



**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
_____ Янків М. Д.
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**«ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
АТ «ГАЛИЧФАРМ»»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
Марущака Андрія Юрійовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

_____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Стадник Мирослава Євгенівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

_____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Яців Світлана Федорівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську кваліфікаційну роботу

«ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ГАЛИЧФАРМ»»

Студента Марущака Андрія Юрійовича 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 _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____ Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 202__ року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>Магістр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ Янків М. Д.
« ____ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Марущаку Андрію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Вдосконалення процесу управління ризиками АТ «Галичфарм»»**

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

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

затверджені наказом по інституту від «__» _____ 202_ р. № _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 202_ р.

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

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність підприємства

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)

Рис. 1.1-1.4 і табл. 1.1-1.5 – теоретичні аспекти вдосконалення процесу управління ризиками;

Рис. 2.1-2.10 і табл. 2.1-2.4 – аналіз системи управління ризиками підприємства;

Рис. 3.1-3.6 і табл. 3.1-3.3 – удосконалення процесу управління ризиками.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень- 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад- грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р. -січень 2025р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	

Студент _____ **Марущак А.Ю.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Стадник М.Є.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марущак А.Ю. Вдосконалення процесу управління ризиками АТ «Галичфарм». – 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 115 сторінок, включаючи 13 таблиць, 20 рисунків, 2 додатки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи здійснення управління ризиками на підприємстві. Проведено аналіз системи управління ризиками на одну із українських підприємств. Визначено ключові проблеми і шляхи їх вирішення для покращення процесу управління ризиками на підприємстві.

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

Ключові слова: ризик, управління ризиками, діяльність підприємств, оцінювання процесу управління, аналіз впливу ризиків, ризик-менеджмент, воєнний стан

ANNOTATION

Marushchak A.Yu. Improving the Risk Management Process at JSC "Galychpharm". – 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 115 pages, including tables 13, 20 figures 2 applications.

Theoretical and methodological foundations for risk management at the enterprise are considered. An analysis of the risk management system at one of the Ukrainian enterprises was conducted. Key problems and solutions for improving the risk management process at the enterprise are identified. Based on the processing of theoretical and practical materials, corresponding conclusions are made and specific suggestions are proposed.

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

Key words: risk, risk management, enterprise activity, assessment of the management process, analysis of risk impacts, management, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	12
1.1. Сутність та зміст сучасного розуміння ризиків в діяльності підприємств.....	12
1.2. Управління ризиками: характеристика й місце в діяльності підприємства.....	20
1.3. Теоретичний базис вдосконалення процесу управління ризиками.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ГАЛИЧФАРМ».....	35
2.1. Характеристика діяльності АТ «Галичфарм».....	35
2.2. Фінансовий аналіз показників діяльності АТ «Галичфарм»....	49
2.3. Оцінювання ризиків в діяльності АТ «Галичфарм».....	57
2.4. Аналіз системи управління ризиками АТ «Галичфарм».....	66
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ГАЛИЧФАРМ».....	73
3.1. Можливості інтегрування міжнародного досвіду управління ризиками в практику діяльності АТ «Галичфарм».....	73
3.2. Удосконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм».....	81
3.3. Економічна ефективність від проведення оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм»	93
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Процес управління ризиками є невід'ємною складовою сучасного підприємства, оскільки дозволяє цим відкритим соціально-економічним системам ефективно ідентифікувати, оцінювати та реагувати на потенційні загрози, що можуть вплинути на їхню діяльність. В умовах швидких змін на ринку, технологічних інновацій та глобалізації, підприємства стикаються з різноманітними ризиками, які можуть мати як фінансові, так і нефінансові наслідки. Без систематичного підходу до управління ризиками, підприємства ризикують втратити конкурентоспроможність, знизити прибутковість або навіть збанкрутувати. Важливість управління ризиками полягає в його здатності забезпечувати стабільність та стійкість підприємства. Завдяки впровадженню ефективних механізмів управління ризиками, підприємства можуть передбачати можливі проблеми та розробляти стратегії їхнього подолання ще до того, як ці проблеми виникнуть. Це дозволяє мінімізувати негативні впливи на операційну діяльність, фінансові показники та репутацію підприємства. Крім того, управління ризиками сприяє покращенню процесів прийняття рішень, оскільки керівники мають доступ до актуальної та достовірної інформації про потенційні загрози та можливості.

Слід зазначити, що процес управління ризиками також важливий з точки зору відповідності нормативним вимогам та стандартам. Багато галузей мають суворі регуляторні вимоги щодо ідентифікації та управління ризиками, що стосуються як безпеки праці, так і захисту даних, екологічних стандартів тощо. Дотримання цих вимог не тільки допомагає уникнути штрафів, але й підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Підприємства, які демонструють здатність ефективно управляти ризиками, частіше отримують переваги при укладанні контрактів та залученні фінансування.

Таким чином, управління ризиками сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню обізнаності співробітників щодо потенційних загроз.

Це створює середовище, де ризики розглядаються як можливості для вдосконалення та інновацій, а не лише як джерела небезпеки. Такий підхід стимулює проактивне мислення, сприяє креативним рішенням та зміцнює командну роботу. В результаті, підприємства, які ефективно управляють ризиками, здатні швидше адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати довгостроковий успіх на ринку.

Первинне формулювання і значущість розв’язуваної проблеми. Зазначимо, що воєнний стан в Україні значно підвищує актуальність процесу управління ризиками на підприємствах, оскільки створює додаткові невизначеності та загрози, які можуть вплинути на їхню стабільність і функціонування. У таких умовах підприємства стикаються з перебоями в постачаннях, змінами в законодавчих вимогах та економічними коливаннями, що вимагає від них більш гнучкого та оперативного підходу до ідентифікації та оцінки ризиків. Крім того, забезпечення безпеки працівників та збереження виробничих процесів стає пріоритетним завданням, що потребує ефективних стратегій управління ризиками. Воєнний стан також стимулює підприємства до впровадження інноваційних рішень та адаптації до нових умов ринку, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та здатності до виживання в умовах кризи. Таким чином, воєнний стан додає додаткової важливості управлінню ризиками, сприяючи більшій підготовленості та стійкості підприємств перед обличчям складних викликів.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. 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. Ареф’єва, Т. Васильців, В. Геець, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Гобела, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Куриліна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко,

Н. ПойдаНосик, В. Пономаренко, М. Стадник, О. Силкін, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, Т. Шира та інші.

Незважаючи на високу наукову активність та значну увагу, приділену управлінню ризиками, продовження досліджень у цій сфері залишається актуальним. Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами, виникненням нових видів ризиків та ускладненням умов функціонування підприємств. Технологічні інновації, глобалізація ринків, а також соціально-політичні трансформації створюють нові виклики, які потребують глибшого розуміння та ефективних стратегій управління ризиками. Крім того, специфічні обставини, такі як воєнний стан, вимагають адаптації існуючих моделей та розробки нових підходів для забезпечення стійкості та безперервності бізнес-процесів. Таким чином, подальші наукові дослідження сприяють удосконаленню теорії та практики управління ризиками, дозволяючи підприємствам більш гнучко реагувати на зміни та забезпечувати довгостроковий успіх у складних умовах. Особливо актуальність процесу управління ризиками значно зросла після повномасштабного вторгнення, оскільки воєнні дії створили нові та невіпереджувані загрози для стабільності та функціонування підприємств. Воєнний стан призвів до різкого збільшення рівня невизначеності, впровадження нових регуляторних вимог та зміни економічного середовища, що потребує негайного реагування та адаптації з боку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та обґрунтування перспективних напрямів підвищення ефективності процесу управління ризиками.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- проаналізувати сутність та зміст сучасного розуміння ризиків в діяльності підприємств;
- розкрити структуру управління ризиками: охарактеризувати місце в діяльності підприємства;

- визначити теоретичний базис вдосконалення процесу управління ризиками;
- провести аналіз діяльності АТ «Галичфарм» та визначити особливості його функціонування;
- провести ретельний фінансовий аналіз показників діяльності АТ «Галичфарм»;
- здійснити оцінювання наявних на сьогоднішній день, ризиків в діяльності АТ «Галичфарм»;
- дослідити можливості інтегрування міжнародного досвіду управління ризиками в практику діяльності АТ «Галичфарм»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм»;
- обґрунтувати економічну ефективність від проведення оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм»;
- 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 управління ризиками сучасного підприємства України.

Об’єкт дослідження – ризики в діяльності сучасного 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 процесу управління ризиками на підприємстві; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й ризиків в діяльності сучасного підприємства; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи управління ризиками на підприємстві; морфологічного

аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату процесу управління ризиками на підприємстві; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо процесу управління ризиками на підприємстві; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо управління ризиками 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 АТ «Галичфарм».

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. Удосконалено теоретичні засади управління ризиками на підприємстві, в основу яких покладено підхід до покращення інформаційного забезпечення, що економічно-обґрунтований й викладений в роботі.

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

У першому розділі визначено Сутність та зміст сучасного розуміння ризиків в діяльності підприємств.

У другому розділі проведено аналіз системи управління ризиками на прикладі АТ «Галичфарм».

У третьому розділі визначено напрямки у досконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Сутність та зміст сучасного розуміння ризиків в діяльності підприємств

Ведення господарської діяльності підприємством завжди мало тісний зв'язок із невизначеністю та мінливістю економічного середовища, тому з кожним роком проблематика управління ризиками на підприємстві все більше привертає увагу суб'єктів управлінської діяльності, незалежно від рівня їхнього організаційної ієрархії. Адже ризик – не лише загроза ефективності роботи підприємства з погляду збитків, а й конкурентна перевага за умов раціонального управління. Складність управління ризиками в роботі підприємства обумовлено значною кількістю їхніх видів [11-13].

Необхідність у мінімізації впливу ризиків на роботу суб'єктів господарювання спричиняє потребу у формуванні методів їхнього оцінювання та систем управління. В умовах економічної нестабільності, яка характерна для ринкового середовища, постійно виникає потреба у швидкому прийнятті науково обґрунтованих рішень щодо підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання. Радикальні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств, що відбуваються в останні роки, потребують використання, поряд з традиційними, нових підходів і засобів розв'язання проблем обґрунтування господарських рішень для забезпечення сталого економічного розвитку. У цьому контексті вагомим чинником формування базису таких рішень є ґрунтовна фахова підготовка спеціалістів і керівників підприємств, яка враховує сучасну практику господарювання. Ризик притаманний будь-якій сфері людської діяльності. Це пов'язано з багатьма умовами та чинниками, які впливають на позитивний результат рішень, що приймаються. Ризик неотримання прогнозних показників почав яскравіше проявлятися при товарно-грошових відносинах, конкурентній боротьбі

суб'єктів господарського процесу. Будь-який суб'єкт ринкових відносин проявляє власну готовність іти на ризик в умовах невизначеності, тому що поряд з ризиком втрат існує можливість додаткових доходів. Тому становлення ринкових відносин, побудованих на економічних законах, зумовило необхідність вивчення теорії ризику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Природа дії ризику*

Ймовірнісний характер ризику	Системний та взаємозалежний характер ризику	Динамічний характер ризику
Ризики завжди пов'язані з невизначеністю щодо настання певних подій та їхніх можливих наслідків. Це означає, що будь-яка ризикова ситуація характеризується ймовірністю виникнення та ступенем впливу на діяльність підприємства. Наприклад, фінансові ризики можуть включати можливість втрати коштів через коливання валютних курсів або зміни процентних ставок. Врахування ймовірності та потенційних наслідків дозволяє підприємствам оцінювати та пріоритетувати ризики для ефективного управління ними	Ризики на підприємстві часто взаємопов'язані та впливають одна на одну, створюючи складні системні взаємодії. Наприклад, технологічні ризики, такі як збій інформаційних систем, можуть призвести до операційних ризиків, впливаючи на виробничі процеси та задоволеність клієнтів. Крім того, стратегічні рішення, спрямовані на розширення бізнесу, можуть збільшити фінансові ризики через необхідність великих інвестицій. Розуміння взаємозалежності ризиків допомагає підприємствам розробляти комплексні стратегії управління, що враховують взаємодію різних факторів ризику	Середовище, в якому функціонує підприємство, постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як економічні умови, технологічні інновації, законодавчі зміни та соціальні тенденції. Ці зміни можуть створювати нові ризики або змінювати характер існуючих. Наприклад, впровадження нових технологій може знизити операційні ризики, але водночас створити нові кіберризики. Підприємствам необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище та адаптувати свої стратегії управління ризиками, щоб залишатися гнучкими та ефективно реагувати на нові виклики

*Сформовано автором за даними джерел: [21-23]

Представлені на табл. 1.1 три аспекти природи ризику демонструють його складність та багатогранність, підкреслюючи необхідність системного та

динамічного підходу до управління ризиками на підприємствах. Відтак, ризик є фундаментальним поняттям у сфері підприємництва та бізнес-менеджменту, оскільки він відображає невизначеність, яка супроводжує будь-яку бізнес-діяльність. У сучасному динамічному середовищі підприємства стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми факторами, що можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Визначення ризику як ймовірності виникнення подій, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей компанії, дозволяє менеджерам ефективно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти відповідні стратегії їхнього подолання. Сутність ризику полягає в невизначеності, яка супроводжує будь-яку діяльність і може призвести до відхилень від запланованих результатів. Ризик характеризується можливістю настання несприятливих подій або втрат, що виникають через внутрішні чи зовнішні чинники, які важко передбачити або повністю контролювати [3-5].

Розуміння сутності ризику важливо не лише для уникнення негативних наслідків, але й для використання можливостей, що виникають у процесі бізнес-діяльності. Наприклад, інноваційні проекти, які спочатку можуть здатися ризикованими, можуть призвести до значного зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Таким чином, управління ризиками включає балансування між запобіганням негативним подіям та використанням потенційних можливостей для розвитку підприємства. Не менш важливим є аспект корпоративної культури та її вплив на сприйняття та управління ризиками. Підприємства, які сприяють відкритому обміну інформацією та підтримують ініціативу співробітників щодо ідентифікації ризиків, мають більші шанси ефективно управляти ризиками. Це включає створення сприятливих умов для навчання та розвитку персоналу, що дозволяє краще розуміти та реагувати на потенційні загрози (табл. 1.2).

Сутнісні характеристики поняття ризику на підприємстві включають невизначеність щодо майбутніх подій або результатів, що ускладнює точне прогнозування впливу на діяльність [44-45]. Ризик також передбачає можливість виникнення негативних наслідків, таких як фінансові втрати,

зниження продуктивності чи пошкодження репутації. Він формується під впливом різноманітних чинників, як внутрішніх (помилки в управлінні, технічні збої), так і зовнішніх (економічні зміни, природні катастрофи, політична нестабільність).

Таблиця 1.2

Сутнісні характеристики поняття ризику на підприємстві*

Характеристики поняття	Сутність
Невизначеність	Ризик завжди пов'язаний із невизначеністю майбутніх подій або результатів. Це означає, що підприємство не може з абсолютною впевненістю передбачити, як певні обставини вплинуть на його діяльність. Невизначеність може виникати як з внутрішніх чинників (наприклад, зміни в управлінні чи технологіях), так і з зовнішніх (економічні коливання, політичні події, природні катаклізми)
Потенційні наслідки	Ризик характеризується можливістю виникнення як позитивних, так і негативних наслідків для підприємства. Однак найчастіше під ризиком розуміють потенційну загрозу, що може призвести до фінансових втрат, зниження репутації, збоїв у виробничих процесах або інших негативних ефектів. Оцінка наслідків дозволяє визначити ступінь важливості та пріоритетності управління конкретним ризиком
Ймовірність виникнення	Кожен ризик має певну ймовірність реалізації, яка визначає його пріоритетність у системі управління ризиками. Ймовірність може бути високою, середньою або низькою, залежно від специфіки ризику та умов, в яких працює підприємство. Аналіз ймовірності допомагає підприємству зосередити ресурси на тих ризиках, які мають найбільший шанс вплинути на його діяльність
Взаємозв'язок із цілями підприємства	Ризики завжди оцінюються в контексті цілей підприємства. Це означає, що ризик розглядається як подія, яка може перешкодити досягненню стратегічних або оперативних цілей організації. Визначення взаємозв'язку ризиків із цілями допомагає підприємству зосередити увагу на тих ризиках, які найбільше впливають на його успіх та стійкість на ринку

**Сформовано автором за даними джерел: [31-33]*

Ризик у підприємстві можна визначити як можливість виникнення негативних подій або втрат, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Він є невід'ємною частиною бізнес-середовища, оскільки підприємства постійно стикаються з різноманітними

невизначеностями, що можуть виникнути як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Суть ризику полягає в потенційному відхиленні від планованого ходу подій, що може призвести до фінансових втрат, зниження репутації або навіть загрози існування підприємства (рис. 1.1).

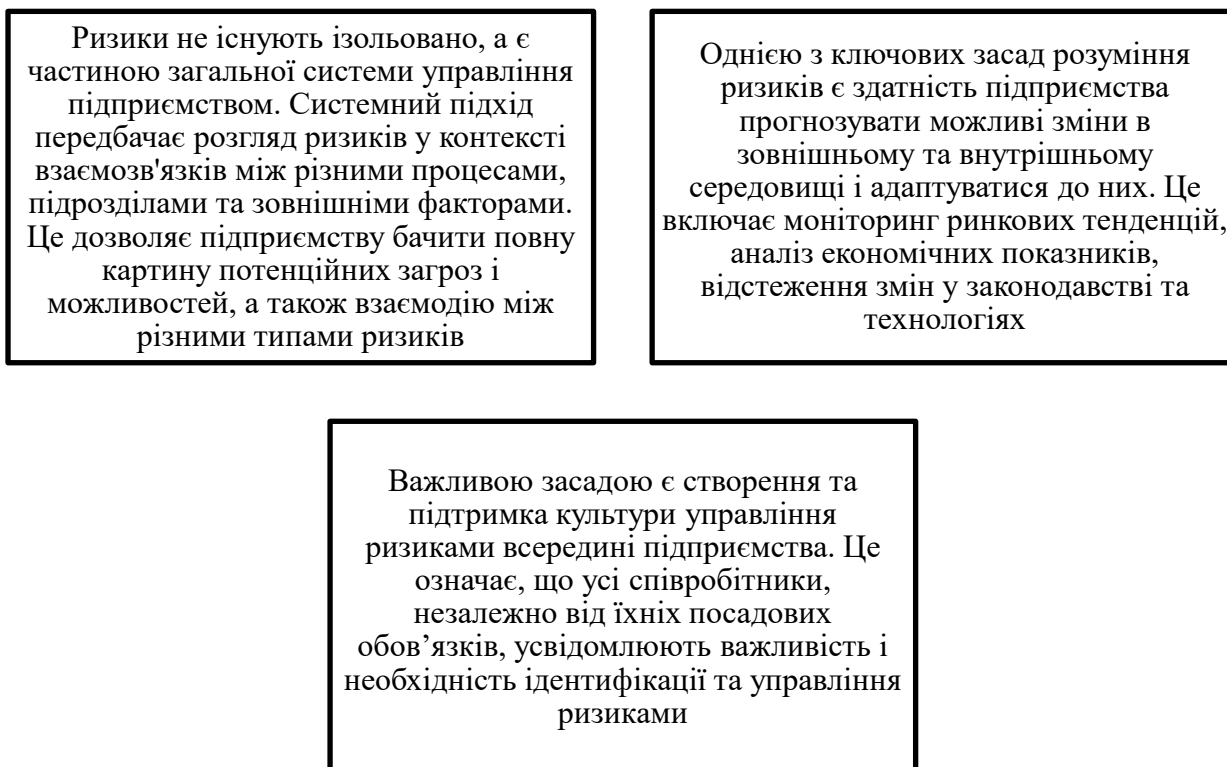


Рис. 1.1. Засади розуміння природи ризиків на підприємстві*

**Сформовано автором за даними джерел: [4-7]*

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої діяльності людини та організацій, оскільки пов'язаний із невизначеністю майбутніх подій і можливими втратами або перевагами. Сутність ризику полягає в можливості виникнення негативних наслідків, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Ризики можуть виникати в різних сферах життя, включаючи фінанси, охорону здоров'я, екологію, бізнес, технології та інші. Визначення, аналіз та управління ризиками є ключовими аспектами для забезпечення стабільності та розвитку будь-якої організації або проекту [8-10].

Існує кілька основних форм ризиків, серед яких фінансові ризики займають одне з провідних місць. Фінансові ризики включають коливання валютних курсів, процентних ставок, кредитні ризики та ризики ліквідності. Вони впливають на здатність компаній управляти своїми фінансовими ресурсами та виконувати фінансові зобов'язання. Операційні ризики пов'язані з внутрішніми процесами організації, такими як технічні збої, людські помилки, неефективні бізнес-процеси або зовнішні події, що можуть порушити нормальну діяльність підприємства.

Стратегічні ризики виникають унаслідок прийняття неправильної стратегічної політики або змін у ринкових умовах, що можуть вплинути на довгострокові цілі організації. Вони включають ризики, пов'язані з конкурентним середовищем, змінами в технологіях, регуляторних вимогах та іншими макроекономічними факторами. Юридичні та регуляторні ризики охоплюють можливі порушення законодавства, зміни в нормативно-правовій базі та інші правові аспекти, які можуть призвести до штрафів або втрати репутації [46-49].

Слід зазначити при цьому, що окрім основних форм ризиків, існують також різні типи ризиків, які можна класифікувати за їх природою та джерелами. Системні ризики охоплюють ті, що впливають на всю систему або ринок, наприклад, економічні кризи або глобальні пандемії. Несистемні ризики мають більш локальний характер і впливають на окремі компанії або галузі. Внутрішні ризики пов'язані з внутрішніми факторами організації, тоді як зовнішні ризики виникають з впливу зовнішніх чинників, таких як природні катастрофи або політичні зміни. При цьому, виокремимо найбільш вагомі сьогодні (рис. 1.2).

Управління ризиками включає процеси ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу або використання можливостей, які вони можуть створити. Ефективне управління ризиками дозволяє організаціям більш гнучко реагувати на зміни, забезпечувати стабільність та підтримувати конкурентоспроможність. Важливо

також враховувати культурні та організаційні аспекти, що впливають на сприйняття та управління ризиками всередині компанії.

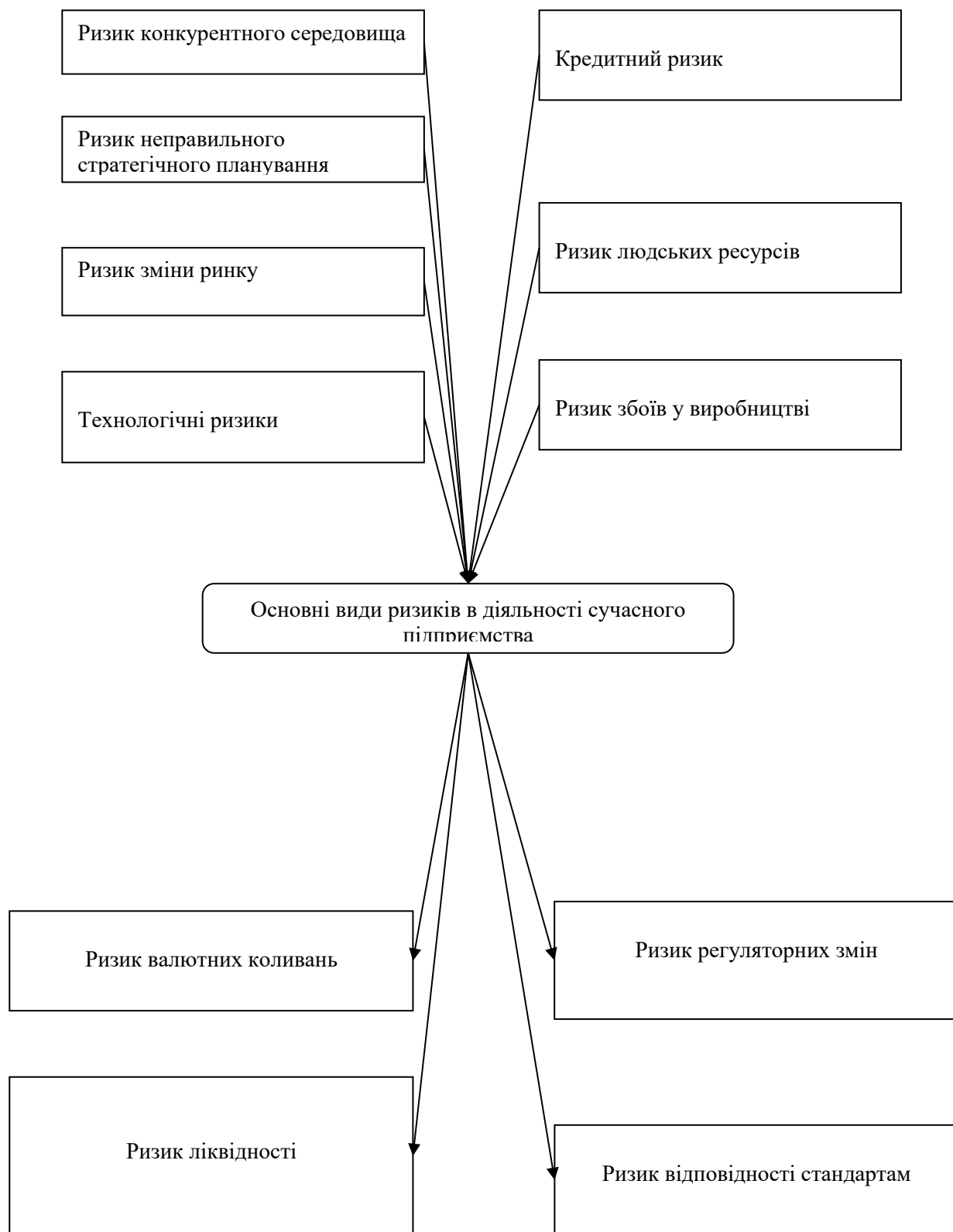


Рис. 1.2. Основні види ризиків в діяльності сучасного підприємства*

**Сформовано автором за даними джерел: [24-25]*

Отже, ризики є складним і багатогранним явищем, яке потребує ретельного аналізу та систематичного підходу до управління. Розуміння сутності різних форм і типів ризиків дозволяє організаціям ефективно планувати свою діяльність, уникати потенційних втрат та використовувати наявні можливості для розвитку та зростання. В умовах постійних змін та невизначеності в сучасному світі, навички управління ризиками стають все більш важливими для досягнення успіху та стабільності.

