

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління ризиками у діяльності підприємства в умовах глобальних
викликів»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Прудкий Андрій Валерійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Животенко В.О. _____

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	5
1.1 Поняття, види і функції ризиків у діяльності підприємств.....	5
1.2 Управління ризиками на підприємстві.....	13
1.3 Глобальні виклики та їх вплив на ризики у діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	40
2.3 Аналіз управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	56
3.1 Пріоритетні напрямки удосконалення побудови системи управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	56
3.2 Покращення управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	63
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Управління ризиками в компаніях відноситься до структурованого процесу ідентифікації, оцінки та контролю ризиків. Кожна компанія має справу з різними ризиками, такими як фінансові, юридичні, операційні та навіть стратегічні. Тому вкрай важливо мати ефективну систему управління ризиками, яка ідентифікує та оцінює ці ризики, аналізує потенційний вплив і вживає ефективних заходів для їх пом'якшення.

Ми визначаємо ризик як будь-яку обставину або ситуацію, яка може негативно вплинути на цілі компанії. Це можуть бути внутрішні чи зовнішні фактори. Управління ризиками спрямоване на створення прозорості щодо цих ідентифікованих ризиків і допомагає компанії приймати обґрунтовані рішення та діяти проактивно. У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління ризиками в компаніях стало неодмінною передумовою успіху та стабільності.

Ефективна стратегія оцінки ризиків дозволяє компаніям визначати ризики, аналізувати ймовірність їх виникнення та потенційний вплив і вживати відповідних заходів для управління ними. Однак управління ризиками виходить за рамки простої ідентифікації та оцінки потенційних ризиків. Він підтримує компанії в досягненні комплексного контролю та прозорості в корпоративному секторі, включаючи моніторинг ризиків і систематичну реєстрацію й оцінку можливостей і ризиків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення процесу управління ризиками у діяльності підприємства в умовах глобальних викликів підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено такі основні завдання:

охарактеризувати поняття, види і функції ризиків у діяльності підприємств;

дослідити управління ризиками на підприємстві;

визначити глобальні виклики та їх вплив на ризики у діяльності підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

проаналізувати управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати пріоритетні напрямки удосконалення побудови системи управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

надати рекомендації щодо покращення управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками у діяльності підприємства в умовах глобальних викликів.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до удосконалення методів управління ризиками в діяльності підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. При вирішенні визначених у кваліфікаційній роботі завдань, було використано наступні методи для вивчення об'єкта дослідження: абстрактно-логічний, монографічний, аналізу і синтезу, порівняльний, економіко-статистичний та деякі інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вчених з питань управління ризиками на підприємстві, методичні матеріали та облікові дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 18 таблиць, 23 рисунки, 52 джерел літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Поняття, види і функції ризиків у діяльності підприємств

Кожен бізнес стикається з ризиками, які можуть вплинути на його ефективність і, зрештою, на успіх чи поразку. Але різні бізнес-ризиків, навіть звичайні, з якими стикаються всі компанії, не впливають на кожну організацію однаково. У результаті керівники компанії повинні знати не лише ризиків, з якими вона стикається, але й ймовірність того, що ці ризиків спричинять проблеми, і вплив, який вони можуть мати на бізнес.

Усе це є частиною управління ризиками – процесу виявлення, оцінки та контролю потенційних бізнес-ризиків. Консультанти та практики з управління ризиками зазвичай розбивають ризиків за різними категоріями або типами. Однак ризиків не завжди ігноруються. Деякі з них взаємопов'язані, що означає, що їх можна групувати та керувати колективно.

Федулова І. В. [27] розглядає ризик відносно запланованого результату – цілей, на досягнення яких спрямована діяльність, і визначає можливість відхилення від них. Ризик є невід'ємним елементом ведення будь-якого бізнесу. Це означає ризик того, що дана компанія чи підприємець зазнає збитків у результаті своїх рішень. Підприємство може мінімізувати цю загрозу за допомогою корпоративного управління ризиками.

Бездітко О. Є. [3] визначає, що ризик завжди є явищем потенційним, оскільки, для отримання того чи іншого результату існують альтернативні можливості поєднання різних параметрів діяльності підприємства.

В свою чергу автори: Шаульська Л. В., Перерва П. Г. та Кобелева Т. О. [30] визначили, що підприємницький ризик є складним поняттям, на сутність і значимість якого мають вплив безліч несхожих, а іноді й протилежних

реальних чинників, що зумовлює можливість існування множини визначень ризику з різних точок зору.

Підприємницький ризик – це ризик, пов'язаний з веденням бізнесу. Визначатимемо їх як можливість втрати вартості, доходу або погіршення фінансових результатів компанії. Діловий ризик є складовою ймовірності досягнення цілей, а також може призвести до можливих наслідків і негативних результатів прийнятих рішень і пов'язаних з ними дій [42].

Існує багато варіантів виникнення ризику на підприємстві. Наступним розглянемо фактори ризику, пов'язані з функціонуванням самої компанії (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Фактори ризику на підприємстві [16], [48]

Фактор	Характеристика
Проектний ризик	Технічні загрози, які можуть виникнути під час конкретного проекту
Ризик компанії	Результат неправильних рішень щодо управління компанією та її майбутнього
Ризик власників	Відсутність інтересу до розвитку компанії та відсутність змін, зроблених власниками

До категорії управлінського ризику відноситься, насамперед, неналежна організація організаційної структури, яка може суттєво погіршити поточну роботу компанії та загальмувати її розвиток. Стравінська К.[26] схиляється до думки, що система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня.

Іншим ризиком з цієї групи є ризик, пов'язаний з персоналом, тобто звільнення ключових співробітників, а також недосвідченість правління компанії або занадто низька відданість. Ризик, пов'язаний з персоналом, також означає владу однієї особи над рештою правління, що призводить до управління, заснованого на домінуванні одного члена правління, а не командної роботи. Не можна не відзначити ризик, пов'язаний з конфліктом інтересів всередині компанії, що також негативно впливає на співпрацю всередині

організації. Невідповідна система потоку інформації також є дуже великою проблемою, яка іноді призводить до нездатності надати важливу інформацію ключовим людям або надати її вчасно, що не дозволяє ефективно використовувати інформацію. Це важко уявити для великих підприємств, але важливим прикладом ризику з цієї категорії є відсутність стратегії, що призводить до хаосу та дезорієнтації всередині компанії. Малі та середні підприємства – це компанії з обмеженими ресурсами та більшими труднощами в спробах керувати ризиками [37]. Стратегічні бізнес-цілі компанії повинні бути відомі всьому персоналу, що впливає на прийняття відповідних рішень на тактичному та оперативному рівнях.

Незважаючи на різницю в тому, як ризики класифікуються різними експертами в цій галузі, нижче наведено 13 загальноприйнятих і нових типів бізнес-ризиків, які повинні розуміти керівники підприємств і команди з управління ризиками (рис.1.1).

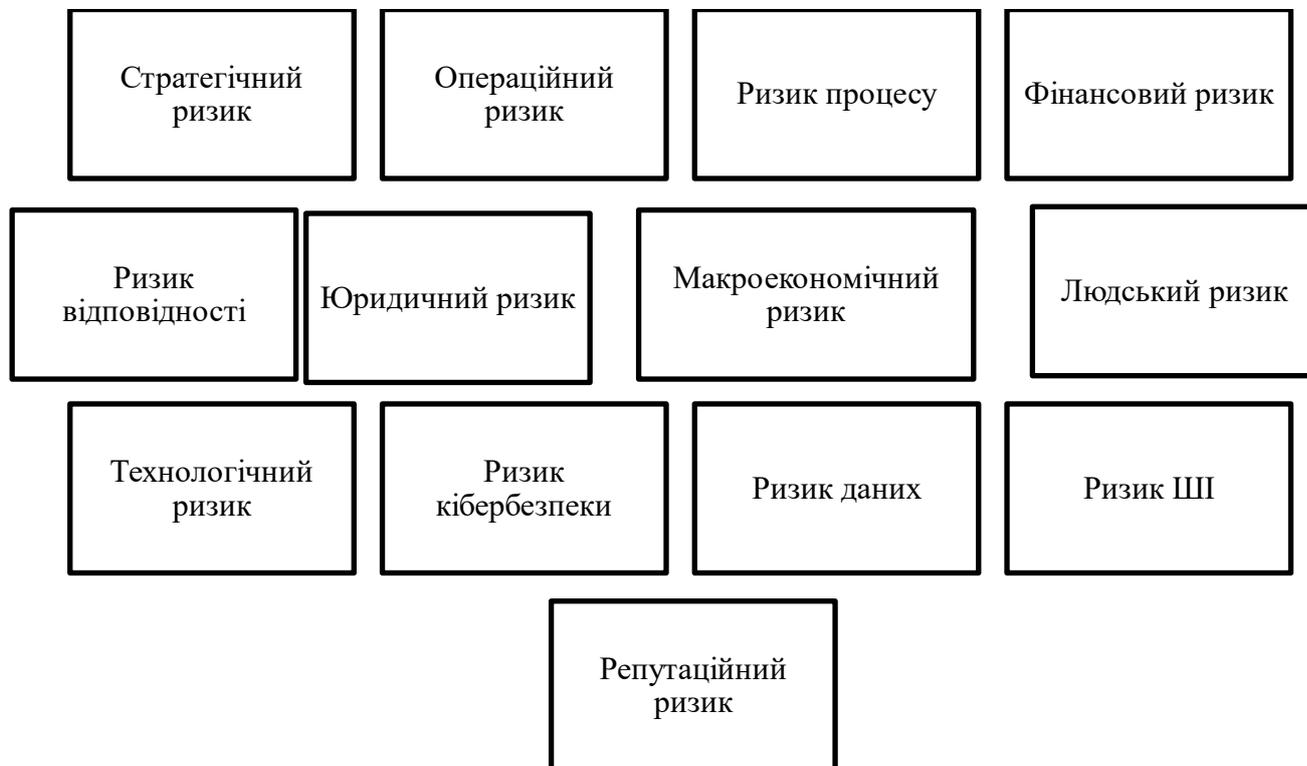


Рис. 1.1 Типи бізнес-ризиків [7], [14], [32]

Стратегічний ризик стосується проблем, які можуть вплинути на здатність компанії виконувати свої стратегічні цілі та досягати бізнес-цілей. Цей тип ризику також стосується конкурентних переваг організації на ринку та внутрішніх або зовнішніх факторів, які можуть їх зменшити. Стратегічним ризиком є неможливість врахувати поведінку конкурентів [27].

