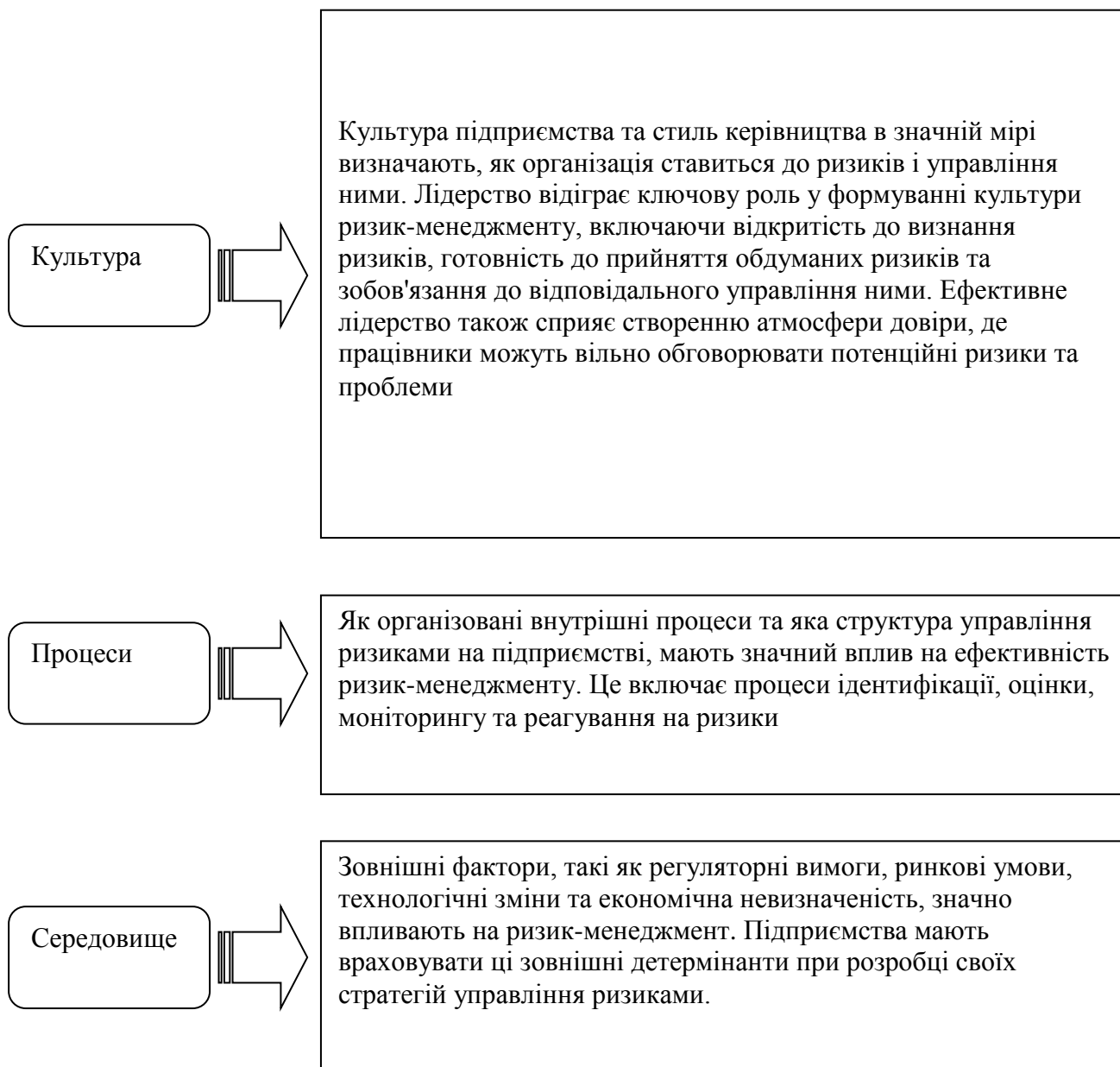


Рис.1.4. Ключові детермінанти які визначають ризик-менеджмент на підприємстві

Сформовано автором на основі джерел: [27-30]

По суті, структура ризик-менеджменту на підприємстві є складною, але незамінною структурою, що впливає на кожний аспект діяльності організації. Це дозволяє підприємству активно виявляти потенційні загрози, точно оцінювати та розставляти пріоритети, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії пом'якшення наслідків, а також підтримувати гнучкість за допомогою постійного моніторингу та адаптації. Такий комплексний підхід до управління ризиками не лише захищає організацію від потенційних загроз, але й дає їй можливість з більшою впевненістю використовувати стратегічні можливості, тим самим вносячи значний внесок у її довгостроковий успіх та стійкість.

1.3. Ключові засади роботи ризик-менеджменту на підприємствах

Впровадження ризик-менеджменту на підприємстві включає систематичний процес виявлення, оцінки та зниження ризиків, які потенційно можуть вплинути на діяльність організації, її репутацію чи фінансову стабільність. Цей процес має вирішальне значення для забезпечення стійкості та стійкості бізнесу в динамічному та найчастіше непередбачуваному середовищі. Процес зазвичай починається з ідентифікації ризиків, коли організація визнає потенційні ризики, які можуть спричинити її мети. Цей крок включає збирання інформації з різних джерел, включаючи історичні дані, галузеві тенденції та думки експертів. Після виявлення ризиків наступним етапом є їхня оцінка. Це включає оцінку ймовірності і потенційного впливу кожного ризику. Вважається, такі чинники, як ймовірність, серйозність і керованість, визначають пріоритетність ризиків. Відтак, після оцінки акцент зміщується на зниження ризиків. Це передбачає розробку стратегій управління ризиками або зниження їх впливу. Стратегії можуть включати уникнення, зменшення, поділ або прийняття ризику, залежно від характеру та серйозності ризику. Вибрані стратегії потім реалізуються за допомогою політик, процедур та засобів контролю [65-66].

Безперервний моніторинг та аналіз є невід'ємною частиною цього процесу. Це гарантує, що стратегії управління ризиками залишаються ефективними та

актуальними в умовах змінних внутрішніх та зовнішніх обставин. Організації часто використовують програмне забезпечення та інструменти для ризик-менеджменту, щоб оптимізувати цей процес, дозволяючи здійснювати моніторинг у режимі реального часу та швидко реагувати на ризики, що виникають.

Зауважимо, що порівняння ризик-менеджменту в 20-му столітті і сьогодні виявляє істотні відмінності, багато в чому зумовлені досягненнями в галузі технологій та змінами у глобальному бізнес-середовищі. У XX столітті управління ризиками часто мало реактивний характер: підприємства реагували на ризики в міру їх виникнення. Основна увага приділялася фінансовим та фізичним ризикам, а використовувані методи були відносно елементарними та часто ґрунтувалися на історичних даних та лінійних прогнозах. Сьогодні ризик-менеджмент має більш активний характер та інтегроване у процес стратегічного планування організацій. Відтак, обсяг роботи ризик-менеджменту значно розширився і тепер включає ширший спектр ризиків, таких як кіберзагрози, нормативні зміни та екологічна стійкість. Сучасний ризик-менеджменту використовує передові технології, такі як аналіз даних, штучний інтелект та машинне навчання для більш точного прогнозування ризиків та моделювання потенційних наслідків. Перехід до прогнозової аналітики дозволяє організаціям передбачати ризики та вживати запобіжних заходів [75-78].

Зростаюча складність глобального бізнес-середовища також вплинула на еволюцію ризик-менеджменту. Такі фактори, як глобалізація, цифрова трансформація та соціально-політичні зміни, призвели до появи нових типів ризиків та посилили взаємозв'язок ризиків. У результаті сучасні практики управління ризиками підкреслюють цілісний підхід, що враховує взаємозалежність різних факторів ризику та їх сукупний вплив на організацію. Впровадження системи ризик-менеджменту на підприємствах перетворилося з реактивної, фінансово орієнтованої дисципліни на попереджувальну стратегічну функцію, яка використовує передові технології та враховує широкий спектр ризиків. Ця еволюція виправдана збільшеною складністю та динамізмом

глобального бізнес-середовища, що потребує більш складних та далекоглядних підходів до управління ризиками.

Визначимо основні функції ризик-менеджменту на сучасному підприємстві (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Основні функції ризик-менеджменту на сучасному підприємстві

№	Функції	Сутність
1	Функція ідентифікації	Основною точкою ризик-менеджменту на сучасному підприємстві є функція ідентифікації. Це передбачає систематичне виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути різні аспекти діяльності підприємства
2	Функція аналізу	Після ідентифікації функція аналізу грає ключову роль. Ця функція включає оцінку виявлених ризиків для розуміння їх потенційного впливу і ймовірності. Це вимагає детальної оцінки того, як ці ризики можуть вплинути на цілі, ресурси та операції підприємства
3	Функція пом'якшення	Функція пом'якшення займає центральне місце в управлінні ризиками та фокусується на розробці та реалізації стратегій щодо зниження або усунення впливу ризиків. Це включає розробку політик, процедур і засобів контролю, адаптованих для усунення конкретних ризиків
4	Функція моніторингу	Ризик-менеджмент – це не одноразове завдання, а безперервний процес, що підкреслюється функцією моніторингу. Це передбачає регулярний нагляд за ризиковим середовищем та ефективністю стратегій управління ризиками
5	Функція звітності	Нарешті, функція звітності є важливим інструментом комунікації в ризик-менеджменті. Він включає документування та передачу інформації про діяльність з управління ризиками, висновки та статус зусиль зі зниження ризиків відповідним заінтересованим сторонам, включаючи керівництво, раду директорів, а іноді й зовнішні заінтересовані сторони

Сформовано автором на основі джерел: [31-34]

Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, виступаючи як найважливіший механізм захисту його фінансового здоров'я та довгострокової життєздатності. Основний принцип ризик-менеджменту полягає у виявленні потенційних загроз активам та доходам організації та розробці стратегій щодо зниження цих ризиків. Цей попереджувальний підхід має важливе значення в бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами та невизначеністю [62]. По-перше, ефективний ризик-менеджмент допомагає підтримувати стабільні фінансові показники. Виявляючи та знижуючи фінансові ризики, такі як волатильність ринку, кредитні ризики та проблеми з ліквідністю, організація може захистити свої доходи та грошові потоки від непередбачених збоїв. Ця стабільність має вирішальне значення як повсякденної діяльності, так довгострокового стратегічного планування. Це гарантує, що компанія зможе виконати свої фінансові зобов'язання, зберегти довіру інвесторів та інвестувати у можливості зростання. Крім того, ризик-менеджмент сприяє економічній безпеці підприємства за рахунок покращення процесів прийняття рішень. Поглиблені оцінки ризиків дають цінну інформацію про потенційні ризики та їх наслідки, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення. Підприємства можуть більш ефективно розподіляти ресурси, уникаючи інвестицій у галузі високого ризику та зосереджуючись на можливостях із найбільш вигідним співвідношенням ризику та прибутку. Такий стратегічний розподіл ресурсів як захищає підприємство від потенційних втрат, а й оптимізує потенціал його зростання [63-65].

Ще одним важливим аспектом є управління операційними ризиками. До них належать ризики, пов'язані з внутрішніми процесами, людьми, системами чи зовнішніми подіями. Ефективний ризик-менеджмент у цій сфері забезпечує стійкість діяльності підприємства до збоїв. Це особливо важливо в епоху, коли збої в ланцюжках постачання, технологічні збої та інші операційні проблеми можуть мати негайні та серйозні фінансові наслідки. Готуючись до таких непередбачуваних обставин, підприємства можуть підтримувати безперервність своєї діяльності, що є життєво важливим для їх економічної безпеки.

Відтак, у сучасному контексті ризик-менеджмент також відіграє вирішальну роль у захисті від кіберзагроз, які стали серйозною проблемою для підприємств у всіх секторах. Ризики кібербезпеки можуть призвести до значних фінансових втрат, юридичної відповідальності та репутаційної шкоди. Виявляючи та знижуючи ці ризики, підприємство може захистити свої критично важливі інформаційні активи та зберегти довіру клієнтів та зацікавлених сторін, що вкрай важливо для економічної стабільності та зростання (рис.1.5).

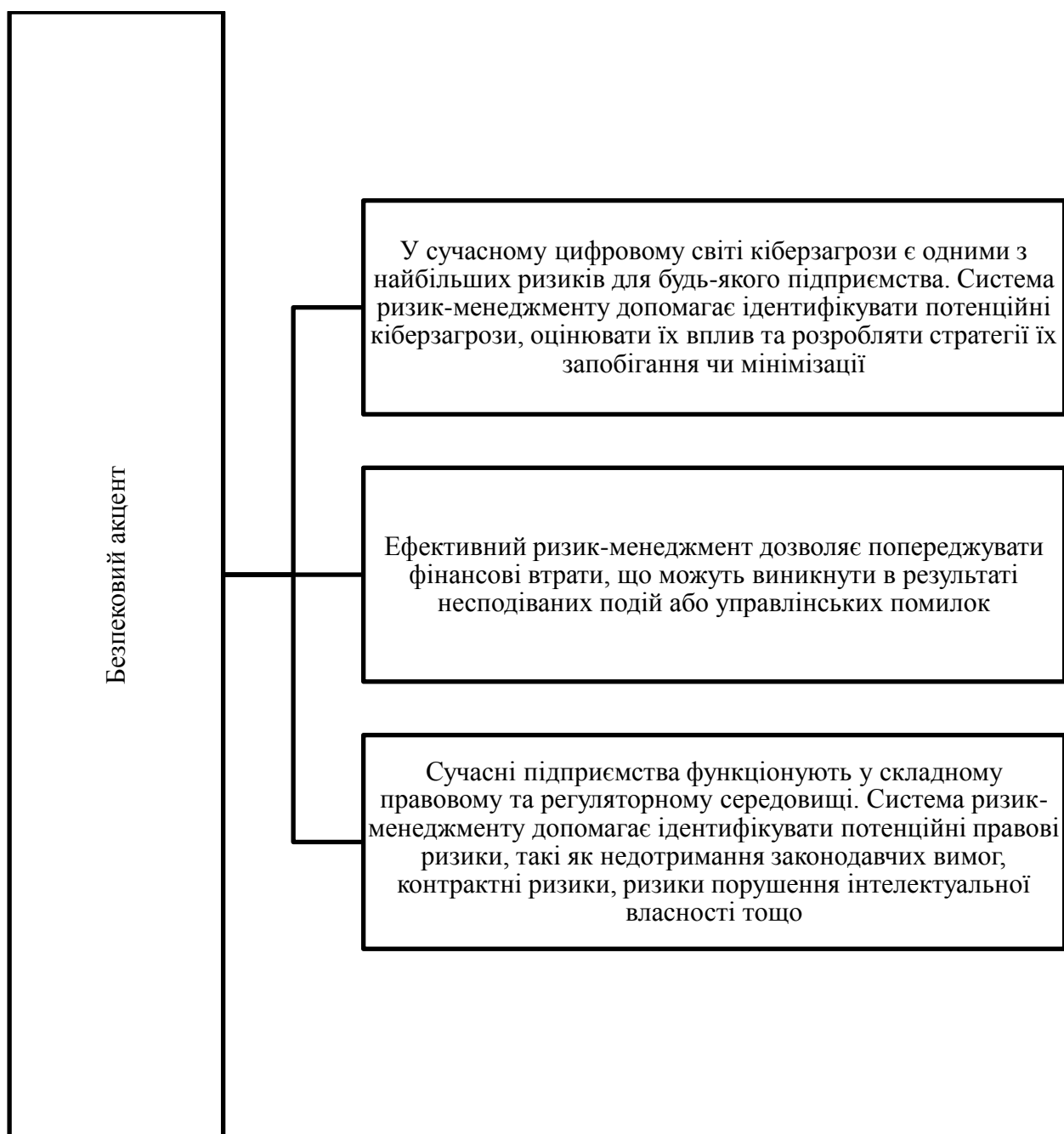


Рис.1.5. Безпекове призначення системи ризик-менеджменту на підприємстві

Сформовано автором на основі джерел: [35-37]

Ефективна система ризик-менеджменту є невід'ємною частиною успіху та стійкості підприємства, пропонуючи численні позитивні ефекти, що виправдовують її впровадження та постійне вдосконалення. Ця система є стратегічним інструментом, який дозволяє організації передбачати, розуміти, управляти і пом'якшувати ризики, які потенційно можуть вплинути на її діяльність та цілі. Позитивні ефекти такої системи багатогранні та впливають на різні аспекти діяльності підприємства. Відтак, насамперед, ефективне управління ризиками сприяє прийняттю рішень. Він забезпечує структурований та систематичний підхід до виявлення та аналізу потенційних ризиків, дозволяючи особам, які приймають рішення, робити більш усвідомлений вибір [71-72]. Розуміючи потенційні ризики та їх вплив, керівництво може розставити пріоритети у ресурсах, здійснити стратегічні інвестиції та уникнути чи знизити ймовірність втрат. Цей поінформований процес прийняття рішень має важливе значення для навігації у складному та динамічному бізнес-середовищі.

Ще одним суттєвим позитивним ефектом є стабілізація фінансових показників. Надійна система ризик-менеджменту допомагає виявляти фінансові ризики, такі як коливання ринку, кредитний ризик та проблеми з ліквідністю, дозволяючи підприємству підготуватися та ефективно відреагувати. Така підготовка та реагування можуть означати різницю між стабільністю та нестабільністю доходів та грошових потоків, що має вирішальне значення для довгострокового фінансового здоров'я організації. Операційна ефективність також підвищується за рахунок ефективного управління ризиками. Виявляючи ризики у процесах і системах, організації можуть реалізувати заходи щодо оптимізації операцій, скорочення відходів та запобігання збоєм [69]. Це призводить до більш ефективного використання ресурсів, економії витрат та підвищення продуктивності і все це позитивно впливає на кінцевий результат. Більше того, хороша система ризик-менеджменту має життєво важливе значення для підтримки корпоративної репутації та довіри зацікавлених сторін. У сучасному світі, де інформація легко доступна, будь-яка помилка може швидко стати надбанням громадськості, що може завдати шкоди репутації організації. За

рахунок попереджувального управління ризиками підприємства можуть уникнути інцидентів, які можуть завдати шкоди їхній репутації, і зберегти довіру клієнтів, інвесторів та громадськості. Відтак, у контексті дотримання законодавчих та нормативних вимог ефективний ризик-менеджмент гарантує дотримання організацією відповідних законів та правил. Недотримання може призвести до юридичних санкцій, штрафів та репутаційних збитків. Комплексна система управління ризиками допомагає виявляти галузі потенційних невідповідностей, дозволяючи організації активно робити коригувальні дії.

Слід зазначити, що ризик менеджмент сприяє стійкості підприємства. У постійно змінюваному бізнес-середовищі здатність адаптуватися і реагувати на несподівані виклики має вирішальне значення. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє організаціям передбачати потенційні збої та готуватися до них, забезпечуючи безперервність операцій за різних сценаріїв. Ця стійкість є ключем до виживання та процвітання на конкурентному ринку. У сфері інновацій та зростання управління ризиками відіграє допоміжну роль. Хоча інновації передбачають прийняття прорахованих ризиків, хороша система ризик-менеджменту допомагає оцінювати ці ризики та керувати ними, гарантуючи, що вони перебувають у межах прийнятних порогів. Такий підхід заохочує інновації, одночасно захищаючи підприємство від неконтрольованого ризику.

Визначимо ключові засади впливу системи ризик-менеджменту для підприємства (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Ключові засади впливу системи ризик-менеджменту для підприємства

№	Засади	Сутність
1	Проактивна ідентифікація ризиків	Активно виявляючи потенційні ризики до того, як вони матеріалізуються, підприємство може підготувати та реалізувати стратегії зниження цих ризиків. Цей запобіжний підхід особливо важливий для зміцнення безпеки, оскільки він дозволяє передбачати і попереджати загрози, особливо в таких областях, як кібербезпека, фізична безпека та захист даних
2	Комплексна оцінка ризиків	Розуміння всього спектра потенційних ризиків та їх наслідків допомагає посилити заходи безпеки, забезпечуючи їх пропорційність та спрямованість на конкретні загрози, з якими стикається підприємство
3	Інтегроване керування ризиками	Вбудовуючи міркування ризику у бізнес-стратегії, управління проектами та повсякденні операції, підприємство зміцнює свою безпеку. Інтегроване управління ризиками гарантує, що питання безпеки стануть не другорядним, а фундаментальним аспектом ділової діяльності
4	Динамічне та гнучке реагування	Динамічний характер ділового середовища потребує гнучкого підходу до ризик-менеджменту. Така гнучкість життєво важлива для зміцнення безпеки, оскільки вона дозволяє підприємству швидко коригувати свої заходи безпеки у відповідь на загрози або зміни в операційному середовищі.
5	Постійне вдосконалення та навчання	Це передбачає регулярний аналіз та оновлення системи ризик-менеджменту на основі нової інформації, досвіду та змін у зовнішньому середовищі. Постійне покращення управління ризиками безпосередньо сприяє посиленню безпеки, забезпечуючи актуальність, ефективність заходів безпеки підприємства та засновані на новітніх знаннях та передовому досвіді

Сформовано автором на основі джерел: [38-41]

Нарешті, ефективна система управління ризиками може покращити загальне стратегічне становище підприємства. Надаючи розуміння потенційних ризиків та можливостей, це дозволяє організації стратегічно позиціонувати себе на ринку, отримувати вигоду з можливостей, уникаючи чи пом'якшуючи ризики. На закінчення зазначимо, що позитивний вплив ефективної системи ризик-

менеджменту на підприємство є всеосяжним та дієвим. Ці ефекти включають покращення процесу прийняття рішень, фінансову стабільність, операційну ефективність, збереження репутації, дотримання законодавчих та нормативних вимог, організаційну стійкість, підтримку інновацій та стратегічне позиціонування. У сукупності ці переваги наголошують на важливості ризик-менеджменту як життєво важливого компонента успішного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз посилення ризиків в діяльності українських підприємств в сучасних умовах функціонування

Стан війни в Україні в 2022 році вплинув на діяльність підприємств по всій країні, створивши нові ризики і посиливши існуючі в бізнес-середовищі, що різко змінився. Відтак, введення воєнного стану спричинило низку складних проблем, які торкнулися практично всіх аспектів підприємницької діяльності. По-перше, безпосередній і очевидний вплив було завдано безпеки та безпеки операцій. Підприємствам доводилося боротися із прямою загрозою воєнних дій своїм фізичним активам. Це включало шкоду інфраструктурі, заводам та ланцюжкам постачання, що створювало серйозні ризики для безперервності бізнесу. Багатьом це означало повну зупинку операцій, тоді як іншим довелося шукати способи швидкого переміщення чи реструктуризації своєї діяльності.