Управління ризиками є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, оскільки дозволяє передбачати потенційні загрози та вчасно розробляти заходи для їх мінімізації або уникнення. Це сприяє підвищенню стабільності бізнесу, захисту активів та забезпеченню довгострокової стійкості організації. Ефективне управління ризиками також покращує прийняття рішень, оскільки надає керівникам необхідну інформацію для оцінки можливих наслідків різних стратегічних варіантів.

Існують різні методи та стратегії управління ризиками, які підприємства можуть використовувати залежно від специфіки своєї діяльності та характеру ризиків. До них належать ідентифікація ризиків через аналіз середовища та внутрішніх процесів, оцінка ймовірності та впливу кожного ризику, розробка планів реагування, включаючи уникнення, зменшення, перенесення або прийняття ризику. Крім того, важливою складовою є постійний моніторинг та перегляд ризиків, що дозволяє адаптувати стратегії управління у відповідь на зміни в бізнес-середовищі.

1.2. Управління ризиками: характеристика й місце в діяльності підприємства

Економічні відносини в Україні та наявність непередбачуваних ризиків та загроз кожним роком лише ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств, і зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків непередбачуваних подій та збереження конкурентоспроможності. Ефективна система управління ризиками

підприємства передбачає їх ідентифікацію, аналіз та оцінку, а також, прийняття ефективних управлінських рішень, що пов'язані з різними аспектами бізнесу, такими як операційна діяльність, фінансова діяльність, інформаційна безпека, маркетингове управління, тощо. Це дозволяє підприємствам бути готовими до непередбачених обставин та швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [31-32].

Управління ризиками на підприємстві полягає в систематичному процесі ідентифікації, оцінки та реагування на потенційні загрози, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Сутність цього процесу полягає в здатності організації передбачати можливі невизначеності та розробляти стратегії для мінімізації їх негативних наслідків. Це дозволяє підприємству не лише захищати свої активи та ресурси, але й забезпечувати стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Ключовим аспектом сутності управління ризиками є інтеграція цього процесу в загальну стратегію управління підприємством. Це означає, що управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною прийняття рішень на всіх рівнях організації. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз потенційних загроз і можливостей, що сприяє більш обґрунтованому плануванню та ефективному використанню ресурсів. Впровадження системного управління ризиками дозволяє підприємству бути гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (табл. 1.3).

Сутність управління ризиками також полягає у створенні культури безпеки та відповідальності серед працівників. Це означає, що всі співробітники організації повинні усвідомлювати важливість ризиків та брати активну участь у їхньому управлінні. Формування такої культури сприяє проактивному виявленню ризиків, своєчасному реагуванню на них та постійному вдосконаленню процесів управління ризиками. Таким чином, управління ризиками стає не лише технічним завданням, а й важливою складовою корпоративної культури, що забезпечує довгострокову стійкість та успіх підприємства (рис. 1.3).

Таблиця 1.3

Значення та зміст процесу управління ризиками на підприємстві*

Значення	Зміст
Забезпечення стабільності та безпеки бізнесу	Управління ризиками відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємства. Воно дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, які можуть перешкодити нормальній діяльності, та вчасно вжити заходів для їхнього нейтралізування. Це включає як фінансові ризики, так і операційні, технологічні чи репутаційні
Підвищення конкурентоспроможності	Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Організації, які вміють передбачати та реагувати на ризики, здатні швидше адаптуватися до змін ринкових умов та використовувати виникаючі можливості. Це дозволяє їм випереджати конкурентів, пропонуючи більш надійні та стійкі продукти та послуги
Оптимізація ресурсів та витрат	Процес управління ризиками допомагає підприємству оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати, пов'язані з можливими негативними подіями. Через ідентифікацію та оцінку ризиків компанія може розподіляти ресурси більш ефективно, зосереджуючи їх на найбільш критичних аспектах діяльності. Крім того, запобігання або мінімізація ризиків знижує витрати на відновлення після можливих збитків, штрафів чи судових позовів
Підтримка прийняття рішень та стратегічного планування	Управління ризиками надає підприємству необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та стратегічного планування. Аналіз ризиків дозволяє керівникам оцінювати потенційні наслідки різних варіантів дій, вибирати найбільш безпечні та вигідні стратегії розвитку. Це сприяє більш точному прогнозуванню майбутніх подій та зменшує ймовірність прийняття рішень, які можуть негативно вплинути на бізнес

**Сформовано автором за даними джерел: [26-28]*

Обґрунтування управління ризиками на підприємстві базується на необхідності забезпечення стабільності та безперервності бізнес-процесів у умовах невизначеності. Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічні інновації та природні катаклізми. Ефективне управління ризиками

дозволяє організації своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та розробляти стратегії для їхнього мінімізації або уникнення. Це, у свою чергу, знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій та сприяє збереженню репутації і фінансової стабільності підприємства [28-30].



Рис. 1.3. Місце системи управління ризиками в загальній стратегії розвитку підприємства*

**Сформовано автором за даними джерел: [8-10]*

Однією з основних особливостей управління ризиками є його багаторівневий підхід, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Це включає фінансові, операційні, стратегічні, юридичні та інші види ризиків.

Кожен рівень управління ризиками потребує специфічних методів і інструментів для ефективної оцінки та контролю. Наприклад, фінансові ризики можуть вимагати використання складних фінансових моделей та інструментів хеджування, тоді як операційні ризики можуть управлятися за допомогою оптимізації процесів та впровадження систем контролю якості. Ще однією важливою особливістю управління ризиками є його динамічність та постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ризики не є статичними, вони змінюються разом із розвитком бізнесу та зміною умов ринку. Тому управління ризиками повинно бути гнучким і здатним швидко реагувати на нові виклики та можливості. Це передбачає регулярний моніторинг ризикового середовища, періодичний перегляд ризиків та коригування стратегій управління ризиками відповідно до актуальної ситуації. Таким чином, підприємство здатне ефективно справлятися з невизначеністю та забезпечувати своє стійке зростання [51-53].

Останнім часом зміни у функціонуванні вітчизняних та зарубіжних підприємств, глобалізаційні процеси зумовили виникнення нового підходу до формування системи управління ризиками, чи ризик-менеджменту, а саме – стратегічного. Згідно з цим підходом управління ризиками повинно здійснюватися на довгострокову перспективу. Зрозуміло, що таке бачення може мати дискусійний характер, оскільки виникнення ризиків зумовлене невідомістю та непередбачуваністю, а також конфліктністю умов розвитку підприємства. При цьому вона виникає не тільки у довгостроковому періоді, а й у короткостроковому. Тому можливість стратегічного управління ризиками може піддаватися сумніву: як можна передбачити цей процес у довгостроковій перспективі, якщо невідомо з повною достовірністю, яка ситуація складеться завтра (табл. 1.4).

Стратегічне та тактичне управління ризиками є ключовими елементами загальної системи управління підприємством, що дозволяють забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток організації. Обидва підходи мають свої специфічні завдання та методи, проте вони взаємопов'язані і доповнюють

один одного. Стратегічне управління ризиками зосереджується на визначенні та аналізі ризиків, які можуть вплинути на досягнення довгострокових цілей підприємства, тоді як тактичне управління орієнтоване на вирішення більш короткострокових, оперативних загроз і можливостей.

Таблиця 1.4

Характерні відмінності стратегічного й тактичного підходів до управління ризиками на підприємстві*

Стратегічний підхід	Тактичний підхід
Орієнтований на довгострокову перспективу, зазвичай охоплюючи періоди від 3 до 5 років і більше. Він фокусується на визначенні загальних напрямків розвитку підприємства та встановленні фундаментальних принципів управління ризиками, які підтримуватимуть досягнення стратегічних цілей	Спрямований на середньостроковий період, зазвичай від 6 місяців до 2 років. Він включає в себе конкретні дії та заходи, які необхідно здійснити для реалізації стратегічних планів та оперативного реагування на поточні ризики
Має загальний характер, фокусується на широких категоріях ризиків та їх впливі на загальну діяльність підприємства. Стратегія управління ризиками визначає основні принципи, політики та напрямки дій, але не деталізує конкретні кроки	Відрізняється високою деталізацією та конкретизацією заходів. Включає розробку конкретних планів дій, процедур та інструментів для ідентифікації, оцінки та управління ризиками на щоденному або щотижневому рівні
Орієнтований на вищий керівний рівень підприємства, включаючи топ-менеджмент та стратегічних планувальників. Відповідальність за розробку та реалізацію стратегічних ризикових планів лежить на керівництві підприємством	Призначений для середнього та нижчого рівня менеджменту, включаючи керівників відділів та проектних груп. Вони відповідають за впровадження тактичних заходів та забезпечення їх ефективності у повсякденній діяльності підприємства
Відмінності підкреслюють різні рівні підходів до управління ризиками, що дозволяють підприємствам ефективно поєднувати довгострокове стратегічне планування з оперативним тактичним управлінням для забезпечення стійкості та успішного функціонування в умовах невизначеності	

**Сформовано автором за даними джерел: [14-17]*

Сутність стратегічного управління ризиками полягає у систематичному підході до виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на

загальну стратегію підприємства. Це включає аналіз зовнішнього середовища, визначення потенційних загроз та можливостей, а також інтеграцію управління ризиками в процес планування стратегії. Стратегічне управління ризиками дозволяє підприємству передбачати можливі зміни в ринкових умовах, технологічних тенденціях, регуляторних вимогах та інших факторах, що можуть вплинути на його конкурентоспроможність та стійкість [54-59].

Перевагою стратегічного підходу до управління ризиками та соціо-еколого-економічною безпекою підприємства є інтеграція, яка передбачає, що управлінський процес координується керівництвом підприємства, при цьому кожен співробітник розглядає ризикменеджмент як частину своєї основної роботи; постійність та безперервність управлінського процесу, що забезпечує швидку реакцію на зовнішні зміни; охоплення всіх стратегічних напрямів діяльності, оскільки дослідженню підлягають усі можливі ризики; управління може концентруватися на визначеному сегменті ризику, який потребує термінового втручання та регулювання. Все це робить процес управління ризиками ефективним.

Тактичне управління ризиками фокусується на реалізації конкретних заходів для мінімізації негативних наслідків ризиків і використання можливостей, які виникають у короткостроковій перспективі. Це включає розробку оперативних планів, впровадження контролю за виконанням завдань, моніторинг показників діяльності та швидке реагування на непередбачені ситуації. Тактичне управління ризиками забезпечує гнучкість підприємства та здатність адаптуватися до змінних умов, що сприяє більш ефективному виконанню щоденних операцій та досягненню середньострокових цілей.

Важливість стратегічного управління ризиками полягає у його здатності забезпечувати довгострокову стабільність та розвиток підприємства. Воно допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, враховуючи потенційні ризики та можливості, що виникають у процесі досягнення стратегічних цілей. Завдяки стратегічному управлінню ризиками підприємство може підвищити

свою конкурентоспроможність, уникнути серйозних фінансових втрат та забезпечити стійкий розвиток у мінливому бізнес-середовищі.

Тактичне управління ризиками, в свою чергу, є критично важливим для ефективного виконання стратегічних планів. Воно дозволяє оперативно вирішувати проблеми, що виникають під час реалізації проектів та щоденної діяльності підприємства, знижуючи ризик невдач та підвищуючи ефективність роботи. Тактичний підхід до управління ризиками сприяє більш швидкому реагуванню на зміни ринкових умов, забезпечує контроль за виконанням завдань та підтримує високу якість продукції чи послуг, що надаються підприємством.

Отже, стратегічне та тактичне управління ризиками є взаємодоповнюючими компонентами ефективної системи управління підприємством. Стратегічне управління забезпечує довгострокову орієнтацію та стійкість, тоді як тактичне управління дозволяє оперативно реагувати на поточні виклики та підтримувати ефективну діяльність організації. Разом ці підходи сприяють досягненню високих результатів, мінімізації негативних впливів ризиків та використанню можливостей для розвитку та зростання підприємства.

Таким чином, процес управління ризиками на підприємстві має ключове значення, оскільки дозволяє систематично виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації. Сутність цього процесу полягає в послідовних етапах: ідентифікація ризиків, їх аналіз за ймовірністю виникнення та можливими наслідками, розробка та впровадження заходів щодо їхнього контролю або уникнення, а також постійний моніторинг і перегляд ризикових факторів. Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, покращує процес прийняття рішень, знижує потенційні фінансові втрати та зміцнює довіру партнерів і інвесторів.

1.3. Теоретичний базис вдосконалення процесу управління ризиками

У сучасному світі господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Вони можуть виникати в різних сферах діяльності: від фінансових операцій до стратегічного планування. Управління цими ризиками є ключовим фактором успіху підприємства. Проте, не всі підприємства мають ефективні системи управління ризиками, що може призвести до серйозних фінансових втрат або навіть банкрутства. Тому, проблема управління ризиками господарської діяльності та шляхи їх зниження є актуальною та вимагає детального дослідження. На сьогодні більшість підприємств зіткнулися з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів. Для того, щоб зменшити вплив ризиків, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприємства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві [41-43]. Тому дана проблема є актуальною і сьогодні. Для управління ризиками треба зробити п'ять кроків: ідентифікація і установка параметрів (в першу чергу необхідно розуміти, де проблеми, де слабкі ланки в технологіях, процесах або людських ресурсах); створення команди експертів, яка допоможе розробити план заходів для мінімізації або усунення ризику; оцінка ризику за допомогою спеціальних інструментів і методів (наприклад, метод експертних оцінок, матриця оцінювання ризиків, дерево рішень, SWOT-аналіз та ін.); розробка плану заходів і останній, завершальний крок – це впровадження планів та заходів з постійною корекцією відповідно до мінливих умов (моделювання процесу та створення культури управління ризиками).

Сучасні підходи до управління ризиками на підприємстві орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту в загальну стратегію бізнесу. Одним із таких підходів є інтегрований управлінський ризик (Enterprise Risk Management, ERM), який дозволяє систематично і всебічно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками на всіх рівнях організації. ERM сприяє кращому розумінню взаємозв'язків між різними видами ризиків та їх впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи тим самим більш ефективне прийняття рішень.

Використання сучасних технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та машинне навчання, значно покращує процес управління ризиками. Ці інструменти дозволяють аналізувати великі обсяги інформації в реальному часі, прогнозувати потенційні ризики та автоматизувати процеси виявлення загроз. Наприклад, аналітичні платформи можуть передбачати фінансові ризики або кіберзагрози, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на можливі проблеми та мінімізувати їхній вплив [17-19].

Аджайл-підходи до управління ризиками стають все більш популярними, особливо у динамічних і швидко змінюваних ринкових умовах. Ці методики передбачають гнучкість та адаптивність у процесі управління ризиками, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на нові виклики та можливості. Використання спринтів, ітерацій та постійного зворотного зв'язку сприяє більш оперативному виявленню та вирішенню ризиків, що підвищує загальну стійкість бізнесу.

Особлива увага в сучасних підходах приділяється формуванню ризик-орієнтованої культури в організації. Це включає навчання співробітників, розвиток комунікаційних каналів та створення середовища, де управління ризиками є спільною відповідальністю всіх членів команди. Забезпечення прозорості та відкритості у спілкуванні про ризики сприяє більш ефективному їхньому виявленню та управлінню, а також підвищує довіру між

співробітниками та керівництвом, що є ключовим фактором успішного впровадження сучасних методів ризик-менеджменту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні підходи до управління ризиками на підприємстві*

Підхід	Зміст
Уникнення ризику (Risk Avoidance)	Цей підхід передбачає виявлення потенційних ризиків та прийняття рішень, які дозволяють уникнути їх виникнення. Наприклад, підприємство може вирішити не виходити на певний ринок через високий рівень невизначеності та можливі фінансові втрати. Уникнення ризику допомагає зменшити потенційні негативні наслідки, однак може обмежити можливості для зростання та розвитку бізнесу
Передавання ризику (Risk Transfer)	У цьому підході ризик передається іншій стороні, зазвичай через страхування або укладення контрактів з підрядниками. Наприклад, компанія може застрахувати свої активи, щоб зменшити фінансові втрати у разі непередбачених подій. Передавання ризику дозволяє підприємствам зменшити фінансовий тягар від потенційних ризиків, проте може вимагати додаткових витрат на страхування або інші форми передачі
Мінімізація ризику (Risk Mitigation)	Цей підхід передбачає впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризиків або їхнього впливу на бізнес. Наприклад, впровадження системи кібербезпеки для захисту від хакерських атак або розробка планів безперервності бізнесу. Мінімізація ризику допомагає підприємствам підвищити стійкість до негативних подій і забезпечити безперервність діяльності
Прийняття ризику (Risk Acceptance)	Цей підхід полягає у свідомому прийнятті певного рівня ризику без спроби його уникнути, передати чи мінімізувати. Прийняття ризику може бути виправдане, якщо витрати на його управління перевищують потенційні втрати або якщо ризик вважається невеликим

**Сформовано автором за даними джерел: [35-37]*

Слід зазначити, що багато сучасних підходів до управління ризиками виявляються неефективними через стрімкі зміни в бізнес-середовищі та зростаючу складність операційних процесів. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, що вимагає від підприємств швидкого адаптування до

нових умов. Зміни в технологіях, регуляторних вимогах та споживчих вподобаннях створюють додаткові виклики, які традиційні методики управління ризиками часто не здатні адекватно врахувати. Внаслідок цього, підприємства стикаються з труднощами у підтримці своєї конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Традиційні методики управління ризиками часто не здатні адекватно реагувати на нові види ризиків, такі як кіберзагрози чи глобальні економічні потрясіння, що виникають з великою швидкістю. Відсутність гнучкості та адаптивності в цих підходах призводить до того, що підприємства не можуть своєчасно і ефективно ідентифікувати та управляти новими ризиками, що загрожують їхній стабільності та розвитку. Наприклад, збільшення кількості кіберзагроз вимагає впровадження новітніх технологічних рішень і постійного оновлення стратегій безпеки, чого багато організацій не здатні забезпечити через застарілі підходи. Ще однією причиною неефективності багатьох підходів є недостатня інтеграція управління ризиками з загальною стратегією бізнесу та відсутність використання сучасних технологій. Багато організацій не використовують потенціал великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних інструментів, які можуть значно покращити процес виявлення та оцінки ризиків. Без цієї інтеграції управління ризиками стає ізольованою функцією, що не враховує взаємозв'язків між різними аспектами бізнесу та не підтримує прийняття стратегічних рішень на основі комплексного аналізу ризиків [31-34].

Вважаємо, що успішне управління ризиками на сучасному підприємстві вимагає розвитку культури ризик-менеджменту серед усіх співробітників. Часто проблемою є недостатнє усвідомлення важливості ризиків на різних рівнях організації, що призводить до недооцінки потенційних загроз та можливостей. Для подолання цього необхідно впроваджувати навчальні програми та ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності про ризики і розвиток навичок їхнього ідентифікації та управління. Створення середовища, де кожен працівник відчуває відповідальність за управління ризиками, сприяє

більш ефективному виявленню загроз і швидшому реагуванню на них. Такий підхід не лише покращує загальну стійкість підприємства, але й стимулює інновації та підтримує проактивний підхід до вирішення проблем, забезпечуючи довгостроковий успіх і конкурентоспроможність організації.

Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві є необхідним кроком для забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Постійні зміни економічних умов, технологічних новацій та регуляторних вимог створюють нові виклики, з якими підприємства повинні ефективно справлятися. Без систематичного підходу до управління ризиками організація ризикує зіткнутися з непередбаченими втратами, що можуть негативно вплинути на її фінансові показники та репутацію [38-40].

Однією з основних причин потреби в удосконаленні управління ризиками є зростання складності бізнес-процесів. Сучасні підприємства часто мають глобальні операції, що пов'язано з різноманітними ризиками, такими як валютні коливання, політична нестабільність у різних регіонах та зміни в законодавстві. Вдосконалений процес управління ризиками дозволяє ідентифікувати ці загрози на ранніх етапах та розробляти ефективні стратегії їх мінімізації.

Крім того, підвищення рівня управління ризиками сприяє покращенню прийняття рішень на всіх рівнях підприємства. Коли ризики оцінені та враховані, керівництво може більш обґрунтовано планувати діяльність, інвестувати в нові проекти та розподіляти ресурси. Це не лише знижує ймовірність негативних наслідків, але й відкриває нові можливості для зростання та інновацій.

Вдосконалення процесу управління ризиками також впливає на підвищення довіри серед партнерів, інвесторів та клієнтів. Організації, які демонструють здатність ефективно управляти ризиками, сприймаються як більш надійні та стабільні. Це може сприяти залученню додаткових інвестицій, укладанню вигідних контрактів та розширенню ринкової частки (рис. 1.4).

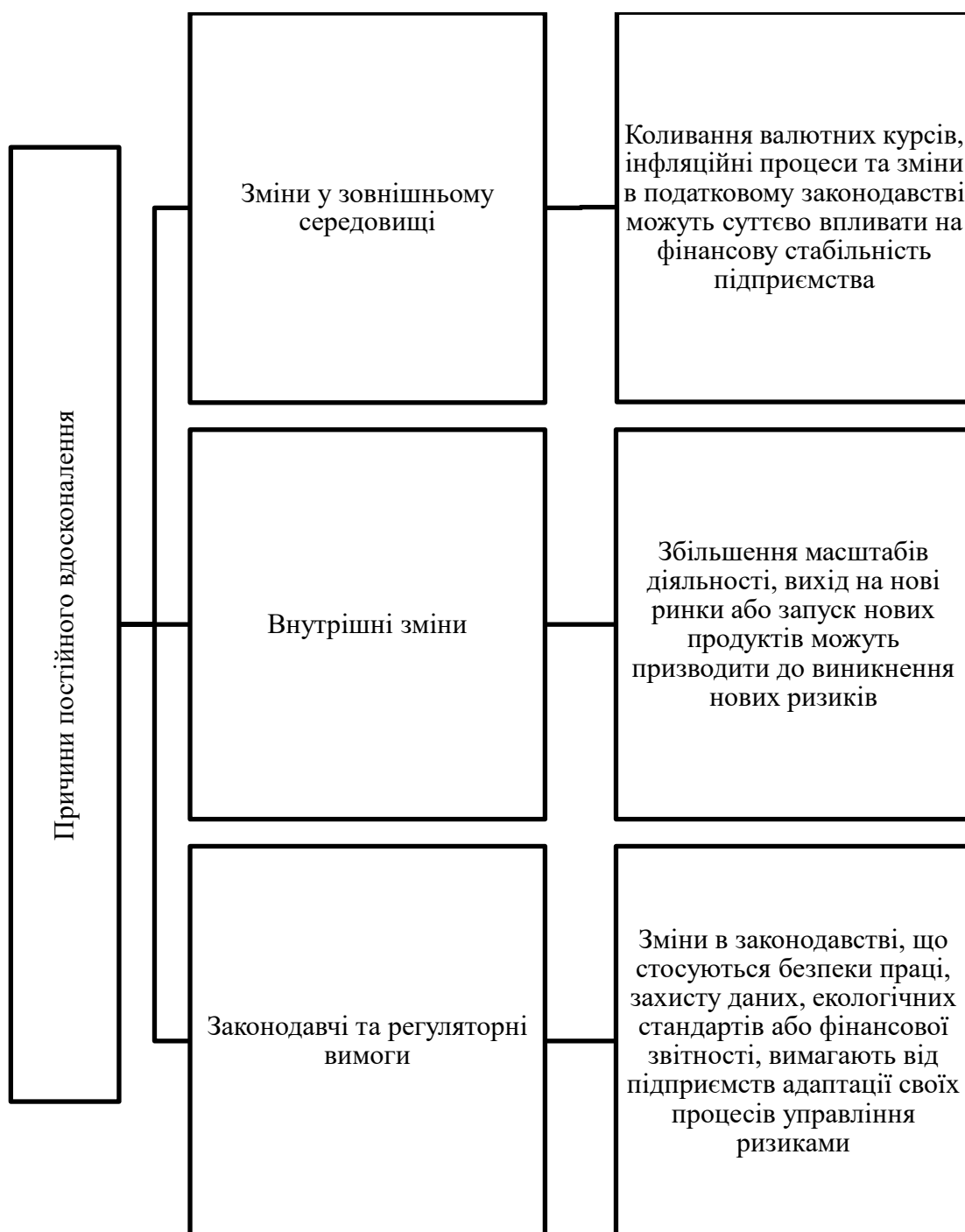


Рис. 1.4. Ключові причини постійного вдосконалення процес управління ризиками на підприємстві*

**Сформовано автором за даними джерел: [51-53]*

Отже, покращений процес управління ризиками допомагає забезпечити відповідність підприємства нормативним вимогам та стандартам. Багато галузей мають суворі регуляторні вимоги щодо управління ризиками, і

недотримання їх може призвести до штрафів, або навіть закриття бізнесу. Вдосконалення цього процесу дозволяє підприємствам залишатися в межах законодавства, уникати юридичних проблем та підтримувати позитивний імідж на ринку.

Таким чином, потреба в удосконаленні процесу управління ризиками на підприємстві обумовлена необхідністю адаптації до змінного середовища, підвищення ефективності прийняття рішень, зміцнення довіри партнерів та відповідністю регуляторним вимогам. Це сприяє забезпеченню стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації на довгострокову перспективу.

Цифрові технології відіграють ключову роль у вдосконаленні процесу управління ризиками на підприємствах, надаючи нові інструменти та можливості для більш ефективного виявлення, аналізу та реагування на ризики. Одним із основних впливів цифрових технологій є можливість збору та обробки великих обсягів даних (Big Data). Це дозволяє підприємствам отримувати глибші інсайти щодо потенційних ризиків, аналізуючи історичні дані, тренди ринку та поведінку споживачів. Завдяки цьому компанії можуть передбачати можливі загрози та вживати превентивних заходів ще до їхнього виникнення. Іншим важливим аспектом є використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для автоматизації процесів управління ризиками. Ці технології дозволяють створювати моделі прогнозування, які здатні виявляти аномалії та потенційні ризики в реальному часі.