Елементи, які слід враховувати для управління стратегічними ризиками, включають навички та стабільність вищого керівництва та бізнес-менеджменту, здатність організації орієнтуватися в бізнесі чи ринкових змінах, її здатність успішно запускати нові продукти та послуги та наскільки вона стійка до несприятливих ситуацій. обставини [28].

Операційний ризик часто також включає ризики, пов'язані з ланцюгами постачання та сторонніми постачальниками, факторами навколишнього середовища та об'єктами організації, хоча деякі консультанти розглядають ці речі як окремі категорії ризику. Екологічні та геополітичні ризики достатньо значні, щоб бути єдиним типом ризику.

Черненко І. І. та Олійник А. В. [29] обґрунтовують, що у контексті операційного ризику виділяють юридичний ризик та ризик відповідності, що являється двома аспектами однієї ж проблеми. Операційний ризик – такий же експансивний тип ризику – це все, що може вплинути на здатність організації ефективно й результативно вести бізнес. Управління операційним ризиком стосується процесів, процедур, політики, людей і систем, які впровадила компанія та гарантує, що вони можуть витримувати несприятливі події. Операційний ризик пов'язаний із безперервністю та стійкістю бізнесу.

Незважаючи на те, що інколи його вважають частиною операційного ризику, ризик процесу часто відносять до іншого типу. Зокрема, це стосується того, чи різноманітні бізнес-процеси, які підтримують діяльність компанії – від основних внутрішніх процесів до цифрових робочих процесів і функцій ланцюга поставок – є ефективними та стійкими. Якщо ні, то організація повинна оцінити наслідки, які можуть мати прогалини в процесі, і вирішити, як пом'якшити пов'язані з цим ризики [50].

Усі компанії стикаються з фінансовим ризиком, пов'язаним з бізнес-факторами, які можуть вплинути на грошові потоки, прибутковість, баланси та навіть платоспроможність організації. Результативність акцій є результатом (позитивним чи негативним) того, наскільки добре компанія керує своїм фінансовим ризиком та іншими видами бізнес-ризиків, з якими вона стикається. Основою фінансових ризиків, як визначає Бездітко О. Є. [2], є зміна ринкової кон'юнктури, порушення процесу виробництва, специфіка технологічного процесу, який має сезонний характер, а також загрози та складнощі повсякденної діяльності підприємства.

Кожна компанія має відповідати нормативним вимогам. Крім того, добре керовані компанії встановлюють структуру політики та процедур управління, щоб гарантувати, що бізнес-операції відповідають внутрішнім стандартам і що бізнес-менеджери несуть відповідальність за дотримання стандартів. Наскільки добре компанії дотримуються цих нормативних та управлінських вимог, це може вплинути на результативність бізнесу, а організації в сильно регульованих галузях, таких як фінансові послуги, стикаються з більшими наслідками, якщо не виконують завдання відповідності. Усе це робить ризик відповідності проблемою найвищого рівня для багатьох компаній. Ця категорія також іноді називається більш розширеним ризиком регулювання та відповідності або регуляторним ризиком, ризиком відповідності та управління. Ця категорія є ключовим напрямком ініціатив щодо управління, ризиків та відповідності (GRC) в організаціях [50].

Подібним чином кожна компанія має певну кількість юридичних ризиків, якими потрібно керувати, наприклад гарантувати, що бізнес-операції відповідають договірним зобов'язанням і дотримуються відповідних законів. Юридичний ризик також включає потенційну відповідальність за несправності продукту або проблеми з безпекою та кримінальні дії керівників і співробітників. Керування нею вимагає від компаній визначення та розуміння наслідків невиконання своїх юридичних зобов'язань. Як і інші типи бізнес-

ризик, схильність компанії до правового ризику залежить від багатьох факторів, таких як тип продуктів і послуг, які вона надає.

Деякі практики також відносять макроекономічний ризик до окремої категорії. Це особливо має сенс у наш час. Керівники підприємств повинні приділяти пильну увагу макроекономічним факторам, оскільки вони можуть перекреслити все інше [43]. Але компанії, які добре керують цим видом ризику, можуть швидко реагувати на такі економічні сили.

Усі компанії покладаються на людей, щоб працювати та бути успішними. Отже, компанії стикаються з ризиками, якщо вони не в змозі найняти та утримувати достатню кількість людей з потрібними навичками, щоб відповідати існуючим і очікуваним вимогам бізнесу. Вони також стикаються з ризиками, якщо умови ведення бізнесу зміняться і у них буде занадто багато працівників. Поведінка людей також створює потенційні ризики. Наприклад, керівники та інші працівники можуть брати участь у незаконній, неетичній або неналежній поведінці на роботі або бути некомпетентними на своїй посаді. Особисті проблеми також можуть вплинути на здатність людей виконувати свою роботу, як і медичні проблеми [41]. Усі ці речі є частиною людського ризику.

Інша універсальна категорія ризику обертається навколо технологій. Необхідно оцінити ІТ-інфраструктуру компанії, щоб визначити, чи створює вона ризик і в якій мірі, наприклад, чи старіють ІТ-системи та програми, чи є вони дорогими чи недостатньо стійкими. Розгортання нових технологій також може збільшити бізнес-ризик. Компанія, яка впроваджує нову систему, може порушити свою роботу, як і та, яка вирішить дотримуватися старої технології, яка стає ненадійною. Крім того, кожна компанія стикається з ризиком бути зруйнованою конкурентами, які використовують нові технології або існуючі технології по-новому.

Ризик кібербезпеки, який також називають кіберризиком, пов'язаний із потенційними проблемами з бізнесом і фінансовими втратами через кібератаку, яка впливає на роботу, або порушення безпеки, що призводить до крадіжки

даних компанії. Він тісно пов'язаний із технологічним ризиком, але перераховуючи його як окремий тип ризику, визнає значні витрати та шкоду бізнесу, яку можуть спричинити інциденти кібербезпеки. Автори: Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. та Смокова Л. М. [6] підкреслюють, що для успішного впровадження цифрових ініціатив та забезпечення стійкого розвитку, підприємства повинні уважно аналізувати ризики кібербезпеки і технологій та приймати відповідні заходи щодо управління ними. Крім кібератак і витоків даних, це охоплює незаконні дії, такі як крадіжки, шахрайство, розкрадання, відмивання грошей та інші фінансові злочини, які можуть завдати фінансової шкоди та репутації організації. Компанії, які не в змозі належним чином керувати ризиками, пов'язаними з програмами безпеки даних, управління, стикаються з втратою бізнес-можливостей і частки ринку, а також потенційними грошовими втратами.

В міру того, як використання штучного інтелекту в бізнесі розширюється, компанії повинні бути більш уважними до виявлення та управління ризиками, які технологія штучного інтелекту створює для їх операцій. Ризики використання штучного інтелекту включають такі речі, як подача низькоякісних даних у моделі штучного інтелекту та відсутність надійної структури управління штучним інтелектом для захисту від ненавмисних упереджень і дрейфу моделі, що погіршує продуктивність. Але компанії також стикаються з ризиками, якщо вирішать обмежити або відмовитися від використання ШІ [52]. Наприклад, вони можуть відстати від конкурентів, які використовують штучний інтелект, або втратити можливі можливості для бізнесу.

Наскільки добре бізнес управляє своїми ризиками – або не вмє – також може вплинути на його репутацію та позицію свого бренду на ринку. Проблеми з репутацією та брендом залежать від того, наскільки добре підприємство керує іншими ризиками, але ними також можна керувати, щоб уникнути або мінімізувати потенційні ризики. Наприклад, компанії можуть контролювати, як

вони позиціонують себе на ринку та наскільки добре вони відповідають очікуванням клієнтів і ділових партнерів щодо них.

Щоб успішно керувати ризиками, організація повинна почати з визначення типів ризиків, які впливають на її бізнес-операції, а потім провести аналіз ризиків, щоб зрозуміти потенційний вплив кожного з них. Це часто передбачає створення таксономії ризиків, яка визначає ризики, з якими стикається компанія, і реєстр ризиків, який документує, як окремі ризики застосовуються до бізнесу для відстеження та звітування про ризики.

Бездітко О. Є. [2] підкреслює, що ризики, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств, справляють тотальний вплив на будь-яку із сфер їх діяльності. Діловий ризик може бути пов'язаний з чинниками, які контролюються компанією, і зовнішніми джерелами, які знаходяться поза її контролем. Розглянемо причини, які можуть становити ризик для підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Причини ризиків на підприємстві [20], [22]

Як зазначає Марачевська А. В. [22], краще спрямувати зусилля на оцінку потенційних ризиків і можливі ситуації, ніж потім спрямовувати ресурси на боротьбу з кризою, що вже виникла. Підприємницький ризик також можна поділити на фінансовий і нефінансовий. Перше має прямий вплив на дохід компанії, тоді як друге впливає на нього опосередковано та його важко виміряти (наприклад, іміджева криза).