Підприємства в Україні зіткнулися з труднощами у пошуку сировини та доставці готової продукції не лише через фізичну небезпеку транспортування, а й через закриття портів та руйнування автомобільних та залізничних мереж. Цей збій призвів до збільшення витрат та затримок, що вплинуло на виробничі графіки та здатність задовольняти вимоги клієнтів.

Фінансові ризики також зросли. Нестабільність та невизначеність призвели до коливань валютних курсів, обмеження доступу до фінансів та збільшення вартості капіталу. Підприємствам стало складніше управляти грошовими потоками та забезпечувати фінансування операцій та інвестицій. Економічний спад, викликаний війною, ще більше посилив ці фінансові проблеми, оскільки внутрішній попит знизився, а багато підприємств зіткнулися з різким зниженням доходів. Більше того, військова ситуація посилила нормативні ризики та ризики, пов'язані з дотриманням вимог. В умовах законів і правил, що швидко

змінюються, особливо щодо трудового законодавства, стандартів безпеки та правил експорту-імпорту, підприємствам доводилося зберігати гнучкість, щоб відповідати вимогам. Це було особливо складно для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами для адаптації до цих змін. Ще одним критичним ризиком став ризик, пов'язаний із людськими ресурсами. Війна призвела до масового переміщення людей, у тому числі робітників та менеджерів, що призвело до руйнування робочої сили. Підприємства боролися з нестачею кадрів, і необхідність підтримувати добробут співробітників стала більш важливою, ніж будь-коли. Крім того, психологічний вплив війни на співробітників вплинув на продуктивність та моральний дух.

Слід зауважити, що війна також посилила ризики кібербезпеки та інформаційної безпеки. Оскільки підприємства все більше покладаються на цифрові технології для адаптації до нового середовища, схильність до кіберзагроз зростає. Необхідність захисту конфіденційних даних та підтримки безпеки операцій в умовах більш цифрового середовища стала нагальною проблемою.

З погляду ринкових ризиків бізнесу доводилося зіштовхуватися зі змінною динамікою ринку. У деяких секторах, таких як оборона та сільське господарство, спостерігався зростання попиту, тоді як інші, особливо ті, що залежать від міжнародної торгівлі, зіштовхнулися зі значними проблемами. Компаніям довелося переосмислити свої ринкові стратегії, часто зважаючи на інші продукти чи ринки.

Визначимо, основні ризики, що утворилися внаслідок впровадження воєнного стану в Україні для підприємств (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні ризики, що утворилися внаслідок впровадження воєнного стану в
Україні для підприємств

№	Групи ризиків	Сутність
1	Операційні ризики	До цієї групи входять ризики, що безпосередньо пов'язані з повсякденним функціонуванням підприємств. В умовах воєнного стану підприємства зіткнулися з перебоями у своїх виробничих процесах через такі фактори, як пошкоджена інфраструктура, відключення електроенергії та переміщення робочої сили. Доступність сировини та комплектуючих стала невизначеною через порушення ланцюжків поставок, а транспортування товарів було утруднено через логістичні проблеми та потенційні загрози безпеці. У сукупності ці фактори поставили під загрозу здатність підприємств підтримувати регулярну діяльність, виконувати замовлення та виконувати контрактні зобов'язання
2	Фінансові ризики	Стан війни суттєво вплинув на фінансову стабільність бізнесу. До цієї категорії входять ризики, пов'язані з кризою ліквідності, збільшенням операційних витрат та труднощами з доступом до кредитів. Волатильність валют та інфляція можуть вплинути на ціноутворення та прибутковість. Підприємства також зіткнулися із ризиком скорочення доходів через зниження ринкового попиту, особливо на другорядні товари та послуги
3	Ринкові ризики	Підприємствам доводилося боротися із змінами в динаміці ринку та поведінці споживачів. Невизначеність та економічний спад можуть призвести до зниження купівельної спроможності споживачів, що вплине на продаж. Підприємства також зіткнулися з потенційною втратою частки ринку або зміною ринкових потреб та переваг. Для тих, хто залежав від експорту, існували ризики, пов'язані з міжнародними торговими бар'єрами, санкціями чи зміною доступу на зовнішній ринок через геополітичну ситуацію
4	Регуляторні ризики та ризики, пов'язані з дотриманням вимог	Введення воєнного стану часто супроводжується швидкими змінами в законах та правилах. Підприємствам доводилося орієнтуватися в мінливому правовому середовищі, яке потенційно могло призвести до появи нових вимог відповідності, обмежень на експорт-імпорт, трудового законодавства та правил техніки безпеки
5	Ризики, пов'язані з людськими ресурсами та безпекою	Людський аспект бізнесу зіштовхнувся із значними проблемами. Безпека та благополуччя співробітників стали першорядними, при цьому ризики були пов'язані із забезпеченням безпечного робочого середовища у зонах потенційних конфліктів

Сформовано автором

В умовах воєнного стану кондитерські підприємства України зіткнулися з безпрецедентними проблемами, які вимагали швидкої адаптації та стратегічного переосмислення їхніх операційних моделей. Стан війни наклав низку складних обмежень, які безпосередньо впливають різні аспекти їхнього бізнесу, від логістики ланцюжка поставок до динаміки ринку. По-перше, безпосередньою турботою цих підприємств було забезпечення безпеки своїх співробітників та виробничих об'єктів. Багатьом довелося вжити посиленних заходів безпеки, скоригувати графіки роботи з метою безпеки або навіть розглянути можливість перенесення критично важливих операцій у безпечніші райони. Ці заходи мали вирішальне значення як для благополуччя співробітників, але й підтримки безперервного виробництва, у умовах невизначеності.

Порушення систем постачання стало серйозною перешкодою. Кондитерська промисловість значною мірою залежить від різноманітної сировини, яка часто імпортується або видобувається з різних регіонів. Військовий стан та пов'язані з ним логістичні проблеми змусили ці підприємства швидко переглянути та реструктурувати свої ланцюжки поставок. Ця реструктуризація включала пошук альтернативних постачальників, збільшення запасів основних інгредієнтів для захисту від перебоїв у постачанні та оптимізацію запасів для зниження витрат, пов'язаних з надлишковим зберіганням.

В умовах воєнного стану фінансове управління стало складнішим. Підприємства зіткнулися з необхідністю переглянути бюджети, скоротити непотрібні витрати та вивчити нові можливості фінансування. Економічна нестабільність та потенційне зниження споживчих витрат, особливо на другорядні товари, такі як кондитерські вироби, вимагали зосередитися на рентабельному виробництві та підтримці фінансової ліквідності.

Оскільки ключовим об'єктом дослідження являється ТЗОВ «КФ «Ярич», яка по профілю має 10.72. Виробництво сухарів і сухого печева; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, саме за цим КВЕД будемо досліджувати підприємства в Україні.

Зниження кількості працівників на підприємствах з виробництва сухарів, сухого печива та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання в Україні за останній рік можна пояснити кількома факторами, насамперед під впливом запровадження воєнного стану та масової міграції, таке скорочення чисельності робочої сили становить значні ризики цих підприємств і створює проблеми їх систем управління ризиками.

Впровадження воєнного стану в Україні мало глибокий вплив на ринок праці. Одним із безпосередніх наслідків став заклик на військову службу осіб, які мають на це право, що безпосередньо скоротило існуючу робочу силу. Багато співробітників цих підприємств могли бути покликані на військову службу, що призвело до нестачі кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили. Ця ситуація ще більше посилювалася добровільним закликом на військову службу осіб, керованих патріотичними почуттями (рис.2.1).

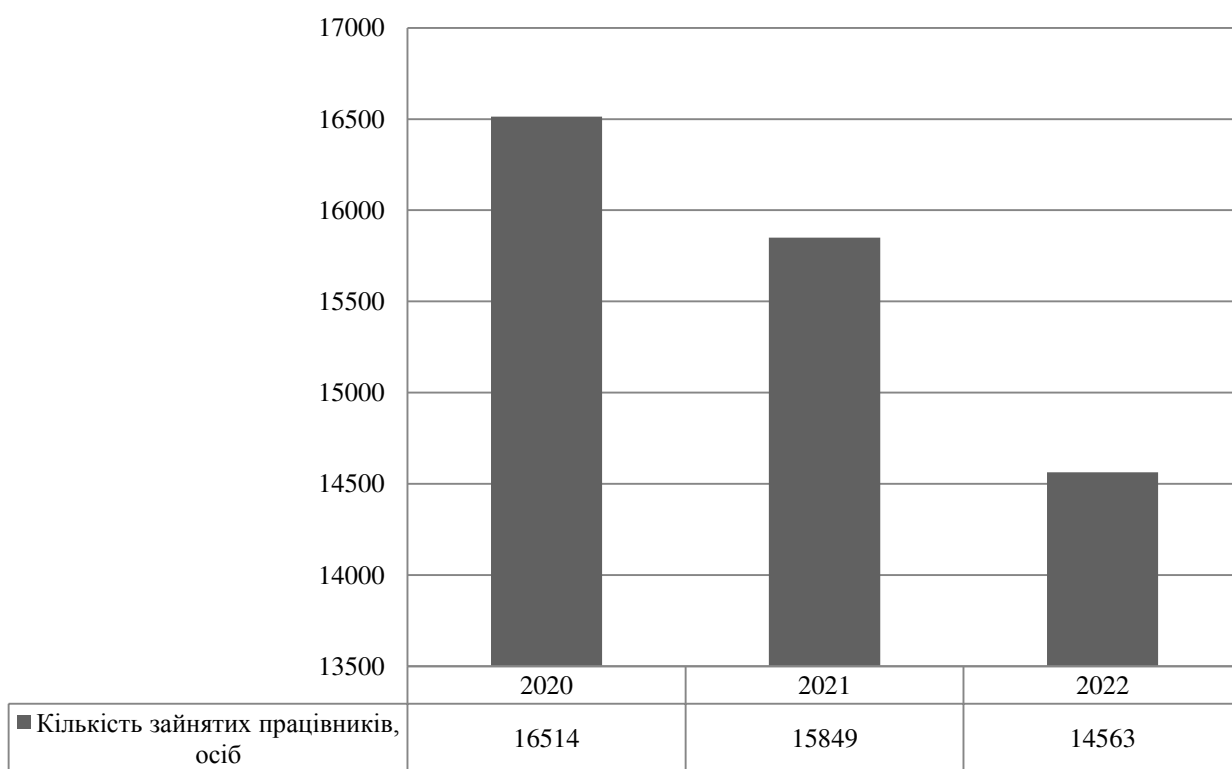


Рис.2.1. Динаміка зміни кількості працівників на підприємствах з виробництва сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання в Україні за 2020-2022 рр.

Сформовано автором на основі джерел: [60-61]

Масова міграція була ще одним вирішальним чинником. Проблеми невизначеності та безпеки, викликані військовим становищем, спонукали значну частину населення переїхати або до більш безпечних районів усередині країни, або за кордон. До цього масового руху увійшли працівники всіх галузей, у тому числі зайняті в кондитерській промисловості. Міграція не тільки призвела до скорочення кількості доступних працівників, а й порушила ланцюжок поставок робочої сили, ускладнивши підприємствам пошук заміни працівникам, що пішли. З погляду ризик-менеджменту таке скорочення чисельності робочої сили створило кілька проблем. Найбезпосереднішим ризиком було потенційне зниження виробничих потужностей. Через меншу кількість працівників підприємствам, ймовірно, було важко підтримувати звичний рівень виробництва, що негативно позначилося на їхній здатності задовольняти ринковий попит та виконувати замовлення. Така ситуація може призвести до втрати доходів та зменшення частки ринку, особливо якщо конкуренти зможуть отримати вигоду з дефіциту.

Обсяг реалізованої продукції для українських підприємств, які виробляють сухарики, сухарики та борошняні кондитерські вироби тривалого зберігання, незважаючи на введення воєнного стану, практично не змінився, багато в чому можна пояснити успішним переходом цих підприємств на європейські ринки збуту. Таке зміщення фокусу ринку допомогло компенсувати потенційне зниження продажів на внутрішньому ринку через проблеми, пов'язані з ситуацією воєнного стану. Відтак, із запровадженням воєнного стану внутрішній ринок України зіткнувся із серйозними перебоями. До них належать логістичні проблеми, зниження купівельної спроможності споживачів та загальний стан економічної невизначеності. Зазвичай, такі умови призводять до зниження продажів продукції всередині країни. Однак стратегічний крок щодо виходу на європейські ринки, схоже, компенсував цей потенційний дефіцит (рис.2.2).

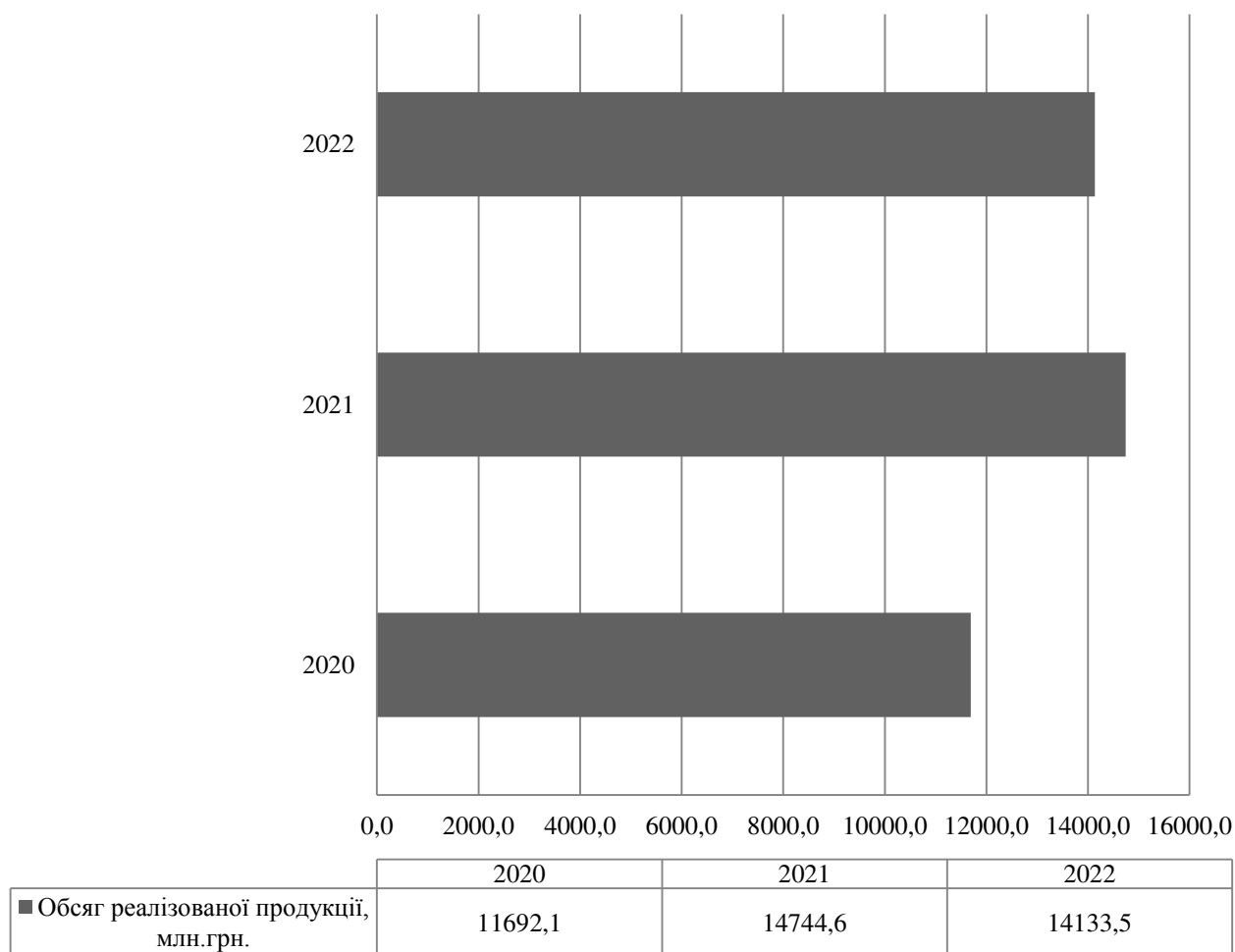


Рис.2.2. Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції на підприємства з виробництва сухарів і сухого печева; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання в Україні за 2020-2022 рр.

Сформовано автором на основі джерел: [60-61]

Європейський ринок представив цим підприємствам нову та потенційно більшу клієнтську базу. Попит у Європі на продукти харчування тривалого зберігання, такі як крекери та сухе печиво, ймовірно, залишився стабільним або навіть збільшився, особливо в умовах спричиненого пандемією зсуву у бік продуктів з більш тривалим терміном зберігання. Продукція цих українських підприємств, можливо, знайшла свою нішу на європейських ринках, чому сприяла тенденція до різноманітного та міжнародного вибору продуктів харчування. Однак перехід на європейські ринки також породив нові ризики, якими потрібно керувати. По-перше, існує ризик, пов'язаний із залежністю від експортних ринків. Хоча диверсифікація на європейські ринки допомагає пом'якшити наслідки

внутрішніх проблем, вона також наражає ці підприємства на вплив коливань зовнішнього ринку, змін у торговельній політиці та потенційних логістичних складнощів, пов'язаних з експортом товарів. Крім того, вихід на новий ринок та закріплення на ньому не обходиться без проблем. Існує ризик зіткнутися з жорсткою конкуренцією з боку відомих місцевих та міжнародних брендів, що вимагатиме значних маркетингових зусиль та потенційно призведе до більш високих експлуатаційних витрат. Необхідність дотримуватися різних нормативних стандартів та споживчих переваг на європейських ринках також становить ризик. Забезпечення відповідності продукції конкретним стандартам якості та безпеки кожного нового ринку потребує пильної уваги та потенційної адаптації у виробничих процесах.

Значне зниження інвестицій в українські підприємства з виробництва сухарів, сухого печива та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання можна пояснити насамперед запровадженням воєнного стану, що створило атмосферу підвищеної невизначеності та ризику. Таке зниження інвестиційної активності є природним наслідком проблем та обмежень, викликаних ситуацією воєнного стану, що впливають як на внутрішні, так і на зовнішні інвестиційні міркування. Відтак, в умовах воєнного стану безпосередній фокус більшості підприємств зміщується зі зростання та розширення на виживання та безперервність. При цьому, невизначеність і нестабільність, властиві такій ситуації, ускладнюють підприємствам планування на довгострокову перспективу, оскільки ділове середовище стає непередбачуваним. Ця невизначеність стримує як внутрішні реінвестиції самих компаній, і зовнішні інвестиції з боку інвесторів і фінансових установ. Компанії, швидше за все, приділятимуть пріоритетну увагу підтримці ліквідності та захисту існуючих активів, а не нових інвестицій, враховуючи ризики подальшої ескалації або тривалого конфлікту (рис.2.3).

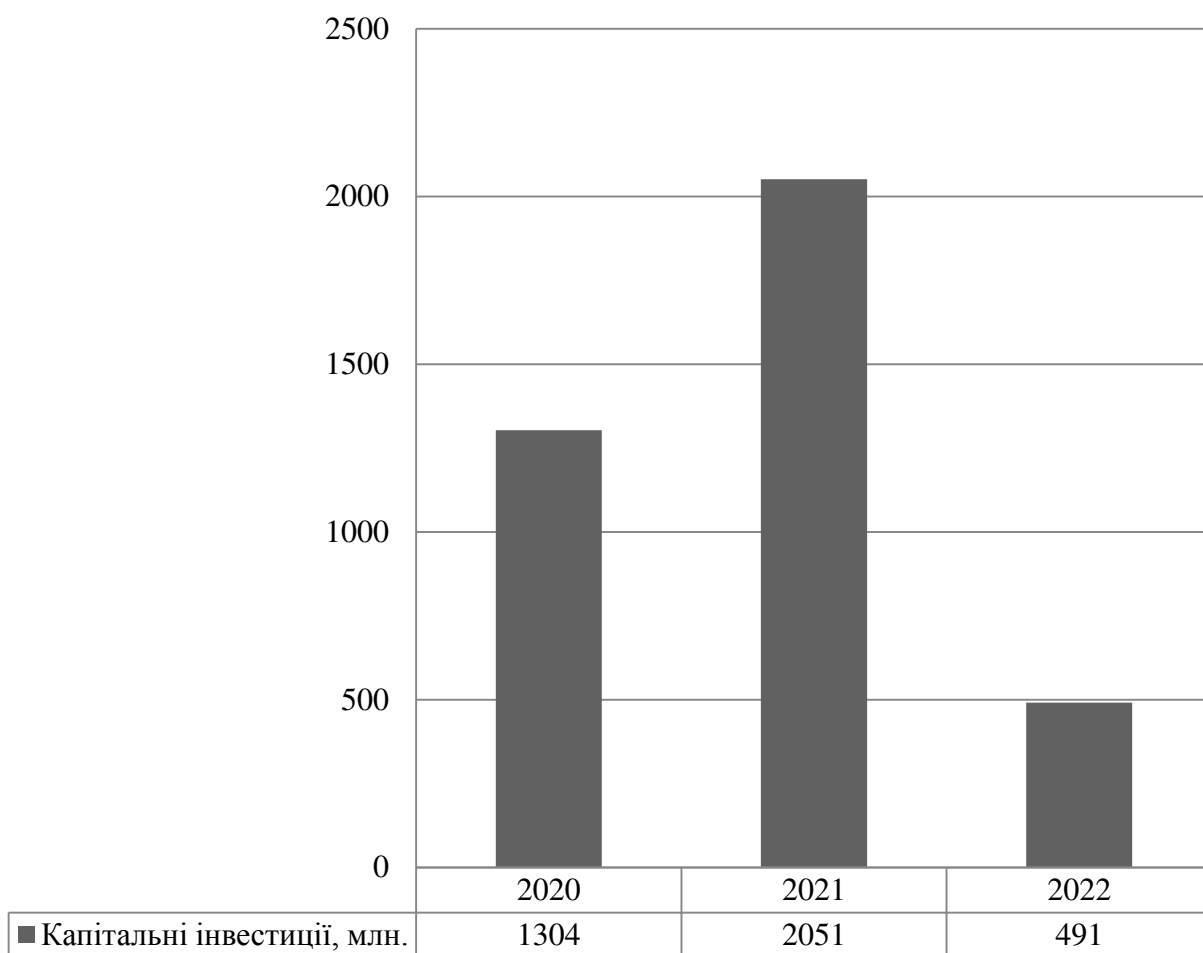


Рис.2.3. Динаміка зміни обсягу капітальних інвестицій у розвиток підприємств з виробництва сухарів і сухого печева; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання в Україні за 2020-2022 рр.