Цифрові технології також сприяють покращенню комунікації та обміну інформацією всередині підприємства. Використання хмарних сервісів, платформ для співпраці та інтегрованих систем управління дозволяє забезпечити доступ до актуальних даних для всіх зацікавлених сторін у реальному часі. Це підвищує прозорість процесів управління ризиками та забезпечує більш ефективну координацію дій між різними відділами компанії. Крім того, мобільні додатки та інші цифрові інструменти дозволяють

менеджерам ризиків оперативно отримувати інформацію та приймати необхідні заходи незалежно від місцезнаходження.

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу теоретичних аспектів вдосконалення процесу управління ризиками можна зробити наступні висновки:

1. Доведено, що ризик у діяльності підприємства визначається як можливість виникнення подій, які можуть перешкодити досягненню цілей, що підкреслює необхідність постійної уваги до ймовірності та потенційних наслідків невизначених ситуацій, з метою їх ефективного управління та мінімізації негативного впливу на підприємство.

2. Встановлено, що системний підхід до управління ризиками, який охоплює розробку комплексних стратегій з урахуванням взаємозалежностей різних видів ризиків та їх впливу на діяльність підприємства, є критично важливим для забезпечення стабільності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

3. Необхідність інтеграції процесів управління ризиками у загальну стратегію підприємства виявляється важливою для досягнення стратегічної гнучкості та оптимізації прийняття рішень на всіх рівнях управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ГАЛИЧФАРМ»

2.1. Характеристика діяльності АТ «Галичфарм»

АТ «Галичфарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Історія підприємства сягає понад 100 років. Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі [2].

АТ «Галичфарм» успішно пройшов аудит Державної служби України з лікарських засобів щодо відповідності, гармонізації умов виробництва лікарських засобів з європейськими вимогами та отримав безстрокові ліцензії на виробництво та оптову торгівлю лікарськими засобами. Система управління якістю підприємства пройшла сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту управління якістю ISO 9001:2000. Виробництво ін'єкційних розчинів в ампулах методом шприцевого наповнення та повний цикл виробництва фітохімічного цеху АТ «Галичфарм» сертифіковано на відповідність міжнародним стандартам Належної Виробничої Практики (GMP).

Сутність діяльності у сфері виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів полягає в створенні якісних та ефективних лікарських засобів, які задовольняють медичні потреби населення. Цей процес включає кілька етапів: дослідження і розробку нових препаратів, виробництво активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), складання готових лікарських форм, контроль якості та дистрибуцію продукції. Виробництво фармацевтичних матеріалів також охоплює екстракцію та обробку рослинної сировини для отримання фіто-хімічних субстанцій, які використовуються як інгредієнти в багатьох лікарських засобах. Основна мета цієї діяльності — забезпечити

безпечні, ефективні та доступні ліки, які відповідають міжнародним стандартам якості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові особливості сфери діяльності АТ «Галичфарм»*

Діяльність	Зміст
Широкий асортимент продукції	АТ «Галичфарм» виробляє лікарські засоби у різних формах, таких як ін'єкції в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі. Це дозволяє задовольнити різні потреби пацієнтів та медичних закладів. Наявність як генеричних, так і оригінальних лікарських засобів забезпечує широкий вибір для споживачів та дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку.
Традиції та досвід	Засноване понад 100 років тому підприємство має глибокі традиції та накопичений досвід у виробництві лікарських засобів, що сприяє високій якості продукції та довірі з боку споживачів. Протягом понад століття «Галичфарм» демонструє стабільність у діяльності, що підтверджує його здатність адаптуватися до змін ринку та підтримувати високі стандарти виробництва.
Високі стандарти якості та інновації	Підприємство застосовує передові методи екстракції рослинної сировини та виробництва лікарських засобів, що забезпечує високу ефективність та безпеку продукції. «Галичфарм» активно інвестує в наукові дослідження та розробки, що дозволяє створювати нові препарати та вдосконалювати існуючі продукти, відповідаючи на актуальні потреби ринку та споживачів.
Лідерство на ринку та конкурентоспроможність	АТ «Галичфарм» займає провідні позиції у сфері виробництва готових лікарських засобів та фіто-хімічних субстанцій в Україні, що свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства. Широка мережа збуту дозволяє ефективно доставляти продукцію до різних регіонів країни та забезпечувати наявність лікарських засобів у медичних закладах та аптеках.

**Сформовано автором*

АТ «Галичфарм» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів. Компанія спеціалізується на виробництві готових лікарських засобів та фіто-хімічних субстанцій, що базуються на екстракції рослинної лікарської сировини. Однією з ключових особливостей «Галичфарм» є інтегрований підхід до виробничих процесів, що охоплює всі етапи від збору сировини до випуску готової продукції. Це дозволяє забезпечити високу якість і контроль на кожному етапі виробництва, зменшуючи ризики пов'язані з контамінацією та змінами у властивостях продукту.

Особливістю функціонування АТ «Галичфарм» є використання сучасних технологій та інноваційних рішень у виробничих процесах. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи контролю якості, що дозволяє підтримувати високі стандарти виробництва та відповідати вимогам міжнародних ринків. Крім того, «Галичфарм» інвестує у наукові дослідження та розробки, спрямовані на створення нових лікарських формул та покращення існуючих продуктів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

АТ «Галичфарм» також відзначається високим рівнем відповідальності щодо екологічної безпеки та сталого розвитку. Компанія впроваджує екологічно чисті технології, мінімізуючи вплив виробництва на навколишнє середовище. Використання рослинної сировини, що піддається екологічно безпечним методам екстракції, є одним із прикладів екологічно орієнтованого підходу підприємства. Крім того, «Галичфарм» дотримується принципів соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві громади та сприяючи розвитку регіональної економіки.

Завдяки високій якості продукції, інноваційним підходам та ефективному управлінню ризиками, АТ «Галичфарм» займає лідируючі позиції у фармацевтичній галузі України. Компанія активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, експортуючи свої препарати та матеріали до різних країн світу. Це свідчить про довіру міжнародних партнерів до якості та

надійності продукції «Галичфарм». У підсумку, підприємство продовжує розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи асортимент продукції, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним та стабільно зростати у динамічному середовищі фармацевтичного ринку.

До початку військових дій у країні, сфера виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів в Україні демонструвала стабільний розвиток та поступове зростання. Українські підприємства, зокрема АТ «Галичфарм», займали провідні позиції на ринку завдяки високій якості продукції та інноваційним підходам у виробництві. Виробництво фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини дозволяло компаніям задовольняти внутрішній попит та експортувати продукцію за межі країни. Розвиток галузі підтримувався державними ініціативами, спрямованими на модернізацію виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій.

Організаційна структура підприємства АТ «Галичфарм» складається з відповідних служб та відділів з визначеними повноваженнями. Значний зміст в організаційній структурі за 2022 рік не відбувся. В організаційній структурі АТ «Гландфарм» також входить філія (дрогобицький хіміко-фармацевтичний завод).

Основною діяльністю підприємства є виробництво лікарських засобів, фіто-хімічних та отримані на основі екстрактів рослинних лікарських сировин, виробів медичного призначення та обладнання для лікарських установ.

АТ «Галичфарм» ініціює ряд розробок і впроваджує готових ідей лікарських засобів, що включає установки на сировині екстрактів рослинних філософських сировин. Історія підприємства сягає понад 100 років. Підприємство випускає філософсько рослинництво, і передприємство стикається із передплатою. Серед найбільших випусків препаратів в Україні, Ресізон, Таргарсіон, І-Ліззув рослинні, Аттеліка, Реглін і т.д., які випускає тільки підприємство в Україні та і в закордонних. З 2007 року, Брюссельський верхній інститут визнаний, що наші вакцини є кращі за Італія та Мексика. Ефірна, Водночисте лікарських засобів забезпечене необхідними санітарними

умовами, обслуговування, фармацевтичній засів виготовляється забезпечення уровою токсичності безпеки, охороні прав, охороні національного середовища. Слідське соборення Товариство забезпечене перпідготовленою народній казці, забезпеченні боронії, громадським охоронними, у 2017 році, Товариство уздовж кілька державних особливостей реальності спеціалізувало, створили державу. У 2017 році успішно пройшло аудит за відповідність новій версії стандарту ІСТУ ISO 14001:2015 з системи екологічного управління і за також пройшли перевірки деталей з 2020 року і після введення центрів виробництв. Система екологічного менеджменту охоплює основні основи подачі, а ще в візуальній частині, активність на обраній підтриманні ростових ділянках засобів, серйозне обсервування та відповідні збереження безпечного виробництва.

Акціонерами АТ «Галичфарм» можуть бути фізичні та юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій товариства.

Рішення про проведення установчих зборів, їх порядок денний, а також з інших питань щодо проведення установчих зборів приймаються засновниками товариства. Установчі збори проводяться на підставі переліку акціонерів, складеного станом на 23 годину дня за два робочі дні до проведення таких зборів, у порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України.

На установчих зборах АТ «Галичфарм» вирішуються питання про [2]:

- 1) затвердження результатів оцінки майна, що вноситься засновниками в рахунок оплати акцій товариства;
- 2) затвердження статуту акціонерного товариства;
- 3) утворення органів акціонерного товариства відповідно до обраної структури управління;
- 4) уповноваження представника (представників) на здійснення подальшої діяльності щодо утворення товариства;

5) обрання посадових осіб органів акціонерного товариства, обрання яких належить до компетенції загальних зборів відповідно до статуту акціонерного АТ «Галичфарм»;

6) затвердження результатів емісії акцій та звіту про результати емісії акцій;

7) вчинення інших дій, необхідних для створення товариства.

Збори акціонерів АТ «Галичфарм» є ключовим елементом корпоративного управління, забезпечуючи акціонерам можливість впливати на стратегічні рішення підприємства. Зазвичай збори проводяться щорічно, проте можуть також скликатися позачергово у випадках, коли цього вимагають особливі обставини або значна частина акціонерів. На зборах обговорюються важливі питання, такі як затвердження фінансової звітності, розподіл дивідендів, обрання членів наглядової ради та виконавчої дирекції, а також інші питання, що стосуються діяльності АТ «Галичфарм».

Акціонери АТ «Галичфарм» мають право брати участь у зборах, висловлювати свої думки, пропозиції та голосувати за прийняття рішень. Кожен акціонер має право на один голос за кожную акцію, що належить йому, що забезпечує пропорційне представництво інтересів всіх власників акцій. Для забезпечення прозорості та справедливості процесу, збори проводяться з дотриманням встановлених законодавством процедур, включаючи попереднє повідомлення акціонерів про дату, час та порядок денний зборів. Процедура проведення зборів акціонерів включає кілька етапів. Спочатку проводиться реєстрація присутніх акціонерів або їх представників, після чого оголошується порядок денний та розпочинаються обговорення запланованих питань. Під час обговорення акціонери можуть ставити питання керівництву, висловлювати свої зауваження та пропозиції. Голосування проводиться відкритим або таємним чином, залежно від характеру питань та вимог законодавства. Рішення збираються більшістю голосів, за винятком питань, для вирішення яких передбачені інші правила. Збори акціонерів відіграють важливу роль у стратегічному розвитку АТ «Галичфарм», оскільки вони дозволяють

акціонерам визначати основні напрями діяльності підприємства та контролювати виконання прийнятих рішень. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів та акціонерів до управління підприємством, забезпечуючи стабільність та прозорість його діяльності. Регулярні та ефективні збори акціонерів дозволяють АТ «Галичфарм» адаптуватися до змін у ринкових умовах, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку (рис. 2.1).

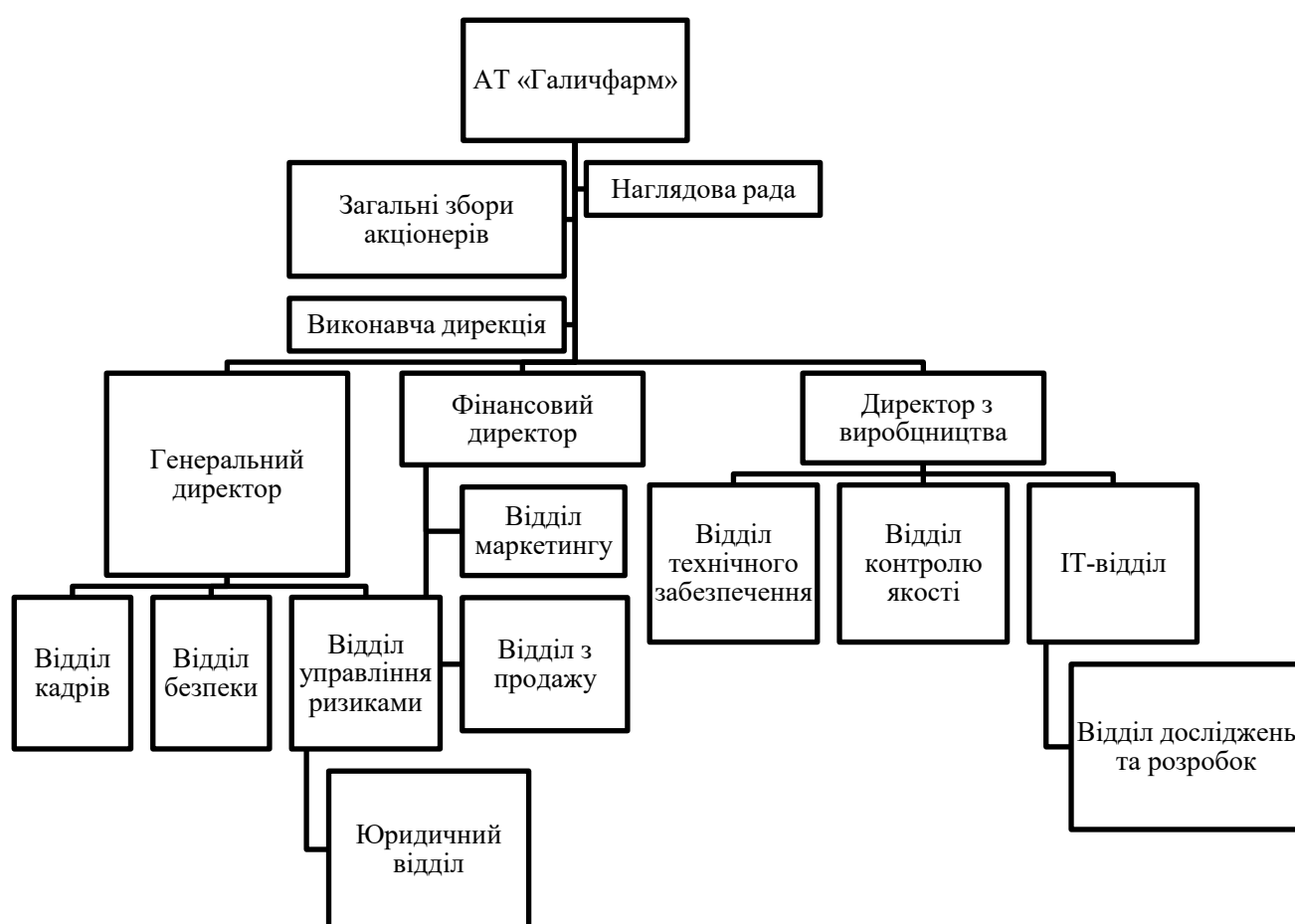


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Галичфарм»*

**Сформовано автором за даними джерел: [2]*

Наглядова рада відповідає за стратегічний нагляд та контроль за діяльністю виконавчої дирекції. Основні обов'язки включають затвердження

довгострокових планів розвитку, фінансових звітів та бюджету підприємства. Наглядова рада також здійснює оцінку ефективності роботи керівництва, забезпечуючи відповідність прийнятих рішень загальним інтересам акціонерів та дотримання законодавчих вимог. Крім того, рада бере участь у призначенні та звільненні членів виконавчої дирекції, а також контролює реалізацію стратегічних ініціатив та політик.

Виконавча дирекція керує поточною операційною діяльністю АТ «Галичфарм», забезпечуючи виконання стратегічних цілей, встановлених наглядовою радою. Основні обов'язки включають розробку та впровадження щоденних бізнес-процесів, управління виробничими потужностями та оптимізацію ресурсів для досягнення високої ефективності та якості продукції. Виконавча дирекція також відповідає за фінансове управління, включаючи планування бюджету, контроль витрат та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Крім того, дирекція займається розвитком нових продуктів, дослідженнями та інноваціями, а також підтримує відносини з партнерами, постачальниками та клієнтами для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності АТ «Галичфарм».

Взаємодія між наглядовою радою та виконавчою дирекцією є критично важливою для успішного функціонування АТ «Галичфарм». Наглядова рада надає стратегічне бачення та здійснює контроль, тоді як виконавча дирекція реалізує ці стратегії на практиці, забезпечуючи оперативну ефективність та адаптацію до ринкових змін. Така організаційна структура дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати стабільний розвиток у фармацевтичній галузі.

Початок військових дій суттєво вплинув на виробничий сектор фармацевтики в Україні. Багато підприємств зазнали тимчасових зупинок у виробництві через руйнування інфраструктури, обмежений доступ до сировини та труднощі з логістикою. Однак, завдяки високій адаптивності та професіоналізму керівництва, компанії змогли швидко реагувати на нові виклики. АТ «Галичфарм», як лідер галузі, успішно переналаштувала

виробничі процеси, зберігаючи стабільність постачання лікарських засобів на внутрішній ринок.

Військові дії також стимулювали інновації та пошук нових рішень у фармацевтичній сфері. Підприємства почали більше інвестувати в дослідження та розробки, спрямовані на створення більш ефективних та стійких до зовнішніх впливів продуктів. Використання цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів дозволило підвищити ефективність та знизити залежність від зовнішніх факторів. Це сприяло зміцненню позицій українських виробників на світовому ринку фармацевтики.

Після початку військових дій, держава активно підтримувала фармацевтичний сектор, забезпечуючи фінансову допомогу та сприяючи відновленню виробничих потужностей. Було створено спеціальні програми підтримки для підприємств, що дозволило швидше відновити нормальне функціонування виробництва. АТ «Галичфарм» отримала державні гранти для модернізації обладнання та розширення виробничих ліній, що сприяло підвищенню якості та обсягів випуску лікарських засобів.

Сучасний стан фармацевтичної галузі в Україні характеризується високим рівнем стійкості та готовністю до подальших викликів. Компанії, такі як АТ «Галичфарм», продовжують розвивати свої виробничі потужності, впроваджувати нові технології та розширювати асортимент продукції. Завдяки підтримці держави та постійному вдосконаленню процесів управління ризиками, фармацевтичний сектор України демонструє значний потенціал для подальшого зростання та інтеграції в глобальний ринок, забезпечуючи населення якісними та доступними лікарськими засобами.

Зниження кількості працівників в АТ «Галичфарм» за останній рік було мінімальним, що свідчить про стабільність та стійкість підприємства в складних умовах. Основною причиною невеликих змін у чисельності персоналу є ефективне управління ресурсами та оптимізація виробничих процесів. Компанія активно впроваджує автоматизацію та цифрові технології, що дозволяє зменшити потребу в ручній праці без суттєвого впливу на загальну

кількість співробітників. Це сприяє підвищенню продуктивності та збереженню робочих місць навіть у періоди економічної нестабільності (рис. 2.2).

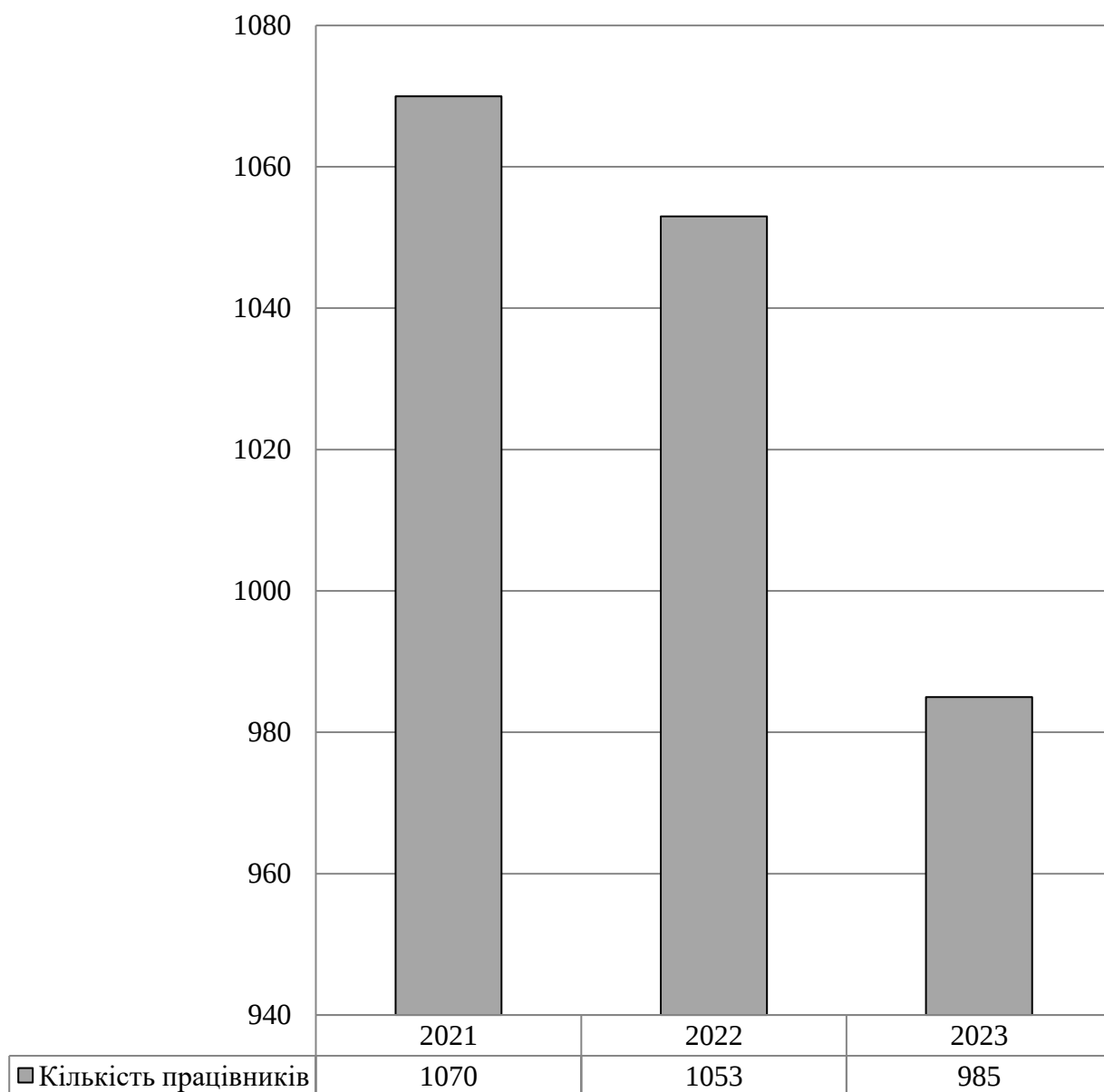


Рис. 2.2. Динаміка зміни кількості працівників АТ «Галичфарм» за 2021-2023 рр., од.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

Крім того, АТ «Галичфарм» приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації та перепідготовці своїх працівників, що дозволяє ефективно використовувати наявний потенціал персоналу. Інвестиції в навчання та розвиток сприяють підвищенню професійного рівня співробітників, що, в свою

чергу, дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку фармацевтики. Завдяки цим заходам, підприємство змогло мінімізувати необхідність скорочень і зберегти більшість своїх кадрів, забезпечуючи стабільність робочих місць.

Також важливим фактором є підтримка з боку держави та інших партнерів, що допомогло АТ «Галичфарм» подолати виклики останніх років. Державні програми підтримки бізнесу, фінансова допомога та сприятливі умови для розвитку фармацевтичної галузі дозволили компанії зберегти чисельність персоналу на високому рівні. Співпраця з постачальниками та партнерами допомогла забезпечити безперервність виробництва та уникнути значних втрат, що також вплинуло на мінімізацію скорочень працівників.

Таким чином, зниження кількості працівників в АТ «Галичфарм» за останній рік було обґрунтоване стратегічними заходами щодо оптимізації виробничих процесів, інвестиціями в розвиток персоналу та підтримкою з боку держави. Ці фактори дозволили компанії зберегти стабільність та продовжувати ефективно функціонувати навіть у складних умовах, забезпечуючи робочі місця для близько 1000 працівників.

АТ «Галичфарм» займає провідні позиції у сфері виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів в Україні, що робить його ключовим гравцем на національному ринку охорони здоров'я. Компанія спеціалізується на виробництві готових лікарських засобів та фіто-хімічних субстанцій, використовуючи сучасні технології екстракції рослинної лікарської сировини. Завдяки високій якості продукції та інноваційним підходам, «Галичфарм» здобув довіру як внутрішніх, так і міжнародних споживачів, забезпечуючи широкий асортимент лікарських засобів, необхідних для різних медичних потреб.

Бізнес існує в умовах постійної конкуренції, тому для його успішного розвитку необхідно брати до уваги сильні сторони підприємства, ризики та різні фактори впливу. Якраз у цьому і допомагає SWOT-аналіз. З його допомогою можна проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а

ще зовнішні можливості та загрози, у такий спосіб зробивши продукт найбільш корисним для споживачів. SWOT-аналіз – це аналітичний метод, який використовується для оцінювання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкуренцією, що впливають на людину або бізнес.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших та ефективних інструментів стратегічного планування, який допомагає організаціям оцінити свою позицію на ринку та визначити напрямки подальшого розвитку. Назва SWOT складається з перших літер англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей метод дозволяє провести комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, і на основі цього розробити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей.

SWOT-аналіз має важливе значення для стратегічного планування, оскільки він забезпечує цілісне бачення ситуації та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Використовуючи результати аналізу, керівництво може розробити стратегії, що базуються на максимальному використанні сильних сторін і можливостей, а також на мінімізації впливу слабких сторін та загроз. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності, покращенню конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку організації.