Ділова стратегія та розвиток компанії невід’ємно пов’язані з прийняттям ризиків у господарській діяльності. У наш час розвиток компанії – це в першу чергу інновації, і це правильний напрямок стратегії розвитку компанії. Звичайно, ризик може бути високим і буває, що навіть хороша ідея зазнає краху, тому що, наприклад, буде реалізована в невідповідний момент, але це не повинно відбивати у підприємця бажання впроваджувати інновації та втілювати ідеї. Рідко буває так, що всі запроваджені інновації та ідеї є влучним, і люди, які врешті-решт досягли успіху, знають це найкраще. Найголовніше – наполегливість у прагненні до розвитку, і бізнес-ризик у цьому аспекті необхідний на якомусь етапі деяких підприємств. Впровадженню інновацій завжди має передувати дослідження ринку та потреб споживачів.

1.2 Управління ризиками на підприємстві

Керівники підприємств і ризик-менеджери повинні використовувати стратегії для розробки та впровадження засобів контролю для уникнення ризиків або їх пом’якшення до прийняттого рівня відповідно до ризик-апетиту організації – показника того, скільки ризику компанія готова взяти на себе для досягнення своїх бізнес-цілі. Але стратегії управління ризиками часто потребують оновлення у міру зміни умов і вимог бізнесу. Під стратегією управління ризиками розуміють напрями та способи використання коштів для досягнення поставленої мети відповідно до визначеного ризик-апетиту [27].

Ефективний план управління ризиками дає змогу відділам і бізнес-підрозділам впевнено орієнтуватися в бізнес-ситуаціях, усвідомлюючи ризики

та способи боротьби з ними, коли вони виникають. Ідентифікація ризиків на підприємстві тісно пов'язана з самою концепцією ідентифікації. Це просто визнання та визначення небезпеки, яка може виникнути в даній компанії. Це також передбачає визначення причин ризику та місць, де він найчастіше з'являється.

Процес ідентифікації ризиків спрямований на раннє виявлення небезпек для даного підприємства та галузі, щоб мати можливість досить швидко відреагувати та зупинити подальший розвиток ризику. Це важливо, оскільки компанія може отримати прибуток або зазнати збитків.

Існує 6-етапне управління ризиками (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Етапи управління ризиками [44]

Етап	Характеристика
Планування	Першим кроком є створення плану дослідження ризиків, які можуть виникнути під час реалізації даного проекту. Мають бути визначені процедури, документація та методи.
Визначення ризику	Щоб керувати ризиком, необхідно визначити саму проблему, тобто ризик і фактори, які можуть вплинути на його виникнення.
Якісний аналіз	Цей процес передбачає визначення значущості небезпек, які можуть виникнути під час реалізації проекту.
Кількісний аналіз	Серія вимірювань, які дозволяють оцінити наявність окремих факторів ризику.
Створення плану запобігання ризикам	На цьому етапі потрібно розробити план, який включатиме методи, заходи та фінансування, призначені для зменшення виникнення факторів ризику.
Моніторинг і контроль ризиків	Передбачає запровадження системи управління ризиком і водночас проведення заходів, спрямованих на обмеження можливості його виникнення.

Управління та контроль ризиків на підприємстві базується насамперед на конкретних рішеннях і плані. Ці рішення мають на меті мінімізувати ймовірність виникнення ризику або навіть повністю його усунути. Для цього використовуються два методи:

уникнення ризику – воно має захисний і профілактичний характер і передбачає утримання від дій, які можуть бути ризикованими;

зменшення ризиків – це заходи, спрямовані на мінімізацію масштабів і частоти потенційних загроз.

Управління ризиками – поняття надзвичайно широке. Скрізь, де є невизначеність, існують процеси управління ризиками [33]. Управління ризиками є одним із найважливіших аспектів діяльності будь-якої компанії. Існує багато стратегій і методів, які дозволяють ефективно мінімізувати вплив негативних подій і максимізувати прибуток від потенційно ризикованої діяльності. Розглянемо основні стратегії управління бізнес-ризиками (рис.1.3):

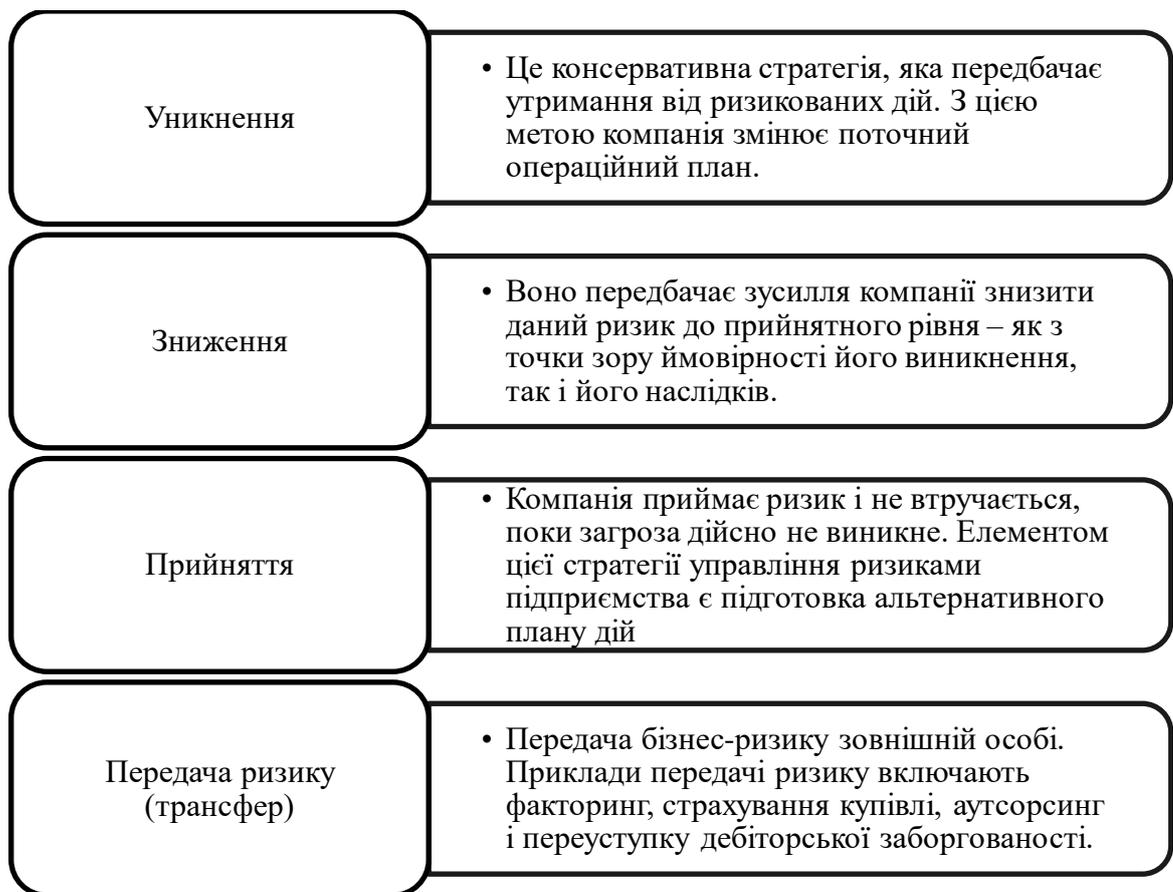


Рис. 1.3 Стратегії управління бізнес-ризиками [47]

У цьому контексті уникнення ризику можна розглядати як консервативну тактику захисту ресурсів і підтримки стабільності. Однак важливо розуміти, що це може означати втрату потенційних можливостей і переваг. Остаточне рішення має базуватися на ретельному аналізі витрат і вигод, а також на розумінні його впливу на довгострокові цілі організації. Однак у деяких

випадках це може бути розумним варіантом, особливо коли потенційні загрози можуть мати катастрофічні наслідки для організації.

Зменшення ризику передбачає вжиття заходів для зменшення ймовірності виникнення ризику або обмеження його впливу. Наприклад, у виробничому секторі компанія може інвестувати в сучасне обладнання та проводити навчання працівників техніці безпеки, щоб зменшити ризик нещасних випадків на виробництві. Зіткнувшись із фінансовим ризиком, компанія може застосувати збалансовану інвестиційну стратегію, яка диверсифікує активи та обмежує вплив на нестабільні ринки [45]. Для зменшення ризику важливо постійно контролювати та вдосконалювати діяльність, оскільки зміна умов може вплинути на її ефективність.

Страховання є класичним прикладом передачі ризику – компанія сплачує страхову премію в обмін на захист від певних видів ризику. У цьому контексті можна також згадати IT-послуги для компаній. Контракти з партнерами можуть містити пункти, що визначають розподіл ризиків і відповідальності між сторонами. Наприклад, забудовник і підрядник будівельного проекту можуть укласти угоду, яка визначає розподіл відповідальності за затримки та понаднормові витрати.

Передача ризиків особливо корисна, коли організація не в змозі самостійно керувати певними типами ризиків. Загалом передача ризиків дозволяє організаціям зосередитися на своїй основній діяльності, мінімізуючи потенційні негативні наслідки шляхом співпраці з іншими або використання страхування [38].

У деяких випадках організація може прийняти ризик, якщо вважає, що потенційні вигоди переважають її наслідки. У цьому випадку важливо мати план реагування на випадок ризику. Прийняття ризику часто, коли є можливість отримати значний прибуток, незважаючи на потенційні загрози. Прикладом може бути інвестування в нову технологію, яка може революціонізувати ринок, але може не бути прийнятою.

У таких ситуаціях необхідно розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій і стратегії врегулювання кризових ситуацій [2]. Також важливо, щоб рішення про прийняття ризику приймалося після ретельного аналізу, розуміння потенційних наслідків і розробки відповідних стратегій реагування.

Диверсифікація передбачає розподіл ризику шляхом інвестування в різноманітні активи чи проекти. Таким чином потенційні втрати в одній сфері можуть бути компенсовані прибутками в іншій. Для фінансових інвесторів диверсифікація може означати утримання різних типів активів для зменшення ризику, пов'язаного з ринковими коливаннями. Для компаній диверсифікація може означати розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки, що зменшує залежність від одного джерела доходу.