Сформовано автором на основі джерел: [60-61]

З зовнішньої точки зору інвестори, як внутрішні, так і міжнародні, зазвичай виявляють обережність у нестабільних та ризикованих умовах. Запровадження воєнного стану в Україні через повномасштабне вторгнення російської федерації, викликало стурбованість щодо безпеки інвестицій, стабільності української економіки та можливості збоїв у бізнес-операціях. Це призвело до скорочення прямих іноземних інвестицій та небажання місцевих інвесторів вкладати капітал у нові або поточні проекти, особливо в таких галузях, як виробництво кондитерських виробів, які можуть не розглядатися як важливі у контексті воєнного стану.

2.2. Загальна характеристика ТзОВ «КФ «Ярич» та його місце на ринку

Кондитерська фабрика «Ярич», зареєстрована як ТОВ, займається виробництвом харчових продуктів у Львівській області. Її основна спеціалізація - виробництво крекерів та зтяжного печива. Щомісяця фабрика випускає 1,9 тис. тонн продукції.

Офіційна назва підприємства - ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич», яке має ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 36767366. Знаходиться вона за адресою: 80463, Львівська область, Кам'янка-Буський р-н, с. Старий Яричів, вул. Заводська, буд. 1. Зв'язатися з фабрикою можна за телефоном (032) 247-30-39 або електронною поштою info@yarych.com. Генеральним директором є Шермолівч Тетяна Валеріївна. Статутний капітал складає 51120229 грн.

Фабрика була заснована у 1986 році. У 2000 році підприємство перейшло під керівництво Nestle, але в січні 2008 року його було продано ТОВ "Міжнародні логістичні системи", яке пізніше перейменували на ТзОВ «КФ «Ярич». Основна діяльність фабрики включає виробництво сухарів, сухого печива та тривалого зберігання борошняних кондитерських виробів (КВЕД 10.72).

Серед продукції фабрики - печиво «Марія», крекери, торти "Rozzolini" та PetitBeurre, всі під ТМ «Yarych». Управління підприємством відбувається за функціональною організаційною структурою, що дозволяє кожному підрозділу спеціалізуватися на певному виді діяльності, але це також призводить до певних труднощів у взаємодії між різними службами (Додаток А-Б).

Визначимо ключові конкурентні переваги ТзОВ «КФ «Ярич» на ринку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Ключові конкурентні переваги ТзОВ «КФ «Ярич»

№	Переваги	Сутність переваг
1	Велика виробнича потужність	Здатність виробляти 1,9 тис. тонн продукції щомісяця ставить ТзОВ «КФ «Ярич» серед провідних виробників у галузі, що дозволяє задовольняти великий обсяг замовлень і забезпечувати стабільне постачання на ринок
2	Спеціалізований асортимент продукції	Компанія зосереджується на виробництві крекерів, зтяжного печива, та інших борошняних кондитерських виробів. Така спеціалізація дозволяє їй розвивати унікальні рецептури та підтримувати високу якість продукції
3	Широкий асортимент брендів	Наявність відомих брендів, таких як "Марія", "Rozzolini", та PetitBeurre, під ТМ "Yarych", підсилює її впізнаваність та лояльність споживачів
4	Ефективна організаційна структура	Функціональна організаційна структура компанії забезпечує ефективне управління, спеціалізацію підрозділів та гнучкість у виробничому процесі
5	Історія та Досвід на Ринку	Довга історія та досвід роботи на ринку, включаючи періоди під управлінням Nestle, засвідчують стійкість бренду та його здатність адаптуватися до змін у галузі

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Менеджмент у ТзОВ «КФ «Ярич» включає в себе комплексне керівництво бізнес-процесами виробничо-торгової компанії, що спеціалізується на продуктах харчування. Робота менеджменту полягає у стратегічному плануванні діяльності компанії, розробці і впровадженні ефективних бізнес-стратегій для забезпечення стійкого зростання та прибутковості. Важливу роль відіграє аналіз ринку,

виявлення потенційних можливостей для розширення бізнесу та оцінка ризиків. Менеджмент також відповідає за управління внутрішніми ресурсами компанії, включаючи розподіл бюджету, контроль якості продукції, оптимізацію виробничих процесів і логістики. Окрім цього, важливим аспектом роботи є управління персоналом: відбір, навчання, мотивація та оцінка ефективності роботи співробітників. Менеджмент займається також побудовою довгострокових відносин з клієнтами та партнерами, реалізацією маркетингових і рекламних стратегій для просування продукції компанії. Велику увагу приділяється також корпоративній культурі, формуванню позитивного іміджу компанії та відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Управління змінами, інноваційними проектами та вдосконаленням бізнес-процесів також є ключовими компонентами менеджменту в «КФ «Ярич». Організаційна структура ТзОВ «КФ «Ярич» подана на рис.2.4.

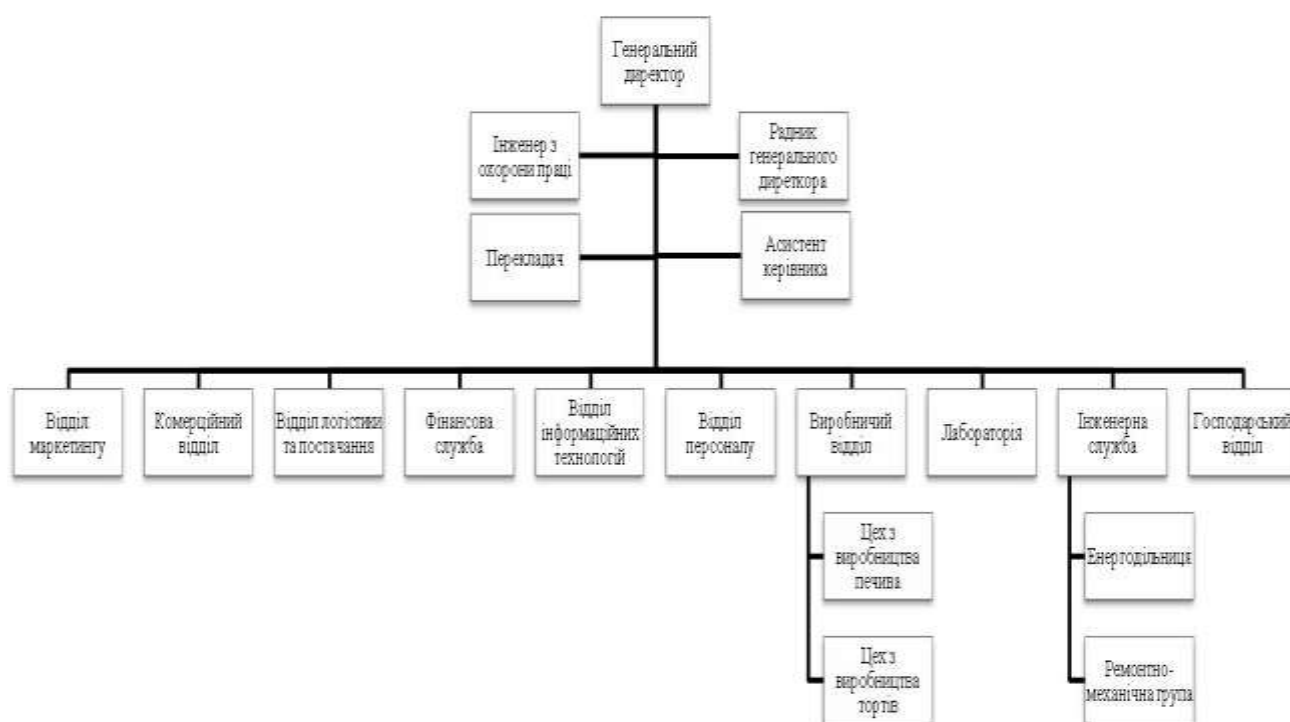


Рис.2.4. Організаційна структура ТзОВ «КФ «Ярич»

ТзОВ «КФ «Ярич» під час воєнного стану стикається з численними конкретними проблемами. По-перше, серйозною проблемою є збої в ланцюжках постачання. Воєнний стан привів до обмеження пересування між регіонами, що може ускладнити транспортування сировини, як-от борошно, цукор і масло. Це не лише збільшує вартість цих матеріалів через їхній дефіцит, а й затримує виробництво. По-друге, серйозне занепокоєння викликає нестабільність енергопостачання. Виробництво вимагає стабільної подачі електроенергії та газу, що може бути поставлене під загрозу в умовах воєнного стану через цілеспрямовані атаки на інфраструктуру або пріоритет енергопостачання військових та життєво важливих служб. Це може призвести до незапланованих простоїв в діяльності ТзОВ «КФ «Ярич», зниження ефективності виробництва та збільшення витрат. Більше того, наявність робочої сили ТзОВ «КФ «Ярич» стає критичною проблемою. Воєнний стан призвів до того, що деякі співробітники приєднуються до оборони або не зможуть добиратися на роботу з міркувань безпеки чи проблем з транспортом. Цей дефіцит робочої сили впливає на виробничі можливості [50].

Ще одним фактором є зміна ринкового попиту. Під час воєнного стану пріоритети споживачів зміщуються у бік товарів першої необхідності, що часто призводить до зниження попиту на другорядні товари, такі як печиво. Це призводить до нагромадження запасів, що впливає на фінансову ліквідність ТзОВ «КФ «Ярич».

Проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу ТОВ «КФ «Ярич» у 2020-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «КФ «Ярич»
у 2020-2022 рр. станом на кінець року

показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Облікова чисельність штатних працівників	198	100	181	100	167	100	-14	-31	-7,74	-15,66
За категорією персоналу										
Промислово-виробничий персонал, з них:	198	100	181	100	167	100	-14	-31	-7,74	-15,66
керівники	50	25,25	44	24,31	40	23,95	-4	-10	-9,09	-20,00
професіонали	16	8,08	14	7,73	12	7,19	-2	-4	-14,29	-25,00
фахівці	14	7,07	11	6,08	9	5,39	-2	-5	-18,18	-35,71
технічні службовці	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
робітники, в тому числі:	118	59,60	112	61,88	106	63,47	-6	-12	-5,36	-10,17
основні	100	50,51	96	53,04	90	53,89	-6	-10	-6,25	-10,00
допоміжні	18	9,09	16	8,84	16	9,58	-	-2	-	-11,11
Непромисловий персонал										
За рівнем освіти										
професійно-технічна освіта	107	54,04	96	53,04	87	52,10	-9	-20	-9,38	-18,69
неповна та базова вища освіта	23	11,62	22	12,15	22	13,17	-	-1	-	-4,35
повна вища освіта	68	34,34	63	34,81	58	34,73	-5	-10	-7,94	-14,71
За статтю										
чоловіки	70	35,35	60	33,15	50	29,94	-10	-20	-16,67	-28,57
жінки	128	64,65	121	66,85	117	70,06	-4	-11	-3,31	-8,59

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Зниження чисельності штатних працівників у ТзОВ «КФ «Ярич» у 2022 році можна прямо пов'язати з воєнним станом в Україні та масовою міграцією населення за кордон. Воєнний стан призвів до того, що частина працівників мобілізується або змушена залишити своє місце проживання через безпекові

ризиків. Окрім цього, значна частина населення, прагнучи уникнути воєнних дій та їх наслідків, виїжджає за кордон у пошуках безпечнішого місця проживання та роботи. Ці фактори безпосередньо вплинули на зменшення кількості персоналу в ТзОВ «КФ «Ярич» (рис.2.5).

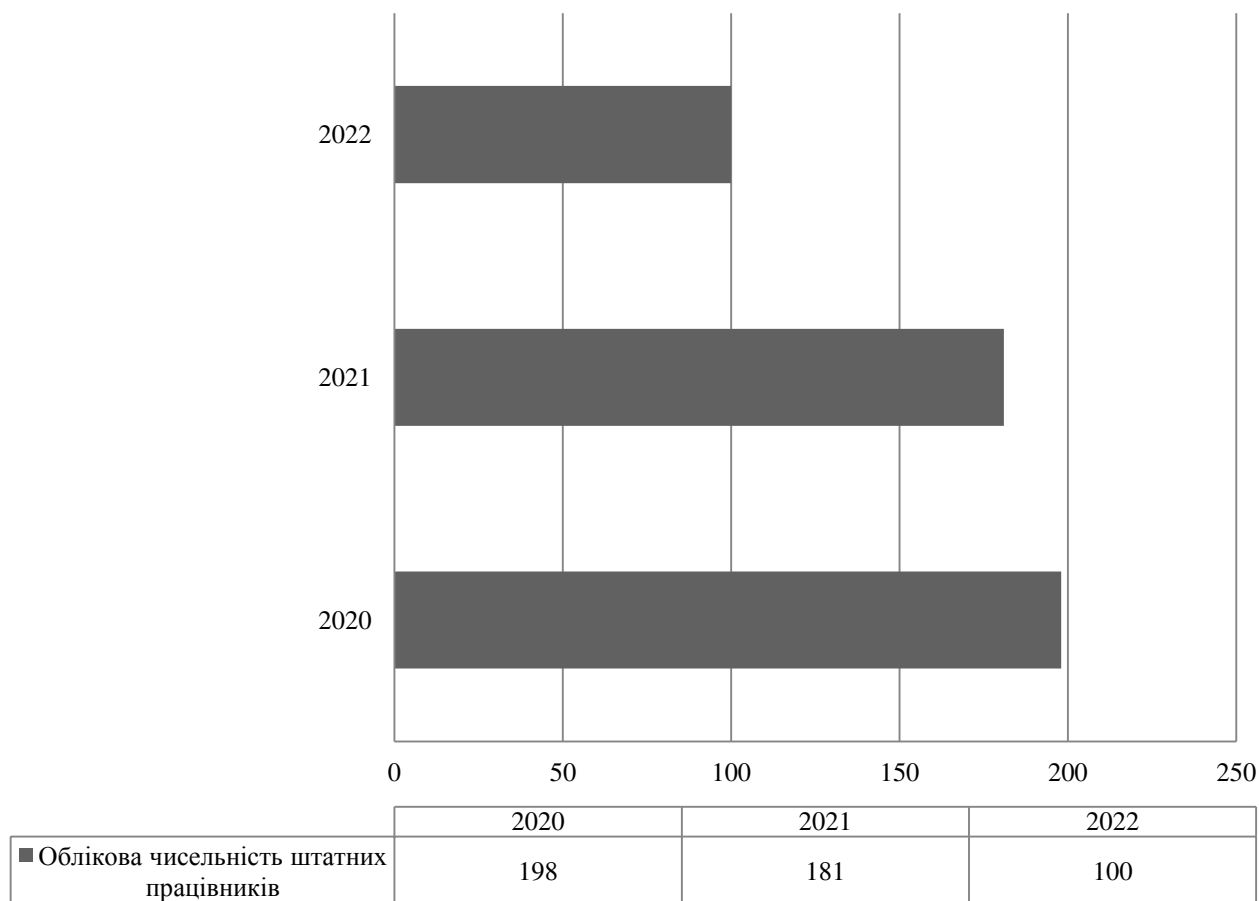


Рис.2.5. Динаміка зміни операційних витрат ТзОВ «КФ «Ярич»

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Зниження кадрового потенціалу є суттєвою проблемою для ТзОВ «КФ «Ярич», оскільки воно призводить до низки негативних наслідків. Перш за все, це може вплинути на продуктивність та ефективність роботи підприємства. З меншою кількістю персоналу фабрика може зіткнутися з викликами у вирішенні питань з виробництва, обслуговування обладнання, контролю якості та логістики. Це, у свою чергу, може призвести до зниження обсягів виробництва та погіршення якості продукції.

Додатково, недостатність кваліфікованих працівників може збільшити витрати компанії на набір та навчання нового персоналу. В умовах воєнного стану

та загальної нестабільності знайти достатньо кваліфікованих працівників може бути складно, що віддаляє відновлення повної продуктивності. Втрата кадрового потенціалу також створює додаткові ризики для довгострокової стабільності підприємства. Важливість підтримання корпоративної культури та накопиченого досвіду збільшується, а з відходом досвідчених працівників це стає важче забезпечити.

Проаналізуємо структуру та динаміку операційних витрат на ТзОВ «КФ «Ярич» у 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура та динаміка елементів операційних витрат на
ТОВ «КФ «Ярич» у 2020-2022 рр.

№ з/п	Елементи витрат	Фактичне значення			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Матеріальні витрати, тис. грн.	68938	98298	167510	69212	98572	70,41	142,99
	у % до усіх витрат	49,73	57,22	63,05	5,83	13,32	10,19	26,78
2.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	9630	9174	11851	2677	2221	29,18	23,06
	у % до усіх витрат	6,95	5,34	4,46	-0,88	-2,49	-16,48	-35,83
3.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	3400	3245	3151	-94	-294	-2,90	-7,32
	у % до усіх витрат	2,45	1,89	1,19	-0,7	-1,26	-37,04	-51,43
4.	Амортизація, тис. грн.	4120	4447	4932	485	812	10,91	19,71
	у % до усіх витрат	2,97	2,59	1,86	-0,73	-1,11	-28,19	-37,37
5.	Інші операційні витрати, тис. грн.	52538	56611	78220	21609	25682	38,17	48,88
	у % до усіх витрат	37,90	32,96	29,44	-3,52	-8,46	-10,68	-22,32
6.	Витрати разом, тис. грн.	138626	171775	265664	93889	127038	54,66	91,64

Сформовано автором на основі джерел: [50]

У 2022 році ТЗОВ «КФ «Ярич» зіткнулося з істотним зростанням операційних витрат, особливо у сферах оплати праці та матеріальних ресурсів, що частково пов'язано з умовами воєнного стану та інфляцією в Україні. Воєнний стан, який був введений через повномасштабне вторгнення російської федерації, значно ускладнив логістичні та виробничі процеси, призвівши до збільшення витрат на перевезення та закупівлю сировини через обмеженість поставок та нестабільність на ринках. Це, у свою чергу, підвищило вартість матеріалів, необхідних для виробництва кондитерських виробів. Інфляція, яка значно зросла в умовах економічної нестабільності, також вплинула на збільшення витрат. Знецінення національної валюти збільшило вартість імпортованих компонентів, що є важливими для виробництва. Окрім того, інфляційний тиск вимагав збільшення заробітних плат, аби зберегти працівників та забезпечити їх мотивацію в умовах зростаючих витрат на життя.

Це загальне зростання витрат створило низку ризиків для ТЗОВ «КФ «Ярич». По-перше, зростання витрат може вплинути на прибутковість компанії, оскільки вона може не здатися покривати додаткові витрати через стабілізацію або зниження цін на свою продукцію на ринку. По-друге, ТЗОВ «КФ «Ярич» може зіткнутися з необхідністю збільшення цін на свою продукцію, що може призвести до втрати певної частини ринку через зменшення попиту в умовах економічної кризи та зменшення купівельної спроможності населення. Також існує ризик збільшення боргових зобов'язань та залежності від кредитів, якщо підприємство буде змушене шукати зовнішнє фінансування для покриття зростаючих витрат. Усе це ставить під загрозу фінансову стабільність та довгострокову життєздатність компанії в умовах непередбачуваної економічної та політичної ситуації (рис.2.6).