Таким чином, сутність SWOT-аналізу полягає в систематичному підході до оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища організації. Це інструмент, який дозволяє інтегрувати різноманітну інформацію та перетворити її на практичні стратегії та дії. SWOT-аналіз є незамінним елементом у процесі стратегічного управління, який допомагає організаціям адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та досягати довгострокових цілей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу АТ «Галичфарм»*

S	W
- Довготривала історія та репутація: А) понад 100 років на ринку фармацевтики, що свідчить про стабільність та надійність компанії. Б) довіра споживачів та партнерів завдяки якісній продукції та етичним бізнес-практикам. - Широкий асортимент продукції: А) виробництво близько 87 генеричних та оригінальних лікарських засобів у різних формах випуску (ін'єкції, таблетки, розчини тощо). Б) здатність задовольняти різноманітні потреби ринку, включаючи спеціалізовані медичні препарати. - Міжнародні сертифікації та відповідність стандартам: А) сертифікація за ISO 9001:2000 та відповідність стандартам GMP. Б) безстрокові ліцензії на виробництво та оптову торгівлю, що полегшує вихід на міжнародні ринки.	- Залежність від постачання сировини: А) можливі перебої з постачанням рослинної лікарської сировини через воєнні дії та логістичні труднощі. Б) ризик зменшення обсягів виробництва через дефіцит сировини. - Обмеженість фінансових ресурсів: А) воєнний стан може призвести до зменшення інвестицій та фінансової підтримки. Б) ускладнення доступу до кредитних ресурсів та підвищення вартості фінансування. - Вразливість виробничих потужностей: А) можливі пошкодження інфраструктури та обладнання внаслідок воєнних дій. Б) необхідність додаткових інвестицій у безпеку та захист виробничих об'єктів.
O	T
- Зростання попиту на лікарські засоби: А) воєнний стан збільшує потребу в медичних препаратах для військових та цивільних. Б) можливість розширення асортименту за рахунок виробництва засобів першої необхідності. - Розширення на міжнародні ринки: А) використання міжнародних сертифікатів для експорту продукції в інші країни. Б) пошук нових партнерів та ринків збуту за межами країни. - Інновації та розвиток: А) інвестування в наукові дослідження та розробки нових препаратів. Б) співпраця з міжнародними фармацевтичними компаніями та дослідницькими інститутами.	- Безпеківі ризики через воєнний стан: А) пряма загроза виробничим об'єктам та персоналу. Б) ризик евакуації або тимчасового припинення виробництва. - Економічна нестабільність: А) інфляція та девальвація національної валюти впливають на вартість імпортованих компонентів. Б) зниження купівельної спроможності населення та, як наслідок, зменшення внутрішнього попиту. - Регуляторні зміни та бюрократичні перепони: А) можливі зміни в законодавстві, пов'язані з воєнним станом, що ускладнюють бізнес-операції. Б) затримки у видачі дозволів та ліцензій через перевантаження державних органів

*Сформовано автором

Діяльність АТ «Галичфарм» суттєво впливає на розвиток фармацевтичного сектору України. Компанія активно інвестує в дослідження та розробки, сприяючи створенню нових лікарських формул та вдосконаленню існуючих продуктів. Це не лише підвищує конкурентоспроможність українських виробників на світовому ринку, але й сприяє зміцненню національної індустрії, забезпечуючи країну сучасними та ефективними медичними засобами. «Галичфарм» також підтримує впровадження міжнародних стандартів якості, що сприяє підвищенню загального рівня фармацевтичної продукції в Україні.

Економічний внесок АТ «Галичфарм» для України є значним і багатограним. Компанія забезпечує робочі місця для близько 1000 працівників, що сприяє зниженню рівня безробіття та підтримці місцевої економіки. Крім того, «Галичфарм» активно інвестує у розвиток інфраструктури регіону, модернізуючи виробничі потужності та впроваджуючи нові технології, що стимулює економічне зростання та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, підприємство активно розвиває співпрацю з місцевими постачальниками та партнерами, стимулюючи розвиток суміжних галузей та регіональної економіки. Завдяки стабільному зростанню та ефективному управлінню, «Галичфарм» є важливим елементом економічної стабільності та розвитку України.

Загалом, діяльність АТ «Галичфарм» має важливе значення для України, оскільки сприяє забезпеченню населення якісними лікарськими засобами, розвитку національної фармацевтичної галузі та економічного зростання країни. Компанія демонструє високий рівень відповідальності щодо екологічної безпеки та соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві громади та впроваджуючи екологічно чисті технології. Завдяки своїй стабільності, інноваційності та високій якості продукції, АТ «Галичфарм» залишається важливим елементом української економіки та охорони здоров'я, сприяючи підвищенню добробуту населення та інтеграції України в глобальний фармацевтичний ринок.

2.2. Фінансовий аналіз показників діяльності АТ «Галичфарм»

Фінансовий аналіз у ринковій економіці є однією з найважливіших функцій управління. Він дозволяє визначити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в ринковій економіці, тобто його фінансову стабільність, платоспроможність і кредитоспроможність; характеризує ступінь використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою, власниками, персоналом й іншими господарюючими суб'єктами. Фінансовий аналіз являє собою глибоке, науково обґрунтоване дослідження економічних відносин і рух ресурсів у єдиному виробничо-торговельному процесі.

Результативність керування підприємством значною мірою визначається рівнем його організації і якістю інформаційного забезпечення. У системі цього забезпечення особливе значення мають бухгалтерські дані, а звітність стає основним засобом комунікації, що забезпечує достовірне подання інформації про фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан можна оцінити з різноманітним ступенем деталізації залежно від мети аналізу, кількості інформації, програмного, технічного й кадрового забезпечення. Найдоцільнішим є виділення процедур експрес-аналізу та поглибленого аналізу фінансового стану. Основу інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану має становити бухгалтерська звітність. Окрім цього, можна використовувати додаткову інформацію, головним чином, оперативну, проте вона служить тільки допоміжним засобом.

Таким чином, основою фінансового аналізу АТ «Галичфарм» є фінансова звітність, що розвивалася від найпростіших форм балансу до сучасної єдиної бухгалтерської звітності з однією метою – бути найпридатнішою для реальної оцінки фінансового стану підприємства та його майбутнього розвитку.

Проведення фінансового аналізу показників діяльності АТ «Галичфарм» є необхідним для забезпечення ефективного управління компанією та підтримки її конкурентоспроможності на ринку. Фінансовий аналіз дозволяє керівництву отримувати чітке уявлення про поточний стан фінансових ресурсів підприємства, що є основою для прийняття стратегічних рішень. Це допомагає

визначити, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси, і чи відповідає її фінансова діяльність встановленим цілям та стандартам.

Крім того, фінансовий аналіз сприяє виявленню сильних і слабких сторін діяльності АТ «Галичфарм». Через систематичний огляд фінансових показників компанія може ідентифікувати області, які потребують покращення, а також ті, де існують значні переваги. Це дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, концентруючись на розвитку перспективних напрямків та усуненні недоліків. Такий підхід сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства та його здатності адаптуватися до змінних умов ринку.

Фінансовий аналіз також є важливим інструментом для забезпечення прозорості та підзвітності перед зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, кредиторів та регуляторні органи. Регулярне оцінювання фінансових показників допомагає підтримувати довіру до компанії, демонструючи її здатність стабільно функціонувати та забезпечувати прибутковість. Це, в свою чергу, сприяє залученню додаткових інвестицій та сприяє покращенню умов фінансування, що є важливим для подальшого розвитку підприємства.

Отже, фінансовий аналіз є ключовим елементом управління ризиками. Він дозволяє своєчасно виявляти потенційні фінансові загрози та вживати заходів для їх мінімізації. Завдяки аналізу фінансових показників АТ «Галичфарм» може прогнозувати можливі труднощі, планувати фінансові потоки та забезпечувати стабільність діяльності навіть у складних економічних умовах. Таким чином, фінансовий аналіз сприяє довгостроковій стійкості та успішності компанії на ринку.

Фінансовий аналіз відіграє ключову роль у процесі управління ризиками на підприємстві, оскільки надає детальну інформацію про фінансовий стан компанії та її здатність витримувати можливі негативні впливи. Аналізуючи фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів, керівництво АТ «Галичфарм» може виявляти потенційні загрози та слабкі місця в фінансовій структурі компанії. Це дозволяє своєчасно розробляти стратегії для мінімізації ризиків, таких як зниження

витрат, оптимізація операційних процесів або диверсифікація джерел доходів. Таким чином, фінансовий аналіз сприяє підвищенню здатності компанії адаптуватися до змінних ринкових умов та забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Вплив результатів фінансового аналізу на систему управління ризиками
АТ «Галичфарм»***

Вплив	Характер впливу
Ідентифікація та оцінка фінансових ризиків	Результати фінансового аналізу допомагають виявити потенційні фінансові ризики, такі як нестабільність доходів, висока заборгованість або недостатня ліквідність. Це дозволяє системі управління ризиками точно оцінити ймовірність і вплив цих ризиків на діяльність компанії та розробити відповідні стратегії їх мінімізації
Покращення процесу прийняття рішень	Детальний фінансовий аналіз надає керівництву актуальну та достовірну інформацію про фінансовий стан компанії. Це сприяє обґрунтованим рішенням щодо інвестицій, фінансування, розподілу ресурсів та інших стратегічних кроків, що знижує ризики пов'язані з неправильними управлінськими рішеннями
Моніторинг та контроль фінансової стабільності	Регулярний фінансовий аналіз дозволяє постійно відстежувати ключові фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність, ефективність використання активів. Це забезпечує раннє виявлення відхилень від планових показників та дозволяє вчасно вживати коригувальні заходи для підтримки фінансової стабільності
Оптимізація управління капіталом та ресурсами	Аналіз фінансових показників допомагає ефективно розподіляти фінансові ресурси, визначати пріоритетні напрямки інвестування та оптимізувати структуру капіталу. Це сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з неефективним використанням ресурсів, та забезпечує стійке фінансове зростання

**Сформовано автором*

У рік повномасштабного вторгнення АТ «Галичфарм» зіткнувся з численними викликами, які негативно вплинули на фінансові показники. Незабезпеченість ланцюгів постачання, пошкодження виробничих потужностей

та підвищення витрат на безпеку призвели до суттєвих збитків. Крім того, невизначеність на ринку та зменшення попиту на деякі продукції посилили фінансовий тиск, ускладнюючи підтримку стабільного рівня доходів.

У наступному році, після стабілізації ситуації, компанія змогла відновити виробничі процеси та оптимізувати ланцюги постачання. Інвестиції в модернізацію обладнання та впровадження нових технологій сприяли підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат. Також було досягнуто кращого управління фінансовими ресурсами, що дозволило зменшити операційні витрати та підвищити прибутковість (рис. 2.3).

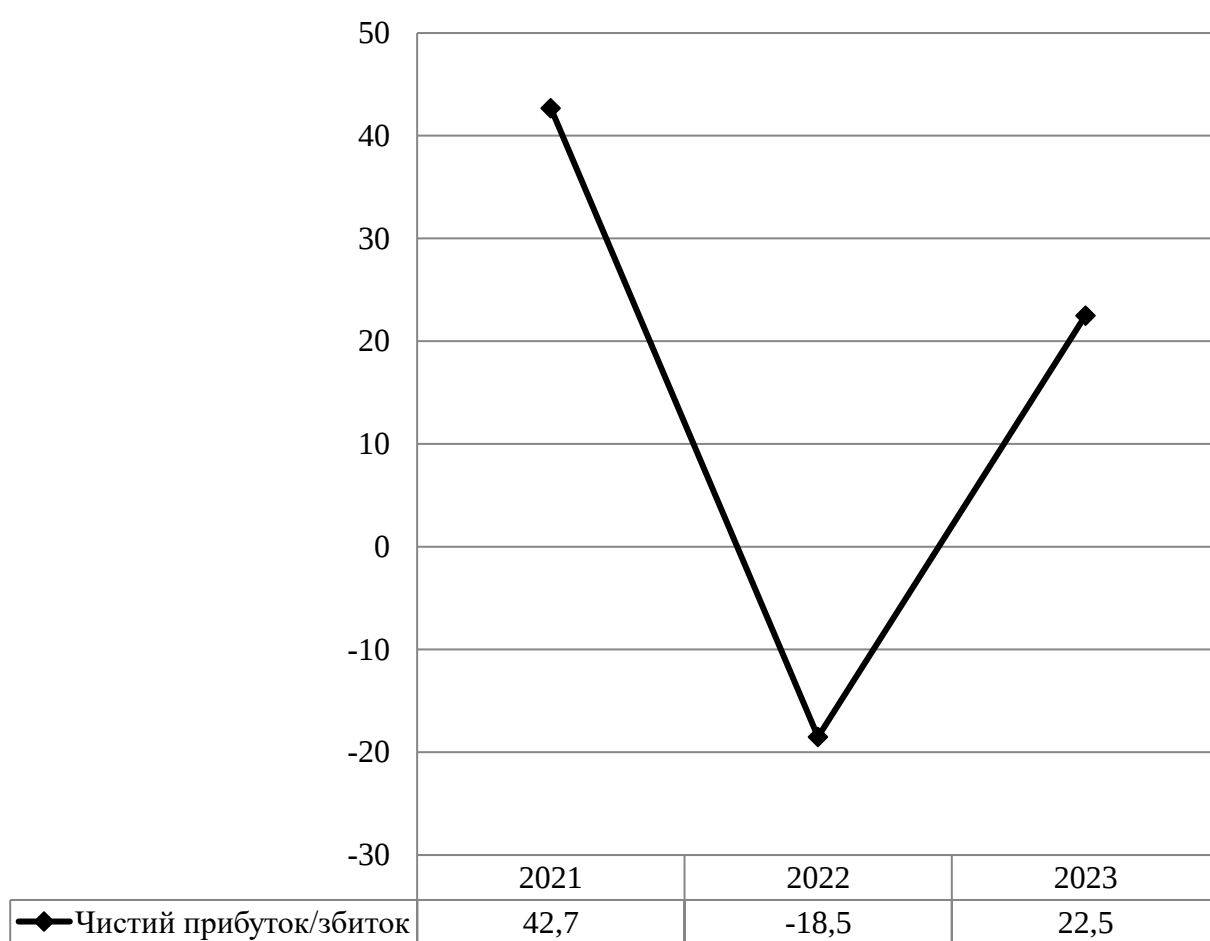


Рис. 2.3. Фінансовий результат діяльності АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр., млн.грн.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

У 2022 році спостерігалось зниження коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності до 1,02, що може бути пов'язано з підвищенням поточних

зобов'язань або незначним зменшенням поточних активів через вплив зовнішніх чинників. Одночасно коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,99, що свідчить про збільшення готівкових резервів майже до рівня поточних зобов'язань. Це могло бути результатом активних заходів щодо підвищення готівки для забезпечення фінансової стабільності у складний період (рис. 2.4).

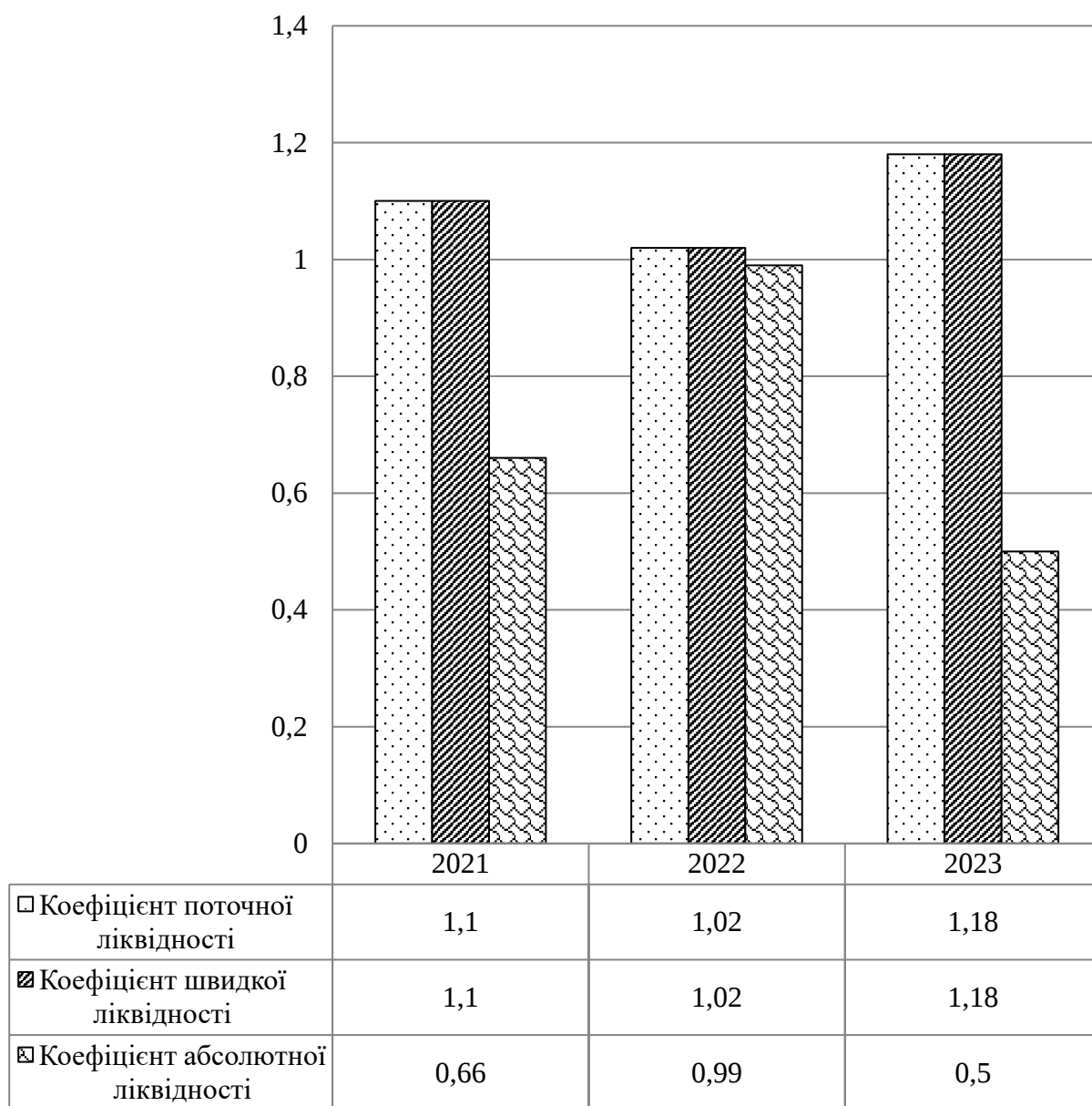


Рис. 2.4. Показники ліквідності АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

При цьому, вже у 2023 році відбувся позитивний розвиток ситуації: коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності зросли до 1,18, що свідчить про покращення

здатності покривати поточні зобов'язання за рахунок збільшення поточних активів. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,5, що може бути наслідком використання готівки для інвестиційних цілей або покриття операційних витрат у період відновлення. Загалом, ці показники демонструють здатність адаптуватися до змінних умов та ефективно управляти ліквідністю для забезпечення фінансової стійкості

Коефіцієнт автономії відображає ступінь фінансової незалежності підприємства, показуючи частку власного капіталу в загальній структурі капіталу. Значення цього коефіцієнта зменшуються протягом аналізованого періоду, що свідчить про поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році невелике зниження до 2,7 може бути пов'язане з залученням додаткових позикових коштів для подолання викликів, пов'язаних із зовнішніми факторами. Подальше зниження до 2,6 у 2023 році може відображати продовження інвестиційної діяльності або реструктуризацію капіталу, однак значення все ще залишаються на високому рівні, що забезпечує достатню фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт покриття, ймовірно, відноситься до покриття відсоткових зобов'язань, який вимірює здатність підприємства виплачувати відсотки за позиковими коштами з операційного прибутку. Однак у 2023 році відбулося значне зростання до 32,6, що свідчить про суттєве покращення здатності підприємства покривати відсоткові зобов'язання. Це може бути результатом відновлення операційної діяльності, збільшення прибутковості або ефективного управління борговими зобов'язаннями, що підсилює фінансову стійкість підприємства (рис. 2.5).

У 2021 році рентабельність активів становила 1,6%, що свідчило про здатність ефективно використовувати наявні активи для генерування прибутку. Цей показник відображав стабільну фінансову діяльність та оптимальне управління ресурсами. У 2022 році спостерігався значний спад до -0,68%, що може бути пов'язано зі зниженням прибутковості через різке зростання витрат, перебої в постачаннях або інші негативні зовнішні фактори, які вплинули на

ефективність використання активів. Відновлення до 0,7% у 2023 році вказує на покращення операційної діяльності, можливе зменшення витрат або оптимізацію використання активів, що сприяло частковому поверненню до позитивної рентабельності.

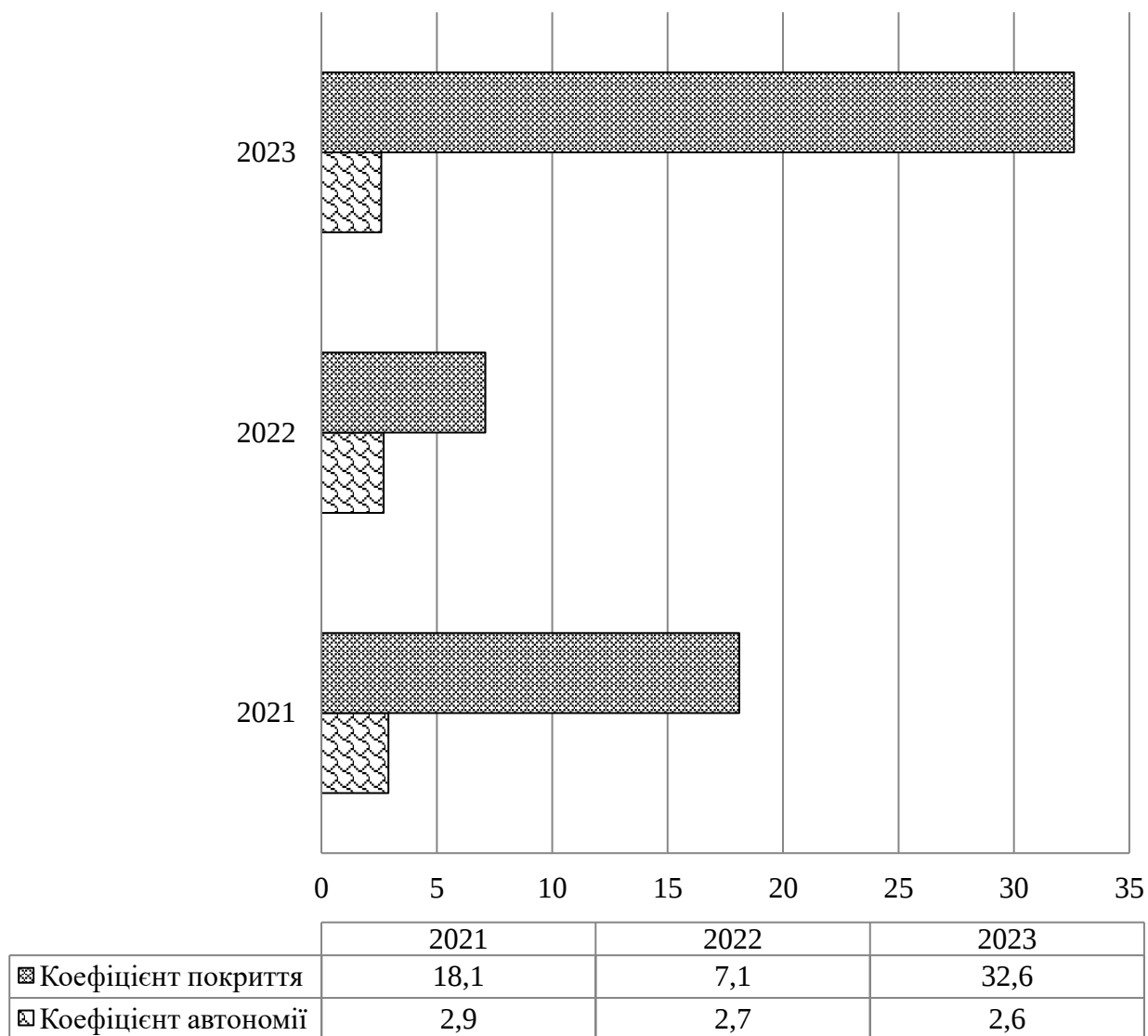


Рис. 2.5. Показники фінансової стійкості АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

У 2021 році рентабельність власного капіталу була 5,7%, що демонструвало гарну віддачу на інвестиції акціонерів та стабільну прибутковість. Проте у 2022 році показник знизився до -2,5%, що свідчило про

збитковість або значне зменшення чистого прибутку, ймовірно, через збільшення фінансових витрат, зниження доходів або великі одноразові витрати. У 2023 році ROE відновився до 2,9%, що свідчить про покращення фінансових результатів, можливо, завдяки зростанню прибутковості, зменшенню витрат або ефективнішому управлінню капіталом (рис. 2.6).