У деяких випадках організації зберігають запаси або резерви (фінансові, сировинні тощо), щоб впоратися з ринковою невизначеністю та нестабільністю. Ця стратегія, яку часто називають підтримкою буферів, дозволяє швидко реагувати на непередбачені події, такі як раптові зміни попиту, коливання цін на сировину або збої в ланцюзі поставок, коли формування попиту не вдається.

Наприклад, виробнича компанія може підтримувати додаткові запаси сировини, щоб забезпечити безперервність виробництва у разі проблем із постачанням. Організації часто створюють фінансові резерви, які можна використовувати в надзвичайних ситуаціях або для інвестування.

Підтримка буферів може спричинити певні витрати, наприклад витрати на складування запасів, є ключовим елементом управління ризиками, оскільки забезпечує гнучкість. Однак важливо уникати надмірного навантаження на організацію, збираючи ресурси на чорний день.

Диверсифікація також може допомогти організаціям адаптуватися до мінливого попиту, що зрештою може сприяти більшій стабільності та зростанню. Однак варто пам'ятати, що занадто агресивне розпорошення ресурсів може призвести до неефективного управління. Фірми з унікальною бізнес-стратегією схвалюють офіційні практики управління ризиками, які, у свою чергу, сприяють кращим результатам на ринку [45].

Управління ризиками включає виявлення, оцінку та контроль загроз, які можуть зашкодити досягненню цілей організації. Вони використовуються як у бізнес-контекстах, так і в таких сферах, як інженерія, медицина та політика. Це допомагає вам краще розуміти й контролювати потенційні загрози, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих рішень і захисту від неочікуваних втрат.

Управління ризиками підприємства – це стратегічний підхід, що ґрунтується на оцінці ризиків, який визначає, оцінює та управляє організаційними ризиками, щоб запобігти втратам і використати можливості. На відміну від традиційного управління ризиками, яке має вузьку спрямованість, управління ризиками підприємства є цілісним, враховуючи всі типи ризиків для підтримки стратегії та ефективності компанії.

Управління ризиком традиційно розглядається як мінімізація шкоди цінності, яку організація створює для себе, співробітників, акціонерів, клієнтів і суспільства. Кожне підприємство вирішує, що воно сприймає як ризик для організації, і виконує певну форму оцінки ризику. Без ефективних інформаційних технологій неможливо мати ефективне управління ризиками [46].

Впровадження корпоративного управління ризиками покращує процес прийняття рішень, узгоджує схильність до ризику зі стратегічними ініціативами та покращує безперервність бізнесу шляхом проактивного зменшення ризиків. Управління ризиками підприємства також підтримує відповідність нормативним вимогам і розвиває культуру усвідомлення ризиків, підвищуючи стійкість компанії та сприяючи сталому зростанню.

Шаульська Л. В., Перерва П. Г. та Кобєлева Т. О. [30] підкреслюють, що підприємства керують ризиками шляхом виявлення, аналізу та оцінки рівня підприємницького ризику з метою його максимального зменшення або повного усунення. Методи управління ризиками включають різноманітні методи та інструменти, які допомагають організаціям ідентифікувати, аналізувати та контролювати ризики. Кожен з них має своє застосування в залежності від виду ризику і характеру діяльності організації. Часто використовується кілька

методів одночасно. Найбільш популярними методами управління ризиками є (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Популярні методи управління ризиками [39], [51]

Метод	Характеристика
SWOT аналіз	Популярний метод, який використовується для виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози), який може допомогти виявити ризики
Аналіз PEST	Фокусується на аналізі політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних), які можуть вплинути на організацію та її ризик.
Матриця ризику	Інструмент для оцінки ризику шляхом розміщення його на двовимірній матриці, де одна вісь представляє ймовірність виникнення ризику, а інша – його вплив.
Дерево рішень	Дозволяє візуалізувати потенційні шляхи прийняття рішень та їх наслідки, що допомагає оцінити ризик прийняття рішення.
Аналіз чутливості	Дозволяє оцінити, як змінні впливають на результат певного сценарію чи проекту.
Метод Монте-Карло	Математичний метод, який використовується для моделювання складних систем і прогнозування результатів шляхом моделювання кількох сценаріїв за допомогою випадкових випробувань. Він використовується для вирішення проблем, які занадто складно або неможливо вирішити за допомогою аналізу. Він часто використовується у фінансах, інженерії та багатьох інших сферах для оцінки ризику.
Планування сценаріїв	Передбачає створення різних сценаріїв (наприклад, песимістичного, оптимістичного, реалістичного) та оцінку потенційних результатів і ризиків, пов'язаних з кожним із них.
Причинно-наслідковий аналіз (діаграма Ісікави)	Метод виявлення різних причин, які можуть призвести до конкретної події або проблеми
Кількісна оцінка ризику та статистичні моделі	Використання статистичних моделей та інструментів кількісної оцінки ризику, таких як значення ризику (VAR) в управлінні фінансовими ризиками, дозволяє мінімізувати його вплив на організацію.
Процедури та стандарти безпеки	Їх впровадження та дотримання є популярним методом управління ризиками, особливо в контексті операційного ризику та ризику безпеки.
Кризове управління та плани на випадок надзвичайних ситуацій	Розробка цього типу документів з детальними сценаріями поведінки у разі виникнення ризику дозволяє мінімізувати його вплив на організацію.

Ідентифікація ризиків передбачає розпізнавання загроз і можливостей, підготовку реєстру ризиків і індикаторів раннього попередження, а також

ознайомлення з точкою зору зацікавлених сторін. Виявлений ризик має бути описаний у спосіб, зрозумілий для зацікавлених сторін.

Етап планування спрямований на підготовку відповіді на виявлені ризики, яка дозволить мінімізувати існуючі загрози та максимізувати нові можливості. Виконання цього кроку дає шанс, що матеріалізований ризик не стане несподіванкою для проекту та його наслідки не будуть надто серйозними. Ми не можемо запропонувати проактивну відповідь на кожен ризик. Проте там, де це вигідно, варто запроваджувати такі реакції.

У рамках цього кроку плануються й оцінюються можливі відповіді на нові ризики. Важливо, щоб відповіді були пропорційними його масштабу, а понесені витрати були виправданими. Можливі відповіді на загрози включають: уникнення, зменшення (ймовірності або впливу), резервний план, передачу, обмін і прийняття. Реакція на можливості може полягати в тому, щоб скористатися ними, покращити їх, поділитися ними або відкинути їх.

Значною мірою ефективність управління ризиком залежить від його вмілої оцінки. Щоб якомога точніше визначити ризик, варто скористатися перевіреними методиками. Рекомендовані методи визначення ризику включають: контрольні списки, списки областей, діаграми причин і наслідків, аналіз припущень, аналіз обмежень і групові методи, такі як мозковий штурм, номінальні групи або техніка Delphi [33].

Аналіз ризиків компанії спрямований на досить раннє виявлення загроз успіху компанії. Отже, це оцінка загроз, з якими може зіткнутися підприємство. Аналіз ризиків компанії – це стратегія управління ризиками, яка дозволяє раннє розпізнавання потенційних загроз. Таким чином, це дозволяє приймати швидкі та точні рішення, які сприяють успіху компанії.

Як стверджує Шурда К. Е. Шурда К. Е. [31], оцінка ризику – це оцінка ймовірності, точкова або інтегральна, за статистичними даними або експертна. Розпізнавання, аналіз та оцінка ризиків дозволяє компанії розробляти превентивні дії, які можуть зменшити небезпеки до незагрозливого рівня.

Управління ризиками підприємства покращує процес прийняття рішень, уточнюючи потенційні ризики та узгоджуючи їх із цілями компанії. Він використовує такі методи, як самооцінка ризиків і контролю, а також високорівнева оцінка ризиків для виявлення та управління ризиками, сприяючи культурі, яка надає пріоритет організаційній гнучкості та стійкості до керованих ризиків.

Згідно з висновками авторів [33], оцінка ризику є більшою мірою документальною діяльністю (що вказує на своєрідну більш «поверхневу» відповідність стандартам), а не креативною діяльністю, що є подібним до мозкового штурму. Здебільшого існує систематичне застосування політик підприємства, у багатьох випадках єдиним джерелом даних про ризики є експертне судження. Методи оцінки та зменшення ризиків повинні виходити за межі жорсткого підходу, заснованого на принципі «причина-наслідок» або «якщо-тоді».

Ефективне управління ризиками покращує ефективність бізнесу шляхом активного виявлення та пом'якшення загроз, що призводить до зменшення збоїв і фінансових проблем. Воно забезпечує ефективне використання ресурсів, підтримує діяльність і захищає репутацію компанії, що підтримує прийняття стратегічних рішень і її конкурентну перевагу. Управління ризиками підприємства оптимізує розподіл ресурсів, допомагаючи керівникам визначати пріоритетність ризиків і узгоджувати бюджет із цілями компанії. Інтеграція управління ризиками підприємства з плануванням бюджету зосереджує ресурси на критичних областях, підвищуючи продуктивність і ефективність.

Надійна система управління ризиками підприємства зміцнює довіру зацікавлених сторін, демонструючи прихильність до ефективного управління ризиками, захисту активів і репутації та підвищення довіри на ринку. Використання корпоративного програмного забезпечення для управління ризиками покращує здатність передбачати ризики та керувати ними, підтримуючи стійкість та зростання бізнесу.

1.3 Глобальні виклики та їх вплив на ризики у діяльності підприємства

У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко змінюється, організації повинні бути інноваційними та гнучкими у своєму підході до управління ризиками. Традиційних підходів до управління ризиками може бути недостатньо для вирішення нових ризиків, таких як технологічні збої, загрози кібербезпеці або геополітична невизначеність. Інновації в управлінні ризиками передбачають використання нових технологій, методологій та аналітичних інструментів для покращення можливостей ідентифікації, оцінки та пом'якшення ризиків. Це може включати застосування алгоритмів прогнозу аналітики, штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) для передбачення ризиків і можливостей, планування сценаріїв для моделювання альтернативного майбутнього та гнучкі методології для швидкого реагування на мінливий ландшафт ризиків [47]. Застосовуючи інновації та адаптивність, організації можуть випереджати нові ризики, використовувати можливості та підтримувати конкурентну перевагу на ринку.