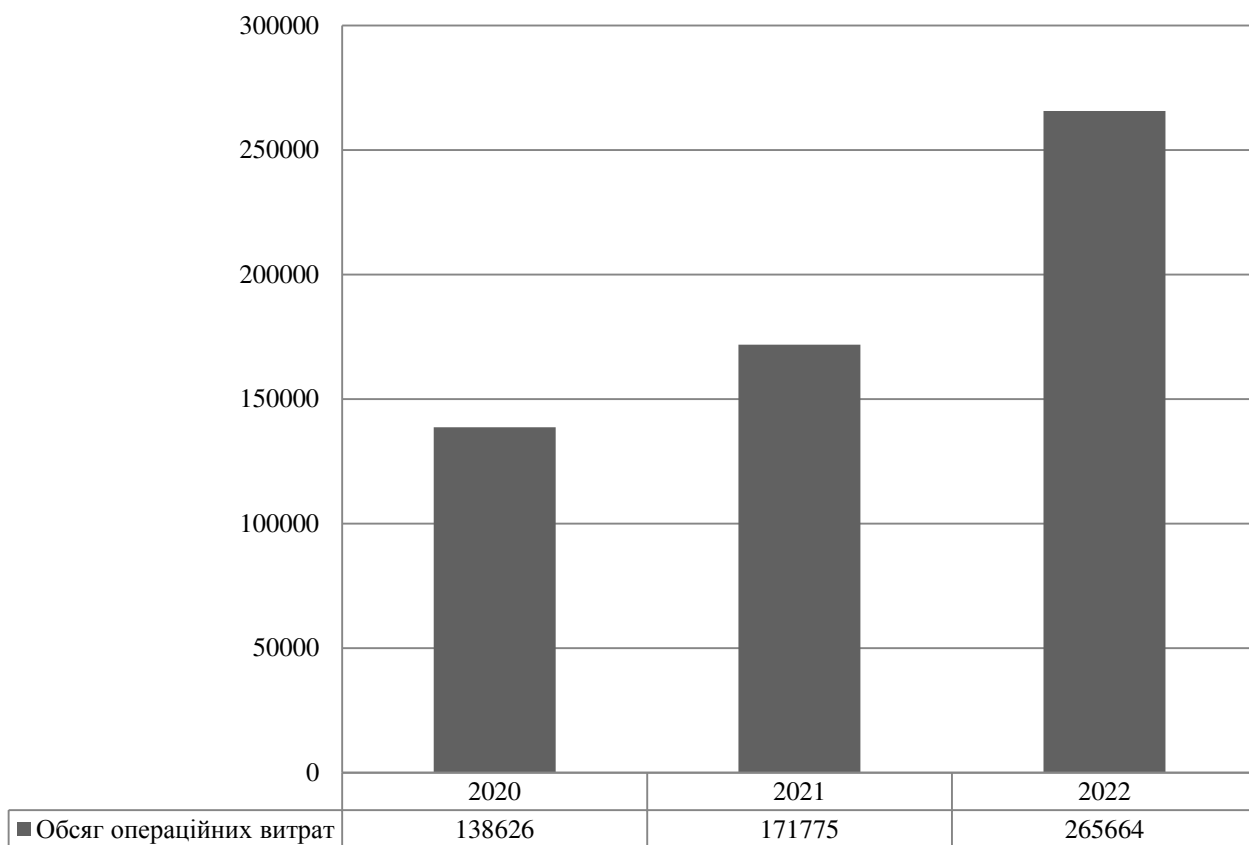


Рис.2.6. Динаміка зміни операційних витрат ТзОВ «КФ «Ярич»

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Впровадження воєнного стану в країні суттєво вплинуло на роботу менеджменту в ТзОВ «КФ «Ярич». Передусім, це вимагало від керівництва компанії швидкої адаптації до нових умов та розробки стратегій кризового управління. Одним із основних завдань стало забезпечення безпеки працівників та збереження матеріальних активів компанії. Це потребувало ретельного перегляду та оновлення планів евакуації, безпеки на виробництві та підготовки до можливих надзвичайних ситуацій. Відтак, обсяги витрат зросли, а позиції на ринку не покращилися. Важливим аспектом стала переорієнтація бізнес-моделі, оскільки воєнний стан міг вплинути на ланцюжки постачання, логістику та збут продукції. Менеджменту довелося швидко знаходити альтернативні джерела сировини та змінювати логістичні маршрути, а також адаптуватися до змін у попиті та пріоритетах споживачів. Важливим став і фінансовий аспект: необхідно було переглянути бюджетування, оптимізувати витрати та знайти способи зменшення фінансових ризиків.

2.3. Аналіз ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич»

Система ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич», що спеціалізується на виробництві сухариків та довгострокового печива у Львівській області, є найважливішим компонентом її стратегічної та операційної структури. Враховуючи значну продуктивність заводу – 1,9 тис. тонн продукції на місяць, ефективне управління ризиками має життєво важливе для забезпечення як безперебійного функціонування виробничих процесів, так і довгострокової стійкості бізнесу. Відтак, на цьому підприємстві система ризик-менеджменту охоплює різні рівні організації, починаючи з вищого керівництва і закінчуючи оперативним персоналом. Найвище керівництво, включаючи генерального директора та керівників відділів, відіграє вирішальну роль у визначенні політики ризик-менеджменту та забезпеченні відповідності стратегії управління ризиками спільним бізнес-цілям підприємства. Вони несуть відповідальність за високорівневу оцінку ризиків, прийняття рішення про схильність компанії до ризику та розподіл ресурсів для діяльності з ризик-менеджменту.

Менеджери середньої ланки ТзОВ «КФ «Ярич», такі як керівники виробництва та фахівці з контролю якості, беруть участь у виявленні та оцінці конкретних ризиків, пов'язаних з їхніми областями компетенції. Наприклад, вони зосередять увагу на ризиках, пов'язаних з виробничими процесами, керуванням ланцюжками поставок, обслуговуванням обладнання та контролем якості. Вони несуть відповідальність за реалізацію стратегій зниження ризиків, проведення регулярних оцінок ризиків та звіти вищому керівництву про стан та ефективність заходів щодо ризик-менеджменту. З іншого боку, оперативний персонал грає вирішальну роль повсякденному управлінні ризиками. Вони часто першими виявляють потенційні проблеми або відхилення від стандартних робочих процедур, які можуть спричинити ризики. У їх роль входить дотримання правил техніки безпеки, належне обслуговування обладнання та інформування керівників про будь-які небезпеки чи події.

Визначимо етапи прийняття рішень в системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Ключові етапи прийняття рішень в системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич»

№	Етапи	Характеристика
1	Ідентифікація ризиків	Перший етап включає виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність заводу. Цей крок має вирішальне значення, оскільки він закладає основу всього процесу управління ризиками. На ТзОВ «КФ «Ярич» ідентифікація ризиків проводиться за допомогою різних методів, таких як аналіз історичних даних.
2	Аналіз та оцінка ризиків	Після виявлення ризиків наступним етапом є їх аналіз та оцінка. Це включає оцінку ймовірності виникнення кожного ризику і його потенційного впливу на підприємство. Цей аналіз допомагає зрозуміти серйозність ризиків та відповідним чином розставити їхні пріоритети. Наприклад, більший пріоритет на ТзОВ «КФ «Ярич» приділятиметься ризикам, які можуть спричинити значні збої у виробництві або створити проблеми для здоров'я та безпеки.
3	Рішення про реагування на ризик	Після оцінки ризиків наступним кроком є ухвалення рішення про відповідне реагування. Керівництво ТзОВ «КФ «Ярич» оцінює різні варіанти: запобігання, передачі, пом'якшення або прийняття ризику. Рішення ґрунтується на таких факторах, як серйозність ризику, вартість його пом'якшення та відповідність загальним стратегічним цілям заводу.
4	Реалізація планів реагування ризику	Після прийняття рішення щодо реагування на ризик наступним етапом є реалізація обраних стратегій реагування на ризики. Це може включати зміни у виробничих процесах ТзОВ «КФ «Ярич», оновлення або закупівлю нового обладнання, навчання співробітників або розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях. Ефективна реалізація вимагає координації між різними відділами та чіткого доведення нових політик та процедур до всього відповідного персоналу.
5	Моніторинг та аналіз	Заключним етапом процесу прийняття рішень щодо ризик-менеджменту є постійний моніторинг та аналіз як самих ризиків, так і ефективності стратегій реагування. Це динамічний процес, оскільки ризики можуть змінюватися з часом. Регулярний моніторинг на ТзОВ «КФ «Ярич» гарантує, що завод обізнаний про нові або мінливі ризики, а стратегії управління ризиками ефективні та оновлюються за необхідності.

Сформовано автором

До функцій системи ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич» входить виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність та цілі фабрики. Ці ризики можуть бути різноманітними: від операційних ризиків, таких як поломки обладнання або збої в ланцюжках постачання, до стратегічних ризиків, таких як зміни споживчих переваг або нормативні зміни, що впливають на виробництво продуктів харчування. Після виявлення ризиків вони оцінюються з погляду їхнього потенційного впливу та ймовірності, що допомагає визначити їхню пріоритетність.

Ще однією ключовою функцією є розробка та реалізація стратегій зниження ризиків на ТзОВ «КФ «Ярич». Ці стратегії можуть включати диверсифікацію постачальників для мінімізації збоїв у ланцюжку поставок, регулярне технічне обслуговування обладнання для запобігання поломкам та постійне навчання співробітників стандартам безпеки та якості. Регулярний моніторинг та аналіз ризиків та ефективності стратегій їх пом'якшення також є невід'ємною частиною процесу управління ризиками. Крім того, система ризик-менеджменту також включає планування дій у разі несприятливих подій і надзвичайних ситуацій. Це включає підготовку планів реагування на різні сценарії, такі як відмова обладнання, проблеми в ланцюжку поставок або стихійні лиха, гарантуючи, що завод зможе відреагувати швидко та ефективно, щоб мінімізувати збої.

Система ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич» є комплексним і багаторівневим процесом, в якому беруть участь різні зацікавлені сторони всередині організації. Він включає виявлення, оцінку, пом'якшення та моніторинг ризиків, гарантуючи, що завод зможе підтримувати виробництво високоякісних харчових продуктів, одночасно долаючи проблеми та невизначеності харчової промисловості.

На ТзОВ «КФ «Ярич» процес прийняття та реалізації рішень щодо зниження чи прийняття ризиків є нюансованим і багатогранним підходом, що відображає складний характер харчової промисловості. Підхід керівництва до прийняття рішень щодо ризиків є як активним, і реактивним, гарантуючи, що завод залишиться стійким і гнучким перед потенційних загроз. Процес

починається з ретельної оцінки ризиків, в ході якої менеджери виявляють потенційні ризики в різних аспектах ТзОВ «КФ «Ярич», таких як виробництво, ланцюжок постачання, здоров'я та безпека, а також коливання ринку. Ця оцінка ґрунтується на даних і включає збір інформації з різних джерел, включаючи виробничі дані, тенденції ринку та відгуки співробітників. Менеджери ТзОВ «КФ «Ярич» використовують цю інформацію для оцінки ймовірності та потенційного впливу кожного ризику, що формує основу для прийняття ними рішень. Після того, як ризики ідентифіковані та оцінені, менеджери на різних рівнях організації починають процес прийняття рішень. Відтак, наприклад, операційні менеджери ТзОВ «КФ «Ярич» можуть справлятися з повсякденними ризиками, пов'язаними з виробничими процесами, тоді як стратегічні рішення, наприклад, пов'язані з ринковими ризиками чи значними інвестиціями у нові технології, зазвичай приймаються лише на рівні вищого керівництва. Такий ієрархічний підхід гарантує, що рішення приймаються тими, хто має найбільш відповідні знання та досвід.

Приймаючи рішення про те, знизити чи прийняти ризик, менеджери ТзОВ «КФ «Ярич» враховують кілька чинників. До них відносяться серйозність потенційного впливу, вартість та здійсненність заходів щодо пом'якшення наслідків, а також загальні стратегічні цілі заводу. Відтак, наприклад, якщо ризик становить значну загрозу безпеці співробітників або якості продукції, він, швидше за все, буде пріоритетним для зниження. З іншого боку, можуть бути прийняті ризики, які мають менший вплив або надто дорогі для пом'якшення, і натомість менеджери зосередяться на плануванні на випадок непередбачених обставин. При цьому, реалізація стратегій зниження ризику часто передбачає міжвідомчу співпрацю. Наприклад, покращення процесів контролю якості може вимагати вкладу та дій з боку виробничої групи, фахівців із забезпечення якості та менеджерів ланцюжка поставок. Навчання та спілкування є ключовими елементами на цьому етапі, гарантуючи, що всі співробітники розуміють нові процедури та свою роль у мінімізації ризиків. Більше того, рішення прийняти ризик не приймається легковажно і часто супроводжується ретельним контролем.

Це означає, що навіть коли ризик прийнятий, менеджери ТЗОВ «КФ «Ярич» уважно стежать за ним, готові вжити заходів, якщо ситуація зміниться.

Дослідження фінансових результатів є найважливішим аспектом аналізу системи управління ризиками ТЗОВ «КФ «Ярич», оскільки дає цінну інформацію про ефективність та результативність діючих стратегій управління ризиками. Фінансові результати, включаючи виручку, прибуток, собівартість проданих товарів та інші фінансові показники, є відчутними індикаторами того, наскільки добре підприємство керує своїми ризиками та отримує вигоду з можливостей. По-перше, фінансові результати є прямими показниками операційної ефективності. Для такого виробничого підприємства, як ТЗОВ «КФ «Ярич», що займається великосерійним виробництвом, вплив управління ризиками на ефективність виробництва, контроль витрат та якість продукції безпосередньо відбивається на його фінансових результатах. Ефективне управління ризиками на ТЗОВ «КФ «Ярич» може призвести до економії витрат, скорочення відходів та підвищення продуктивності, і все це позитивно впливає на кінцевий результат. І навпаки, погане управління ризиками може призвести до збільшення витрат, затримок виробництва та проблем з якістю, що негативно позначиться на фінансових результатах. По-друге, фінансові результати діяльності ТЗОВ «КФ «Ярич» є аспектом-основою для прийняття стратегічних рішень. Рішення щодо інвестицій у нові технології, виходу на нові ринки або диверсифікації продуктової лінійки часто ухвалюються в контексті оцінки ризиків. Фінансові результати таких рішень можуть показати, чи відповідні ризики були точно оцінені і керовані, і чи відповідають рішення загальним стратегічним цілям компанії. Більше того, аналіз фінансових результатів у контексті управління ризиками може наголосити на стійкості компанії до зовнішніх ризиків, таких як волатильність ринку, зміни в законодавстві або збої в ланцюжку поставок. Стабільні чи зростаючі фінансові показники перед зовнішніми викликами передбачають ефективні стратегії виявлення та пом'якшення ризиків.

Фінансовий аналіз також грає вирішальну роль спілкуванні із зацікавленими сторонами. Акціонери, інвестори та кредитори гостро зацікавлені у фінансовому

здоров'ї підприємства, оскільки воно впливає на їх прибуток та здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Прозора демонстрація того, як управління ризиками сприяє фінансовій стабільності та зростанню, може зміцнити довіру інвесторів та полегшити доступ до капіталу. Аналіз даних табл. 2.6 розкриває повну картину щодо діяльності ТзОВ «КФ «Ярич» за останні три роки.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТзОВ «КФ «Ярич» у 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції	159879	202582	268213	65631	108334	32,40	67,76
2	Валовий прибуток	39776	48265	65904	17639	26128	36,55	65,69
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	-844	-2839	2867	5706	3711	200,99	439,69
4	Фінансовий результат до оподаткування	-862	-2358	3493	5851	6713	248,13	778,77

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Зростання чистого прибутку ТзОВ КФ «Ярич» у 2022 році, незважаючи на введення в країні воєнного стану, можна пояснити низкою факторів та стратегічних рішень, які позитивно вплинули на їхні фінансові показники. Таке зростання чистого прибутку, своєю чергою, вплинув на систему управління ризиками компанії. Відтк, одним із ключових факторів, що сприяють збільшенню чистого прибутку, може стати ефективна адаптація до складних обставин, викликаних воєнним становищем. ТзОВ КФ «Ярич» попросту оптимізував свої виробничі процеси підвищення ефективності, за допомогою запровадження більш

передових технологій чи оптимізації використання ресурсів. Це дозволило б знизити експлуатаційні витрати, що призвело до збільшення прибутку. Іншим можливим чинником стало стратегічне зрушення у пропозиції продуктів чи цільових ринках. З настанням воєнного стану споживчі переваги та структура покупок змінилися, на користь таких продуктів, як печиво тривалого зберігання та крекери, на яких спеціалізується ТзОВ КФ «Ярич». Відтак, ТзОВ КФ «Ярич» скористається цим зрушенням, збільшивши виробництво цієї продукції або вивчаючи нові ринки, це призвело б до збільшення продажів і, отже, вищого прибутку (рис.2.7).

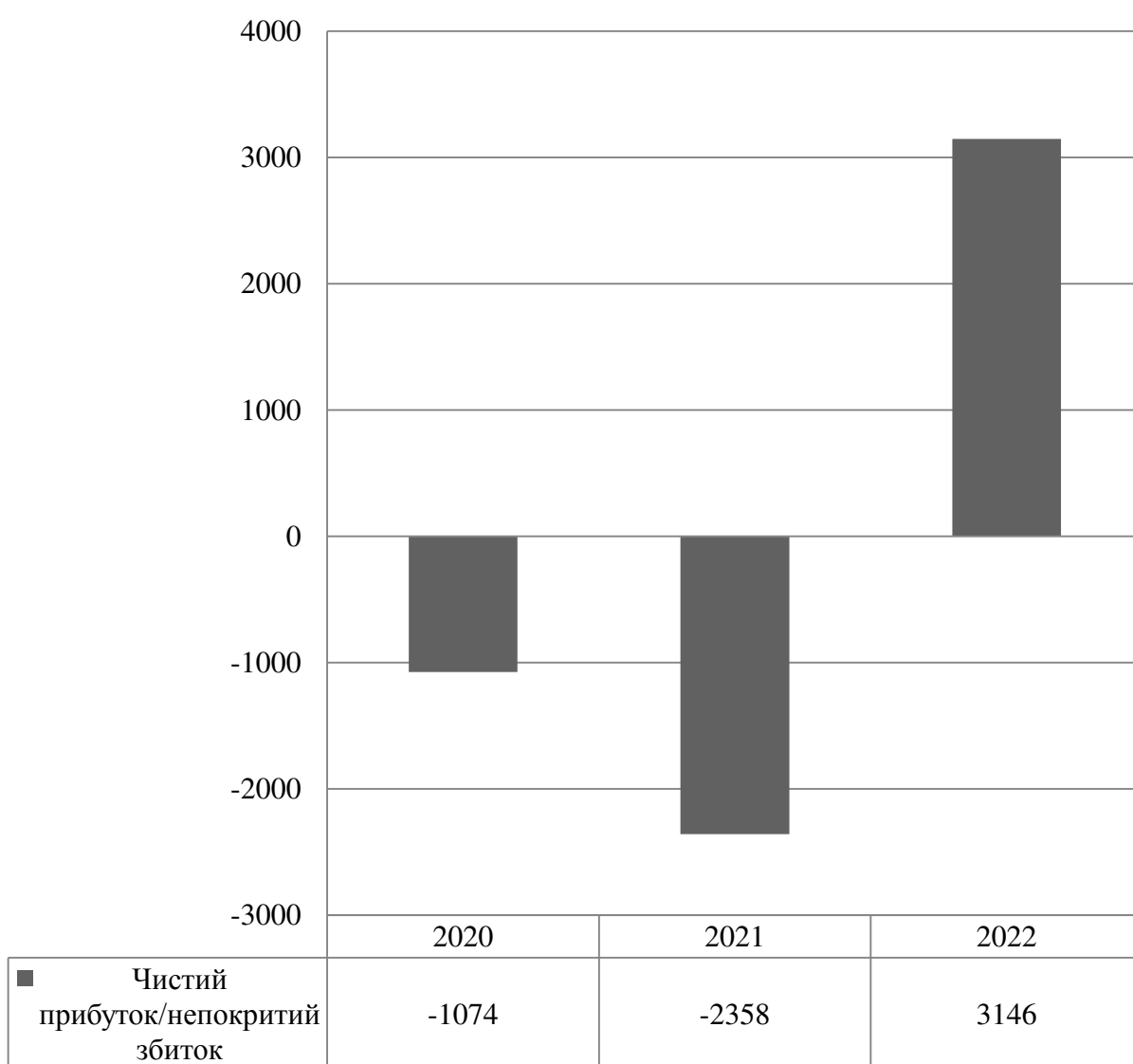


Рис.2.7.Динаміка зміни чистого прибутку/непокритого збитку ТзОВ КФ «Ярич» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Сформовано автором на основі джерел: [50]

Збільшення чистого прибутку в умовах складної кон'юнктури матиме суттєві наслідки для системи управління ризиками ТзОВ КФ «Ярич». По-перше, цей фінансовий успіх надасть ТзОВ КФ «Ярич» більше ресурсів для інвестування у передові стратегії управління ризиками. Це може включати інвестиції в сучасне обладнання, яке зводить до мінімуму виробничі ризики, вдосконалення ІТ-систем для кращого аналізу ринку та ризиків або забезпечення більш всебічного навчання співробітників зі зниження ризиків. Фінансовий імпульс також дозволить ТзОВ КФ «Ярич» створити надійніші резервні фонди. Це має вирішальне значення, особливо в умовах воєнного стану, оскільки воно готує компанію до більш ефективного реагування на непередбачувані обставини, від раптових змін ринку до потенційних збоїв у ланцюжку поставок.

Проведення SWOT-аналізу для ТзОВ «Ярич» у 2022 році, в умовах складнощів та проблем, викликаних воєнним станом, має вирішальне значення для його системи ризик-менеджменту. Цей метод, що включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, пропонує комплексне уявлення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

Суть SWOT-аналізу полягає у його здатності надати збалансований огляд. Для ТзОВ «Ярич» життєво важливо розуміти внутрішні сильні сторони, такі як надійні виробничі можливості або віддана своїй справі робоча сила, та слабкі сторони, такі як фінансові обмеження чи потенційні вузькі місця у ланцюжку поставок. Цей внутрішній аналіз допомагає ТзОВ «Ярич» використовувати свої сильні сторони зниження ризиків, одночасно активно працюючи над посиленням областей вразливості.