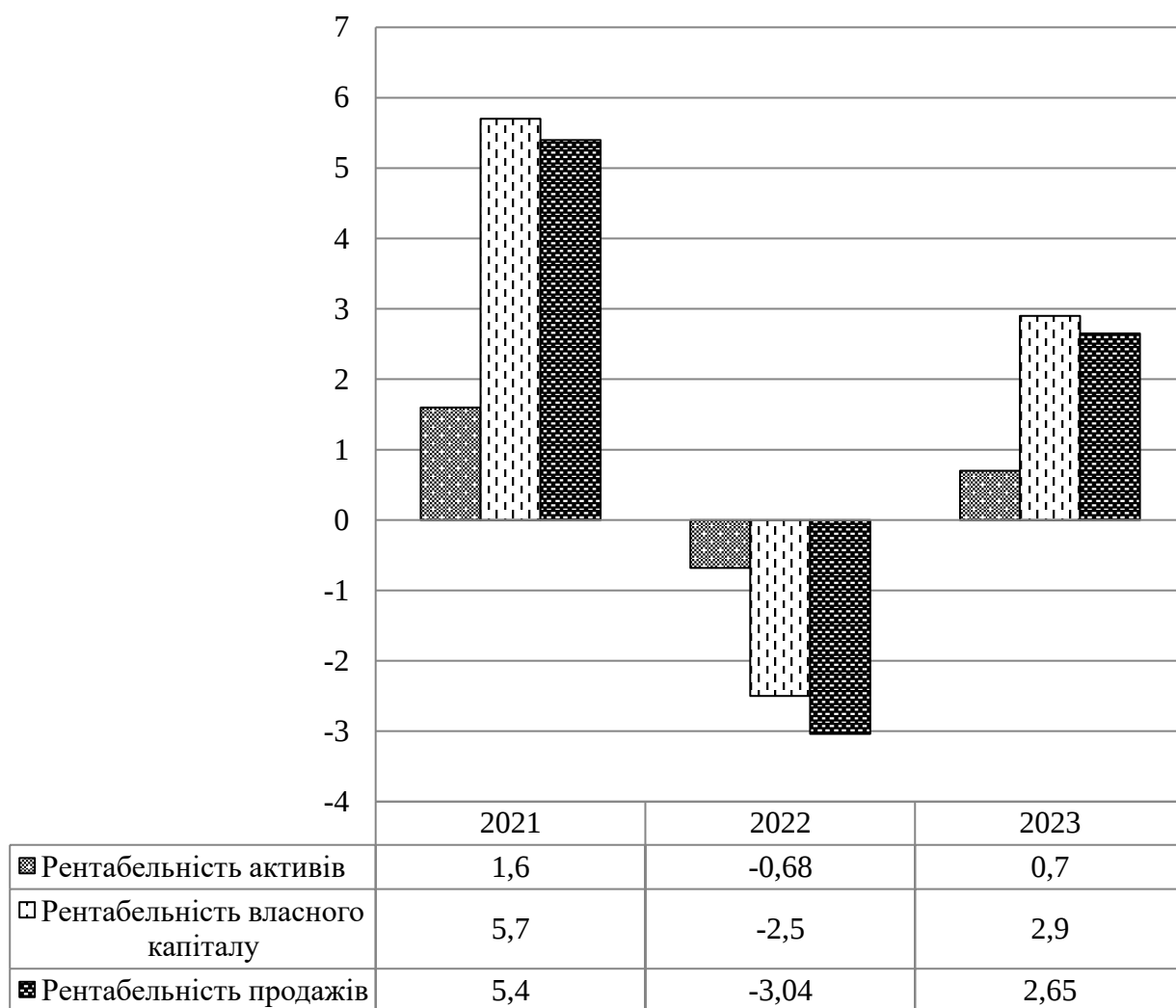


Рис. 2.6. Показники рентабельності АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

Рентабельність продажів у 2021 році становила 5,4%, вказуючи на ефективне перетворення доходів від продажів у прибуток. У 2022 році показник впав до -3,04%, що свідчить про те, що витрати перевищили доходи, ймовірно,

через зростання собівартості продукції, падіння обсягів продажів або збільшення операційних витрат. У 2023 році ROS покращився до 2,65%, що свідчить про повернення до позитивної рентабельності. Це могло бути досягнуто за рахунок підвищення обсягів продажів, зниження витрат або вдосконалення цінової політики, що сприяло більш ефективній генерації прибутку від продажів

Протягом 2021–2023 років АТ «Галичфарм» зазнав змін у показниках рентабельності, що відображають динаміку фінансової діяльності та здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів. Зниження рентабельності у 2022 році, ймовірно, було спричинене негативними зовнішніми факторами або внутрішніми труднощами, але у 2023 році спостерігалось відновлення показників, що свідчить про покращення операційної ефективності та фінансової стабільності.

2.3. Оцінювання ризиків в діяльності АТ «Галичфарм»

В сучасних умовах господарювання, за неоднозначності економічного розвитку, недосконалості системи оподаткування, нестабільності курсу національної валюти, діяльність підприємства у всіх її формах пов'язана з численними ризиками. Визначити об'єктивну оцінку ринкової ситуації, обрати ефективну стратегію та оптимальний варіант напрямів розвитку із сукупності альтернативних напрямів можливо лише в результаті аналізу всього комплексу ризиків, не ігноруючи жодного з них, аби уникнути негативних наслідків в діяльності підприємства. Оцінювання ризику проводиться з метою оцінки його впливу на очікуваний результат.

Оцінювання ризиків в діяльності АТ «Галичфарм» є необхідним елементом для забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії. У фармацевтичній галузі, де якість продукції та безпека пацієнтів мають першорядне значення, ідентифікація та аналіз потенційних ризиків дозволяють підприємству своєчасно виявляти загрози, що можуть вплинути на виробничі процеси та кінцевий продукт. Це сприяє підтримці високих стандартів якості та

відповідності нормативним вимогам, що є критично важливим для збереження довіри споживачів та партнерів.

Крім того, оцінювання ризиків допомагає АТ «Галичфарм» ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати економічну стабільність компанії. Аналіз фінансових ризиків дозволяє передбачати можливі фінансові труднощі, оптимізувати витрати та планувати інвестиції з урахуванням потенційних загроз. Це забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змінних ринкових умов та мінімізувати негативні фінансові наслідки, що можуть виникнути внаслідок непередбачених обставин.

Оцінювання ризиків також є важливим інструментом для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки систематичному аналізу ризиків, керівництво АТ «Галичфарм» може визначати пріоритетні напрямки розвитку, оцінювати можливості для інновацій та розширення ринкової присутності. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпечує її довгостроковий успіх на внутрішньому та міжнародному ринках.

Нарешті, оцінювання ризиків підтримує корпоративну відповідальність та соціальну стабільність підприємства. Усвідомлення та управління ризиками дозволяє АТ «Галичфарм» забезпечувати безперервність виробництва навіть у складних умовах, захищати інтереси співробітників та підтримувати позитивний імідж компанії в очах громадськості. Таким чином, систематичне оцінювання ризиків є фундаментальним аспектом діяльності підприємства, що сприяє його сталому розвитку та зміцненню позицій на ринку фармацевтики.

Воєнний стан є надзвичайним заходом, який вводиться урядом для забезпечення національної безпеки та стабільності у періоди серйозних загроз. Основною причиною введення воєнного стану зазвичай є загроза державній безпеці, яка може виникнути внаслідок військової агресії, терористичних актів або значних внутрішніх криз. У таких ситуаціях уряд прагне посилити контроль над військовими та цивільними ресурсами, забезпечити швидку мобілізацію сил та ефективну координацію дій для протидії загрозам.

Однією з ключових причин введення воєнного стану в Україні є повномасштабна агресія з боку російської федерації, яка намагається порушити територіальну цілісність та суверенітет країни. Вторгнення іноземних військ та окупація частини українських територій стали підставою для оголошення воєнного стану. Це дозволяє державі мобілізувати військові сили, посилити обороноздатність та вжити необхідних заходів для захисту населення і стратегічних об'єктів.

У відповідь на військову агресію уряд використовує воєнний стан для підтримання громадського порядку, запобігання внутрішньому насильству та забезпечення стабільності в країні. Воєнний стан надає правоохоронним органам додаткові повноваження для ефективного реагування на загрози та управління кризовою ситуацією, що виникла внаслідок воєнних дій.

Крім того, військові дії можуть призвести до масштабних надзвичайних ситуацій, які вимагають координації рятувальних та відновлювальних заходів. У таких умовах воєнний стан дозволяє швидко мобілізувати ресурси, забезпечити логістичну підтримку та ефективно розподілити допомогу постраждалим регіонам. Це сприяє оперативному відновленню нормального функціонування суспільства та мінімізації наслідків агресії.

Таким чином, введення воєнного стану в Україні є вимушеним заходом у відповідь на зовнішню військову агресію зі сторони російської федерації. Він забезпечує державі необхідні механізми для захисту суверенітету, підтримання внутрішньої стабільності та ефективного реагування на виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням (табл. 2.4).

Отже, воєнний стан є важливим інструментом держави для забезпечення національної безпеки та стабільності у періоди серйозних загроз. Його введення обґрунтоване необхідністю захисту територіальної цілісності, протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам, а також управління надзвичайними ситуаціями. Водночас, введення воєнного стану супроводжується суворими обмеженнями громадянських свобод, тому його застосування повинно бути

ретельно зваженим та обґрунтованим для збереження балансу між безпекою та правами людини.

Таблиця 2.4

**Вплив повномасштабного вторгнення на посилення ризиків в діяльності
АТ «Галичфарм»***

Вплив	Характер впливу
Перебої у ланцюжку постачання	Внаслідок повномасштабного вторгнення виникли значні труднощі у забезпеченні стабільного постачання сировини та компонентів, необхідних для виробництва лікарських засобів. Закриття кордонів, пошкодження інфраструктури та обмеження транспортування призвели до затримок у доставці матеріалів, що вплинуло на безперервність виробничих процесів. Це збільшило ризик простоїв на виробництві, зменшуючи обсяги випуску продукції та впливаючи на виконання замовлень клієнтів
Зниження доступності робочої сили	Повномасштабне вторгнення спричинило значні зміни в демографічній ситуації та мобілізації населення, що негативно вплинуло на доступність кваліфікованої робочої сили для АТ «Галичфарм». Багато співробітників могли бути призвані до військової служби або змушені залишити роботу через небезпеку, що призвело до дефіциту кадрів та зниження продуктивності праці. Це ускладнює підтримку високого рівня виробничих стандартів та своєчасного виконання замовлень
Фінансові та економічні виклики	Повномасштабне вторгнення створило значні фінансові та економічні виклики для АТ «Галичфарм», збільшуючи ризик фінансової нестабільності. Зниження економічної активності, інфляційний тиск та коливання валютних курсів призвели до збільшення витрат на виробництво та зменшення доходів від реалізації продукції. Це може вплинути на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, включаючи погашення кредитів та інвестування у розвиток

**Сформовано автором*

У 2021 році коефіцієнт фінансового ризику АТ «Галичфарм» становив 0.8. Це значення свідчить про те, що власного капіталу компанії було достатньо

для покриття боргових зобов'язань. Така фінансова структура демонструє здорову баланс між власними та позиковими коштами, що знижує ризик фінансової нестабільності. Компанія мала можливість ефективно використовувати власний капітал для фінансування своєї діяльності, не перевантажуючи себе боргами. Це позитивний показник також свідчить про те, що компанія мала можливість залучати додаткові ресурси для розвитку без значного збільшення боргового навантаження. У результаті, АТ «Галичфарм» могла інвестувати в нові проекти, розширювати виробництво та покращувати свою конкурентоспроможність на ринку фармацевтичної продукції. Така фінансова стабільність сприяє довгостроковому зростанню компанії та підвищує довіру інвесторів та кредиторів. У 2022 році коефіцієнт фінансового ризику зріс до 1.5, що свідчить про підвищене фінансове навантаження на компанію. Це означає, що загальні борги АТ «Галичфарм» перевищують власний капітал у 1.5 рази, що може свідчити про зростання позикових зобов'язань або зниження власного капіталу компанії. Такий показник підвищує ризик фінансової нестабільності, оскільки компанія стає більш залежною від зовнішніх кредиторів і може мати складнощі з обслуговуванням боргів.

Це негативне значення може бути наслідком ряду факторів, таких як збільшення витрат, зменшення прибутків або необхідність залучення додаткового фінансування для підтримки операційної діяльності. Вищий коефіцієнт фінансового ризику може також вказувати на зниження довіри інвесторів та кредиторів до компанії, що може ускладнити доступ до нових кредитів або інвестицій. Таким чином, 2022 рік став випробуванням для АТ «Галичфарм», вимагаючи від компанії вжиття заходів для стабілізації фінансової структури (рис. 2.7).

У 2023 році коефіцієнт фінансового ризику знизився до 0.9, що свідчить про покращення фінансової ситуації в АТ «Галичфарм». Це значення ближче до оптимального рівня, де власного капіталу майже достатньо для покриття боргових зобов'язань. Такий показник демонструє, що компанія змогла

зменшити своє боргове навантаження або збільшити власний капітал, що сприяє зниженню фінансового ризику.

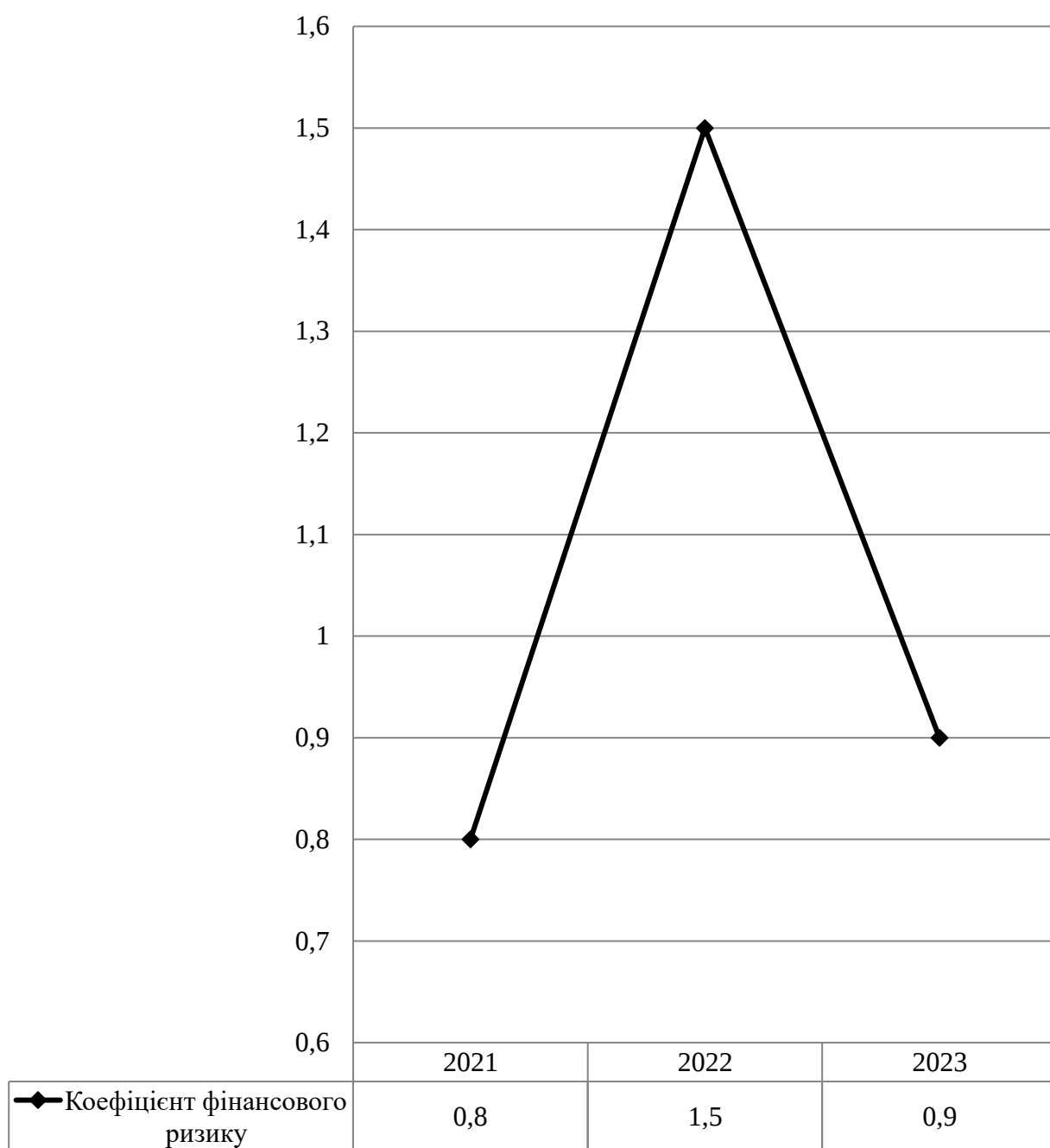


Рис. 2.7. Значення коефіцієнта фінансового ризику АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

Покращення коефіцієнта фінансового ризику у 2023 році може бути результатом ефективних заходів, таких як оптимізація витрат, рефінансування

боргів на вигідніших умовах або збільшення прибутків за рахунок розширення ринкової частки та підвищення продуктивності. Це позитивне зміщення показника фінансового ризику також підвищує довіру інвесторів та кредиторів до компанії, забезпечуючи кращі умови для подальшого фінансування та розвитку. Таким чином, 2023 рік ознаменувався стабілізацією та відновленням фінансової стабільності АТ «Галичфарм».

У 2021 році коефіцієнт кредитного ризику АТ «Галичфарм» складав 3%, що є дуже добрим показником. Це означає, що лише 3% від загальної кількості кредитів були простроченими, що свідчить про високу платоспроможність позичальників та ефективну політику кредитування компанії. Низький рівень прострочених кредитів зменшує ймовірність фінансових втрат для компанії та забезпечує стабільний потік готівки.

Такий низький коефіцієнт також вказує на те, що АТ «Галичфарм» має ефективні механізми контролю за виконанням кредитних зобов'язань та добросовісно підходить до оцінки кредитоспроможності своїх клієнтів. Це позитивно впливає на репутацію компанії на ринку та сприяє зміцненню довгострокових відносин з партнерами та інвесторами. У 2021 році компанія могла сконцентруватися на розширенні своєї діяльності та збільшенні кредитного портфеля без значного підвищення ризику неплатежів. У 2022 році коефіцієнт кредитного ризику зріс до 8%, що є негативним показником для АТ «Галичфарм». Це значення вказує на те, що 8% від загальної кількості кредитів були простроченими, що свідчить про підвищений ризик неплатоспроможності позичальників. Зростання кредитного ризику може бути наслідком економічної нестабільності, зниження доходів клієнтів або послаблення внутрішньої політики кредитування підприємства (рис. 2.8).

У 2023 році коефіцієнт кредитного ризику знизився до 4%, що є позитивним кроком для АТ «Галичфарм». Це значення вказує на те, що підприємство змогло зменшити відсоток прострочених кредитів, повернувши кредитний ризик до прийнятного рівня. Зниження кредитного ризику може бути результатом впровадження більш строгих кредитних політик, покращення

процесів контролю за виконанням кредитних зобов'язань або економічного відновлення, що підвищило платоспроможність клієнтів.

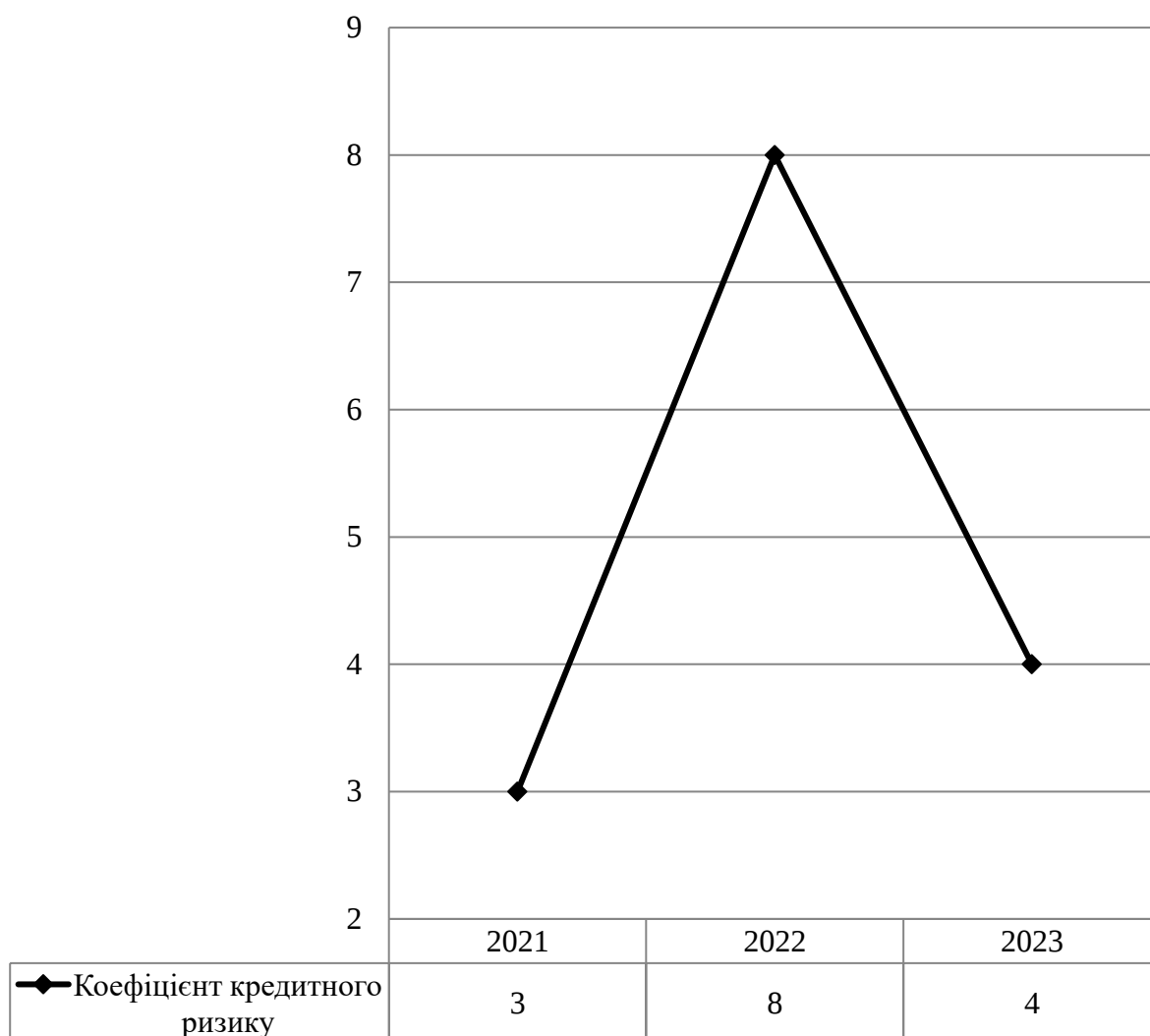


Рис. 2.8. Значення коефіцієнта кредитного ризику АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

У 2021 році коефіцієнт операційного ризику АТ «Галичфарм» становив 1.5%, що є добрим показником. Це значення свідчить про ефективне управління внутрішніми процесами та мінімальні операційні збитки. Низький коефіцієнт операційного ризику означає, що компанія мала контроль над своїми операційними витратами та змогла мінімізувати ризики, пов'язані з внутрішніми процесами, системами та людським фактором. Слід зазначити, що

такий рівень операційного ризику дозволив АТ «Галичфарм» зосередитися на оптимізації виробничих процесів, підвищенні якості продукції та покращенні обслуговування клієнтів. Це сприяло підвищенню ефективності діяльності компанії та зменшенню витрат, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. У 2021 році компанія могла впроваджувати нові технології та процеси, що сприяли подальшому зростанню та розвитку (рис. 2.9).

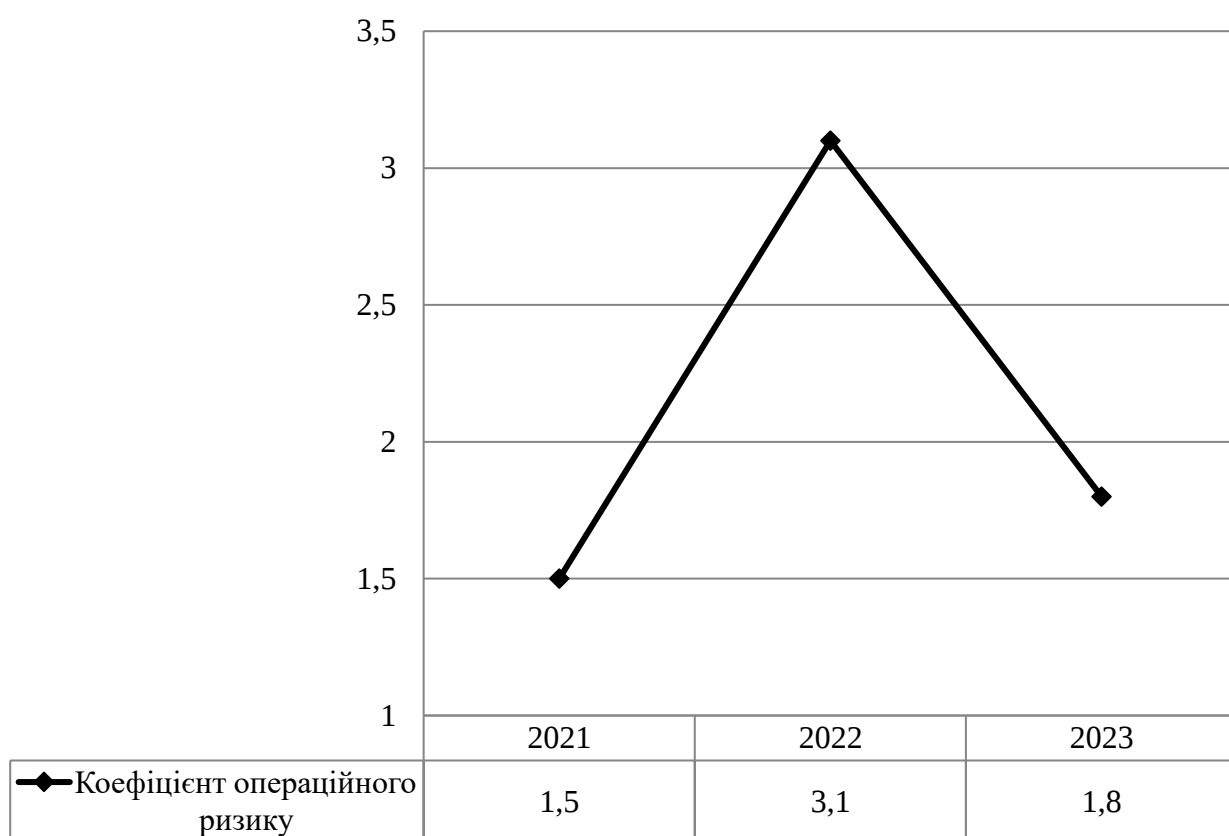


Рис. 2.9. Значення коефіцієнта операційного ризику АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 рр.*

**Сформовано автором за даними джерел: [82-84]*

У 2023 році коефіцієнт операційного ризику знизився до 1.8%, що є позитивним знаком для АТ «Галичфарм». Це значення свідчить про те, що компанія змогла зменшити операційні збитки та покращити управління внутрішніми процесами. Зниження операційного ризику може бути

результатом впровадження більш ефективних систем контролю, оптимізації виробничих процесів або покращення управління ресурсами. Покращення коефіцієнта операційного ризику вказує на те, що АТ «Галичфарм» змогла ефективно вирішити проблеми, які виникли у 2022 році, та відновити стабільність своїх операційних процесів. Це сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності компанії, зменшенню витрат та підвищенню прибутковості. У 2023 році компанія може продовжувати впроваджувати нові технології та процеси, що сприятимуть подальшому зниженню операційного ризику та забезпечать стабільний розвиток на ринку фармацевтичної продукції.