Ефективне управління ризиками підприємства вимагає співпраці та інтеграції всіх функцій і рівнів організації. Відокремлені підходи до управління ризиками можуть призвести до фрагментарних оцінок ризиків, дублювання зусиль і втрачених можливостей для ефективного використання синергії. Співпраця передбачає залучення зацікавлених сторін з різних відділів, бізнес-підрозділів і регіонів для обміну знаннями, досвідом і найкращими практиками в управлінні ризиками. Інтеграція передбачає узгодження управління ризиками з іншими бізнес-процесами, такими як стратегічне планування, управління продуктивністю та відповідність, щоб забезпечити послідовність і узгодженість зусиль з управління ризиками. Сприяючи співпраці та інтеграції, організації можуть покращити комунікацію, координацію та ефективність управління ризиками, що веде до кращого прийняття рішень і результатів.

Ті, хто працюють у секторах, що розвиваються швидше, як-от роздрібна торгівля та технологічний, швидше за все сприймуть ризик і шукатимуть

можливості, тоді як ті, хто працює в секторах, що керуються регуляторними органами, наприклад у державних і фармацевтичних галузях, швидше за все, нададуть пріоритет відповідності та зосередяться на уникненні ризиків. Різні функції в організації також мають різні погляди на ризик.

Вергал К. Ю та Іщенко І. С. [8] розмежовують зовнішні ризики підприємства на: ризики галузі, ризики макrorівня та глобальні ризики, а також виділили наступні групи ризиків макrorівня для торговельних підприємств (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Групи ризиків макrorівня торгових підприємств [17]

Макроризик – це політичні, соціальні чи економічні негаразди, які завдають шкоди підприємствам, що працюють у країні. Поширені приклади макроризику включають зміни в монетарній політиці, зміни в регулятивному чи податковому режимі та громадянські заворушення. Макроризики обумовлені об’єктивними факторами, які діють на рівні країни [17].

У січні 2024 року Всесвітній економічний форум (ВЕФ) опублікував «Звіт про глобальні ризики 2024». У дослідженні було опитано 1490 експертів із різних секторів щодо ймовірного впливу глобальних ризиків через один, два та десять років, а також щодо того, як пом’якшити ці ризики. Основний прогноз висновків – негативний. У наступні два роки:

27% респондентів очікують «Потрясінь і підвищеного ризику глобальних катастроф»;

54% респондентів очікують «Деяку нестабільність, помірний ризик глобальних катастроф»;

лише 16% респондентів очікують «стабільних» або «спокійних» умов.

Десятирічні прогнози передбачають навіть вищі рівні ризику, у тому числі 17% експертів очікують «нависання глобальних катастрофічних ризиків» і лише 9% очікують низький або незначний рівень ризику [49].

Розумне прийняття ризику – це єдиний спосіб, яким організації можуть заново винайти та трансформуватись, щоб вижити, створювати цінності та процвітати в цей час невизначеності, водночас розвиваючи стійкість, щоб захистити цінності в умовах складного, постійно мінливого ризику.

У найближчому майбутньому основними ризиками, які найімовірніше, призведуть до серйозної кризи глобального масштабу в 2024 році, є екстремальні погодні умови, дезінформація, створена штучним інтелектом, суспільна та/або політична поляризація, криза вартості життя та кібератаки [34]. Крім того, з 20 найбільш часто прогнозованих ризиків на 2024 рік майже половина з них є економічними, включаючи економічний спад, нестачу навичок або робочої сили, а також перебої в енергетичних, продовольчих та інших критичних ланцюгах постачання [49].

Малі та середні підприємства (МСП) зацікавлені майже в усіх цих ризиках, оскільки вони можуть зазнати негативного впливу, але більш помітно – тому що малі та середні підприємства важливі для запобігання зазначеним ризикам, оскільки на них припадає 99% компаній ЄС і дві третини зайнятих. Декілька МСП і стартапів підтримують зелену цифрову трансформацію галузей. Цифрові МСП підвищують кіберстійкість, пропонуючи свої інструменти кібербезпеки та сприяючи цифровізації інших підприємств і місцевих державних послуг [35]. Крім того, МСП відіграють важливу роль у сприянні розвитку навичок і запобіганні дефіциту, наприклад, співпрацюючи з університетами та постачальниками професійно-технічної освіти та навчання.

Побудова здорової економіки з кваліфікованими власниками малого бізнесу та працівниками допомагає запобігти тому, щоб середній клас став більш крихким – процес, який є одним із рушійних сил суспільної та політичної поляризації, де дезінформація та дезінформація, створена ШІ, можуть панувати вільно. Поряд зі зростаючою кількістю порушень безпеки, загальна вартість кіберзлочинності для кожного підприємства у 2019 р. зросла в середньому на 12% [25].

Ландшафт ризиків буде змінюватися в наступні роки, але ризики, прогнозовані на 2024 рік, не просто зникнуть, а на перший план вийдуть нові ризики. Звіт про глобальні ризики за 2024 рік підкреслює цю зміну в двох- та десятирічних перспективах. МСП відіграватимуть важливу роль у подоланні цих нових загроз.

Овсянюк-Бердадіна О. Ф. [23] зазначає, що глобальні виклики, пов'язані з дисбалансом суспільних благ, посилюються низкою криз, які притаманні сьогоденню, насамперед це моральна, культурна, політична, соціальна кризи, криза демократії та ідеологій. У короткостроковій перспективі дезінформація розглядаються як головна проблема, за якою йдуть екстремальні погодні явища, поляризація суспільства, кібербезпека та міждержавний збройний конфлікт. Через десятиліття чотири найсерйозніші зазначені ризики є екологічними. За ними йдуть здебільшого цифрові загрози – дезінформація, негативні наслідки технологій штучного інтелекту та кібербезпека.

Автори Семенова К. Д. та Тарасова К. І. [25] відмічають, що до групи глобальних економічних ризиків належать ситуації й умови, що роблять істотний вплив на макроекономіку. Економічні кризи, фінансові крахи, пандемії та геополітичні потрясіння створюють сейсмічні збурення у світовій економіці, що призводить до підвищення фінансових ризиків. Ці несподівані події змушують підприємства та фінансові установи швидко адаптуватися.

Складна мережа глобальних економічних факторів включає такі економічні показники, як зростання ВВП, процентні ставки та інфляція, а також торговельну та монетарну політику. Ці фактори створюють динамічний

ландшафт, де фінансові ризики постійно змінюються у відповідь на економічні умови та політичні події, включаючи геополітичні конфлікти.

Макроекономічні показники, від зростання ВВП і рівня безробіття до індексу споживчих цін (ІСЦ) і платіжного балансу, служать ключовими маркерами для розуміння економічного стану. Вони є життєво важливими компонентами в оцінці та управлінні фінансовими ризиками для підприємств.

Азьмук Н. А. [1] визначає, що шоловними рушійними силами розвитку глобальної цифрової економіки виступають цифрові дані та платформи. Сучасна глобальна економіка ставить перед підприємствами багато нових викликів і можливостей. Одним із ключових аспектів міжнародної діяльності є товарообіг з іноземними контрагентами. Хоча міжнародна торгівля приносить багато переваг, таких як доступ до нових ринків і збільшення потенціалу прибутку, вона також супроводжується підвищеними ризиками. Це може бути результатом багатьох факторів, таких як коливання обмінних курсів, митні проблеми, політична нестабільність, проблеми з логістикою та культурні відмінності.

У разі діяльності, пов'язаної з обміном товарами з іноземними державами (імпорт, експорт, зберігання товарів, які в кінцевому підсумку експортуються) – особливо важливо вміло адаптувати компанію численні вимоги, обмеження та можливі санкції. Тому аналіз ризиків у торгівлі товарами з іноземними контрагентами стає ключовим інструментом управління, який дозволяє:

- мінімізувати можливі втрати;

- максимізувати переваги міжнародної ділової діяльності.

Серед структурних сил, що визначатимуть подальший розвиток світу, автори Мазаракі А. А. та Мельник Т. М. [19], виділяють:

- демографію;

- навколишнє середовище;

- економіку;

- технології.

Динаміка сучасного світу постійно викликає все нові й нові зміни, часто глобального масштабу. Сучасні технології, глобалізація, зміна споживчих уподобань і виклики, пов'язані зі сталим розвитком, формують майбутнє бізнесу. Беручи до уваги основні тренди, які вплинуть на бізнес найближчим часом, і визначення ключових викликів, можна визначити кілька викликів та загроз для підприємств в майбутньому (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Майбутні виклики та загрози в діяльності підприємств [25], [40]

Ризики	Значення
Кібербезпека	Оскільки технології стають невід'ємною частиною бізнесу, ризики, пов'язані з кібератаками, також зростають. Тому компаніям слід приділяти пильну увагу ефективним рішенням кібербезпеки для захисту своїх даних, систем і клієнтів.
Людський капітал	Розвиток технологій і автоматизації може призвести до заміни людей машинами в багатьох секторах. У зв'язку з цим постає питання про перепідготовку працівників та надання їм навичок, необхідних для роботи в сучасному бізнес-середовищі. Ефективне управління людським капіталом у багатьох випадках може визначити конкурентну перевагу підприємства.
Конкуренція та інновації	Технологічний розвиток відкриває двері для нових організацій. Компанії повинні бути готові конкурувати не тільки в традиційних сферах, а й у сфері інновацій. Важливою стає постійна готовність адаптуватися та створювати нові рішення.
Ділова етика	Оскільки технології та бізнес виходять за рамки традиційних секторів, виникає потреба у відповідному регулюванні та регулюванні. Компанії повинні дотримуватися правил захисту даних, безпеки, етики ШІ та інших відповідних сфер.