Представимо матрицю SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «Ярич» на табл.2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «Ярич»

S	W
1. Вихід на польський ринок, що розширює географію збуту та забезпечує доступ до нових клієнтів 2. Наявність чистого прибутку, свідчить про фінансову стабільність та ефективність бізнес-моделі 3. Сильна маркетингова стратегія та бренд, що забезпечує високий рівень лояльності клієнтів 4. Висока якість продукції та сучасні технології виробництва, що підтримують конкурентоспроможність компанії	1. Неефективне інформаційне забезпечення, що може ускладнювати процес прийняття рішень та оперативне управління 2. Обмежена диверсифікація продукції, залежність від кількох основних типів товарів 3. Висока залежність від локального ринку сировини, що створює ризики у ланцюжку постачань 4. Обмежений доступ до фінансових ресурсів для швидкого розширення або модернізації
O	T
1. Вихід на нові європейські ринки, що відкриває потенціал для зростання та розширення 2. Зростаючий попит на якісні харчові продукти, особливо у сегменті здорового харчування 3. Використання цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів і маркетингу 4. Партнерства з місцевими та міжнародними дистриб'юторами для розширення збутової мережі	1. Впровадження воєнного стану, що може призвести до непередбачуваних змін у бізнес-середовищі та логістиці 2. Зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках 3. Волатильність цін на сировину та енергоресурси, що може негативно впливати на вартість виробництва 4. Зміни в законодавстві та нормативах, особливо пов'язані з стандартами якості та безпеки продукції

Сформовано автором

Зовнішнє середовище для SWOT-аналізу відіграє важливу роль у виявленні можливостей та загроз у нестабільному середовищі. Можливості можуть виникнути внаслідок зміни споживчих переваг чи нових потреб ринку під час воєнного стану, на чому ТзОВ «Ярич» могло б заробити. Одночасно необхідно передбачати та планувати зовнішні загрози, такі як логістичні проблеми, посилення конкуренції чи зміни у законодавстві. Цей метод аналізу також має ключову роль у прийнятті стратегічних рішень. Зіставляючи результати SWOT-аналізу із загальними цілями компанії, ТзОВ «Ярич» має можливість

сформулювати стратегії управління ризиками, які не лише захищають підприємство, а й потенційно забезпечують його зростання під час та після періоду воєнного стану. Більш того, дані, одержані в результаті SWOT-аналізу, визначають ефективний розподіл ресурсів. Розуміння того, які галузі бізнесу найбільш схильні до ризику або можуть отримати максимальну вигоду з певних можливостей, дозволяє ТзОВ «Ярич» стратегічно інвестувати в такі галузі, як оновлення технологій, навчання співробітників або диверсифікація ланцюжка поставок.

Слід зауважити, що у постійно мінливому бізнес-середовищі, особливо в умовах воєнного стану, здатність швидко адаптуватися і реагувати на обставини, що змінюються, має вирішальне значення. SWOT-аналіз, надаючи чіткий та структурований огляд бізнес-середовища, підвищує гнучкість та стійкість компанії.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід функціонування ризик-менеджменту і його можливості інтегрування в українські реалії

Ризик-менеджмент на підприємствах функціонує по-різному в різних країнах через відмінності в економічному середовищі, нормативно-правову базу, культурні норми та ділову практику. Ці глобальні відмінності наголошують на важливості вивчення міжнародних підходів до ризик-менеджменту, оскільки вони пропонують цінну інформацію та адаптовані стратегії для глобального вдосконалення ризик-менеджменту.

У розвинених країнах, таких як США та країни Західної Європи, ризик-менеджменту часто характеризується передовими та складними підходами. Підприємства у цих регіонах зазвичай мають доступ до надійних фінансових ринків, передових технологій та добре розвиненої правової бази. Таке середовище сприяє комплексному підходу до ризик-менеджменту, що охоплює не лише фінансові ризики, а й операційні, стратегічні та репутаційні ризики. Більше того, у цих країнах часто діють суворі нормативні вимоги до ризик-менеджменту, особливо в таких секторах, як фінанси та охорона здоров'я, що спонукає підприємства впроваджувати кращі практики у сфері дотримання вимог та зниження ризиків. З іншого боку, в країнах з економікою, що розвивається, таких як країни Азії, Африки та Латинської Америки, практика ризик-менеджменту може бути зовсім іншою. Підприємства у цих регіонах часто стикаються з вищим рівнем економічної та політичної нестабільності, менш зрілими фінансовими ринками та різним ступенем суворості регулювання. Цей сценарій вимагає більш динамічного та гнучкого підходу до ризик-менеджменту. Підприємства могли б більше зосередитися на управлінні зовнішніми ризиками, такими як політичні потрясіння, коливання валютних курсів та економічна нестабільність. Відносна

нестача складних інструментів та технологій ризик-менеджменту у цих регіонах також може призвести до більшої залежності від традиційних, заснованих на досвіді методів ризик-менеджменту. Важливість вивчення цих різноманітних глобальних практик ризик-менеджменту полягає у багатому розмаїтті стратегій та методів, які можна почерпнути з різних бізнес-середовищ. Наприклад, передові аналітичні моделі та стратегії дотримання нормативних вимог, які використовуються на Заході, можуть дати цінні уроки точності та ретельності. І навпаки, більш гнучкі та адаптивні підходи до ризик-менеджменту, що переважають у країнах з економікою, що розвивається, дають уявлення про ризик-менеджмент в нестабільних і невизначених умовах.

Понад те, за умов дедалі більше взаємозалежної глобальної економіки розуміння міжнародної практики ризик-менеджменту має значення. Транснаціональним підприємствам, які працюють у різних регіонах, доводиться долати складний спектр ризиків, які різняться залежно від місця розташування. Знання місцевих середовищ ризиків та стратегій управління має вирішальне значення для ефективної та відповідальної роботи цих підприємств. Більше того, вивчення зарубіжних систем управління ризиками може сприяти інноваціям та покращенням. Вивчаючи різні підходи, підприємства можуть адаптувати та інтегрувати різні методи та інструменти, що відповідають їхньому конкретному контексту. Таке перехресне запилення ідей може призвести до створення більш надійних, гнучких та комплексних стратегій управління ризиками, підвищуючи стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

Відтак, відзначимо, що функції ризик-менеджменту на підприємствах значно різняться у різних країнах, що визначається різними економічними, нормативними та культурними чинниками. Вивчення цих різноманітних практик має життєво важливе значення для отримання цілісного розуміння ризик-менеджменту, адаптації кращих практик до різних бізнес-контекстів та сприяння інноваціям у стратегіях ризик-менеджменту. Ці знання особливо важливі у глобалізованому бізнес-середовищі, де підприємствам доводиться долати безліч ризиків у різних географічних та операційних середовищах.

Ризик-менеджмент в американських компаніях є важливою і високоструктурованою дисципліною, що відображає розвинене економічне середовище країни, сувору нормативно-правову базу і складний характер бізнес-операцій, що переважають там. Підхід до ризик-менеджменту на американських підприємствах глибоко інтегрований у їхню корпоративну стратегію та культуру і вважається необхідним для підтримки зростання, конкурентоспроможності та дотримання вимог. Американські компанії зазвичай сприймають ризик-менеджмент не просто як захисний механізм, а як стратегічний інструмент, який може створювати цінність та пропонувати конкурентні переваги. Таке сприйняття ґрунтується на розумінні того, що ефективний ризик-менеджмент може призвести до підвищення операційної ефективності, покращення процесів прийняття рішень та розробки інноваційних продуктів. Більш того, вкрай спірний характер ділового середовища в США робить ризик-менеджмент критично важливим для пом'якшення юридичних ризиків та забезпечення дотримання множини нормативних актів.

Нормативно-правова база в США, особливо в таких секторах, як фінанси, охорона здоров'я та енергетика, значно впливає на те, як функціонує ризик-менеджмент. Наприклад, такі закони, як Закон Сарбейнса-Окслі та Закон Додда-Франка у фінансовому секторі, накладають на компанії суворі вимоги до дотримання вимог. Ці правила зобов'язують підприємства мати формальні механізми ризик-менеджменту, які часто контролюються спеціальними відділами ризик-менеджменту або директорами з управління ризиками (CRO). Такі правила не тільки змушують компанії управляти фінансовими та операційними ризиками, але й фокусуватися на управлінні, прозорості та підзвітності.

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах США, представлено на табл.3.1.

Таблиця 3.1

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах США

№	Особливості	Сутність
1	Стратегічний підхід	Підприємства в США розглядають ризик-менеджмент не просто як засіб захисту, а як стратегічний інструмент, який допомагає у досягненні бізнес-цілей. Ризик-менеджмент тісно інтегрований у загальну стратегію компанії, відіграючи ключову роль у плануванні, прийнятті рішень та інноваційному розвитку
2	Регуляторні вимоги	Американські підприємства підпорядковуються строгим регуляторним вимогам щодо ризик-менеджменту, особливо в сферах фінансів та охорони здоров'я. Закони, такі як Sarbanes-Oxley та Dodd-Frank, вимагають від компаній мати чіткі системи управління ризиками та механізми звітності
3	Використання технологій	Підприємства в США активно використовують передові технології, такі як великі дані (big data), штучний інтелект та машинне навчання, для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Це дозволяє їм прогнозувати потенційні ризики та ефективно реагувати на них у реальному часі
4	Культура управління ризиками	В США існує сильна корпоративна культура, орієнтована на ризик-менеджмент. Компанії активно залучають співробітників різних рівнів до процесу управління ризиками, стимулюючи їх до виявлення та повідомлення про потенційні ризики
5	Різноманітність ризиків	Американські підприємства розглядають ризик-менеджмент у широкому контексті, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, технологічні та репутаційні ризики. Вони розробляють комплексні стратегії для управління цими різноманітними ризиками, що допомагає забезпечити гнучкість та стійкість бізнесу

Сформовано автором на основі джерел: [73-75]

Американські компанії зазвичай використовують складні інструменти та технології ризик-менеджменту, використовуючи аналіз великих даних, штучний інтелект та машинне навчання для виявлення, оцінки та зниження ризиків. Цей технологічний підхід дозволяє більш прогнозовано та випереджально керувати ризиками, виходячи за рамки традиційних реактивних методів.

Ще однією характерною особливістю ризик-менеджменту в компаніях США є наголос на створенні культури усвідомлення ризиків. Це включає

навчання співробітників усіх рівнів розуміння ризиків, пов'язаних з їх посадами, і заохочення активної позиції з виявлення потенційних ризиків та інформування про них. Така культура гарантує, що ризик-менеджмент не обмежується одним відділом, а обов'язком всієї організації.

Ризик-менеджмент на азійських підприємствах демонструє унікальні характеристики, зумовлені різноманітними економічними, культурними та нормативними умовами регіону. Підхід до ризик-менеджменту в азійських країнах істотно відрізняється під впливом таких чинників, як рівень економічного розвитку, характер нормативного середовища та культурне ставлення до ризику.

Відтак, у багатьох країнах Азії, особливо в країнах, що розвиваються, ризик-менеджмент часто розглядається через більш традиційну призму, з великим упором на матеріальні операційні ризики, а не на абстрактні стратегічні ризики. Частково це пов'язано з історичним контекстом і характером ділової практики в регіоні, де багато підприємств перебувають у сімейній власності або є частиною бізнес-конгломератів з культурними цінностями, що глибоко вкоренилися. У таких умовах ризик-менеджмент може бути більш особистим, тісно пов'язаним із репутацією та довголіттям сім'ї чи конгломерату. Однак у більш розвинених країнах Азії, таких як Японія, Південна Корея та Сінгапур, підхід до ризик-менеджменту, як правило, складніший і відповідає світовим стандартам. У цих країнах підприємства, швидше за все, мають формалізовані процеси ризик-менеджменту та чітко розуміють необхідність збалансування ризику з можливостями. Нормативно-правова база у цих країнах також відіграє вирішальну роль, часто наказуючи певні методи управління ризиками, особливо в таких секторах, як фінанси та виробництво.

Однією з ключових особливостей ризик-менеджменту на азійських підприємствах є наголос на управлінні реляційними ризиками. Відносини із зацікавленими сторонами, включаючи державні установи, постачальників, клієнтів та співробітників, високо цінуються. Підтримання гармонії та довіри у цих відносинах часто вважається важливою частиною управління бізнес-ризиками. Це особливо очевидно в контексті управління ланцюжками постачання,

де підтримка міцних відносин з постачальниками сприймається як найважливіша стратегія зниження ризиків.

Що стосується впровадження технологій, серед азіатських підприємств, особливо в технологічно розвинених країнах, спостерігається тенденція використовувати аналіз даних, штучний інтелект і машинне навчання для оцінки та управління ризиками. Однак ступінь технологічної інтеграції може суттєво різнитися у різних країнах та підприємствах залежно від наявних ресурсів та досвіду. Реакція азіатських підприємств на ризики може залежати від культурного ставлення до невизначеності та змін. У деяких культурах існує тенденція до неприйняття ризику та переваги стабільності та довгострокового планування. Це може призвести до більш консервативного підходу до ризик-менеджменту з упором на уникнення ризиків та ретельне, обдумане прийняття рішень. Навпаки, у деяких країнах з економікою регіону, що розвивається, підприємства можуть виявляти більш високу толерантність до ризику, розглядаючи його як неминучу частину зростання і розширення [89-90].

Крім того, азіатські підприємства все більше усвідомлюють важливість нефінансових ризиків, таких як екологічні, соціальні та управлінські (ESG) ризики. Цей зсув зумовлений глобальними тенденціями, підвищенням обізнаності зацікавлених сторін, а деяких випадках і нормативними змінами. Таким чином, все більша увага приділяється інтеграції факторів ESG до систем управління ризиками.

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах країн Азії, представлено на табл.3.2.

Таблиця 3.2

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на
підприємствах країн Азії

№	Особливості	Сутність
1	Культурні особливості	В Азії існує значна різноманітність у підходах до ризик-менеджменту, обумовлена культурними та економічними особливостями різних країн. У деяких країнах, наприклад, в Японії чи Сінгапурі, підходи можуть бути досить систематизовані та відповідати світовим стандартам, тоді як у інших, менш розвинених економіках, підходи можуть бути більш неформальні та орієнтовані на місцеві умови
2	Вплив сімейного бізнесу	У багатьох азійських країнах підприємства часто є сімейними або належать до бізнес-конгломератів. Це впливає на ризик-менеджмент, оскільки прийняття рішень та управління ризиками часто зосереджені в руках однієї сім'ї або групи осіб, що може вести до більш консервативного підходу до ризиків
3	Реляційний підхід	В Азії велике значення надається відносинам і мережам. Тому управління ризиками часто ґрунтується на підтриманні міцних ділових відносин, що може включати врахування репутаційних ризиків та ризиків, пов'язаних із взаємодією з ключовими стейкхолдерами
4	Адаптивність	Враховуючи високий рівень економічної та політичної невизначеності в деяких азійських країнах, підприємства часто виявляють гнучкість у своїх підходах до ризик-менеджменту. Це означає швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та готовність до ведення бізнесу в умовах високих ризиків
5	Інноваційний підхід	Останнім часом в країнах Азії спостерігається зростання зацікавленості у впровадженні передових технологій у сфері ризик-менеджменту. Це включає використання великих даних, аналітики та штучного інтелекту для більш ефективного ідентифікування та управління ризиками.

Сформовано автором на основі джерел: [76-79]

На ризик-менеджмент на підприємствах у країнах Європейського Союзу (ЄС) суттєво впливає поєднання передових економічних структур, суворої нормативної бази та культурного акценту на плануванні та точності. Підхід ЄС до управління ризиками характеризується своїм комплексним та систематичним характером, інтегруючи систему ризик-менеджменту до самої структури ділових операцій та корпоративного управління. Відтак, у ЄС ризик-менеджмент зазвичай розглядається не лише як необхідність запобігання кризам, а й як стратегічний

інструмент забезпечення стійкості та зростання бізнесу. Таке сприйняття частково зумовлено нормативно-правовою базою регіону, яка включає різні директиви і постанови, що наказують практику ризик-менеджменту в різних секторах. Наприклад, Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR) суттєво вплинув на те, як компанії керують ризиками конфіденційності даних, а Директива про ринки фінансових інструментів (MiFID II) змінила управління ризиками у фінансовому секторі.

Європейські підприємства зазвичай застосовують цілісний підхід до ризик-менеджменту, приділяючи особливу увагу широкому спектру ризиків, включаючи фінансові, операційні, юридичні, екологічні та технологічні ризики. Особлива увага приділяється випереджальному виявленню ризиків та управлінню ними з метою досягнення довгострокової стабільності та стійкості. Цей підхід часто підкріплюється надійними системами оцінки та управління ризиками, які зазвичай інтегровані у загальну структуру корпоративного управління [86-88].

Однією з відмінних рис практики ризик-менеджменту ЄС є акцент на дотриманні та дотриманні нормативних стандартів. Європейські підприємства вкладають значні ресурси у забезпечення того, щоб їхні стратегії ризик-менеджменту були не лише ефективними, а й відповідали відповідним законам та правилам. Такий підхід, орієнтований на дотримання вимог, часто обумовлений високими стандартами, встановленими правилами ЄС, які мають захищати споживачів, сприяти справедливій конкуренції та забезпечувати стабільність ринку.

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах країн ЄС, представлено на табл.3.3.

Таблиця 3.3

Ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на
підприємствах країн ЄС

№	Особливості	Сутність
1	Корпоративне управління	Ризик-менеджмент є інтегральною частиною корпоративного управління в країнах ЄС. Підприємства підходять до управління ризиками систематично, включаючи їх в стратегічне планування та оперативне рішення. Цей підхід допомагає забезпечити відповідність бізнесу регуляторним вимогам і посилює здатність компанії ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі
2	Високі стандарти	Країни ЄС характеризуються строгими регуляторними рамками, особливо в фінансовому секторі та сферах, пов'язаних з охороною здоров'я і безпекою. Регуляції, такі як GDPR (захист даних) та MiFID II (фінансові ринки), вимагають від підприємств ретельного управління ризиками, що забезпечує прозорість, відповідальність і захист прав споживачів
3	Всебічність ризиків	У країнах ЄС підходи до ризик-менеджменту часто охоплюють не тільки фінансові та операційні ризики, але й соціальні, екологічні та управлінські аспекти. Є великий акцент на управлінні ризиками, пов'язаними з етикою, стійкістю та корпоративною соціальною відповідальністю
4	Технологічний прогрес	Підприємства ЄС активно інтегрують передові технології у процеси ризик-менеджменту. Це включає використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та оцінки ризиків. Інноваційні технології допомагають підвищити точність аналізу ризиків та ефективність їх управління
5	Культура гнучкості	Країни ЄС характеризуються культурною та економічною різноманітністю, що відбивається на підходах до ризик-менеджменту. Підприємства в різних країнах ЄС можуть мати різні підходи до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, залежно від місцевих умов, законодавства та бізнес-культури. Це вимагає від компаній гнучкості та адаптації підходів до місцевих специфік

Сформовано автором на основі джерел: [80-83]

На закінчення ризик-менеджмент на підприємствах провідних країн світу — це складний, багатогранний процес, який є невід'ємною частиною бізнес-стратегії та операцій. Завдяки складному та суворому нормативному середовищу, культурі ретельного планування та зростаючій залежності від технологій, підприємства

розглядають управління ризиками як найважливіший компонент свого довгострокового успіху та стабільності. Цей комплексний підхід не тільки допомагає справлятися з безліччю ризиків, присутніх у сучасному динамічному бізнес-середовищі, але також відіграє вирішальну роль у сприянні стійкій діловій практиці та стимулюванню інновацій.

Інтеграція практики ризик-менеджменту США, азійських країн та держав-членів ЄС у контекст України, особливо в її нинішньому стані війни, є складним, але потенційно плідним завданням. Така інтеграція потребує ретельного розгляду унікальних обставин України при ухваленні та адаптації стратегій, які довели свою ефективність в інших регіонах.

По-перше, зі США українські підприємства можуть запозичити стратегічний підхід до ризик-менеджменту. Американські компанії розглядають ризик-менеджмент як невід'ємну частину своєї загальної стратегії, що може бути дуже корисно для українських компаній, що зіткнулися з середовищем, що швидко змінюється, через війну. Впровадження стратегічного підходу до ризик-менеджменту вимагатиме не тільки виявлення та пом'якшення ризиків, але й розуміння того, як ці ризики можуть вплинути на довгострокові цілі та операції. Це включає впровадження передових технологічних інструментів для аналізу та пом'якшення ризиків, що поширене на підприємствах США [84-85].

На досвіді азійських країн Україна може навчитися важливості адаптивності та ризик-менеджменту, орієнтованої на відносини. Багато азійських підприємств працюють в умовах високої невизначеності та розробили ефективні способи швидкої адаптації до змінних умов. Враховуючи нинішній стан війни в Україні, здатність швидко адаптуватися до нових загроз та ситуацій має вирішальне значення. Крім того, азійський акцент на управлінні реляційними ризиками може допомогти українському бізнесу підтримувати міцні відносини із ключовими зацікавленими сторонами, включаючи постачальників, клієнтів та співробітників, що є життєво важливим за часів кризи.

З країн-членів ЄС Україна може запровадити комплексні практики ризик-менеджменту, що відповідають нормативним вимогам. Увага ЄС до дотримання

нормативних стандартів та комплексної оцінки ризиків може допомогти українським підприємствам створити надійну систему ризик-менеджменту, яка б відповідала міжнародним нормам. Це особливо важливо для України, оскільки вона прагне більшої інтеграції з ЄС та світовими ринками (рис.3.1).