Аналіз коефіцієнтів фінансового ризику, кредитного ризику та операційного ризику для АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 років демонструє зміну фінансового стану компанії та її здатність адаптуватися до викликів. У 2021 та 2023 роках компанія показала стабільні та позитивні показники, що свідчить про ефективне управління та фінансову стабільність. Негативні показники у 2022 році вказують на необхідність посилення контролю та оптимізації процесів, що, проте, було успішно реалізовано у наступному році. Такий аналіз допомагає зрозуміти динаміку ризиків та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку підприємства. Рекомендується продовжувати регулярний моніторинг цих коефіцієнтів, а також впроваджувати заходи для зменшення ризиків та підвищення фінансової стабільності. Важливо також порівнювати показники з галузевими стандартами та враховувати специфіку діяльності компанії при оцінці ризиків. Це забезпечить більш глибоке розуміння фінансового стану АТ «Галичфарм» та сприятиме її довгостроковій стабільності та успішному розвитку на ринку.

2.4. Аналіз системи управління ризиками АТ «Галичфарм»

Розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розвиток визначають як процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до

складного, від нижчого до вищого. Так, у результаті розвитку виникає якісно новий стан об'єкта, зміна його складу або структури. Стабільний розвиток є найбажанішою стадією життєвого циклу підприємства, головною ціллю якої є збереження досягнутого рівня розвитку в заданих межах на найдовший відрізок часу в умовах постійного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Сьогодні стає очевидним, що для забезпечення стабільного економічного розвитку необхідною складовою механізму управління підприємством, поряд із організаційно-структурним механізмом, механізмами управління якістю, конкурентними перевагами має бути механізм управління ризиками.

Сучасне бізнессередовище стало більш складним і характеризується невизначеністю у будь-якій сфері діяльності. Особливо ризиковою є зовнішньоекономічна діяльність підприємств, оскільки вони стикаються з постійними змінами в зовнішньому середовищі, такими як жорсткість законодавства, коливання курсу валют, технологічні зміни, політичні, соціальні ризики, до яких додалися ризики, пов'язані з війною. Також існує необхідність контролювати ризики, які виникають всередині підприємства. Впроваджуючи комплексний цілісний підхід до управління ризиками, підприємства отримують можливість передбачати ризики, своєчасно на них реагувати та знижувати негативний вплив ризиків на свою діяльність. Одночасно з цим, підприємства можуть ефективніше використовувати можливості, пов'язані зі змінами, створюючи додаткові конкурентні переваги та більш ефективно розподіляти свої ресурси.

Проведення аналізу системи управління ризиками в АТ «Галичфарм» є важливим кроком для забезпечення стабільного та ефективного функціонування компанії. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні загрози та вразливі місця в діяльності підприємства, що сприяє своєчасному прийняттю заходів для їхнього подолання. Це допомагає мінімізувати можливі втрати та зберегти фінансову стабільність підприємства, що є критично важливим у динамічному ринковому середовищі.

Крім того, аналіз системи управління ризиками сприяє покращенню процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління. Завдяки глибокому розумінню існуючих ризиків, керівництво може більш обґрунтовано планувати стратегічні кроки, розподіляти ресурси ефективніше та встановлювати пріоритети для розвитку компанії. Це забезпечує більш прозоре та логічне управління, що підвищує загальну продуктивність та конкурентоспроможність АТ «Галичфарм».

Аналіз системи управління ризиками також допомагає забезпечити відповідність компанії нормативним вимогам та стандартам галузі. У фармацевтичному секторі дотримання законодавчих норм та стандартів якості є обов'язковим для успішної діяльності. Регулярний аналіз ризиків дозволяє виявляти та усувати потенційні порушення, що знижує ймовірність штрафів та інших юридичних наслідків. Це також підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та регуляторних органів.

Повномасштабне вторгнення значно ускладнило діяльність АТ «Галичфарм», посиливши ризики у таких ключових сферах, як ланцюжок постачання, доступність робочої сили та фінансове становище. Для мінімізації негативних наслідків підприємству необхідно впроваджувати адаптивні стратегії управління ризиками, забезпечувати гнучкість операційних процесів та активно шукати шляхи оптимізації витрат. Це дозволить АТ «Галичфарм» зберегти стабільність та продовжити свій розвиток навіть у складних умовах.

Процес управління ризиками в АТ «Галичфарм» включає: передбачення ризиків; визначення їхніх імовірних розмірів і наслідків; розробку і реалізацію заходів щодо запобігання чи мінімізації пов'язаних з ризиками втрат. Методологія управління ризику припускає визначення загальних підходів: виявлення причин виникнення ризиків в економіці взагалі і специфічних причин виникнення ризиків зокрема; опис видів ризиків, створення їхньої класифікації; дослідження співвідношення невизначеності і ризику; оцінку ступеня ризику й ін. Управління ризиками — один з видів професійної діяльності, що динамічно розвивається. У штаті багатьох західних фірм є

відповідна посада — менеджер з ризику (ризик-менеджер), у чій обов'язки входить забезпечення зниження усіх видів ризику. Ризик-менеджер поряд з відповідними фахівцями бере участь у прийнятті ризикованих рішень (наприклад, видача кредиту чи вибір об'єкта інвестування) і шукає способи того, як уникнути небажаних ризиків. Ці дії називаються системою управління ризиками на АТ «Галичфарм».

Відділ управління ризиками в АТ «Галичфарм» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та безпеки діяльності підприємства. Основною його функцією є ідентифікація, аналіз та оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на різні аспекти виробничого процесу, фінансової діяльності та стратегії розвитку. Відділ регулярно проводить моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть створювати загрози, а також розробляє методики для ефективного управління цими ризиками. Це дозволяє АТ «Галичфарм» своєчасно виявляти та мінімізувати негативні впливи, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

Однією з основних завдань відділу є розробка та впровадження системи управління ризиками, яка включає в себе встановлення стандартів, процедур та інструментів для оцінки ризиків. Відділ використовує різні методології, такі як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв та фінансові моделі, для комплексного оцінювання потенційних загроз та можливостей. Крім того, відділ співпрацює з іншими підрозділами АТ «Галичфарм», забезпечуючи інтеграцію управління ризиками у всі аспекти діяльності підприємства. Це сприяє створенню єдиного підходу до управління ризиками та підвищує загальну ефективність підприємства.

Відділ управління ризиками відповідає за проведення регулярних аудитів та оцінок ризиків, що дозволяє виявляти нові загрози та адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відділ також займається розробкою планів дій у разі реалізації ризиків, включаючи заходи з мінімізації втрат та відновлення нормальної діяльності. Це включає створення резервних планів, страхування ризиків та

впровадження систем раннього попередження. Таким чином, відділ забезпечує готовність АТ «Галичфарм» до реагування на непередбачувані події та збереження стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Крім того, відділ управління ризиками активно займається навчанням та підвищенням обізнаності співробітників щодо важливості управління ризиками. Проводяться тренінги, семінари та інформаційні кампанії, спрямовані на розвиток навичок і знань у сфері управління ризиками серед персоналу. Це сприяє створенню культури ризик-менеджменту в АТ «Галичфарм», де кожен співробітник усвідомлює свою роль у запобіганні та управлінні ризиками. Відділ також розробляє інструкції та рекомендації для різних підрозділів, забезпечуючи стандартизацію підходів до управління ризиками на всіх рівнях підприємства [2].

Важливою складовою роботи відділу управління ризиками є регулярне звітування перед наглядовою радою та виконавчою дирекцією. Відділ надає детальні аналітичні звіти, які включають оцінку поточних ризиків, прогнози можливих загроз та рекомендації щодо їх мінімізації. Це дозволяє керівництву АТ «Галичфарм» приймати обґрунтовані стратегічні рішення, засновані на комплексному аналізі ризиків. Завдяки ефективній роботі відділу управління ризиками, АТ «Галичфарм» може забезпечити стабільний розвиток, зменшити потенційні збитки та зміцнити свої позиції на ринку фармацевтичної продукції (рис. 2.10).

Окрім цього, проведення аналізу ризиків сприяє підвищенню оперативної ефективності підприємства. Виявлення та оцінка ризиків дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити якість продукції. Це особливо важливо для АТ «Галичфарм», оскільки ефективне управління ризиками безпосередньо впливає на здатність компанії забезпечувати стабільне виробництво та своєчасне постачання лікарських засобів на ринок.



Рис. 2.10. Структура системи управління ризиками в АТ «Галичфарм»*

**Сформовано автором*

Нарешті, аналіз системи управління ризиками підтримує довгострокові стратегічні цілі компанії. Він дозволяє прогнозувати майбутні виклики та можливості, що виникають у процесі розвитку бізнесу. Завдяки цьому АТ «Галичфарм» може адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інновації та розширювати свою діяльність з урахуванням потенційних ризиків. Таким чином, аналіз системи управління ризиками є фундаментальним елементом для забезпечення сталого розвитку та успішності підприємства в майбутньому.

Структура відділу управління ризиками АТ «Галичфарм» розроблена таким чином, щоб забезпечити комплексний підхід до ідентифікації, аналізу та

мінімізації ризиків у всіх сферах діяльності підприємства. Керівник відділу грає ключову роль у координації роботи всіх підрозділів, розробці стратегій управління ризиками та забезпеченні звітності перед наглядовою радою та виконавчою дирекцією. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій та ефективне управління ризиками на всіх рівнях компанії.

Загалом, запропонована структура відділу управління ризиками забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах постійних змін та невизначеності. Комбінування різних спеціалістів дозволяє АТ «Галичфарм» швидко реагувати на нові виклики, мінімізувати потенційні негативні впливи та підтримувати стабільність і розвиток підприємства. Така структура також сприяє підвищенню довіри акціонерів, партнерів та інших зацікавлених сторін до підприємства, демонструючи його готовність до ефективного управління ризиками.

Висновки до розділу 2

За результатами проведенонго аналізу системи управління ризиками АТ «Галичфарм» можна зробити наступні висновки:

1. Описано, як компанія виробляє широкий спектр фармацевтичних продуктів і застосовує сучасні технології для забезпечення високої якості своїх лікарських засобів.

2. Підкреслено, що Галичфарм володіє тривалою історією та довірою споживачів, що є значним активом в їхньому портфелі. Компанія також активно реагує на сучасні вимоги ринку, включаючи впровадження систем якості відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO та GMP.

3. Окремо варто відзначити аспекти управління ризиками, оскільки це критично важливо для будь-якого підприємства у фармацевтичній індустрії. Впровадження сучасних методів аналізу та оцінки ризиків, а також вдосконалення процесів розробки та виробництва є важливим для забезпечення безпеки продукції та надійності ланцюгів постачання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ «ГАЛИЧФАРМ»

3.1. Можливості інтегрування міжнародного досвіду управління ризиками в практику діяльності АТ «Галичфарм»

У сучасному глобалізованому світі фармацевтична галузь стикається з постійними викликами та змінами. Для компаній, таких як АТ «Галичфарм», важливо залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до нових умов. Аналіз та інтеграція міжнародного досвіду управління ризиками стають ключовими елементами у забезпеченні ефективності та стабільності бізнесу. По-перше, міжнародний досвід надає доступ до передових практик та методик, які вже довели свою ефективність у різних контекстах. Вивчаючи ці підходи, компанія може оптимізувати власні процеси управління ризиками, зменшити вразливість до потенційних загроз та підвищити оперативну ефективність. По-друге, інтеграція міжнародного досвіду сприяє відповідності глобальним стандартам та регуляторним вимогам. У фармацевтичній галузі це особливо важливо, оскільки забезпечення якості та безпеки продукції є критичним фактором для довіри споживачів та партнерів. Відповідність міжнародним нормам відкриває можливості для виходу на нові ринки та розширення бізнесу.

Аналіз світових тенденцій та підходів до управління ризиками дозволяє компанії бути проактивною у своїх стратегіях. Це означає не лише реагувати на вже існуючі загрози, але й передбачати можливі ризики в майбутньому. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість та конкурентну перевагу на ринку. Слід зазначити, що інтегрування міжнародного досвіду сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та навчання. Співробітники отримують можливість підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові навички та бути залученими у процеси вдосконалення, що позитивно впливає на загальну ефективність команди.

Таким чином, аналіз та інтеграція міжнародного досвіду управління ризиками є стратегічно важливими для АТ «Галичфарм». Вони забезпечують компанії інструменти та знання для успішного подолання викликів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в динамічному глобальному середовищі.

Однією з провідних світових компаній у сфері виробництва фармацевтичних препаратів та матеріалів є Pfizer Inc. Ця американська корпорація відома своїми інноваціями та високими стандартами якості у виробництві ліків та вакцин. Система управління ризиками Pfizer є комплексною та інтегрованою частиною корпоративної стратегії, що дозволяє компанії ефективно реагувати на різноманітні виклики та забезпечувати стабільний розвиток у глобальному масштабі.

Система управління ризиками в Pfizer базується на чітко визначених процесах і структурах, які охоплюють всі аспекти діяльності компанії. Вона включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків на всіх рівнях організації. Компанія використовує сучасні методології та інструменти для аналізу ризиків, включаючи як кількісні, так і якісні підходи. Це дозволяє Pfizer своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії для їхнього мінімізації [71-73].

Однією з ключових особливостей системи управління ризиками Pfizer є інтеграція її з корпоративним управлінням та стратегічним плануванням. Ризикові фактори враховуються при розробці бізнес-стратегій та прийнятті рішень, що забезпечує узгодженість між цілями компанії та її здатністю управляти ризиками. Це дозволяє Pfizer залишатися гнучкою та адаптивною до змінних умов ринку, технологічних інновацій та регуляторних вимог (табл. 3.1).

Ця комплексна система управління ризиками дозволяє Pfizer ефективно і своєчасно реагувати на різноманітні загрози, забезпечуючи стабільний розвиток компанії та високу якість продукції та послуг для своїх клієнтів. Крім того, Pfizer приділяє велику увагу корпоративній культурі управління ризиками. Компанія стимулює активну участь всіх співробітників у процесах

ідентифікації та управління ризиками, забезпечуючи навчання та розвиток компетенцій у цій сфері. Це сприяє створенню середовища, де ризики розглядаються як можливості для покращення та інновацій, а не лише як загрози. Такий підхід підвищує обізнаність та відповідальність кожного працівника щодо управління ризиками, що в цілому зміцнює систему управління ризиками компанії.

Таблиця 3.1

Система управління ризиками в Pfizer*

Постійний моніторинг ризиків		
Використання метрик та індикаторів для моніторингу стану ризиків у режимі реального часу	Вивчення історичних даних для виявлення тенденцій та прогнозування можливих майбутніх ризиків	Використання ERP-систем та інших інструментів для автоматизації процесів моніторингу ризиків
Оцінка ефективності заходів управління ризиками		
Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів для оцінки відповідності політик та процедур управління ризиками	Виявлення та аналіз відхилень від встановлених стандартів управління ризиками	Впровадження необхідних змін для покращення ефективності заходів управління ризиками
Звітність та комунікація		
Створення звітів для керівництва та зацікавлених сторін щодо стану ризиків та ефективності заходів управління ними	Забезпечення прозорості та відкритої комунікації щодо ризиків та заходів їх управління	Забезпечення відповідності звітності вимогам регуляторних органів та стандартам галузі

**Сформовано автором за даними джерел: [78-81]*

Завдяки ефективній системі управління ризиками, Pfizer здатна підтримувати високу репутацію на ринку та забезпечувати довгострокову стабільність своєї діяльності. Компанія успішно долає виклики, пов'язані з регуляторними змінами, економічними коливаннями та технологічними

інноваціями, що робить її прикладом для наслідування в галузі фармацевтики. Таким чином, досвід Pfizer у сфері управління ризиками може бути корисним для українських підприємств, таких як АТ «Галичфарм», які прагнуть вдосконалити свої власні системи управління ризиками та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Однією з провідних світових компаній у сфері виробництва фармацевтичних препаратів та матеріалів є Johnson & Johnson. Ця американська корпорація відома своєю багатогалузевою діяльністю, яка охоплює фармацевтику, медичні пристрої та споживчу медицину. Система управління ризиками Johnson & Johnson є ключовим елементом їхньої корпоративної стратегії, спрямованої на забезпечення безпеки, якості продукції та стабільності бізнесу на глобальному рівні.

Система управління ризиками у Johnson & Johnson базується на інтегрованому підході, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Вона включає систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків на різних рівнях організації. Компанія використовує спеціалізовані комітети та робочі групи, відповідальні за управління ризиками, що забезпечує координовану та ефективну роботу в цій сфері. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти стратегії їхнього подолання.

Система управління ризиками в Johnson & Johnson (J&J) відрізняється інноваційним та інтегрованим підходом, який поєднує передові технології, культурні аспекти та стійкий розвиток. Ця система структурована за трьома основними напрямками, кожен з яких включає три ключові підпроцеси, забезпечуючи комплексний захист та підтримку стратегічних цілей компанії (табл. 3.2).

інтегроване та всебічне управління ризиками, поєднуючи технологічні інновації, культурні цінності та принципи сталого розвитку. Такий підхід дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики сучасного ринку, забезпечуючи довгострокову стабільність та успіх. Однією з особливостей системи управління ризиками Johnson & Johnson є фокус на інноваціях та

дослідженнях. Компанія активно інвестує в наукові дослідження та розвиток нових продуктів, що супроводжується ретельним аналізом ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій та методів виробництва. Це дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю науково-дослідних процесів, та забезпечувати високий рівень безпеки та ефективності своїх продуктів.

Таблиця 3.2

Система управління ризиками в Johnson & Johnson*

Комплексна ідентифікація ризиків		
Проведення регулярних внутрішніх та зовнішніх аудитів для виявлення потенційних ризиків у всіх сферах діяльності компанії	Застосування сучасних аналітичних методів для прогнозування та виявлення нових ризиків	Співпраця з зовнішніми та внутрішніми експертами для оцінки специфічних ризиків у різних сегментах бізнесу
Цілісна оцінка ризиків		
Використання комбінації кількісних моделей та якісних оцінок для визначення рівня ризику	Аналіз потенційного впливу ризиків на фінансові показники, операційну діяльність та репутацію компанії	Визначення пріоритетних ризиків для спрямування ресурсів на їх управління
Інтеграція ризик-менеджменту в корпоративну стратегію		
Включення управління ризиками у процес стратегічного планування для забезпечення відповідності бізнес-цілям	Забезпечення того, щоб ризики не суперечили стратегічним цілям та місії компанії	Регулярне оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах

*Сформовано автором за даними джерел: [74-77]

Ця система управління ризиками в Johnson & Johnson забезпечує Johnson & Johnson також приділяє велику увагу управлінню репутаційними ризиками. Компанія активно працює над підтримкою позитивного іміджу через прозорість у діяльності, відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів бізнесу. Вони впроваджують політики корпоративної соціальної відповідальності, що допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з негативним

сприйняттям компанії суспільством та забезпечує довіру з боку клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін [85-87].

Крім того, Johnson & Johnson використовує сучасні цифрові технології для покращення процесів управління ризиками. Впровадження аналітичних інструментів та систем автоматизованого моніторингу дозволяє компанії здійснювати оперативний аналіз даних та прогнозування потенційних ризиків. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкових умов, регуляторних вимог та інших зовнішніх факторів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність компанії до динамічних умов глобального ринку [88-90].

Завдяки ефективній системі управління ризиками, Johnson & Johnson здатна підтримувати високу якість продукції, забезпечувати стабільність бізнесу та зберігати довіру споживачів. Компанія демонструє здатність ефективно управляти різноманітними ризиками, що виникають у процесі діяльності, та забезпечувати довгострокову стабільність та зростання. Цей підхід робить Johnson & Johnson прикладом для інших компаній у фармацевтичній галузі, які прагнуть вдосконалити свої системи управління ризиками та забезпечити успішний розвиток у конкурентному середовищі.

Для вдосконалення системи управління ризиками в АТ «Галичфарм» можна використати успішні практики як Pfizer Inc., так і Johnson & Johnson. Обидві ці провідні міжнародні компанії демонструють ефективні підходи до управління ризиками, які можуть бути адаптовані до специфіки діяльності «Галичфарм». Нижче наведено основні елементи їхніх систем, які можуть бути корисними для українського підприємства.

По-перше, інтегрований підхід до управління ризиками, який застосовує Pfizer, є надзвичайно корисним для «Галичфарм». Впровадження систематичних процесів і структур для ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків на всіх рівнях організації дозволить компанії забезпечити комплексне управління ризиками. Це допоможе «Галичфарм» своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії для їхнього

мінімізації, що сприятиме стабільності та довгостроковому розвитку підприємства.

По-друге, важливим аспектом системи управління ризиками Johnson & Johnson є створення спеціалізованих комітетів та робочих груп, відповідальних за управління ризиками. Впровадження подібної структури в «Галичфарм» дозволить забезпечити координацію та ефективну роботу з управління ризиками. Спеціалізовані комітети можуть займатися конкретними аспектами ризиків, такими як фінансові, операційні чи репутаційні ризики, що підвищить загальну ефективність системи управління ризиками компанії.

Крім того, інвестиції в інновації та дослідження, характерні для Johnson & Johnson, можуть бути адаптовані до стратегії «Галичфарм». Активне вкладення в наукові дослідження та розвиток нових продуктів дозволить компанії не лише покращувати якість своєї продукції, але й знижувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій та методів виробництва. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності «Галичфарм» на внутрішньому та міжнародному ринках (рис. 3.1).

Інтеграція міжнародного досвіду в систему управління ризиками АТ «Галичфарм» дозволить компанії підвищити ефективність своїх процесів, зменшити потенційні загрози та забезпечити стабільний розвиток на конкурентному ринку. Впровадження вищезазначених шляхів сприятиме адаптації передових практик, покращенню корпоративної культури та підвищенню загальної стійкості компанії до різноманітних ризиків. Також, використання сучасних цифрових технологій та автоматизації, як у Pfizer, так і у Johnson & Johnson, може значно покращити процеси управління ризиками в «Галичфарм». Впровадження аналітичних інструментів, систем автоматизованого моніторингу та цифрових платформ дозволить компанії здійснювати оперативний аналіз даних, прогнозувати потенційні ризики та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Це підвищить гнучкість та адаптивність компанії до динамічних умов фармацевтичного ринку.



Рис. 3.1. Модель інтегрування міжнародного досвіду в систему управління ризиками АТ «Галичфарм»*

**Сформовано автором*

Нарешті, важливою складовою успішної системи управління ризиками є корпоративна культура, орієнтована на управління ризиками, яку активно підтримує Johnson & Johnson. Впровадження таких принципів у «Галичфарм» сприятиме створенню середовища, де всі співробітники усвідомлюють важливість управління ризиками та активно беруть участь у цьому процесі. Навчання та розвиток компетенцій у сфері управління ризиками допоможуть підвищити обізнаність та відповідальність кожного працівника, що, в свою чергу, зміцнить загальну систему управління ризиками компанії.

Отже, адаптація ключових елементів систем управління ризиками Pfizer та Johnson & Johnson дозволить АТ «Галичфарм» підвищити ефективність управління ризиками, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити свої позиції на ринку фармацевтики. Використання інтегрованих процесів, створення спеціалізованих структур, інвестиції в інновації та цифрові технології, а також розвиток корпоративної культури управління ризиками стануть основою для успішного подолання викликів та досягнення стратегічних цілей компанії.

3.2. Удосконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм»

Удосконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм» є надзвичайно важливим кроком для забезпечення стабільності та стійкості компанії у сучасних умовах. Пандемія COVID-19 продемонструвала, наскільки непередбачуваними можуть бути глобальні події та їхній вплив на виробничі процеси, постачання сировини та попит на лікарські засоби. В умовах таких кризи компанії, що займаються виробництвом фармацевтичних препаратів, необхідно мати гнучку та адаптивну систему управління ризиками, яка дозволяє швидко реагувати на зміни та мінімізувати негативні наслідки.

Воєнний стан, введений у країні, додатково ускладнює ситуацію, створюючи додаткові ризики для безпеки працівників, логістики та постачання матеріалів. У таких умовах важливо мати ефективну систему оцінювання

ризиків, яка дозволяє передбачити потенційні загрози та розробити стратегії їхнього подолання. Це включає не лише фінансові та операційні ризики, але й соціальні та екологічні аспекти, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Пандемія також висвітлила необхідність більш ретельного моніторингу та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень. Удосконалена система оцінювання управління ризиками дозволяє АТ «Галичфарм» краще розуміти динаміку ринку, адаптувати виробничі процеси до нових вимог та забезпечувати безперервність постачань лікарських засобів. Це особливо важливо для підтримки репутації компанії та довіри споживачів у періоди невизначеності.

Крім того, удосконалення системи оцінювання управління ризиками сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. В умовах воєнного стану та пандемії компанія може зіткнутися зі зростанням витрат на безпеку, логістику та інші критичні аспекти діяльності. Ретельний аналіз ризиків допомагає визначити пріоритети та зосередити зусилля на найбільш важливих напрямках, що забезпечує більш раціональне розподілення ресурсів та зменшує фінансові втрати.

Метод інтегрального оцінювання є ефективним інструментом управління ризиками, оскільки дозволяє проводити комплексний аналіз різних аспектів діяльності підприємства. Завдяки врахуванню численних факторів одночасно, цей підхід забезпечує більш повне розуміння потенційних загроз та можливостей. Це особливо важливо для компаній, таких як АТ «Галичфарм», де різноманітність виробничих процесів та ринкових умов вимагає всебічного аналізу для забезпечення стабільності та розвитку.

Інтегральний метод оцінювання сприяє більш ефективному прийняттю рішень на всіх рівнях управління підприємства. Завдяки об'єднанню різних показників та критеріїв у єдину систему оцінки, керівництво отримує чітке та узгоджене уявлення про поточний стан справ. Це дозволяє швидко і точно

ідентифікувати пріоритетні напрямки для дії, а також визначати області, що потребують покращення. Таким чином, компанія може оптимізувати свої стратегії та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Крім того, метод інтегрального оцінювання покращує комунікацію та взаєморозуміння між різними підрозділами компанії. Оскільки цей метод забезпечує спільну мову для оцінки ризиків, всі учасники процесу можуть ефективніше обмінюватися інформацією та координувати свої дії. Це сприяє створенню єдиного підходу до управління ризиками, що підвищує загальну ефективність та продуктивність підприємства. Відкрита та прозора система оцінки також зміцнює довіру серед співробітників та партнерів компанії.