Майбутнє бізнесу несе величезні можливості, але також і багато викликів. Компанії, яким вдається належним чином реагувати на динамічні зміни в технологіях, суспільстві та економіці, матимуть шанс досягти успіху. Ключовим буде постійне підвищення кваліфікації, інвестиції в інновації та розвиток, уміння гнучко адаптуватися до нових умов. Тому можна з упевненістю підвести підсумок, що люди – це основа бізнесу майбутнього.

Підсумовуючи, можна сказати, що бізнес майбутнього буде зосереджений на технологіях, сталому розвитку, персоналізації клієнтів, гнучкості в роботі, етиці та соціальній відповідальності. Компанії, які готові адаптуватися до цих

тенденцій і викликів, отримають шанс досягти успіху і довготривалого існування на ринку, в тому числі глобальному. Майбутнє бізнесу, безперечно, буде динамічним, вимагатиме постійного навчання та адаптації до нових реалій, а компанії зможуть отримати конкурентну перевагу, засновану на людському капіталі.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів управління ризиками у діяльності підприємств в умовах глобальних викликів, нами було сформовано наступні висновки:

1. Бізнес-ризик може включати фінансові ризики, ризики кібербезпеки, операційні ризики та ризики репутації, усі вони можуть серйозно вплинути на стратегічні плани компанії, якщо керівники підприємств не вживуть заходів для їх пом'якшення. Найголовніше, щоб власники бізнесу усвідомлювали ризики, які можуть похитнути їх діяльність. Таким чином вони можуть вжити заходів, щоб запобігти їм або мінімізувати їхній вплив, якщо вони виникнуть.

2. Управління ризиками підприємства є основою для управління організаційними ризиками. Організаційний ризик – це широке поняття. Це може охоплювати різноманітні питання: від забезпечення безпеки працівників і конфіденційних даних до дотримання законодавчих норм і припинення фінансового шахрайства. Ризик може бути внутрішнім, наприклад несправність обладнання, або зовнішнім, наприклад стихійні лиха. Те, що вважається ризиком, відрізняється від однієї організації до іншої. Етапами управління ризиками є ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій управління ризиками, реалізація цих стратегій, а також моніторинг і перегляд.

3. Ефективне функціонування сучасного підприємства, завданням якого є торгівля товарами на міжнародних ринках, неможливе без належного управління ризиками. Найважливіші типи глобальних ризиків, розділених на п'ять категорій ризиків: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та

технологічні. Як на рівні підприємств, так і національних урядів і на міжнародному рівні існує потреба в динамічній та гнучкій інтегрованій системі управління ризиками. Необхідно звернути увагу та знайти більш ефективні способи виявлення, аналізу, пом'якшення та інформування про ризики осіб, які приймають рішення. На жаль, очікується, що в майбутньому різні типи економічних, екологічних, геополітичних, соціальних і технологічних катастроф і криз відбуватимуться все частіше, а їхні наслідки будуть дедалі серйознішими як в економічному так і в соціальному аспектах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1 Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі підприємства Полтавський пивзавод в січні 1991 року.

Підприємство Полтавський пивзавод було збудовано у 1965 році і на протязі довгого часу забезпечувало споживачів Полтавського та інших регіонів України високоякісною продукцією.



Рис. 2.1 Візитівка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство. Виходячи з цього, продаж акцій товариства не є відкритою, тобто ними володіють лише його засновники (члени трудового колективу).

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» діє на основі чинного законодавства та установчих документів, створених на стадії заснування. Відповідно до статуту підприємство має здійснювати такі види діяльності рис. 2.2:

виробництво та реалізація пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, слабоградусних сильногазованих напоїв;

виготовлення та реалізація комбікормів і зернових відходів для великої рогатої худоби, свиней, коней, ставкової риби тощо;

виробництво товарів народного споживання та їх реалізація через торгівельну мережу, надання платних послуг населенню;

прийняття участі, організація та проведення дегустації пива, гірких настоїв і напоїв, слабоградусних та безалкогольних напоїв, фруктових напоїв;

оренда та надання у користування рухомого та нерухомого майна;

інші види діяльності в межах чинного законодавства України.

Рис. 2.2 Основні види діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Об'єкт управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це елемент системи управління, на який спрямовано управлінську діяльність товариства. Об'єкт управління має конкретне значення, свої властивості і характеристики, а саме майно і майнові права, виробнича й інтелектуальна діяльність персоналу, що працюють у товаристві.

Суб'єкт управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це апарат управління товариства. До суб'єктів управління належать також відповідні організації, установи. Суб'єкт управління не існує ізольовано, він пливає на об'єкт управління, з яким вони утворюють систему управління.

Взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється за допомогою функції управління. У контексті ефективної взаємодії важливо, щоб ціль і виконавець були зацікавлені в чіткій взаємодії, що базується на принципах зворотного зв'язку. Тобто здатність

суб'єкта до ефективного управління залежить від готовності об'єкта швидко і точно виконувати вказівки, розпорядження і завдання, що надходять.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виробник пива зі світовим ім'ям пропонує дистриб'юторам співпрацю на найзручніших і вигідних умовах. Вироблена продукція відмінно зарекомендувала себе на українському ринку пива, квасу і солодких напоїв за рахунок високої якості продукції з виключно натуральних компонентів. Наш продукт відомий не тільки в Полтаві, а й у всіх регіонах країни рис. 2.3.



Рис. 2.3 Завод Полтавпиво

Технологія приготування пива, дуже складний та тривалий процес. Виробництво пива починається зі складання ячменю (або інших злаків, таких як пшениця, сорго, жито чи овес). Основна мета — активувати ферменти в зерні. Ці ферменти гідролізують крохмаль та інші сполуки в зернах під час затирання. Під час складання зерна ледь замочують у воді та періодично аерують, так звана фаза замочування та проростання. Під час проростання активуються три важливі групи ферментів: (I) амілази, (II) протеази/пептидази та (III) бета-глюканази. Кожен з цих ферментів виконує важливу функцію під час процесу складання та наступного пивоваріння:

амілази перетворюють крохмаль, присутній в ядрах ячменю, в цукор, що зброджуються;

протеази та пептидази розщеплюють білки та вивільняють вільний аміний азот (FAN),

бета-глюканази руйнують клітинну стінку ендосперму, забезпечуючи доступ інших ферментів до ендосперму. Далі, на етапі сушіння та випалу, ядра сушать і нагрівають. Це зупиняє проростання, зупиняє ферментативну активність у ядрах, знижує ризик псування та визначає вплив солоду на кінцевий аромат та колір пива.

Фактичний процес пивоваріння складається із п'яти етапів рис. 2.4. Зазначимо, що основна мета – перетворити нерозчинний солод або зерновий матеріал на розчинний і екстракт, що зброджується.



Рис. 2.4 Етапи процесу пивоваріння

На першому етапі подрібнені зерна змішують із теплою водою. Це затор зберігається за певних температур і рН, щоб забезпечити правильне ферментативне перетворення крохмалю та білків. Зазвичай використовується початкова температура 45°C. При цій температурі протеази активуються та розкладають білки до коротких пептидів та амінокислот, які стануть основним джерелом азоту для дріжджів під час ферментації. Потім затор нагрівають до температури 62-64 ° C, при якій крохмаль клейстеризується і стає доступним для амілаз. Бета-амілази відщеплюють мальтозу молекул крохмалю. Потім затор нагрівають до 72°C протягом 15-25 хвилин, що забезпечує подальше

розщеплення довголанцюгових полісахаридів альфа-амілазами. Зрештою, температуру затора підвищують до 78°C, припиняючи майже всю ферментативну активність.

На етапі фільтрування нерозчинна фракція (відпрацьоване зерно) відокремлюється від розчинного екстракту. Екстракт (сусло), що залишився, перекладають в киплячу ємність.

Етап кип'ятіння, при варінні додають хміль та інші спеції. Вони сприяють гіркоті та аромату кінцевого пива. Точніше, хміль містить альфа-кислоти, і під час кип'ятіння ці кислоти ізомеризуються в ізоальфа-кислоти, основні гіркі речовини у пиві. Гіркий хміль містить високу концентрацію альфа-кислот (6-16%) і часто додається на початку варіння. Ароматний хміль має високий вміст хмелевої олії. Ароматичний хміль зазвичай додають тільки в кінці варіння або при сухому охмеленні зеленого пива, щоб зменшити видалення ароматно-активних сполук.

Інші основні ефекти кип'ятіння сусла включають денатурацію та агрегацію білка, концентрацію сусла, видалення сторонніх присмаків, таких як диметилсульфід (ДМС), та дезінфекцію сусла. Потім кип'ячене сусло переносять у вир для видалення агрегованого білка та нерозчинних компонентів хмелю (гарячий відруб). Нарешті, сусло охолоджують, аерують і переносять ферментер, куди додають дріжджі.

Етап ферментації. Під час бродіння дріжджі перетворюють цукру, що зброджуються, в CO₂ і етанол. При цьому виробляються сотні вторинних метаболітів, що впливають на аромат та смак пива. Відмінності в цих метаболітах у різних штамів дріжджів дозволяють дріжджам так унікально впливати на смак пива. Прикладами типових ароматів пива, отриманих із дріжджів, є складні ефіри ізоамілацетату (банановий аромат), етилацетату (аромат розчинника) та етилгексаноату (ананасовий аромат). Огляди різних ароматів, що виробляються дріжджами, та задіяних в них біохімічних шляхів

Первинне бродіння зазвичай завершується протягом десяти днів, а кінцевий продукт цього бродіння називається зеленим пивом. Після цього більшу частину дріжджів видаляють, а зелене пиво переносять у резервуар для дозрівання і зберігають при низьких температурах (-1°C до 5°C) протягом декількох днів (ельове пиво) або до декількох тижнів (табірне пиво). Під час цього дозрівання дріжджі, що залишилися, все ще метаболічно активні і можуть виробляти додатковий CO_2 і етанол, а також зменшувати неприємні присмаки, такі як діацетил (маслянистий, прогорклый аромат).