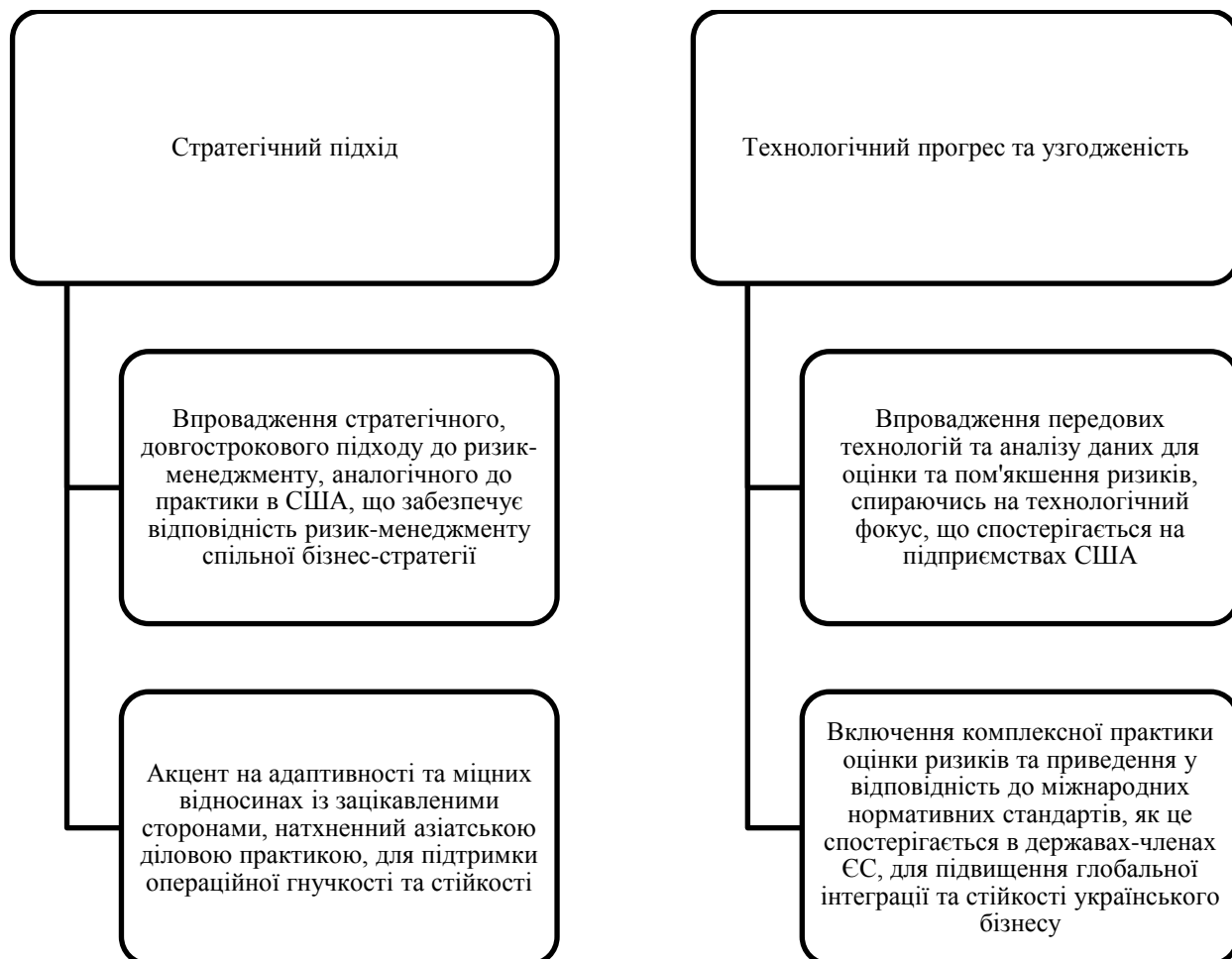


Рис.3.1. Напрями інтегрування зарубіжного досвіду ризик-менеджменту до реаліїв функціонування підприємств України

Сформовано автором

Однак інтеграція цих практик має бути контекстуалізована з урахуванням унікальної ситуації в Україні. Війна, що триває, створює особливі проблеми, включаючи ризики фізичної безпеки, збої в ланцюжках поставок і економічну нестабільність. Тому будь-які прийняті стратегії управління ризиками мають бути адаптовані до вирішення цих нагальних та нагальних проблем.

3.2. Вдосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич»

Інформаційне забезпечення є найважливішим елементом системи ризик-менеджменту сучасних підприємств, особливо у надзвичайних обставинах, таких як воєнний стан, подібний до того, що сталося в Україні. Ця підвищена важливість ґрунтується на кількох ключових факторах, які впливають як на операційну стабільність, так і на прийняття стратегічних рішень підприємствами. Відтак, у разі військового становища типова бізнес-середовище зазнає значних змін. Спостерігаються підвищені ризики безпеки, збої у ланцюжках поставок, зміни у нормативно-правовій базі та загальна атмосфера невизначеності. Інформаційне забезпечення стає для підприємств рятівним колом у подоланні цих складнощів. Це дозволяє підприємствам бути в курсі мінливих ситуацій, включаючи зміни в законодавстві, динаміку ринку та загрози безпеці. Цей безперервний потік актуальної та актуальної інформації має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень, які знижують ризики і отримують вигоду з можливостей.

Більше того, в такі неспокійні часи дезінформація та чутки можуть поширюватися, що призводить до паніки та прийняття ірраціональних рішень. Ефективні системи інформаційного забезпечення допомагають підприємствам відрізняти факти від вигадки, дозволяючи їм зберігати ясну перспективу та уникати прийняття рішень на основі хибної інформації. Цей аспект особливо важливий у сценаріях воєнного стану, де можуть переважати тактики пропаганди та психологічної війни. Відтак, інформаційне забезпечення – це не просто збирання зовнішньої інформації; воно також включає у собі внутрішні механізми комунікації. В умовах воєнного стану життєво важливо забезпечити надійність, безпеку та ефективність каналів зв'язку всередині організації. Це забезпечує безперешкодну координацію між різними відділами, полегшує антикризове управління та гарантує, що всі частини організації відповідають поточним стратегіям та політиці, адаптованим до надзвичайних умов.

Для міжнародного бізнесу, який працює в Україні під час воєнного стану, інформаційне забезпечення поширюється на розуміння глобальних наслідків війни. Це включає відстеження реакції міжнародного ринку, розуміння глобальних політичних позицій та інформування про міжнародні гуманітарні зусилля. Така всебічна обізнаність необхідна для оцінки ризиків і стратегічного планування, гарантуючи, що підприємство залишиться стійким і адаптованим перед непередбаченими проблемами.

Крім того, інформаційне забезпечення відіграє найважливішу роль у підтримці морального духу та забезпеченні благополуччя працівників у період кризи. Інформування співробітників про ситуацію, плани компанії та заходи, вжиті для їх безпеки, може зменшити занепокоєння та зміцнити довіру. Цей внутрішній аспект інформаційного забезпечення часто не береться до уваги, але він має вирішальне значення для підтримки операційної ефективності та захисту найціннішого активу організації — її співробітників.

Нарешті, в умовах воєнного стану часто відбуваються швидкі зміни в технологічному та кіберпросторі. Підприємства мають бути в курсі потенційних кіберзагроз та технологічних збоїв. Системи інформаційного забезпечення, які дають уявлення про останні технологічні тенденції, кіберзагрози та стратегії їх пом'якшення, стають незамінними для захисту цифрових активів організації та забезпечення безперебійної роботи.

При непростих умовах воєнного стану в Україні інформаційне забезпечення — це не просто інструмент ризик-менеджменту; він стає найважливішим компонентом стратегії виживання підприємства, полегшуючи прийняття обґрунтованих рішень, забезпечуючи безперервність роботи та захист як фізичних, і цифрових активів.

Основні проблеми в системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич», представлено на табл.3.4.

Таблиця 3.4

Основні проблеми в системі ризик-менеджменту ТЗОВ «КФ «Ярич»

№	Проблеми	Сутність проблеми
1	Неефективне інформаційне забезпечення	Одна з основних проблем полягає у відсутності ефективної системи збору, обробки та аналізу інформації. Це може включати нестачу даних про ринкові тенденції, споживацькі переваги, а також внутрішню інформацію, таку як дані про ефективність виробничих процесів
2	Постійна мінливість зовнішнього середовища	Зміни у споживацьких трендах, коливання цін на сировину, політична та економічна нестабільність можуть серйозно впливати на бізнес-операції. Ця мінливість зовнішнього середовища створює складнощі в передбаченні та адаптації до потенційних ризиків, що може призвести до збитків або пропущених можливостей
3	Недостатність аналізу ризиків	Часто компанії, такі як ТЗОВ «КФ «Ярич», можуть не мати досить розвинених процедур для глибокого та систематичного аналізу ризиків. Це означає, що потенційні загрози можуть бути непомічені або недооцінені, що підвищує ризик негативного впливу на діяльність підприємства
4	Проблеми постачання	У виробничому бізнесі, як у ТЗОВ «КФ «Ярич», ефективність та надійність ланцюгів постачання є критично важливими. Проблеми з постачальниками, логістичні затримки або відсутність альтернативних джерел сировини можуть серйозно вплинути на виробництво та прибутковість
5	Виклики безпеки	Стандарти безпеки та якості продукції в кондитерській промисловості є високими

Сформовано автором

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у роботі ТЗОВ «КФ «Ярич», яке спеціалізується на виготовленні зтяжного печива та крекерів та займається виробництвом кондитерських виробів. Ця роль впливає з ряду важливих аспектів, що впливають на успіх і безпеку підприємства, а також на його здатність ефективно управляти ризиками.

Перш за все, інформаційне забезпечення дозволяє ТзОВ «КФ «Ярич» ефективно відслідковувати та аналізувати ринкові тенденції та потреби споживачів. У сфері виробництва кондитерських виробів, де споживацькі смаки швидко змінюються, актуальна та детальна інформація про переваги споживачів, нові кулінарні тенденції та конкурентний ландшафт є невід'ємною частиною стратегічного планування. Відтак, у сфері виробництва продуктів харчування, зокрема кондитерських виробів, дотримання стандартів якості та безпеки є критично важливим. Інформаційне забезпечення допомагає забезпечити відповідність продукції нормативним вимогам, відслідковувати та керувати якістю сировини, процесами виробництва та логістикою. Воно також сприяє швидкому реагуванню на будь-які проблеми якості або безпеки, знижуючи ризик втрати репутації або фінансових збитків.

Інформаційне забезпечення також важливе для внутрішньої координації та комунікації. Воно дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між різними підрозділами компанії, що є необхідним для синхронізації виробничих процесів, управління запасами та планування виробництва. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності операцій. Враховуючи ризик-менеджмент, інформаційне забезпечення є невід'ємним елементом. Воно дозволяє компанії ідентифікувати, аналізувати та управляти потенційними ризиками, від фінансових і операційних до технологічних і ринкових. Наприклад, аналіз ринкових умов допомагає передбачити зміни попиту та цін, а моніторинг виробничих процесів допомагає запобігти збоям у виробництві. Можна стверджувати, що інформаційне забезпечення є фундаментальним для ТзОВ «КФ «Ярич», оскільки воно допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, гарантувати безпеку продукції, підвищувати ефективність процесів, і, що найважливіше, ефективно управляти різноманітними ризиками в динамічному бізнес-середовищі. Неефективне інформаційне забезпечення в ТзОВ «КФ «Ярич», яке спеціалізується на виготовленні затяжного печива та крекерів, може мати значні наслідки, особливо у сфері безпеки і системи ризик-менеджменту. Це особливо важливо, враховуючи, що

підприємство займається виробництвом кондитерських виробів, де дотримання високих стандартів якості та безпеки є критичним.

Однією з ключових проблем є відсутність сучасного підходу до ідентифікації й оцінки ризиків. Без систематичного аналізу ринкових тенденцій, споживацьких переваг та внутрішніх процесів, підприємство може зіткнутися з непередбаченими викликами, такими як втрата ринкової частки або незадовільна якість продукції. Недостатній моніторинг зовнішнього середовища і внутрішніх операцій також може призвести до невдалих інвестиційних рішень або втрати репутації.

Відсутність сучасних цифрових технологій ставить «КФ «Ярич» у не вигідне становище, особливо в епоху цифрової трансформації. Неможливість використання передових аналітичних інструментів для вивчення даних та прогнозування тенденцій ускладнює ефективне управління ризиками і може призвести до пропуску ключових можливостей для розвитку. Це також обмежує спроможність підприємства оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та управлінні ланцюгами постачань. Крім того, відсутність ефективної внутрішньої координації створює додаткові проблеми. Без чіткої комунікації між різними відділами, від виробництва до маркетингу та продажів, виникає ризик втрати важливої інформації, що може призвести до неефективних рішень і зниження загальної продуктивності. Неадекватне інформаційне забезпечення також ускладнює моніторинг якості продукції та вчасне виявлення проблем, що може негативно впливати на задоволення потреб споживачів.

В умовах воєнного стану ТзОВ «КФ «Ярич» — компанія, що спеціалізується на виробництві печива та займається виробництвом кондитерських виробів в цілому, стикається з завданнями забезпечення ефективного інформаційного забезпечення своєї діяльності з управління ризиками. Умови воєнного стану зазвичай призводять до посилення стану невизначеності та нестабільності, що суттєво впливає на різні аспекти бізнес-операцій, включаючи управління ризиками.

По-перше, воєнний стан часто призводить до збоїв у роботі комунікаційної інфраструктури. Це може перешкодити компанії вчасно та точно збирати та поширювати важливу інформацію. Що стосується ТзОВ «КФ «Ярич» подібні збої могли позначитися на координації з постачальниками, клієнтами і навіть внутрішньої комунікації між різними підрозділами. Коли канали зв'язку скомпрометовані, стає складно підтримувати операційну ефективність та приймати обґрунтовані рішення, які мають вирішальне значення для управління ризиками. Крім того, нестабільна політична та економічна обстановка в умовах воєнного стану призвела до швидких та непередбачуваних змін ринкових умов. Для такої компанії, як ТзОВ «КФ «Ярич» це може означати коливання цін на сировину, збої в ланцюжках поставок або зрушення споживчого попиту. Щоб йти в ногу з цими змінами, необхідні надійні та гнучкі інформаційні системи, які можуть швидко збирати та аналізувати відповідні дані. Однак турбулентність, викликана військовим становищем, перешкоджає компанії швидко адаптувати свої інформаційні системи до цих змінних умов. Крім того, запровадження воєнного стану призвело до посилення нормативних вимог та вимог до їх дотримання. Для виробника кондитерських виробів це може включати нові стандарти безпеки харчових продуктів, правила експорту-імпорту або операційні обмеження. Відстеження цих нормативних змін та розуміння їх наслідків для діяльності компанії є важливою частиною управління ризиками. Однак в умовах воєнного стану звичайні канали отримання оновлень нормативної бази можуть бути порушені або уповільнені, через що ТзОВ «КФ Ярич» буде складно дотримуватись вимог та уникати потенційних юридичних ризиків.

Визначимо напрямки удосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту для ТзОВ «КФ Ярич» (рис.3.2).

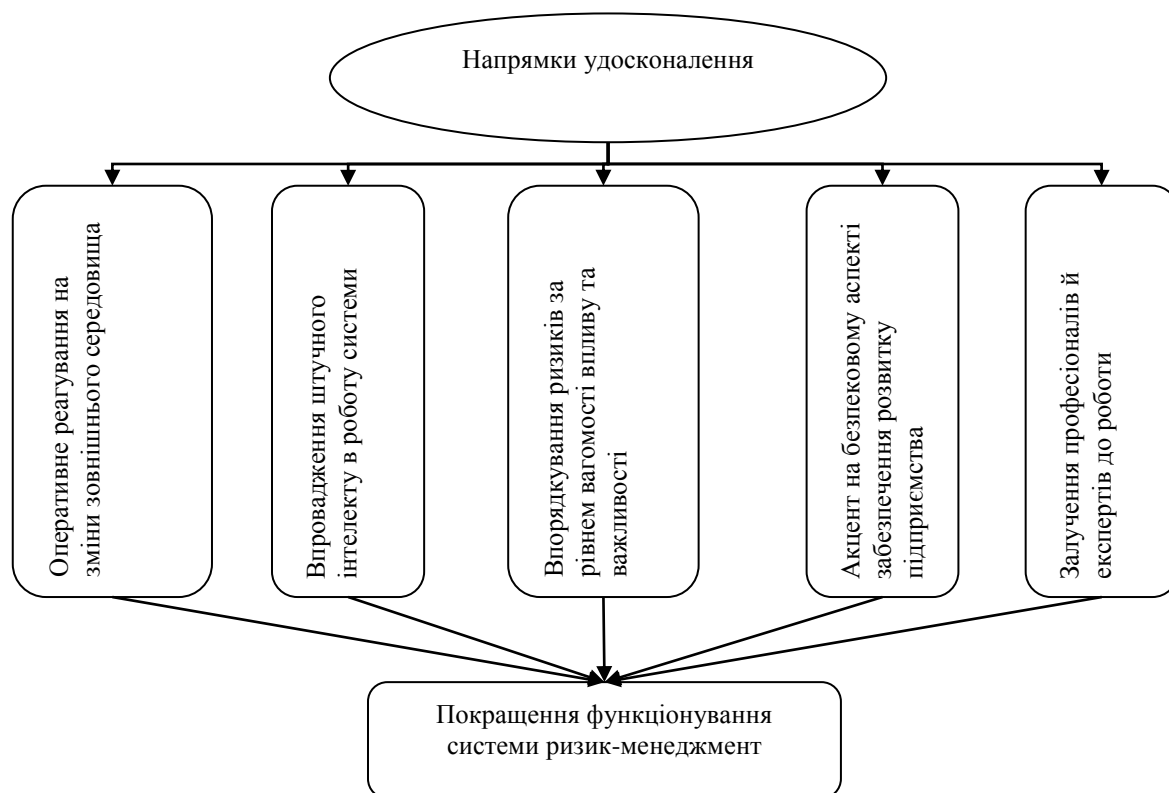


Рис.3.2. Напрямки удосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту для ТзОВ «КФ Ярич»

Сформовано автором

Підвищені ризики безпеки, пов'язані з війною, такі як загроза кібератак або фізичних збоїв у роботі виробничих об'єктів, ускладнюють управління ризиками. Інформаційні системи, які належним чином не захищені, можуть стати вразливими, ставлячи під загрозу конфіденційні дані компанії та операційну цілісність. У цих умовах забезпечення кібербезпеки та фізичної безпеки активів стає дедалі складнішим, але важливим завданням. Зрештою, на внутрішню динаміку компанії можуть вплинути стрес та невизначеність воєнного стану. Співробітники зіткнулися з труднощами під час виконання своїх обов'язків, що призводить до можливих помилок або упущень.

Визначимо основі технології які слід застосувати в роботі системи ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич» (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Основні технології які слід застосувати в роботі системи ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич»

№	Технологія	Сутність
1	Штучний інтелект	Можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей та тенденцій, які можуть вказувати на потенційні ризики. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, поведінкових моделей споживачів та інших факторів, які впливають на бізнес
2	Big Data Analytics	Використання інструментів Big Data для аналізу великих наборів даних, включаючи структуровані та неструктуровані дані. Це дозволить компанії прогнозувати ризики на основі аналізу історичних даних та актуальних тенденцій
3	Хмарні технології	Використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних. Це забезпечує масштабованість та гнучкість систем ризик-менеджменту, дозволяючи швидко адаптуватися до змін умов ринку
4	Технології графічної мови візуалізації	Використання інструментів, таких як Tableau або Microsoft Power BI, для візуалізації даних. Це дозволяє керівництву компанії краще розуміти ризики, представляючи їх у зручній і зрозумілій формі
5	Технологія ієрархічного впорядкування	Ієрархічне впорядкування ризиків - це метод, який використовується для структурування та ранжування ризиків на основі їх важливості та впливу на організацію. Воно включає кілька кроків, таких як ідентифікація ризиків, оцінка їх потенційного впливу та ймовірності, а також пріоритизація на основі цих параметрів

Сформовано автором

Ефективна внутрішня комунікація та обмін інформацією стають життєво важливими для забезпечення згуртованості та цілеспрямованості команди. Однак підтримка цього перед зовнішнім тиском і потенційними проблемами з моральним духом є серйозною проблемою.

Впровадження ієрархічного аналізу та парного порівняння при вдосконаленні інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту у ТзОВ «КФ Ярич», що спеціалізується на виробництві печива, може виявитися високоефективним з кількох причин. Цей підхід дозволяє використовувати структурований та систематичний метод аналізу та визначення пріоритетності ризиків, що має вирішальне значення у кондитерській промисловості, де багато змінних та невизначеностей.

Відтак, ієрархічний аналіз починається з декомпозиції складної проблеми (у разі ризик-менеджменту) на ієрархію зрозуміліших підзадач. Ця розбивка може включати різні категорії ризиків, такі як збої в ланцюжку поставок, коливання ринку, зміни в законодавстві і проблеми контролю якості. Структуруючи ці ризики ієрархічно, ТзОВ «КФ Ярич» може оцінювати їх більш керованим та організованим чином, гарантуючи, що жодна ключова галузь ризику не буде втрачена з уваги.

При цьому, парне порівняння ще більше посилює цей процес, дозволяючи провести відносну оцінку цих ризиків. Замість оцінки ризиків окремо цей метод порівнює їх попарно, щоб визначити, які ризики більш вагомі. Цей порівняльний аналіз особливо корисний у ситуаціях, коли кількісні дані можуть бути мізерними або недостатніми, що часто має місце на ринку кондитерських виробів, що динамічно і швидко змінюється. Парне порівняння дає можливість зробити якісні судження більш систематичними та надійними (рис.3.3).