Нарешті, інтегральний метод оцінювання сприяє довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Завдяки систематичному аналізу та оцінці ризиків, компанія може не лише уникати потенційних негативних наслідків, але й використовувати наявні можливості для розвитку та інновацій. Це дозволяє АТ «Галичфарм» ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, підтримувати високу якість продукції та забезпечувати стабільне зростання в умовах конкуренції. Таким чином, метод інтегрального оцінювання стає важливим інструментом для забезпечення успіху та сталого розвитку підприємства.

Ми провели ґрунтовне опитування, в якому взяли участь провідні експерти з ризик-менеджменту. Метою цього опитування було оцінити ефективність системи управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм» та визначити поточний рівень її розвитку. Залучення фахівців дозволило отримати об'єктивні та достовірні дані, які є основою для подальшого аналізу та вдосконалення управлінських процесів компанії.

У результаті аналізу відповідей експертів ми встановили спеціальну шкалу оцінювання ефективності системи управління ризиками. Ця інтегральна шкала має діапазон від 0 до 1 і поділяється на три основні рівні. Перший рівень,

від 0 до 0,25, характеризується як низький рівень системи управління ризиками. Це означає, що поточні заходи з управління ризиками є недостатніми та потребують суттєвого покращення для забезпечення стабільності та безпеки діяльності компанії.

Другий рівень, від 0,26 до 0,5, визначається як допустимий рівень системи управління ризиками. На цьому етапі система функціонує належним чином, однак існують можливості для оптимізації та підвищення її ефективності. Допустимий рівень свідчить про те, що компанія здатна адекватно реагувати на ризики, проте ще є простір для вдосконалення методів та інструментів управління ризиками.

Третій рівень, від 0,51 до 1, означає високу ефективність системи управління ризиками. Це свідчить про те, що система є добре розробленою, інтегрованою та здатною своєчасно і ефективно реагувати на потенційні загрози. Висока ефективність системи управління ризиками дозволяє компанії мінімізувати негативні наслідки ризиків, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Запропонована шкала оцінювання надає можливість детально аналізувати та відстежувати будь-які незначні зміни в системі управління ризиками. Це особливо важливо для АТ «Галичфарм», оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Постійний моніторинг та аналіз рівня ефективності системи управління ризиками сприяють підвищенню загальної стійкості компанії та її здатності адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, розроблена шкала є цінним інструментом для оцінки та вдосконалення системи управління ризиками в АТ «Галичфарм». Вона забезпечує чітку та зрозумілу методологію для визначення поточного стану ризик-менеджменту, а також слугує основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для досягнення більшої точності та комплексності оцінки ефективності системи управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм», ми розробили чотири групи індикаторів. Кожна група включає три конкретні показники, що дозволяє детально аналізувати різні аспекти ризик-менеджменту. Такий підхід забезпечує всебічний огляд системи управління ризиками та дозволяє виявити як сильні сторони, так і області, що потребують покращення. Таким чином, розроблена методика з чотирма групами індикаторів та відповідними ваговими коефіцієнтами дозволяє отримати точний та обґрунтований інтегральний показник ефективності системи управління ризиками. Це сприяє не лише детальній оцінці поточного стану ризик-менеджменту в АТ «Галичфарм», але й надає можливість стратегічно планувати подальші кроки щодо його вдосконалення. Використання вагових коефіцієнтів, встановлених експертами, гарантує об'єктивність та релевантність оцінки, що, у свою чергу, підвищує загальну стійкість та конкурентоспроможність компанії на ринку. Завдяки такій систематизованій та комплексній оцінці, АТ «Галичфарм» може ефективно управляти ризиками, мінімізуючи їх негативний вплив та забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (рис. 3.2).

Основною особливістю запропонованого підходу є те, що оцінювання може проводитися щоквартально та щорічно, відштовхуючись від розуміння тих змін, які відбулися в умовах діяльності певного підприємства, перетрубацій у внутрішніх процесах та активності суб'єктів управління ризиками АТ «Галичфарм».

Результати інтегрального оцінювання управління ризиками за економічною складовою демонструють стабільно високий рівень ефективності системи управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм» протягом аналізованого періоду. У 2021 році інтегральне значення склало 0,7, що свідчить про високу ефективність системи управління ризиками. Це можна пояснити оптимальним рівнем використання людського капіталу, де

співробітники компанії проявляли високу кваліфікацію та професіоналізм у своїй роботі, що сприяло ефективному виявленню та оцінці ризиків.

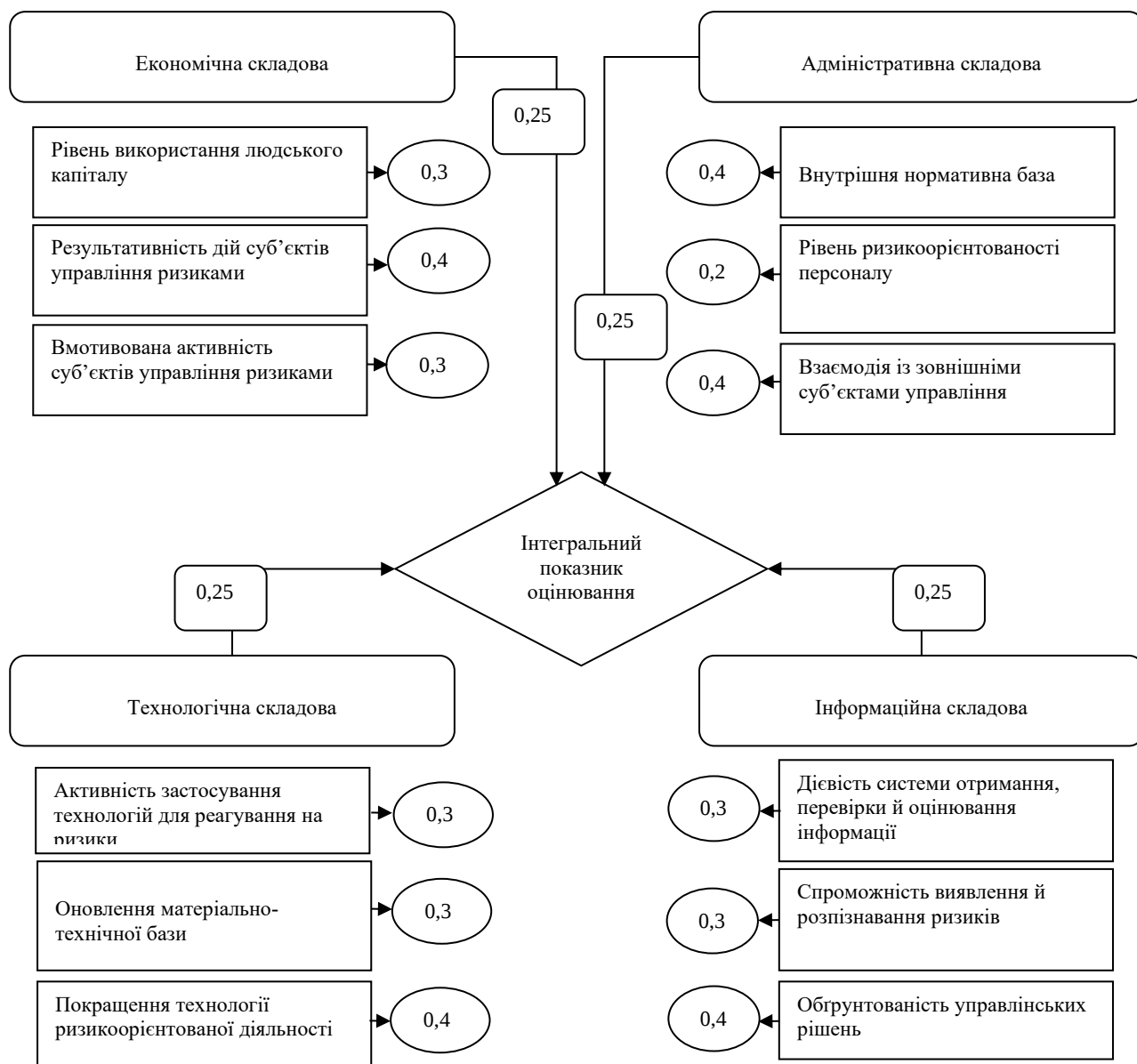


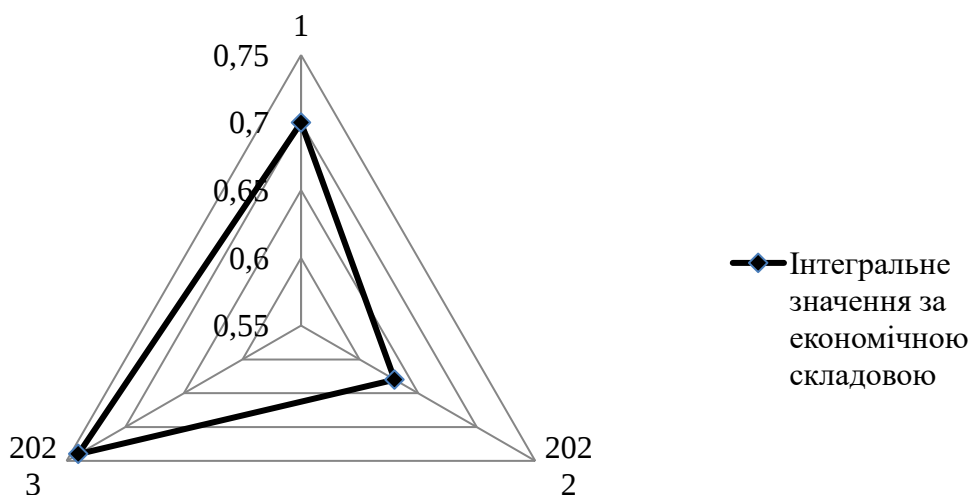
Рис. 3.2. Модель оцінювання системи управління ризиками АТ

«Галичфарм»*

**Сформовано автором*

Крім того, результативність дій суб'єктів управління ризиками була на високому рівні, що забезпечувало своєчасне реагування на потенційні загрози

та мінімізацію їхнього впливу на діяльність компанії. Вмотивована активність суб'єктів управління ризиками також сприяла створенню сприятливого середовища для проактивного управління ризиками, що позитивно відображалось на загальній ефективності системи (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Інтегральне значення за економічною складовою АТ
«Галичфарм»***

**Сформовано автором*

У 2022 році спостерігається невелике зниження інтегрального значення до 0,63, що все ще знаходиться у межах високої ефективності. Це зниження може бути пов'язане з певними зовнішніми викликами або внутрішніми змінами в організації, які тимчасово вплинули на рівень управління ризиками. Однак вже у 2023 році спостерігається відновлення інтегрального значення до 0,74, що підтверджує здатність компанії адаптуватися до змін та вдосконалювати свої процеси управління ризиками. Підвищення цього показника може бути наслідком посилення мотиваційних програм для співробітників, підвищення рівня їхньої залученості та відповідальності за управління ризиками, а також впровадження більш ефективних методів та інструментів для аналізу та контролю ризиків. Таким чином, висока інтегральна

оцінка за економічною складовою свідчить про надійну та ефективну систему управління ризиками в АТ «Галичфарм», здатну забезпечити стабільність та стійкість діяльності компанії в умовах змінного економічного середовища.

Результати інтегрального оцінювання управління ризиками за інформаційною складовою демонструють стабільно високий рівень ефективності системи управління ризиками в АТ «Галичфарм» протягом аналізованого періоду. У 2021 році інтегральне значення склало 0,78, що свідчить про дуже ефективну систему отримання, перевірки та оцінювання інформації. Висока дієвість цих процесів забезпечує точне та своєчасне виявлення ризиків, що дозволяє компанії оперативно реагувати на потенційні загрози.

Спроможність виявлення й розпізнавання ризиків була на високому рівні завдяки впровадженню сучасних аналітичних інструментів та технологій, що покращили якість збору та аналізу даних. Обґрунтованість управлінських рішень також була значною, що підтверджує ефективність використання отриманої інформації для стратегічного планування та прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків (рис. 3.4).

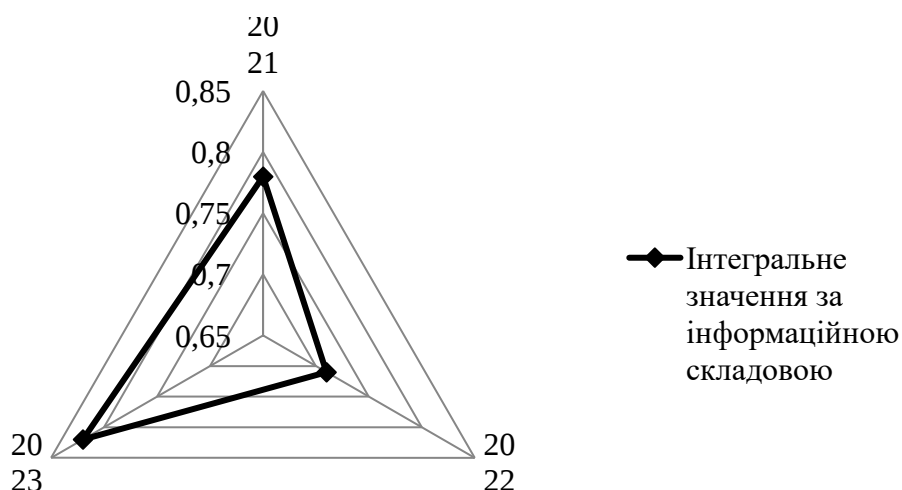
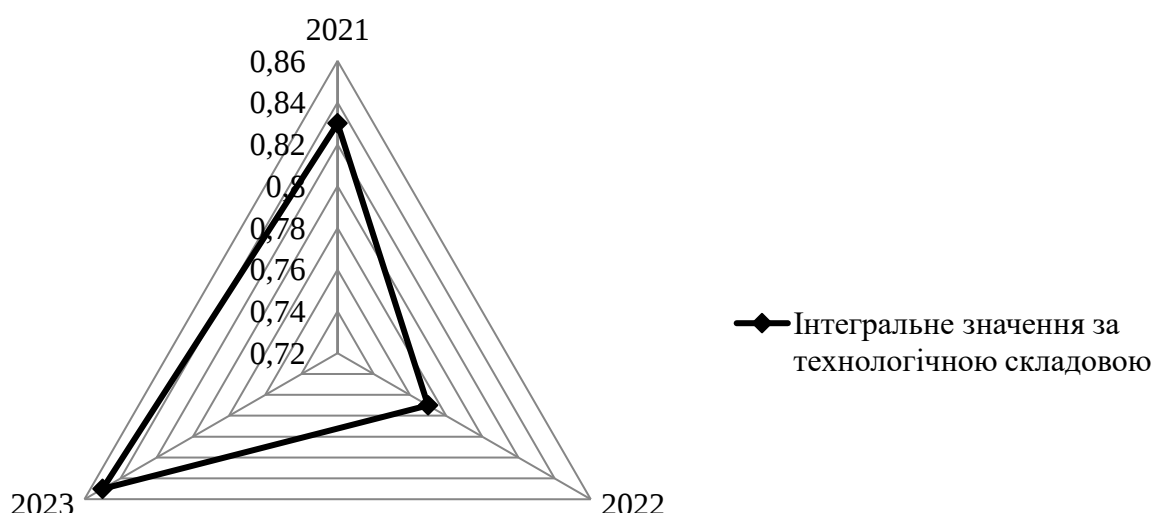


Рис. 3.4. Інтегральне значення за інформаційною складовою АТ «Галичфарм»*

**Сформовано автором*

У 2022 році спостерігається невелике зниження інтегрального значення до 0,71, однак цей показник все ще залишається на високому рівні. Це може бути пов'язано з виникненням нових викликів або змінами в інформаційних процесах, які тимчасово вплинули на ефективність системи управління ризиками. Незважаючи на це, підприємство змогло швидко адаптуватися та відновити високий рівень дієвості системи отримання, перевірки й оцінювання інформації у 2023 році, коли інтегральне значення зріс до 0,82. Це підвищення свідчить про посилення внутрішніх процесів контролю якості інформації, впровадження нових методик розпізнавання ризиків та покращення обґрунтованості управлінських рішень. Підвищення цього показника також може бути результатом посиленої навчальної роботи з персоналом, інтеграції більш ефективних систем інформаційного забезпечення та підвищення загальної культури управління ризиками в організації. Таким чином, висока інтегральна оцінка за інформаційною складовою підтверджує надійність та ефективність інформаційних процесів в АТ «Галичфарм», що сприяє зміцненню загальної системи управління ризиками та забезпечує стабільність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Результати інтегрального оцінювання управління ризиками за технологічною складовою демонструють високий рівень ефективності системи управління ризиками в АТ «Галичфарм» протягом аналізованого періоду. У 2021 році інтегральне значення склало 0,83, що свідчить про активне застосування сучасних технологій для реагування на ризики. Висока активність у використанні технологій дозволила підприємству оперативно і ефективно реагувати на потенційні загрози, зменшуючи їхній негативний вплив на діяльність. Оновлення матеріально-технічної бази забезпечило надійність і стабільність виробничих процесів, а також покращення технології ризикоорієнтованої діяльності сприяло більш точному і своєчасному виявленню ризиків. Ці фактори разом підвищили загальну ефективність управління ризиками, забезпечуючи високий рівень технологічної готовності підприємству до можливих викликів (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Інтегральне значення за технологічною складовою АТ
«Галичфарм»***

**Сформовано автором*

У 2022 році спостерігається невелике зниження інтегрального значення до 0,77, що все ще знаходиться на високому рівні. Це зниження може бути пов'язане з певними труднощами у впровадженні нових технологічних рішень або затримками в оновленні матеріально-технічної бази через зовнішні фактори, такі як економічні коливання або постачальницькі проблеми. Незважаючи на це, у 2023 році інтегральне значення зростає до 0,85, що свідчить про відновлення і навіть покращення технологічних процесів управління ризиками. Підвищення цього показника може бути результатом успішного впровадження новітніх технологій, подальшого оновлення матеріально-технічної бази та оптимізації процесів ризикоорієнтованої діяльності. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та постійно вдосконалювати свої технологічні рішення для ефективного управління ризиками. Таким чином, висока інтегральна оцінка за технологічною складовою підтверджує надійність та сучасність

технологічної бази АТ «Галичфарм», що сприяє зміцненню загальної системи управління ризиками та забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Результати інтегрального оцінювання управління ризиками за адміністративною складовою свідчать про високу ефективність та постійну еволюцію адміністративних процесів в АТ «Галичфарм» протягом аналізованого періоду. У 2021 році інтегральне значення склало 0,85, що демонструє міцну внутрішню нормативну базу, високу ризикоорієнтованість персоналу та ефективну взаємодію із зовнішніми суб'єктами управління. Внутрішня нормативна база була ретельно розроблена та впроваджена, забезпечуючи чіткі стандарти та процедури для управління ризиками. Рівень ризикоорієнтованості персоналу був високим завдяки постійному навчанні та розвитку співробітників, що сприяло їхній здатності ідентифікувати та оцінювати ризики ефективно (рис. 3.6).

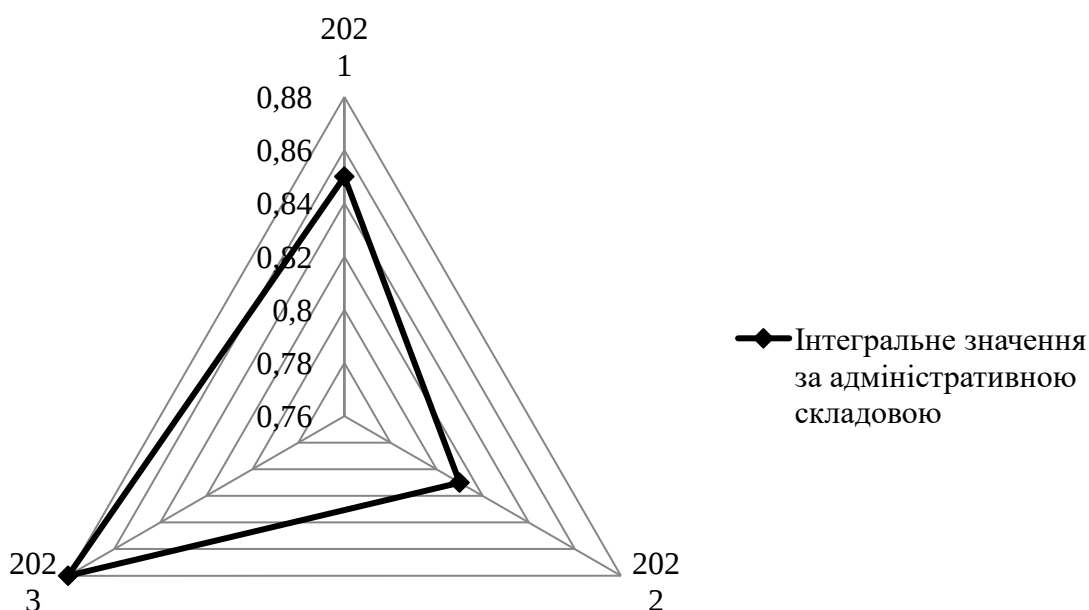


Рис. 3.6. Інтегральне значення за адміністративною складовою АТ «Галичфарм»*

**Сформовано автором*

У 2023 році інтегральне значення за адміністративною складовою зріс до 0,88, що свідчить про значне покращення та зміцнення адміністративних процесів управління ризиками. Підвищення цього показника може бути результатом успішного оновлення внутрішньої нормативної бази, що зробило її більш гнучкою та адаптивною до змінних умов ринку та регуляторних вимог. Рівень ризикоорієнтованості персоналу був ще більше підвищений завдяки впровадженню нових програм навчання, розвитку лідерських навичок та стимулювання ініціативи серед співробітників. Це сприяло підвищенню здатності персоналу ефективно управляти ризиками та швидко реагувати на потенційні загрози.

3.3. Економічна ефективність від проведення оцінювання управління ризиками в діяльності АТ «Галичфарм»

Проведення інтегрального оцінювання управління ризиками в АТ «Галичфарм» має значну економічну ефективність, оскільки дозволяє компанії своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на фінансові результати та стійкість бізнесу. Завдяки систематичному аналізу ризиків компанія може оптимізувати свої витрати, зменшуючи витрати на подолання наслідків ризиків та уникати непередбачених фінансових втрат. Це сприяє підвищенню загальної прибутковості та фінансової стабільності підприємства.

Інтегральне оцінювання управління ризиками також сприяє покращенню стратегічного планування та прийняття рішень на всіх рівнях управління. Наявність чітких та обґрунтованих даних про потенційні ризики дозволяє керівництву ефективніше розподіляти ресурси, інвестувати в перспективні проекти та уникати неефективних витрат. Це підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, оскільки дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов та використовувати виникаючі можливості для зростання.

Крім того, систематичне оцінювання управління ризиками сприяє підвищенню довіри зі сторони інвесторів, партнерів та клієнтів. Прозора та ефективна система управління ризиками демонструє стабільність та надійність компанії, що позитивно впливає на її репутацію та сприяє залученню нових інвестицій. Це, в свою чергу, забезпечує додаткові фінансові ресурси для розвитку та інновацій, що підсилює економічну ефективність діяльності АТ «Галичфарм» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бюджет проведення оцінювання управління ризиками*

Стаття витрат	Сума в грн.
Підготовчі роботи	
Аналіз поточної системи управління ризиками	50 000
Розробка методології оцінювання	30 000
Збір та аналіз даних	
Проведення опитувань експертів	40 000
Обробка та аналіз отриманих даних	35 000
Розробка звітності	
Підготовка інтегрального звіту	25 000
Презентація результатів керівництву	15 000
Впровадження рекомендацій	
Розробка плану дій по мінімізації ризиків	20 000
Навчання персоналу	30 000
Адміністративні витрати	15 000

**Сформовано автором*

Формування бюджету для оцінювання управління ризиками є критично важливим елементом стратегічного планування в АТ «Галичфарм».

Бюджетування дозволяє компанії чітко визначити фінансові ресурси, необхідні для проведення всебічного аналізу ризиків, розробки методологій оцінювання, збору та аналізу даних, а також впровадження рекомендацій. Без чіткого бюджету компанія ризикує недооцінити витрати, що може призвести до недостатнього фінансування ключових етапів оцінювання, знижуючи тим самим ефективність системи управління ризиками. Чітке планування витрат забезпечує організованість процесу та дозволяє уникнути фінансових непередбачуваностей.

Крім того, бюджетування сприяє оптимізації розподілу ресурсів, що є особливо важливим у контексті управління ризиками. Завдяки ретельному плануванню витрат компанія може забезпечити баланс між різними аспектами оцінювання ризиків, такими як аналіз системи управління, навчання персоналу та впровадження нових технологій. Це дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси, мінімізуючи витрати на непотрібні або малоефективні заходи та інвестуючи в ті напрямки, які принесуть найбільшу користь для компанії. Оптимізація витрат через бюджетування сприяє підвищенню загальної економічної ефективності діяльності компанії.

Проведення інтегрального оцінювання управління ризиками принесе АТ «Галичфарм» низку позитивних ефектів та результатів. По-перше, підприємство зможе більш точно і своєчасно виявляти потенційні ризики, що дозволить запобігти їхньому негативному впливу на бізнес-процеси та фінансові показники. Це сприятиме зменшенню витрат на подолання наслідків ризиків та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. По-друге, оцінювання дозволить оптимізувати управлінські процеси та покращити стратегічне планування. Завдяки отриманим даним керівництво зможе приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на розвиток бізнесу та підвищення конкурентоспроможності. Це також сприятиме кращому розподілу ресурсів та підвищенню ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів підприємства. Формування бюджету також забезпечує контроль та моніторинг виконання фінансових планів, що дозволяє своєчасно

виявляти відхилення від запланованих витрат і вживати коригуючих заходів. Це важливо для підтримання фінансової дисципліни та забезпечення дотримання встановлених фінансових рамок. Регулярний моніторинг витрат допомагає керівництву компанії оцінювати ефективність витратних статей, визначати області для покращення та забезпечувати прозорість фінансових операцій. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності та підзвітності всіх учасників процесу управління ризиками.