Щодо організаційної структури товариства то вона лінійно-функціонального типу рис. 2.5.

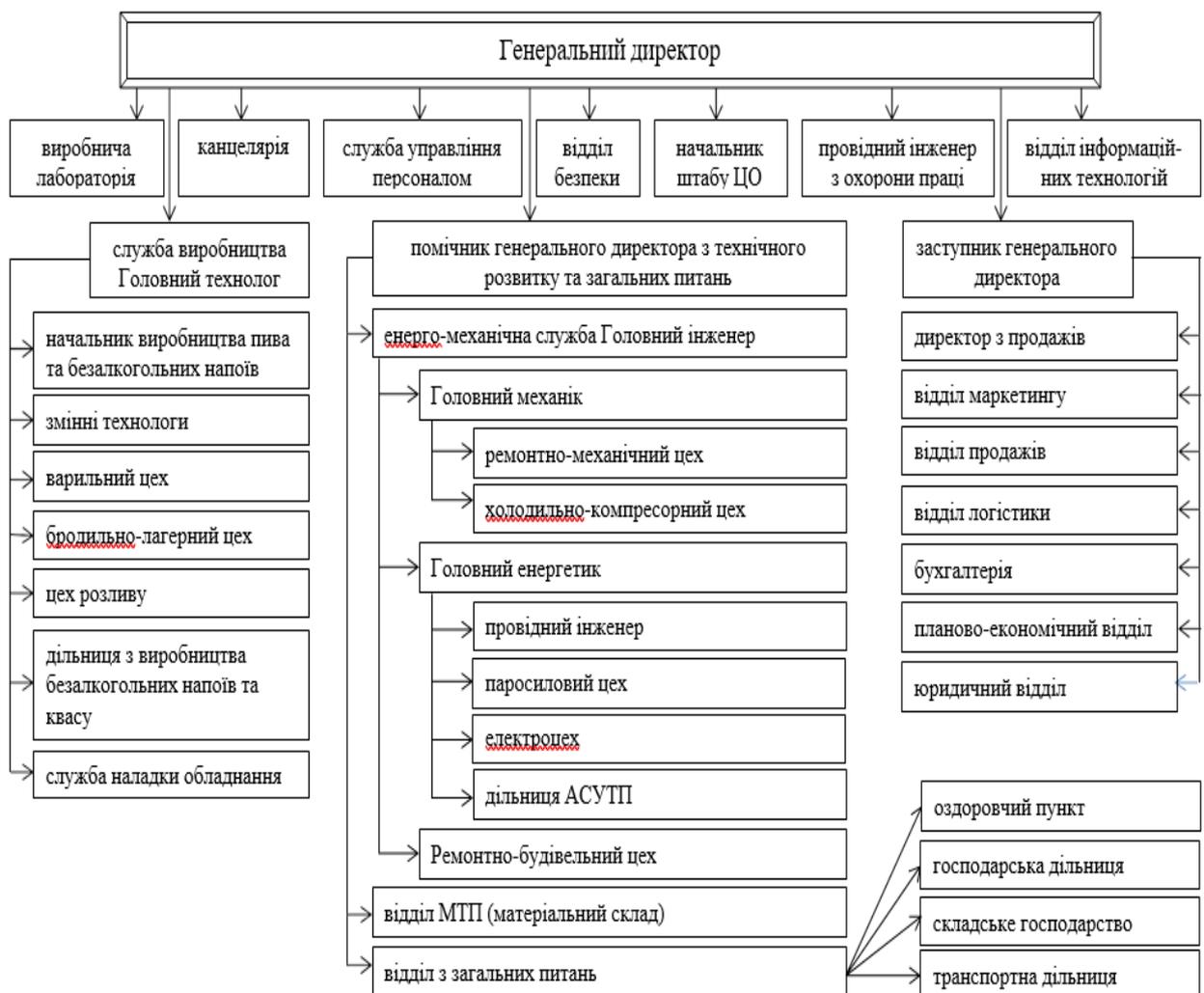


Рис. 2.5 – Організаційна лінійно-функціональна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Лінійно-функціональна організаційна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів.

Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань і основних напрямків а також різні види, методи та відповідні механізми управління, спрямовані на ефективність продуктивності праці та якість роботи.

Управління персоналом дуже поширене достатньо нове і важливе соціально-економічне явище. Він дуже складний, багатогранний.

Особливими функціями системи управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», на нашу думку, є:

наскільки це можливо, забезпечує взаємозамінність співробітників компанії зменшити залежність товариства від власного персоналу;

підготовка швидкої та досить економної кадрової перебудови в товаристві;

своєчасно визначає «баласт» неякісних співробітників, вони потребують постійного нагляду, і компанія витрачає на них значні кошти ресурси;

допомагати співробітникам структурувати свою роботу, щоб отримати від неї максимум позитивні показники як для працівника, так і для компанії.

Відомості про загальну структуру персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» містять дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» по категоріях зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення питомої ваги у % 2023р.від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021р.	2022р.
Управлінський персонал	87	30,96	82	28,87	79	28,62	-2,34	-0,25
у тому числі: Керівники	31	11,03	30	10,56	29	10,51	-0,52	-0,06

Продовження табл. 2.2

Спеціалісти	51	18,15	48	16,90	46	16,67	-1,48	-0,23
Технічні працівники	5	1,78	4	1,41	4	1,45	-0,33	0,04
Виробничий персонал	194	69,04	202	71,13	197	71,38	2,34	0,25
Разом	281	100	284	100	276	100	-	-

На основі аналізу загальної структури персоналу в табл. 2.2 можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 рр. зазнала певних змін у напрямку зменшення персоналу товариства. Таким чином, чисельність керівного персоналу у 2023 році була 79 осіб, що на 3 особи менше порівняно з 2022 роком. Чисельність виробничого персоналу в порівнянні з 2021 роком зросла на 3 особи а відносно 2022 року, зменшилась на 5 осіб рис. 2.6.

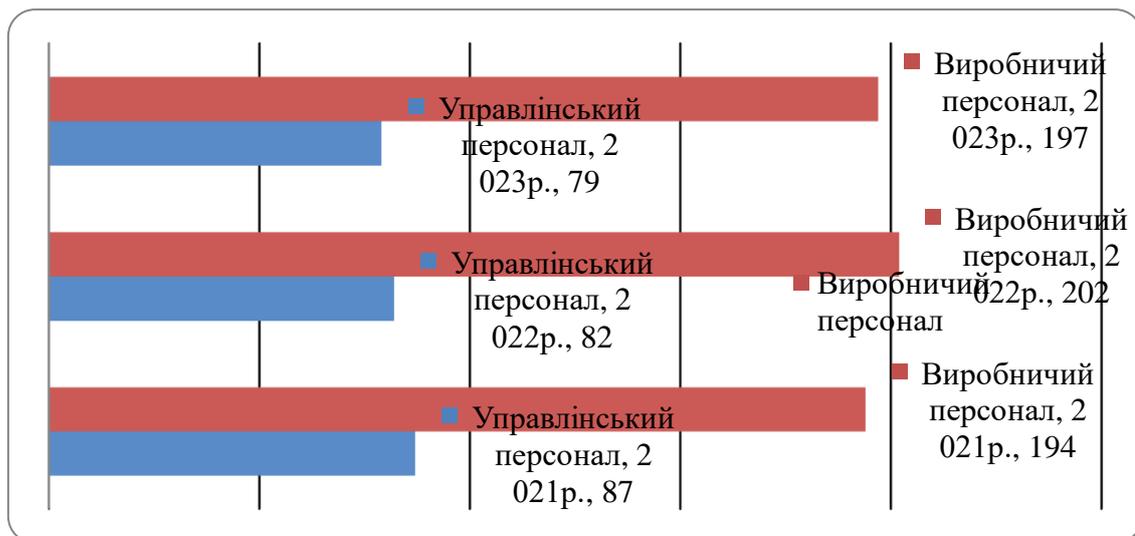


Рис. 2.6 – Динаміка змін структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023рр.

Подібний процес є цілком виправданим для більшості підприємств. Зменшення чисельності персоналу, викликане війною в країні, скороченням виробництва.

Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відзначається помірною стабільністю. Персонал, наявний в даний час на товаристві, отримали змогу розвиватися як спеціалісти, як особистості, як кваліфіковані кадри.

Здійснюючи аналіз соціальної структури персоналу необхідно, перш за все, охарактеризувати його загальну вікову структуру (табл. 2.3).

Характеризуючи табл. 2.3 бачимо, що основна маса працівників підприємства в цілому – люди середнього віку (25-34 років), які мають достатній досвід і одночасно певний мобілізаційний потенціал. Їх кількість в 2023 році разом становить 36,96% (102 особи), що за структурою на 1,07 % менше від 2022 року та майже не змінилось відносно 2022 роком.

Таблиця 2.3

Характеристика вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2021-2023рр.

Вікові категорії	2021р.		2021р.		2023р.		Відхилення питомої ваги у % 2023р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021р.	2022р.
Молодь віком 15-24 років	25	8,90	26	9,15	28	10,14	1,25	0,99
25-34 років	106	37,72	108	38,03	102	36,96	-0,77	-1,07
35-49 років	72	25,62	78	27,46	75	27,17	1,55	-0,29
50-59 років	62	22,06	55	19,37	52	18,84	-3,22	-0,53
Післяпенсійні роки	16	5,69	17	5,99	19	6,88	1,19	0,90
Разом	281	100	284	100	276	100		

Аналіз цієї вікової групи мобільності показує, що пріоритет надається працівникам з досвідом, які є достатньо надійними та досвідченими для зміцнення стабільності персоналу. Молоді люди, які потребують часу та грошей на освіту, насамперед мають бажання розвиватися кар'єрно, що призводить до нестабільних життєвих ситуацій, творчих захоплень та частої зміни роботи.