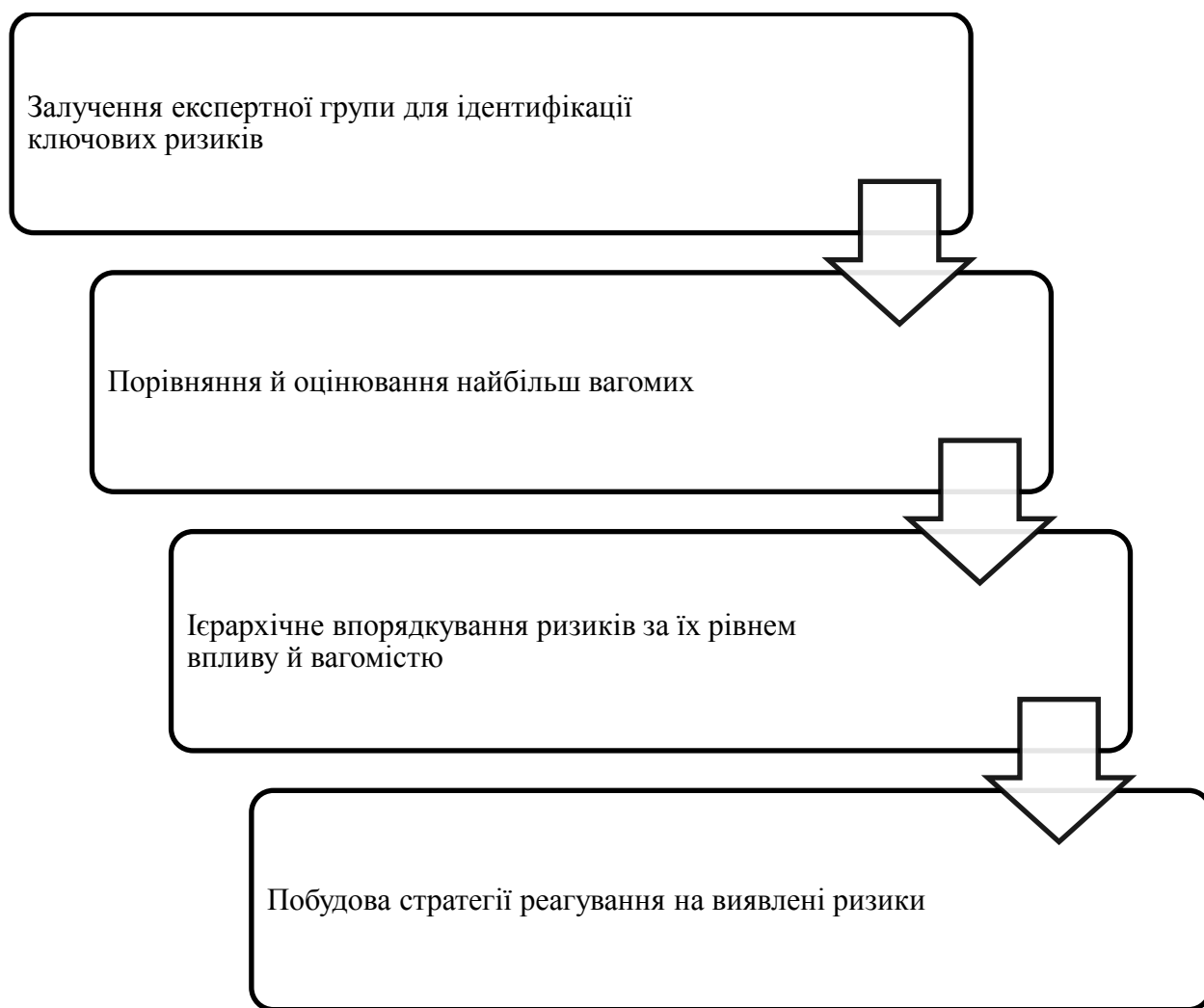


Рис.3.3. Удосконалення системи інформаційного забезпечення суб'єктів ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич»

Сформовано автором

Ще однією ефективною стратегією є залучення експертів до виявлення ризиків. Експерти, які мають глибокі знання та досвід, можуть надати інформацію, яка може бути не очевидна за допомогою стандартних аналітичних методів. Їхній досвід особливо цінний для розуміння нюансів та специфічних завдань кондитерської галузі. Експерти можуть виявити як очевидні ризики, а й ледь помітні, що виникають, які можуть залишитися непоміченими при більш традиційному аналізі. Відтак, після ідентифікації ризиків ієрархічне розташування цих ризиків за рівнем важливості є новим способом підвищення ефективності ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич». Ранжуючи ризики, компанія може більш ефективно розподіляти ресурси, зосередивши увагу насамперед на

пом'якшенні найбільш критичних ризиків. Така розстановка пріоритетів має вирішальне значення для забезпечення того, щоб зусилля та ресурси не витрачалися даремно на управління меншими ризиками, ігноруючи при цьому важливіші. Це дозволяє використовувати більш стратегічний підхід до ризик-менеджменту, коли рішення ґрунтуються на потенційному впливі ризиків на цілі та діяльність компанії.

3.3. Економічне обґрунтування пропозицій на ТзОВ «КФ «Ярич»

Експертні міркування є важливою складовою при ієрархічному аналізі та парному порівнянні, оскільки вони вносять в процес аналізу глибину знань та досвіду, що є критично важливими в умовах складності та невизначеності. При розробці ієрархічних моделей для вирішення складних проблем чи оцінювання різноманітних варіантів, експерти надають необхідну інформацію та перспективи, що випливають з їхнього професійного досвіду й знань. Це особливо важливо, коли не існує чітких статистичних даних або коли такі дані недостатньо для ухвалення рішень. При парному порівнянні, яке є ключовим елементом ієрархічного аналізу, експерти оцінюють відносну важливість різних елементів або критеріїв. Їхні судження дозволяють перетворити суб'єктивні оцінки в кількісні значення, створюючи структуровану основу для прийняття рішень. Це особливо значуще в умовах, де рішення мають багатогранний характер і включають оцінку ризиків, пріоритетів та можливостей. Експертні оцінки також допомагають у виявленні потенційних слабких місць та можливостей у стратегіях, дозволяючи формувати більш збалансовані та ефективні рішення. Таким чином, включення експертних міркувань у процес ієрархічного аналізу та парного порівняння підвищує якість та надійність ухвалених рішень, забезпечуючи більш глибоке та всебічне розуміння складних проблем або виборів, які стоять перед організацією.

Проведення ієрархічного аналізу та парного порівняння для виявлення ключових ризиків в діяльності ТзОВ «КФ Ярич» було здійснено за допомогою

комплексного експертного аналізу. Спочатку ми визначили критерії оцінки ризиків, виходячи зі специфіки діяльності компанії. Для збору та аналізу думок експертів використовувалася Google-форма, яка дозволяла зібрати структуровану та об'єктивну інформацію. У процесі було залучено вузькопрофільних експертів з різних галузей, зокрема фінансових аналітиків, юристів, фахівців з управління ризиками та представників індустрії, що дозволило отримати багатогранний погляд на потенційні ризики. Експерти оцінювали кожен ризик за рядом параметрів, включаючи ймовірність виникнення та потенційний вплив на діяльність компанії. Ця інформація дозволила нам створити ієрархію ризиків та розробити стратегії їх мінімізації.

Використання Google-форми забезпечило зручність та ефективність збору даних, дозволяючи експертам вносити свої оцінки та коментарі безпосередньо в онлайн-анкету. Такий підхід також сприяв забезпеченню прозорості та об'єктивності процесу, оскільки всі відповіді збиралися та аналізувалися в єдиному форматі. В результаті, цей комплексний підхід дозволив виявити найбільш значущі ризики для компанії та розробити рекомендації щодо їх управління.

При оцінці конкретних ризиків для ТЗОВ «КФ Ярич», яке займається виробництвом сухарів, сухого печива та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання, необхідно враховувати низку факторів, зокрема стан війни в країні, вступ підприємства у вихід на польський ринок та зниження кадрового потенціалу. Таким чином, завдяки експертному аналізу, було виділено наступні 6 ризики:

1. **Порушення в системі постачання.** Враховуючи стан війни, компанія може зіткнутися з серйозними проблемами у забезпеченні стабільного постачання сировини. Цей ризик посилюється потенційними логістичними труднощами, закриттям кордонів чи перебоями у транспортних мережах.

2. **Операційні ризики, пов'язані з війною.** Війна що триває, створює прямі ризики для виробничих підприємств. До них належать потенційні збитки

інфраструктурі, перебої в електро- та водопостачанні, а також підвищені ризики безпеки для співробітників та активів.

3. Доступ до ринку та поширення в Польщі. Вихід на польський ринок пов'язаний із ризиками, пов'язаними з дотриманням нормативних вимог, розумінням переваг місцевих споживачів та створенням ефективних каналів збуту. Адаптація до нового ринку потребує значних досліджень та можливих коригувань продуктових пропозицій.

4. Валютний та фінансовий ризик. Нестійкість курсів валют, особливо під час війни, може вплинути на вартість сировини, що імпортується, і прибутковість експорту. Крім того, можуть виникнути підвищені фінансові ризики через потенційні економічні санкції або банківські обмеження.

5. Зниження ефективності робочої сили. Зниження кадрового потенціалу може призвести до нестачі кваліфікованих робітників, що вплине на ефективність виробництва та контроль якості. Ця проблема може ускладнюватись необхідністю навчання нових співробітників або неможливістю утримати ключовий персонал.

6. Коливання споживчого попиту. Стан війни та економічної невизначеності можуть призвести до змін у поведінці споживачів. Можливо, станеться зміна споживчих переваг, що потенційно знизить попит на окремі види кондитерських виробів. Крім того, економічні труднощі, з якими стикаються споживачі, можуть призвести до зниження купівельної спроможності, що вплине на продаж.

Кожному із них присвоємо умовне позначення у вигляді $S = \{S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6\}$.

Для простоти приймемо для порівняння шкалу від 1 до 9, де 1 означає, що два ризики однаково важливі, а 9 означає, що один ризик є надзвичайно важливим, ніж інший. Матриця парних порівнянь представлена на табл.3.6.

Таблиця 3.6

Заповнена матриця парних порівнянь визначених ризиків, що впливають на діяльність ТЗОВ «КФ Ярич»

S_{ij}	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6
S_1	1	0.5	3	4	7	0.33
S_2	2	1	4	5	8	0.5
S_3	0.33	0.25	1	0.33	3	0.2
S_4	0.25	0.2	3	1	4	0.17
S_5	0.14	0.13	0.33	0.25	1	0.14
S_6	3	2	5	6	7	1

Сформовано автором

Таким чином, матриця створюється на основі суджень експертів, де кожен елемент вказує, наскільки один критерій важливіший порівняно з іншим. Це квадратна матриця, де діагональні елементи завжди дорівнюють 1 (оскільки кожен критерій є рівноцінним самому собі), а матриця є взаємною, тобто якщо елемент у i -му рядку та j -му стовпці є a , то елемент у j -му рядку та i -му стовпці буде $1/a$. Обраховуємо суму елементів у кожному стовпці оригінальної матриці парних порівнянь. Для кожного елемента в матриці його ділимо на суму відповідного стовпця. Цей процес виконується для всіх елементів у матриці. Цей

крок нормалізує матрицю таким чином, що сума кожного стовпця стає рівною 1 (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Заповнена нормалізована матриця парних порівнянь визначених ризиків, що впливають на діяльність ТзОВ «КФ Ярич»

S_{ij}	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6
S_1	0.149	0.123	0.184	0.241	0.233	0.142
S_2	0.297	0.245	0.245	0.302	0.267	0.213
S_3	0.05	0.061	0.061	0.02	0.1	0.085
S_4	0.037	0.049	0.184	0.06	0.133	0.071
S_5	0.021	0.031	0.02	0.015	0.033	0.061
S_6	0.44	0.49	0.306	0.362	0.233	0.427

Сформовано автором

Для розрахунку відносних ваг кожного ризику в процесі аналітичної ієрархії ми використовуємо нормалізовану матрицю парних порівнянь. До кожного ризику (рядки нормалізованої матриці) ми обчислюємо середнє значення його значень. Це середнє значення є відносна вага або пріоритет цього ризику в

порівнянні з іншими. У нашому випадку, це становить наступну ієрархію, зображено на рис.3.4.

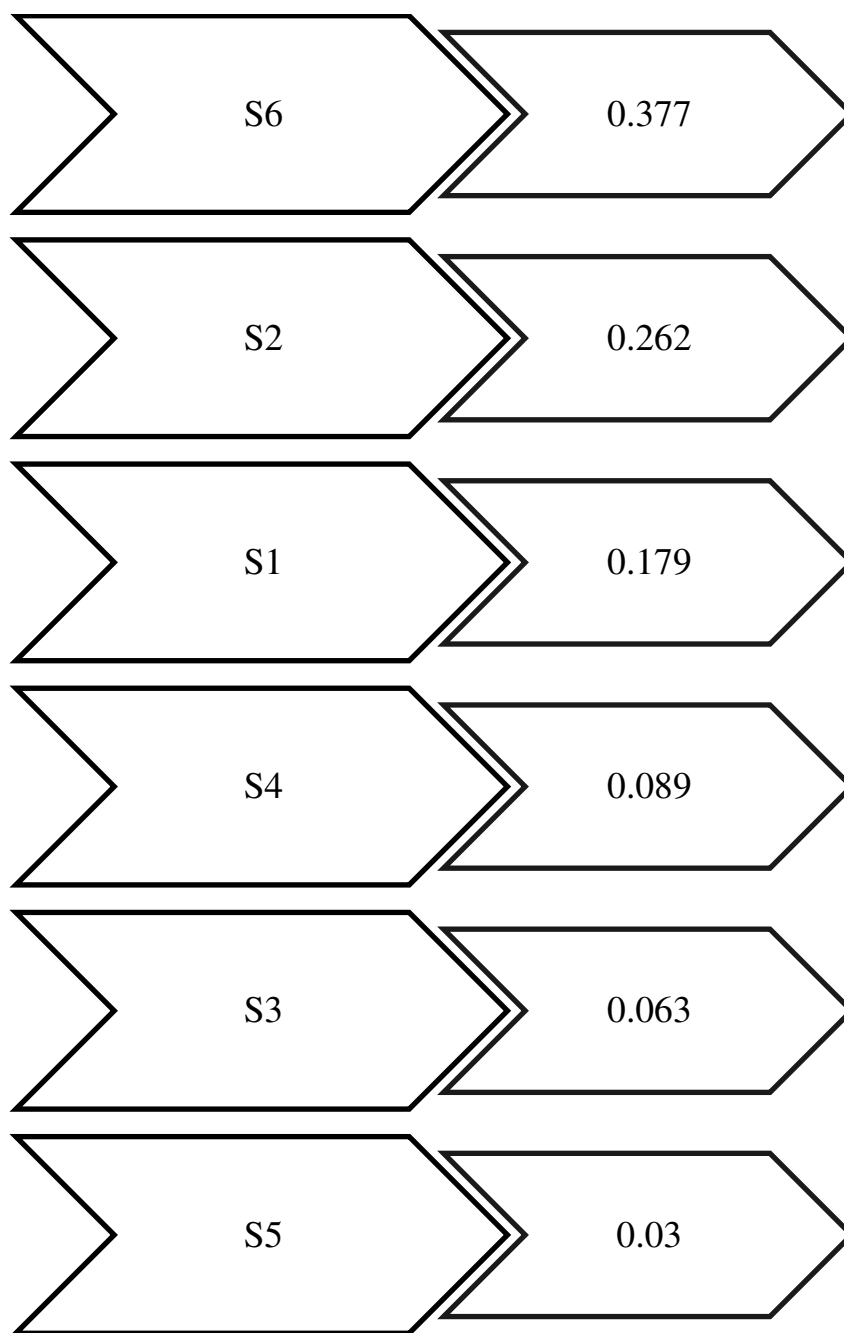


Рис.3.4. Ієрархічне впорядкування визначених ризиків, що впливають на діяльність ТзОВ «КФ Ярич» за їх вагомістю

Сформовано автором

Після розрахунку ваги ми виконаємо перевірку узгодженості, щоб переконатися в достовірності оцінок. Коефіцієнт узгодженості (CR) повинен бути меншим за 0,1, щоб матриця вважалася узгодженою. Але для цього, розраховується індекс узгодженості (I):

$$CI = \lambda_{\max} - n / n - 1 \quad (1)$$

$\lambda_{\max}$ головне власне значення матриці попарного порівняння, а n — кількість критеріїв (або ризиків).

Потім CI використовується для розрахунку коефіцієнта узгодженості (CR), який є мірою оцінки прийнятності узгодженості парних порівняннях. CR розраховується як (2):

$$CR = CI / RI \quad (2)$$

де RI - це випадковий індекс, значення, яке залежить від кількості критеріїв і виходить із випадково згенерованих зворотних матриць. Якщо $CR < 0,1$, рівень узгодженості зазвичай вважається прийнятним. У нашому випадку, індекс узгодженості (CI) становить 0,083. Коефіцієнт узгодженості (CR) становить 0,067, що менше 0,1, що вказує на те, що порівняння є досить послідовними.

Таким чином, найбільш вагомими є ризики S_6 Коливання споживчого попиту й S_2 . Операційні ризики, пов'язані з війною. Саме на них слід звернути увагу в першу чергу системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич». Можливі два варіанти прийняття управлінських рішень: прийняття ризиків або їх мінімізація. Розглянемо кожний із них (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо роботи системи ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич» з
виявленими найбільш вагомими ризиками

Прийняття ризиків	Мінімізація ризиків
Операційні ризики, пов'язані з війною: Прийняття цього ризику передбачає усвідомлення та підготовку до можливих наслідків. ТзОВ «КФ Ярич» повинно бути готове до тимчасових перерв у роботі, мати план евакуації співробітників та матеріалів у разі небезпеки, а також розробити план дій у випадку пошкодження інфраструктури. Це також передбачає залучення страхування для покриття потенційних збитків. Коливання споживчого попиту: Приймаючи цей ризик, ТзОВ «КФ Ярич» має гнучко підходити до управління запасами, прогнозувати потенційні зміни у попиті та бути готовою до швидкої зміни асортименту продукції. Також корисною може бути диверсифікація ринків збуту та розробка продуктів, які будуть привабливими навіть під час економічних складнощів.	Операційні ризики, пов'язані з війною: Для мінімізації цих ризиків важливо впровадити плани контингентності, які включають резервні джерела енергії, аварійні комунікаційні системи та альтернативні логістичні шляхи. Також слід розглянути можливість децентралізації виробництва, щоб розподілити ризики. Коливання споживчого попиту: Щоб мінімізувати цей ризик, компанія може інвестувати у маркетингові дослідження для кращого розуміння змін у споживчих перевагах. Важливо також зосередитись на гнучкості виробництва, щоб швидко адаптуватися до змін у попиті, а також розглянути можливість розширення лінійки продукції, що відповідає змінним потребам ринку.

Сформовано автором

Економічне обґрунтування стратегій прийняття та мінімізації ризиків важливо для забезпечення стійкості бізнесу ТзОВ «КФ Ярич»:

1. Економічне обґрунтування стратегії прийняття ризиків:

А) Операційні ризики, пов'язані з війною. Прийняття цього ризику передбачає готовність до непередбачуваних ситуацій, що потенційно дешевше, ніж повне їх уникнення. Витрати на страхування та планування надзвичайних ситуацій є інвестицією в стабільність бізнесу, що дозволяє уникнути значно більших втрат у випадку реалізації ризиків. Витрати на страхування та резервні

системи (наприклад, генератори електроенергії) забезпечують продовження діяльності під час перебоїв, що мінімізує потенційні втрати доходу.

Б) Коливання споживчого попиту. Гнучке управління запасами та адаптація асортименту знижує ризики надлишкових запасів та непроданих товарів. Це допомагає оптимізувати витрати на зберігання та зменшує можливі втрати від знецінення товарів. Інвестиції у дослідження ринку та маркетингові кампанії сприяють збільшенню продажів, навіть у періоди коливань попиту, забезпечуючи стабільний дохід.

2. Економічне обґрунтування стратегії мінімізації ризиків.

А) Операційні ризики, пов'язані з війною. Децентралізація виробництва та резервні логістичні шляхи вимагають початкових капіталовкладень, але дозволяють уникнути катастрофічних втрат у разі пошкодження основного виробництва. Це є інвестицією в довгострокову стійкість бізнесу. Розробка та впровадження планів евакуації та контингентності також вимагає витрат, але допомагає забезпечити безперервність діяльності та збереження цінних ресурсів.

Б) Коливання споживчого попиту. Інвестиції у гнучкість виробництва дозволяють швидко адаптуватися до змін у попиті, що мінімізує втрати від непроданих товарів та збільшує шанси на збереження та зростання частки ринку. Диверсифікація продуктової лінійки та ринків збуту потребує додаткових інвестицій, але розподіляє ризики та допомагає забезпечити стабільність доходів навіть у непередбачуваних умовах.