Таким чином, впровадження рекомендацій, що випливають з оцінювання, сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня ризикоорієнтованості персоналу. Це створить більш прозоре та відповідальне середовище роботи, де кожен співробітник буде усвідомлювати важливість управління ризиками та активно брати участь у процесі їхнього мінімізації. У підсумку, АТ «Галичфарм» забезпечить стабільний розвиток та стійкість свого бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Для визначення фінансового ефекту від проведення інтегрального оцінювання управління ризиками в АТ «Галичфарм» необхідно врахувати як прямі, так і непрямі вигоди, які компанія може отримати від цього процесу. Згідно з попередньою таблицею, загальні витрати на проведення оцінювання складають 280,000 грн. Припустимо, що до впровадження оцінювання система управління ризиками була менш ефективною, що призводило до щорічних витрат на подолання ризиків у розмірі 300 000 грн. Завдяки проведенню оцінювання та впровадженню рекомендацій очікується підвищення ефективності управління ризиками на 20%.

Висновки до розділу 3

За результатами визначення напрямків удосконалення системи управління ризиками в АТ «Галичфарм», можна зробити наступні висновки:

1. Вивчення передових практик та методик дозволяє оптимізувати власні процеси управління ризиками, зменшити вразливість до потенційних загроз та підвищити оперативну ефективність.

2. Удосконалення системи оцінювання управління ризиками в АТ «Галичфарм» включає впровадження інтегрального методу оцінювання, що дозволяє проводити комплексний аналіз різних аспектів діяльності підприємства.

3. Проведення інтегрального оцінювання управління ризиками дозволяє АТ «Галичфарм» своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні ризики, оптимізувати витрати та підвищити загальну прибутковість.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей процесу управління ризиками на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретичні аспекти вдосконалення процесу управління ризиками» нами було визначено сутність та зміст сучасного розуміння ризиків в діяльності підприємств. Встановлено, що ризик – не лише загроза ефективності роботи підприємства з погляду збитків, а й конкурентна перевага за умов раціонального управління. Складність управління ризиками в роботі підприємства обумовлено значною кількістю їхніх видів. Визначено природу дії ризику. Охарактеризовано сутнісні характеристики поняття ризику на підприємстві. Визначено засади розуміння природи ризиків на підприємстві. Встановлено, що ризик є невід'ємною частиною будь-якої діяльності людини та організацій, оскільки пов'язаний із невизначеністю майбутніх подій і можливими втратами або перевагами. Сутність ризику полягає в можливості виникнення негативних наслідків, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Охарактеризовано основні види ризиків в діяльності сучасного підприємства. Визначено зміст процесу управління ризиками на підприємстві. Встановлено, що сутність управління ризиками також полягає у створенні культури безпеки та відповідальності серед працівників. Це означає, що всі співробітники організації повинні усвідомлювати важливість ризиків та брати активну участь у їхньому управлінні. Визначено місце системи управління ризиками в загальній стратегії розвитку підприємства. Визначено характерні відмінності стратегічного й тактичного підходів до управління ризиками на підприємстві. Доведено, що процес управління ризиками на підприємстві має ключове значення, оскільки дозволяє систематично виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації. Охарактеризовано основні підходи до управління ризиками на підприємстві. Встановлено, що вдосконалення процесу управління ризиками також впливає на підвищення довіри серед

партнерів, інвесторів та клієнтів. Організації, які демонструють здатність ефективно управляти ризиками, сприймаються як більш надійні та стабільні. Визначено ключові причини постійного вдосконалення процес управління ризиками на підприємстві.

2. У другому розділі «Аналіз системи управління ризиками АТ «Галичфарм»» охарактеризовано діяльність обраного українського підприємства. Встановлено, що АТ «Галичфарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини. Історія підприємства сягає понад 100 років. Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі. Визначено ключові особливості сфери діяльності АТ «Галичфарм». Доведено, що АТ «Галичфарм» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва фармацевтичних препаратів і матеріалів. Компанія спеціалізується на виробництві готових лікарських засобів та фіто-хімічних субстанцій, що базуються на екстракції рослинної лікарської сировини. Виокремлено організаційну структуру АТ «Галичфарм». Встановлено, що зниження кількості працівників в АТ «Галичфарм» за останній рік було мінімальним, що свідчить про стабільність та стійкість підприємства в складних умовах. Основною причиною невеликих змін у чисельності персоналу є ефективне управління ресурсами та оптимізація виробничих процесів. Компанія активно впроваджує автоматизацію та цифрові технології, що дозволяє зменшити потребу в ручній праці без суттєвого впливу на загальну кількість співробітників. Встановлено, що діяльність АТ «Галичфарм» суттєво впливає на розвиток фармацевтичного сектору України. Компанія активно інвестує в дослідження та розробки, сприяючи створенню нових лікарських формул та вдосконаленню існуючих продуктів. Сформовано матрицю SWOT-аналізу АТ «Галичфарм». Проведено фінансовий аналіз показників діяльності АТ «Галичфарм». Доведено, що саме

фінансовий аналіз відіграє ключову роль у процесі управління ризиками на підприємстві, оскільки надає детальну інформацію про фінансовий стан компанії та її здатність витримувати можливі негативні впливи. Аналізуючи фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів, керівництво АТ «Галичфарм» може виявляти потенційні загрози та слабкі місця в фінансовій структурі компанії. Охарактеризовано вплив результатів фінансового аналізу на систему управління ризиками АТ «Галичфарм». Визначено, що протягом 2021–2023 років АТ «Галичфарм» зазнав змін у показниках рентабельності, що відображають динаміку фінансової діяльності та здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів. Зниження рентабельності у 2022 році, ймовірно, було спричинене негативними зовнішніми факторами або внутрішніми труднощами, але у 2023 році спостерігалось відновлення показників, що свідчить про покращення операційної ефективності та фінансової стабільності. Здійснено оцінку ризиків в діяльності АТ «Галичфарм». Оцінювання ризиків в діяльності АТ «Галичфарм» є необхідним елементом для забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії. У фармацевтичній галузі, де якість продукції та безпека пацієнтів мають першорядне значення, ідентифікація та аналіз потенційних ризиків дозволяють підприємству своєчасно виявляти загрози, що можуть вплинути на виробничі процеси та кінцевий продукт. Охарактеризовано вплив повномасштабного вторгнення на посилення ризиків в діяльності АТ «Галичфарм». В результаті, аналіз коефіцієнтів фінансового ризику, кредитного ризику та операційного ризику для АТ «Галичфарм» за період 2021-2023 років демонструє зміну фінансового стану компанії та її здатність адаптуватися до викликів. У 2021 та 2023 роках компанія показала стабільні та позитивні показники, що свідчить про ефективне управління та фінансову стабільність. Встановлено, що рекомендується продовжувати регулярний моніторинг цих коефіцієнтів, а також впроваджувати заходи для зменшення ризиків та підвищення фінансової стабільності. Здійснено аналіз системи управління ризиками АТ «Галичфарм».

Представлено структуру системи управління ризиками в АТ «Галичфарм». Встановлено, що відділ управління ризиками в АТ «Галичфарм» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та безпеки діяльності підприємства. Основною його функцією є ідентифікація, аналіз та оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на різні аспекти виробничого процесу, фінансової діяльності та стратегії розвитку.

3. У третьому розділі «Удосконалення процесу управління ризиками АТ «Галичфарм»» охарактеризовано ключові можливості інтегрування міжнародного досвіду управління ризиками в практику діяльності даного українського підприємства. Встановлено, що у сучасному глобалізованому світі фармацевтична галузь стикається з постійними викликами та змінами. Для компаній, таких як АТ «Галичфарм», важливо залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до нових умов. Аналіз та інтеграція міжнародного досвіду управління ризиками стають ключовими елементами у забезпеченні ефективності та стабільності бізнесу. Охарактеризовано систему У сучасному глобалізованому світі фармацевтична галузь стикається з постійними викликами та змінами. Для компаній, таких як АТ «Галичфарм», важливо залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до нових умов. Аналіз та інтеграція міжнародного досвіду управління ризиками стають ключовими елементами у забезпеченні ефективності та стабільності бізнесу. Визначено, що система управління ризиками у Johnson & Johnson базується на інтегрованому підході, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Вона включає систематичну ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків на різних рівнях організації. Охарактеризовано систему управління ризиками в Johnson & Johnson. Сформовано модель інтегрування міжнародного досвіду в систему управління ризиками АТ «Галичфарм». Доведено, що інтеграція міжнародного досвіду в систему управління ризиками АТ «Галичфарм» дозволить компанії підвищити ефективність своїх процесів, зменшити потенційні загрози та забезпечити стабільний розвиток на конкурентному ринку. Встановлено, що удосконалення системи оцінювання управління ризиками в діяльності АТ

«Галичфарм» є надзвичайно важливим кроком для забезпечення стабільності та стійкості компанії у сучасних умовах. Визначено, що метод інтегрального оцінювання є ефективним інструментом управління ризиками, оскільки дозволяє проводити комплексний аналіз різних аспектів діяльності підприємства. Завдяки врахуванню численних факторів одночасно, цей підхід забезпечує більш повне розуміння потенційних загроз та можливостей. Сформовано модель оцінювання системи управління ризиками АТ «Галичфарм». Встановлено, що проведення інтегрального оцінювання управління ризиками в АТ «Галичфарм» має значну економічну ефективність, оскільки дозволяє компанії своєчасно виявляти та мінімізувати потенційні ризики, що можуть негативно вплинути на фінансові результати та стійкість бізнесу. Доведено, що саме формування бюджету для оцінювання управління ризиками є критично важливим елементом стратегічного планування в АТ «Галичфарм».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища як інструмент забезпечення його фінансової безпеки. *Причорноморські економічні студії*. 2018. С. 201-204.
2. АТ «Галичфарт». URL : <https://www.galychpharm.com/> (дата звернення: 24.12.2024)
3. Башинська І. О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 11. С. 330-336.
4. Белкіна Н. І. Система управління ризиками: теорія та практика. *Управління проектами*. 2021. № 1 (15). С. 45-54.
5. Білоконь П. С. Ризик-орієнтований підхід у фінансовому управлінні. *Економіка і суспільство*. 2021. № 5 (70). С. 169-178.
6. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (33). С. 12-17.
7. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 5. С. 282-291.
8. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 480 с.
9. Василенко В. А. Роль управління ризиками в стабілізації фінансових показників підприємства. *Фінансова стратегія*. 2020. № 3(33). С. 146-154.
10. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 51–55.
11. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.72-76.

- 12.Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.
- 13.Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2018. № 2 (57). С. 65-72.
- 14.Головаха Є., Дембіцький С., Паніна Н. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях : розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. Київ : Інститут соціології НАН України. 2022. 405 с.
- 15.Горбатюк С. М. Моделювання ризиків у фінансовому менеджменті. *Фінанси підприємств*. 2021. № 2 (28). С. 234-242.
- 16.Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29-42.
- 17.Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 1. № 3. С. 32-40.
- 18.Грищенко І. О. Основи управління ризиками в ІТ проектах. *ІТ та безпека*. 2021. № 3 (18). С. 134-143.
- 19.Гросул В. А., Усова М. О. Інтегрований підхід до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі в умовах коронакризи. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2021. № 4. С. 27-34
- 20.Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 58-64
- 21.Гусєва О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. *Бюлетень нобелівського економічного форуму*. 2018. № 1 (5). Т. 2 С. 92-100.

- 22.Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12 С. 61-68.
- 23.Дубовик О. Л., Сергієнко П. В. Оцінювання ризиків фармацевтичної галузі на основі міжнародного досвіду. *Фармацевтичний журнал*. 2020. № 5. С. 112–117.
- 24.Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 15–20.
- 25.Дуднєва Ю. Е. Ризик-менеджмент : інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229-236.
- 26.Данилів Н. Я., Кучерук М. П. Методи ризик-менеджменту у глобальному масштабі. *Економіка і управління*. 2021. № 9. С. 88–93.
- 27.Желдак Т. А., Коряшкіна Л. С., Ус С. А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.
- 28.Захаркін О. О. Оцінка ризикостійкості підприємства при управлінні його інноваційним розвитком. *Економічний простір*. 2018. № 98. С. 165-176.
- 29.Заяць В. М. Логічне та функціональне програмування : Навч. посібник. Львів : Українські технології, 2018. 400 с.
- 30.Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2 (20). С. 221- 229.
- 31.Зубкова Ю. Б. Аналіз і управління ризиками в процесі реінжинірингу бізнес-процесів. *Наука і практика*. 2022. № 4 (32). С. 177-185.
- 32.Ковальчук Я. Б., Романчук Г. О. Концепції управління ризиками в міжнародному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2022. № 4. С. 250–255.

- 33.Клепікова О. А. Інформаційно-аналітичні системи прийняття рішень в управлінні підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (62). С.196–204.
- 34.Ковальчук С. А. Управління кредитними ризиками в банківській діяльності. *Банківська справа*. 2020. № 4 (24). С. 37-45.
- 35.Козирєва О. В., Іванов М. Є. Теоретичні аспекти управління проектними ризиками в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 420–425.
- 36.Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 333-337.
- 37.Кривенко Л. М. Вплив зовнішньоекономічних факторів на управління ризиками. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1 (41). С. 64-72.
- 38.Кузнєцов О. Д., Петренко А. С. Інноваційні підходи до управління ризиками в промислових підприємствах. *Індустріальне виробництво*. 2019. № 3. С. 142–148.
- 39.Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 85-92.
- 40.Кушнір Н. В. Фактори впливу на фінансові ризики підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (34). С. 280-289.
- 41.Лаврентьєва Є. П. Стратегії управління фінансовими ризиками на підприємствах. *Економічний аналіз*. 2021. № 1 (39). С. 150-158.
- 42.Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
- 43.Лук'янов Д. І. Аналітичні методи оцінки ризиків в бізнесі. *Управління ризиками та економічна безпека*. 2022. № 2 (15). С. 73-81.
- 44.Литвин Б. І. Ризики і стабілізація фінансових систем. *Фінанси і кредит*. 2020. № 5(35). С. 207-215.
- 45.Лупак Р. Л., Микитин О. З., Матвєєв О. Д. Концептуальні положення управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. *Наукові*

- записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. № 40. С. 362-368*
46. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. Проектування ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі : теоретико-методичний підхід. *Академічні візії. 2024. № 31. С. 1-10*
47. Манн Р. Забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 6 (06). С. 104-108.*
48. Матвієнко А. Г. Інструменти управління ризиками у проектному менеджменті. *Управління проектами та розвиток виробництва. 2022. № 1 (19). С. 122-131.*
49. Мельник Л. О. Кризове управління як складова ризик-менеджменту. *Кризовий менеджмент. 2020. № 2 (14). С. 112-119.*
50. Мельник Я. Категорія «ризик» у цивільному процесі: сутність, момент виникнення та видова класифікація. *Цивільне право і процес. 2018. № 12. С. 27- 42.*
51. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48-52.*
52. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 6. С. 144–147.*
53. Мороз О. П. Роль ризик-менеджменту в стабілізації фінансового стану підприємства. *Економіка та держава. 2021. № 7 (91). С. 88-95.*
54. Нестеренко С. А., Мартинова Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками господарської діяльності підприємств зернопродуктового підкомплексу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1 (36). С. 253-262.*

55. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.
56. Остапенко Т. О. Управління ризиками у фінансовій сфері : зарубіжний досвід. *Вісник економіки*. 2023. № 1 (53). С. 94-102.
57. Остапенко Т. О., Павленко Ф. І. Оптимізація процесів управління ризиками в інвестиційній діяльності. *Економіка розвитку*. 2020. № 6. С. 34–39.
58. Павленко О. М. Управління ризиками на підприємстві : методологічні аспекти. *Бізнес інформ*. 2022. № 6 (511). С. 100-107.
59. Панфілов О. Ю. Філософсько-соціологічні аспекти сучасного інформаційного суспільства : монографія. Харків : ФОП Данилко Н. С., 2018. 388 с.
60. Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2018. № 10. С. 326-329.
61. Петровський В. А., Лук'яненко Д. Г. Прогностичні моделі управління ризиками в проектному менеджменті. *Управління проектами*. 2019. № 2. С. 122–128.
62. Панченко Л. Ф., Гребенник Т. О. Практики ризик-менеджменту в малих та середніх підприємствах. *Економіка і управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 210–215.
63. Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 6 (22). С. 78-84.
64. Ріщук Л. І. Класифікація ризиків – передумова успішного управління при впровадженні інновацій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2020. № 579. С. 541-545.
65. Романенко Ю. Д. Ризик-менеджмент в страхуванні : сучасні підходи. *Страхування сьогодні*. 2021. № 4(84). С. 50-58.

- 66.Руденко М. В. Формування концепції ризик менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 26. Ч. 1. С. 171-174.
- 67.Савченко М. В., Солоненко Ю. В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
- 68.Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. Т. 33 (72). №1. С. 28-36.
- 69.Сергієнко В. О. Ризики і шляхи їх мінімізації в управлінні компанією. *Вісник економіки*. 2020. № 3(37). С. 112-120.
- 70.Сидоренко Н. Г. Методи управління операційними ризиками. *Економічна безпека*. 2022. № 3(60). С. 36-44.
- 71.Силкіна Ю. О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. 5(43). С.76–78
- 72.Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія*. 2019. № 1 (153). С. 102–115.
- 73.Ткач Є. І., Сторожук В. П. Загальна теорія статистики : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 442 с.
- 74.Ткаченко В. М. Ризики і їх вплив на інвестиційну привабливість підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 7 (44). С. 84-91.
- 75.Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.
- 76.Усова М. О. Дослідження практик управління ризиками в підприємствах роздрібної торгівлі України. *Ефективне управління як двигун фінансово-*

- економічного розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17 грудня 2023 р. : тези доповіді. Суми, 2023. С. 60-63.
- 77.Усова М. О. Інтегрована модель управління ризикостійкістю підприємства. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки* : Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24-25 листопада 2021 р. м. Луцьк. С. 82-85.
- 78.Усова М. О. Комплексна діагностика системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. *Реформування фінансовоекономічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2023 р. : тези доповід., м. Ужгород. 2023. С. 249-252
- 79.Усова М. О. Напрямки зниження комерційних ризиків підприємств роздрібної торгівлі України в умовах воєнного стану. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансовоінвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 22 грудня 2023 р. м. Луцьк. С. 112- 115.
- 80.Усова М. О. Особливості формування інформаційної системи управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2024. № 2. С. 70-75.
- 81.Усова М. О. Ризикостійкість як передумова стратегічного розвитку підприємства. *Сучасний стан економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 жовтня 2021 р. Полтава. С. 43-45.
- 82.Фінансова звітність АТ «Галичфарм» за 2021 рік. URL : https://clarity-project.info/edr/05800293/finances?current_year=2021 (дата звернення: 25.11.2024)
- 83.Фінансова звітність АТ «Галичфарм» за 2022 рік. URL : <https://www.galychpharm.com/files/127/04.05.2023%D0%A41.->

%D0%91%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81-

%D0%BD%D0%B0-31.12.-2022.pdf (дата звернення: 25.11.2024)

84. Фінансова звітність АТ «Галичфарм» за 2023 рік. URL : https://clarity-project.info/edr/05800293/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.11.2024)
85. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
86. Чернявська О. М. Кількісні методи оцінки фінансових ризиків. *Наукові записки*. 2022. № 2 (43). С. 214-222.
87. Чмерук Г. Г. Краліч І. А., Бурлакова Р. Л. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. № 34. С. 97-101.
88. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2020. № 4 (70). С. 187–194.
89. Шевченко Л. К. Оцінка ризиків у міжнародній торгівлі. *Міжнародна економіка*. 2020. № 1 (31). С. 56-63.
90. Шляга О. В., Фурсик М. В. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск 5. С. 44-54.

ДОДАТОК А

ГАЛИЧФАРМ
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

[Про компанію](#)

[Інформація для акціонерів та стейкхолдерів](#)

[Екологія](#)

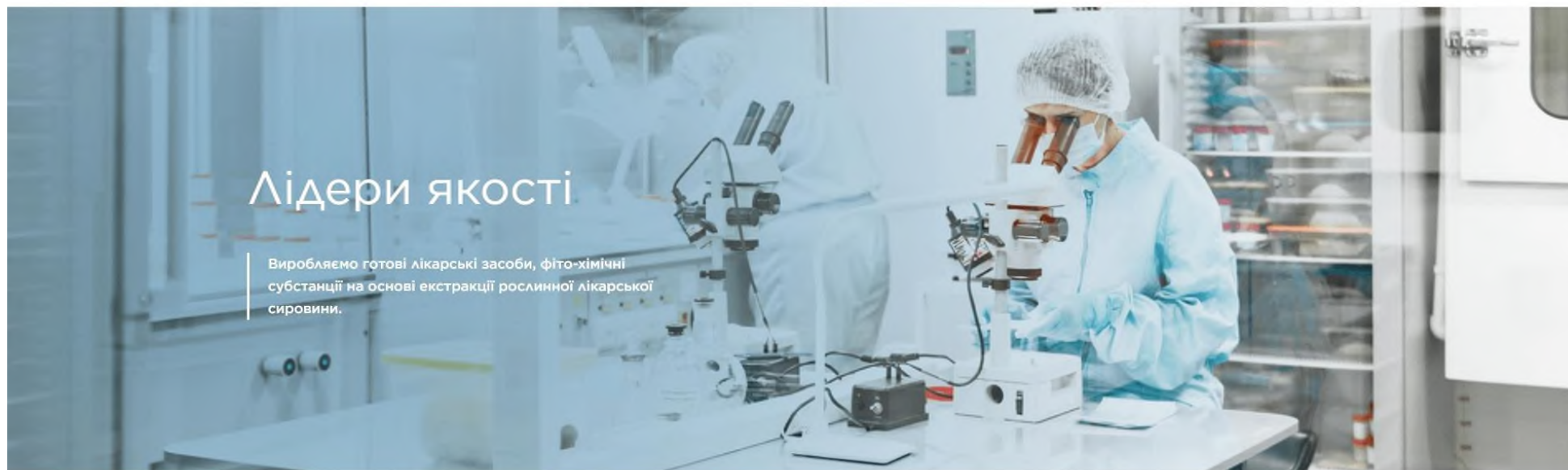
[Партнерам](#)

[Фармаконагляд](#)

[Контакти](#)

Лідери якості

Виробляємо готові лікарські засоби, фіто-хімічні субстанції на основі екстракції рослинної лікарської сировини.



ДОДАТОК Б

[Direct.Biz.ua](#) / [News.ua](#) / АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГАЛИЧФАРМ"
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГАЛИЧФАРМ"
 #039501493

Розширена аналітика ProZorro та актуальні дані 140+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».
 Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу! [Перейти до оплати](#)

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Греда Ольга Володимирівна
ЖДТДТТГ	UA45060250010364817
Кількість працівників	985

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 472.00	1 197.00
первісна вартість	1001	9 207.00	9 488.00
накопичена амортизація	1002	7 735.00	8 291.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	270 920.00	265 523.00
первісна вартість	1011	601 185.00	651 219.00
знос	1012	330 265.00	385 696.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	121 919.00	121 919.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 976.00	2 302.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 978.00	2 302.00
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	10 126.00	2 704.00
Усього за розділом I	1095	406 415.00	393 645.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	440 498.00	518 246.00
Виробничі запаси	1101	0,00	
Незавершене виробництво	1102	0,00	
Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	0,00	
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестраховування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 757 855.00	1 885 066.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 947.00	45 625.00
з бюджетом	1135	54 246.00	29 638.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 429.00	1 352.00
з нарахованих доходів	1140	511.00	448.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 669.00	8 901.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 280.00	10 611.00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	22 280.00	10 611.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	4 019.00	1 428.00
Усього за розділом II	1195	2 312 025.00	2 499 963.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	473.00
Баланс	1300	2 718 440.00	2 894 081.00

Дата / **гггг. мм.чч.** / **ЧЧ.ММ.ГГГГ**

ENERGY

FACTS

KEYWORDS: child abuse; child sexual abuse; child sexual exploitation; child sexual abuse investigation; child sexual abuse assessment

КНЕД

24902

TRANSLATIONS

	y
--	-----

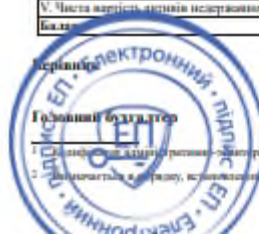
12

Downloaded At: 11:53 11 September 2009

А К Т И В	Код радян.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Немобільні активи			
Нематеріальні активи	1000	37 063	48 664
нерівня вартість	1001	86 515	114 404
намічені амортизації	1002	49 452	63 720
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби	1010	240 592	224 102
нерівня вартість	1011	482 018	496 382
знос	1012	242 226	272 280
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
нерівня вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
нерівня вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
намічені амортизації довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які здійснюються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	121 919	121 919
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1043	2 015	1 978
Гроші	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих струминах резервних фондів	1063	-	-
Інші немобільні активи	1090	13 577	10 126
Усього за розділом I	1095	415 166	486 809
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	446 390	440 498
виробничі запаси	1101	-	-
нематеріальне виробництво	1102	-	-
готової продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторські переуступання	1113	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1123	1 609 706	1 757 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 455	24 947
з бюджетом	1133	23 025	48 864
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	47
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатових відходів	1140	316	511
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1143	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1153	6 275	7 660
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	12 776	22 280
готівка	1166	-	-
рахунок в банку	1167	12 776	22 280
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	-	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 014	4 019
Усього за розділом II	1195	2 115 957	2 304 643
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	2 531 123	2 711 452

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	76 600	76 600
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
списаний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перехідний орібуток (зменшений збиток)	1420	649 896	649 121
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	744 496	725 921
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19 199	22 543
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв покриття збитків	1533	-	-
резерв незареєстрованих пресій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1546	-	-
Усього за розділом II	1595	19 199	22 543
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	532 692	532 692
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 576	30 637
товари, роботи, послуги	1615	62 638	93 899
розрахунками з бюджетом	1620	7 782	4 620
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 214	-
розрахунками зі страхування	1625	3 650	2 401
розрахунками з оплати праці	1630	13 529	9 483
Поточна кредиторська зобов'язаність за отриманими авансами	1635	319	2 617
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховими діяльностями	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	30 207	30 899
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від порестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 096 215	1 255 740
Усього за розділом III	1695	1 767 428	1 962 988
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незареєстрованого інвестиційного фонду	1800	-	-
Всього	1900	2 531 123	2 711 452



Клюшський
Олександр
Володимир
ович

Клюшський Олександр Володимирович

Горда Ольга Володимирівна

1. Дані закладено до Єдиного державного реєстру підприємств та територій територіальних громад.
2. Дані закладено до Єдиного державного реєстру підприємств та територій територіальних громад, що розміщені в офісі статистики.