Впорядкування ризиків у ієрархічному порядку має важливе значення для системи ризик-менеджменту сучасного підприємства, оскільки це дозволяє ефективно керувати потенційними загрозами та оптимізувати ресурси. Ієрархічний підхід у визначенні ризиків допомагає керівництву чітко ідентифікувати та класифікувати ризики за рівнем їх важливості та впливу на діяльність підприємства. Таке упорядкування сприяє розумінню того, які ризики вимагають негайної уваги та алокації ресурсів для їх мінімізації чи управління, а які можуть бути віднесені до менш пріоритетних. Це дозволяє зосередити зусилля на найбільш критичних аспектах, забезпечуючи ефективне розподілення

фінансових та людських ресурсів. Крім того, ієрархічне впорядкування сприяє створенню більш структурованої та систематизованої системи управління ризиками, що є ключовим для комплексного підходу в ризик-менеджменті. Це також поліпшує здатність підприємства до прогнозування ризиків, адаптації до змін у бізнес-середовищі та швидкого реагування на потенційні загрози. В цілому, ієрархічне впорядкування ризиків підвищує ефективність ризик-менеджменту та сприяє стійкості та довгостроковому успіху підприємства в умовах зростаючої невизначеності та складності сучасного бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей ризик-менеджменту на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти основ ризик-менеджменту підприємства» розглянуто сутність ризику і його місце в діяльності сучасних відкритих соціально-економічних систем. Доведено, що сприйняття ризиків на підприємствах значно змінилося між епохою Третьою промисловою революцією та Індустрією 4.0, що відбиває глибокі зміни у технологіях, динаміці ринку та бізнес-моделях. Визначено ключові сутнісні ознаки поняття «ризик» в контексті діяльності підприємств. Встановлено, що по суті ризик передбачає невизначеність. Ця невизначеність може виникати з різних джерел, включаючи коливання ринку, технологічні зміни, зміни в регулюванні, конкуренцію і непередбачені події, такі як стихійні лиха або глобальні пандемії. Подано основні зміни сприйняття ризику в період Індустрії 4.0. Визначено, що нові технології та бізнес-моделі породжують потребу в нових формах регулювання. Підприємства мають враховувати зміни в законодавстві, стандартах безпеки продукції та захисту даних, що вносить додаткові ризики. Охарактеризовано позитивні й негативні наслідки які має ігнорування ризику на підприємстві. Встановлено, що ризик – це невід'ємний та неминучий аспект ділової активності, що глибоко укорінився у самій природі підприємства. Таку повсюдну присутність ризику в бізнесі можна пояснити безліччю факторів, що виникають як через внутрішні операції, так і довкілля. Визначено ключові особливості сутності фінансових ризиків на підприємстві. Охарактеризовано сутність ризик-менеджменту. Відтак, встановлено, що ризик-менеджмент, дисципліна, що має центральне значення для стабільності та успіху сучасних підприємств, відрізняється запобіжним підходом до невизначеності, небезпек та потенційних загроз. Визначено ключові етапи в розвитку ризик-менеджменту на підприємстві. Встановлено, що ризик-менеджмент – це не просто захисний інструмент; це стратегічний актив. Він інформує процеси прийняття рішень, надаючи структуровану основу для аналізу

потенційних ризиків та вигод, пов'язаних із різними варіантами. Визначено основні принципи ризик-менеджменту на сучасному підприємстві. Встановлено, що особливість та суть ризик-менеджменту на сучасних підприємствах полягають у його комплексному, проактивному та стратегічному характері. Він перетворився з фокусу на фінансових ризиках на охоплення широкого спектра загроз і можливостей, інтегруючись у саму структуру прийняття організаційних рішень та стратегічного планування. Визначено основні цілі ризик-менеджменту на сучасному підприємстві. Виявлено детермінанти які визначають ризик-менеджмент на підприємстві. Встановлено основні функції ризик-менеджменту на сучасному підприємстві. Доведено, що ризик-менеджмент – це не одноразове завдання, а безперервний процес, що підкреслюється функцією моніторингу. Це передбачає регулярний нагляд за ризиковим середовищем та ефективністю стратегій управління ризиками. Встановлено, що ризик-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, виступаючи як найважливіший механізм захисту його фінансового здоров'я та довгострокової життєздатності. Визначено безпекове призначення системи ризик-менеджменту на підприємстві.

2. У другому розділі «Аналіз системи ризик-менеджменту підприємств України» було проведено дослідження посилення ризиків в діяльності українських підприємств в сучасних умовах функціонування. Доведено, що стан війни в Україні в 2022 році вплинув на діяльність підприємств по всій країні, створивши нові ризики і посиливши існуючі в бізнес-середовищі, що різко змінився. Відтак, введення воєнного стану спричинило низку складних проблем, які торкнулися практично всіх аспектів підприємницької діяльності. Визначено основні ризики, що утворилися внаслідок впровадження воєнного стану в Україні для підприємств. Визначено, що в умовах воєнного стану кондитерські підприємства України зіткнулися з безпрецедентними проблемами, які вимагали швидкої адаптації та стратегічного переосмислення їхніх операційних моделей. Стан війни наклав низку складних обмежень, які безпосередньо впливають різні аспекти їхнього бізнесу, від логістики ланцюжка поставок до динаміки ринку.

Охарактеризовано динаміку зміни ключових показників діяльності підприємств з виробництва сухарів і сухого печева; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання в Україні. Проведено дослідження діяльності ТзОВ «КФ «Ярич» . Визначено, що кондитерська фабрика «Ярич», зареєстрована як ТОВ, займається виробництвом харчових продуктів у Львівській області. Її основна спеціалізація - виробництво крекерів та зтяжного печива. Щомісяця фабрика випускає 1,9 тис. тонн продукції. Виокремлено ключові конкурентні переваги ТзОВ «КФ «Ярич». Доведено, що зниження чисельності штатних працівників у ТзОВ «КФ «Ярич» у 2022 році можна прямо пов'язати з воєнним станом в Україні та масовою міграцією населення за кордон. Встановлено, що впровадження воєнного стану в країні суттєво вплинуло на роботу менеджменту в ТзОВ «КФ «Ярич». Передусім, це вимагало від керівництва компанії швидкої адаптації до нових умов та розробки стратегій кризового управління. Проаналізовано систему ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич». Подано ключові етапи прийняття рішень в системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич». Доведено, що система ризик-менеджменту на ТзОВ «КФ «Ярич» є комплексним і багаторівневим процесом, в якому беруть участь різні зацікавлені сторони всередині організації. Представлено матрицю SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «Ярич» . Визначено, що зовнішнє середовище для SWOT-аналізу відіграє важливу роль у виявленні можливостей та загроз у нестабільному середовищі. Доведено, що фінансовий успіх надасть ТзОВ КФ «Ярич» більше ресурсів для інвестування у передові стратегії управління ризиками. Це може включати інвестиції в сучасне обладнання, яке зводить до мінімуму виробничі ризики, вдосконалення ІТ-систем для кращого аналізу ринку та ризиків або забезпечення більш всебічного навчання співробітників зі зниження ризиків.

3. У третьому розділі «Перспективи удосконалення ризик-менеджменту підприємств України» було розглянуто зарубіжний досвід функціонування ризик-менеджменту і його можливості інтегрування в українські реалії. Доведено, що функції ризик-менеджменту на підприємствах значно різняться у різних країнах, що визначається різними економічними, нормативними та культурними

чинниками. Вивчення цих різноманітних практик має життєво важливе значення для отримання цілісного розуміння ризик-менеджменту, адаптації кращих практик до різних бізнес-контекстів та сприяння інноваціям у стратегіях ризик-менеджменту. Визначено ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах США. Виокремлено ключові характеризуючі особливості системи ризик-менеджменту на підприємствах країн Азії. Доведено, що однією з відмінних рис практики ризик-менеджменту ЄС є акцент на дотриманні та дотриманні нормативних стандартів. Європейські підприємства вкладають значні ресурси у забезпечення того, щоб їхні стратегії ризик-менеджменту були не лише ефективними, а й відповідали відповідним законам та правилам. Визначено напрями інтегрування зарубіжного досвіду ризик-менеджменту до реалів функціонування підприємств України. Доведено, що інтеграція цих практик має бути контекстуалізована з урахуванням унікальної ситуації в Україні. Війна, що триває, створює особливі проблеми, включаючи ризики фізичної безпеки, збоїв в ланцюжках поставок і економічну нестабільність. Тому будь-які прийняті стратегії управління ризиками мають бути адаптовані до вирішення цих нагальних та нагальних проблем. Визначено, що інформаційне забезпечення є найважливішим елементом системи ризик-менеджменту сучасних підприємств, особливо у надзвичайних обставинах, таких як воєнний стан, подібний до того, що сталося в Україні. Виокремлено основні проблеми в системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич». Встановлено, що інформаційне забезпечення дозволяє ТзОВ «КФ «Ярич» ефективно відслідковувати та аналізувати ринкові тенденції та потреби споживачів. Визначено напрями удосконалення інформаційного забезпечення системи ризик-менеджменту для ТзОВ «КФ Ярич». Охарактеризовано основні технології які слід застосувати в роботі системи ризик-менеджменту ТзОВ «КФ «Ярич». Подано ключові засади удосконалення системи інформаційного забезпечення суб'єктів ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич». Виділено ключові ризики в діяльності ТзОВ «КФ Ярич». За результатами парного порівняння й ієрархічного впорядкування, найбільш вагомими є ризики коливання споживчого попиту й операційні ризики,

пов'язані з війною. Саме на них слід звернути увагу в першу чергу системі ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич». Можливі два варіанти прийняття управлінських рішень: прийняття ризиків або їх мінімізація. Представлено пропозиції, щодо роботи системи ризик-менеджменту ТзОВ «КФ Ярич» з виявленими найбільш вагомими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Гончаров А. Б. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 410 с.
2. Алмашій І. Я. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізм реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. С. 69.
3. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
4. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
5. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2013. № 2. С. 19-24.
6. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1. С.98–103.
7. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр.акад.друкарства, 2011. 252 с.
8. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. К.: ГРОТ, 2004. 286 с
9. Арсененко А. Ю. Індикатори країнних ризиків України як фактор активізації зовнішньоекономічної діяльності. Вчені записки ТНУ. Сер. Економіка та управління. 2009. Т. 22 (61), № 2. С. 17-31.
10. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник. К.: Либідь, 2003. 384 с.
11. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун- т., 2009. 753 с.

- 12.Безверхнюк Т.М., Бабов К. Д., Цуркан О. І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2022. №6(8). С. 459-470
- 13.Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
- 14.Біловол Г. І. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством. Економіка Криму №1 (42). Управління і бізнес 2013. С. 232.
- 15.Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. С. 75–78.
- 16.Вернюк Н. О., Клименко Л. В., Новак І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський [вид.], 2012. 322 с
- 17.Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3. Т.1. С. 88-93.
- 18.Васильківський Д. М. Реалізація стратегії розвитку економічного потенціалу в рамках єдиної інформаційної системи підприємства. Наука й економіка. 2015. № 4 (40). С. 71-76.
- 19.Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 25-30.
- 20.Вергелес Т. Г. Марковіц, М. Міллер та В. Шарп: теоретики фінансового менеджменту. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2009. № 2. С. 122-128
- 21.Вітлінський В. В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. Фінанси України. 2003. № 3. С. 3-7.
- 22.Воронін В.О., Костик А.В., Лянце Е.В., Павлиш Л.І. Оцінка вартості компанії в умовах економічної невизначеності. Янус-Нерухомість. № 14. 2009. С. 8-9.

- 23.Гаврилова Т.В. Категорія «активність» як методологічна основа для вивчення проблем активізації діяльності. Економіка: проблеми теорії та практики, 2007. Вип. 224. Т.1. С. 263-270.
- 24.Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес – процесів як чинник прискореного розвитку економіки. Національний університет «Львівська політехніка». 2013, С.135–138.
- 25.Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С.65–67.
- 26.Горячева, К . С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 9(27). С. 43–49.
- 27.Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія / за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досл. НАН України, 2003. 164 с.
- 28.Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Сер. Економічні науки. 2014. № 2 (26). С. 35-37.
- 29.Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства 2010. № 2(28). С. 165–170.
- 30.Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.
- 31.Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
- 32.Економічний ризик: ігрові моделі: навч. посібник / В. В. Вітлінський та ін; за ред. В. В. Вітлінського. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.

- 33.Ємельянов О.Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.
- 34.Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство, 2018. № 14. С. 354-360.
- 35.Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наук. монографія. К. : Національна академія управління, 2010. 232 с
- 36.Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
- 37.Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
- 38.Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навчальний посібник. К.: КНТ, 2008. 257с.
- 39.Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Чернівці: КП «Видавництво «Золоті литаври», 2007. 274 с.
- 40.Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст, 2010. № 3. С. 21-23.
- 41.Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
- 42.Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник. 2-е вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
- 43.Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібн. К.: Атіка, 2005. 432 с.
- 44.Клапків М. С. Питання етимології економічного ризику. Фінанси України. 2001. № 4. С. 14-20.

- 45.Кобушко І.М., Чухно Р.Ю. Оцінка інвестиційного потенціалу України з урахуванням інфраструктурних змін. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 2021. № 3. С. 102- 119.
- 46.Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
- 47.Копитко М.І., Прихідько С.М. Специфіка використання технологій управління у процесі діяльності приватних охоронних структур. Вчені записки Університету «КРОК». Університет економіки та права «КРОК», 2018. Вип. 49. С. 74-77.
- 48.Костирко Л. А., Мартинов А. А., Надьон Г. О. Аналітичний інструментарій оцінювання ефективності затрат на інноваційну діяльність підприємства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 246 с.
- 49.Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку Галицький економічний вісник. Т. ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
- 50.Кондитерська фабрика “Ярич”. Офіційна веб-сторінка. URL: <https://www.yarych.com/>
- 51.Кульганік О.М. Формування системи економічної безпеки виробничого підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 18. № 2. С. 161-165.
- 52.Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. Одеса: ОДУВС, 2011. 199 с.
- 53.Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава, 2017. № 8. С. 89-94.
- 54.Мартінова Л. В. Економічний зміст та фактори ризику господарської діяльності підприємств АПК. Вісник Харківського національного аграрного університету. Сер. економічні науки. 2012. № 5. С. 215–217.
- 55.Мартінова Л. В. Розробка інструментарію формування адаптивної стратегії управління ризиками господарської діяльності зернопереробного підприємства

- на основі теорії ігор. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2014. № 8 (215). С. 119-126.
56. Маслов А. О. Сучасна економічна криза в Україні і світі у контексті інформаційної економічної теорії. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 6 (108). С. 31-40.
57. Міщенко С.Г. Економіко-статистичний аналіз факторів економічної безпеки регіону. Вестник Донецького університету. Сер. В. Экономика и право, 1999. № 1. С. 70-76.
58. Овсюк Н.В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 662-667.
59. Олешко Т. І. Формування системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2017. № 3. С. 127-132.
60. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області.
URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
61. Офіційний сайт Державної служби статистики України
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
62. Подлевська О. М. Порівняльний аналіз методик діагностики банкрутства підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економіка. 2014. Вип. 1(65). С. 318-324.
63. Пойда-Носик Н.Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки. Вісник ЖДТУ, 2011. № 1 (55). С. 340-342.
64. Приймак В. Управління знаннями: підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240с.
65. Приймак С. В., Будаї І. В. Особливості застосування дискримінантного аналізу в сучасних умовах. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2017. Т. 19, № 76. С. 86-90.

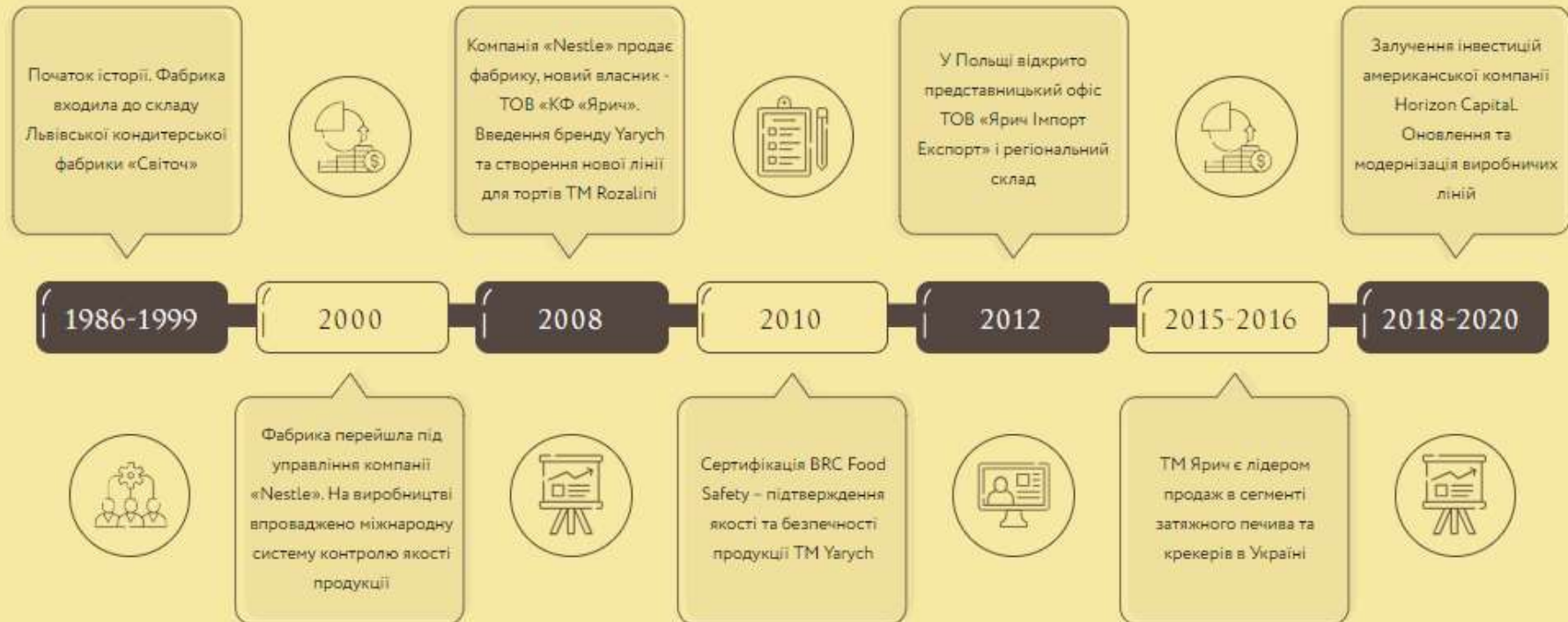
- 66.Птащенко Л.О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.
- 67.Рижикова, Н. І., Бірченко, Н.О., Невмержицький, В.М. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С.82-91
- 68.Рудковський О.В. Формування та розвиток системи управління корпоративною безпекою підприємств: дис. д.е.н.: 08.06.04 / Рудковський Олександр Володимирович. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2017. 506 с.
- 69.Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 3-17.
- 70.Седікова І. О., Савенко І. І. Проблеми управління ризиками на підприємствах зернопродуктового комплексу. Економічні інновації. 2012. Вип. 51. С. 345-351.
- 71.Скрипник А. В., Шевчук Ю. В. Методологія оцінки ризиків аграрного підприємства. Економіка АПК. 2011. № 10. С.101-108.
- 72.Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. Проблеми економіки: науковий журнал. Харків. 2020. №1 (43). С. 190-196.
- 73.Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібн. 1 вид. Вид-во: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2014. 302 с
- 74.Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.
- 75.Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки, 2012. № 1 (59). Ч. 2. С. 223-227.

- 76.Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 440 с.
- 77.Харченко Ю. А., Волкорец К. В. Дослідження ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Укргазвидобування»). Економічний простір. 2016. № 111. С. 208-218.
- 78.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 79.Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 58-62.
- 80.Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. Управління економічною безпекою підприємства. Норвезький журнал розвитку міжнародної науки (Норвегія) (Norwegian Journal of development of the International Science. ISSN 3453-9875 Oslo, Norway). 2020. № 42 (3). С. 41-44.
- 81.Tamošiūnienė, R., & Savčuk, O. Risk management in Lithuanian organizations – relation with internal audit and financial statements quality. Business: Theory and Practice, 8(4), 2007, 204-213.
- 82.Przybytniowski, J. W. Financing instrument for risks managing. Polish experience. Business: Theory and Practice, 14(3), 2013, 217-227.
- 83.Vasarevičienė, B. Risk sources, influencing factors and measures in one cash flow of commercial banks' main activity. Business: Theory and Practice, 10(1), 2009, 55-62.
- 84.Kaleininkaitė, L., & Trumpaitė, I. Business risk management and its improvement. Business: Theory and Practice, 8(3), 2007, 176–181.
- 85.Berrada, H., Boutahar, J., El Ghazi El Houssaïni, S. (2023). Roadmap and information system to implement information technology risk management. International Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 13, No. 6, pp. 987-1000.
- 86.Al-Ahmad, W., Mohammed, B. A code of practice for effective information security risk management using COBIT 5. In 2015 Second International Conference on

- Information Security and Cyber Forensics (InfoSec), Cape Town, South Africa, 2015, pp. 145-151.
- 87.Osinovskaya, I., Riska, P., Management decision-making under risk. *Economy and Entrepreneurship*, 2015, 767-770.
- 88.Astuti, H.M., Muqtadiroh, F.A., Darmaningrat, E.W.T., Putri, C.U. Risks assessment of information technology processes based on COBIT 5 framework: A case study of ITS service desk. *Procedia Computer Science*, 2017, 124: 569-576.
- 89.Wulandari, S.A., Dewi, A.P., Pohan, M.R., Sensuse, D.I., Mishbah, M. Risk assessment and recommendation strategy based on COBIT 5 for risk: Case study SIKN JIKN helpdesk service. *Procedia Computer Science*, 2019, 161: 168-177.
- 90.Mouras, F., Badri, A. Survey of the risk management methods, techniques and software used most frequently in occupational health and safety. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 10, No. 2, 2020, pp. 149-160.

ДОДАТОК А

ІСТОРІЯ КОМПАНІЇ



ДОДАТОК Б



Certyfikat

Standard: **IFS Food**
wersja 6.5, listopad 2017 r.

Numer rejestracyjny: 01 101 00277

Posiadacz certyfikatu: **Yarych** **LIMITED LIABILITY COMPANY CONFECTIONERY YARYCH**
Zavodska 1st,
60463 St. Yarych
Kamyarskiy - Buzhyy rayon
Lely region, Ukraine

COD: 39092

Zakres certyfikacji: Produkcja herbatników, krakersów i tortów oraz pakowanie
oraz opakowania Ankoard.
Production of biscuits, crackers and cakes as well as packing in plastic
bags.

Wymagania IFS Food oraz innych powiązanych dokumentów
normatywnych zostały spełnione na poziomie wyższym.

Kolejność produktów: 6 produkty zbożowe, psiki zbożowe, wprawy
piekarnicze przemysłowe i ciasta, wyroby cukiernicze, pastyżniki
Kolejność technologiczna: 0, 6
Rodzaj audytu: zapowiedziany
Data audytu: 2020-02-14
Przedział czasowy kolejnego audytu: 2020-12-06 - 2021-02-14

Okres ważności: Certyfikat jest ważny do 2021-03-27

Kolonia, 2020-03-25


Dariusz Kozłowski
TUV Rheinland Cert GmbH
Am Grünen Stein 51155 Köln



www.tuv.rvvi