До того ж у цілому можна стверджувати, що найбільшу питому вагу в управлінському персоналі становлять працівники 35-49 років (2021 рік – 26%; 2022 рік – 26%; 2023 рік – 27 %), а найменшу чисельність працівники після пенсійного віку (2021 рік – 16 осіб; 2022 рік – 17 осіб; 2023 рік – 19 осіб).

Важливою характеристикою персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка пояснює його особливості, є статева структура персоналу(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за статтю за
2021-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.	2023р.	2021р	2022р.
Чоловіки	173	174	161	62,06	62,27	58,33	(3,73)	(3,94)
Жінки	108	110	115	37,94	37,73	41,67	3,73	3,94
Разом	281	284	276	100	100	100	X	X

З табл. 2.4. бачимо, що в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» більшу частину працюючих становлять чоловіки. Причиною цьому є те, що робота в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує використання важкої праці. Але з кожним роком кількість жінок зростає. Загалом це сталося за рахунок зміни структури персоналу за статтю, у зв'язку з призивом чоловіків до ЗСУ, а не за рахунок загального скорочення чисельності. В цілому за даними аналізу персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна охарактеризувати як кваліфіковану, кількісно оптимізовану сукупність працівників, яка має досить великий творчий та виробничий потенціал.

Надалі доречно провести аналіз руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика показників руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за
2021-2023 роки

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від	
	К-сть, осіб	К-сть, осіб	К-сть, осіб	2021р.	2022р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	281	284	276	(5)	(8)
з них:					
жінки	108	110	115	7	5
Звільнено працівників, осіб; з них:	15	13	17	2	4
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників);	3	1	5	2	4
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	12	12	12	0	0

Характеризуючи показники кадрового руху ПАТ «Фірма «Полтавпайво» слід зазначити, що за аналізований період звільнено незначну кількість осіб. Крім того, спостерігається тенденція до збільшення вивільнень у наступні роки – 2021 рік звільнено 15 осіб, у 2022 році – 13 осіб, у 2023 р. – 17. Звільнення працівників за власним бажанням не зараховується за порушення дисципліни.

Наступним кроком роботи є аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпайво».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпайво»

Результати виробничої, комерційної, фінансової та іншої фінансової діяльності залежать від різних факторів, які мають різний ступінь відношення один до одного і до кінцевих показників.

Задовільний фінансовий стан – це стабільна платоспроможність, достатній доступ до власних оборотних коштів та їх ефективне економічно обґрунтоване використання, чіткий порядок розрахунків, наявність стабільної фінансової бази. Аналіз проведено на основі балансу та фінансового звіту за 2021-2023 рр. (додатки Б-Г) Аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпайво» за 2021-2023 роки розраховано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпайво» за 2021-2023 роки

Показники	Звітні роки			Відхилення (+; -) 2023 р. від, %	
	2021	2022	2023	2021	2022
1.Фондовіддача, грн.	1,89	3,91	3,58	1,7	(0,33)
2.Фондоємність, грн.	0,53	0,26	0,28	(0,25)	0,02
3.Продуктивність праці, грн.	1150,64	2340,76	2456,34	1305,70	115,59

З наданих результатів пошуку випливає, що показник прибутковості фонду (фондовидача) постійно зростає з 2023 по 2021 роки. Зокрема, у 2021

році 1,89 а вже в 2023 році 3,58, збільшення дохідності фонду з 2023 року на 1,7 грн. Поліпшення використання основних фондів та виробничих потужностей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна досягти наступними шляхами: ефективно управління активами: це передбачає ретельний моніторинг і обслуговування існуючих виробничих активів. Регулярні перевірки та ремонти, модернізація обладнання та оновлення процесів можуть допомогти збільшити продуктивність виробничих фондів; інтенсифікація використання виробничих потужностей: цього можна досягти шляхом оптимізації виробничого процесу, покращення графіка роботи та впровадження методології ощадливого виробництва. інвестиції в сучасне обладнання: встановлення нових, найсучасніших машин і обладнання, які відповідають останнім тенденціям галузі та задовольняють попит на кращу якість продукції, можуть призвести до підвищення продуктивності та загального покращення використання виробничих потужностей.

Технічне обслуговування та реконструкція потужностей: реконструкція та модернізація пивоварних потужностей може допомогти підвищити загальну ефективність обладнання та виробничу потужність. Сучасні, добре обслуговувані потужності пропонують кращі умови для діяльності та можуть допомогти зменшити виробничі витрати та дефекти.

Впровадження ефективної системи бухгалтерського обліку та бюджетування: це необхідно для відстеження витрат, пов'язаних із утриманням, модернізацією та використанням основних фондів. Належне відстеження, аналіз і розподіл коштів гарантують ефективне використання ресурсів для отримання максимально можливого прибутку.

Усі ці стратегії, якщо їх ретельно виконувати, можуть допомогти підвищити загальну ефективність і продуктивність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується продуктивністю праці. Ефективність господарської діяльності тим краща, чим більший показник продуктивності праці та менший показник трудомісткості. З аналізу таблиці ми бачимо, що

продуктивність зростає у 2023 року на 2456,34 грн. у 2022 році на 2340,76 та на 1150,64 грн. у 2021 року. Для економічної оцінки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно проаналізувати основні показники його господарської діяльності. Використовуючи дані фінансових звітів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проведемо аналіз активів і пасивів товариства (табл. 2.7).

Отже, вивчивши кількісні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» за останні 3 роки бачимо, що у 2021 році валюта балансу становила 332,024 тис. грн., у 2022 році вона зросла і становила 414,241 тис. грн. у 2023 році – 497 204 тис. грн. Ця позитивна тенденція відбувається на фоні зростання основних засобів, запасів і матеріальних активів, готівки тощо. Найважливішою умовою зростання будь-якої прибуткової організації є її фінансова стійкість.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності складу і розміщення активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки

Активи	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021	2022
	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%		
Нематеріальні активи	2026	0,6	1427	0,3	885	0,2	-1141	-0,43
Основні засоби	171310	51,6	170049	41,1	189228	38,1	17918	-13,54
Довгострокові фінансові інвестиції	2	0,0	2	0,0	2	0,0	0	0,00
Усього необоротних активів	173827	52,2	171967	41,4	190604	38,2	16777	-13,97
Запаси товарно-матеріальних цінностей	57989	17,5	75068	18,1	83986	16,9	25997	-0,57
Дебіторська заборгованість	47596	14,3	61660	14,9	67846	13,6	20250	-0,69
витрати майбутніх періодів	102	0,0	95	0,0	100	0,0	-2	-0,01
Грошові кошти та еквіваленти	52470	15,8	104232	25,2	153978	31,0	101508	15,17
Інші оборотні активи	40	0,0	1219	0,3	690	0,1	650	0,13
Всього оборотних активів	158197	47,6	242274	58,5	306600	61,7	148403	14,02
Валюта балансу	332024	100,00	414241	100,00	497204	100,00	165180	0,00

У стані фінансової стабільності ПрАТ «Фірма Полтавпиво» здатне протистояти несподіваним змінам ринкової ситуації і не збанкрутувати. На цьому етапі важливо проаналізувати наявні джерела фінансування активів ПрАТ «Фірма Полтавпиво» та визначити їх динаміку та структуру. (табл. 2.8). Структуру активів складає частка кожної категорії активів – поточних активів, чистих основних засобів, нематеріальних активів, інвестицій, інших активів.

Таблиця 2.8

Аналіз структури активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021	2022
	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%	тис. грн.	част-ка,%		
Оборотні активи	158197	47,6	242432	58,5	306600,0	61,7	14,0	3,2
Необоротні активи	173827	52,4	171967	41,5	190604,0	38,3	-14,0	-3,2
Разом	332024	100	414399	100	497204	100	–	–

Як бачимо з табл. 2.8 ефективність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки становить 52,4% у 2021 році 38,3% у 2023 році від підсумку балансу та тенденції зростання короткострокових активів 47,6% у 2021 році 61,7% у 2023 році.

Постійні основні засоби (обладнання) використовуються протягом тривалого часу, і їх вартість зменшується в деяких частинах виробництва, оскільки вони фізично зношуються у вигляді амортизації. Збільшення обсягу постійних робочих місць виснажує фонд праці, що є основною передумовою для його подальшого розвитку.

Оборот розраховується за певний період часу, як правило, за квартал або фінансовий рік. І оскільки він враховує лише дохід, отриманий від вашої основної торгової діяльності, оборот не враховує такі речі, як банківські відсотки чи гроші, отримані від продажу активів. Проведемо аналіз динаміки показників оборотності ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 – 2023 роки (табл. 2.9), за якими можна детально визначити рівень бізнесу компанії.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників оборотності ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021 – 2023 роки

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-)	
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.
1.Коефіцієнт оборотності активів	0,97	1,60	1,36	0,39	-0,24
2.Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,89	3,91	3,58	1,70	-0,33
3.Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,86	3,87	3,56	1,70	-0,31
4.Коефіцієнт завантаження	0,54	0,26	0,28	-0,26	0,02
5.Коефіцієнт оборотності запасів	5,58	8,86	8,07	2,50	-0,78
6.Коефіцієнт оборотності готової продукції	33,70	59,89	58,06	24,36	-1,83
7.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,48	30,93	30,22	22,74	-0,71
8.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,16	1,84	1,52	0,36	-0,32
9. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,34	16,31	17,99	8,65	1,69
10. Період оборотності дебіторської заборгованості	48,14	11,64	11,91	-36,22	0,27
11. Період оборотності кредиторської заборгованості	38,54	22,08	20,01	-18,53	-2,07

Виходячи з даних табл. 2.9, позитивним для товариства є скорочення тривалості 1 обороту оборотних активів у 2023 році на 0,31 дні у порівнянні з 2022 роком. Коефіцієнт обертання оборотних активів у 2023 році у порівнянні з 2021 роком зріс на 1,7. Коефіцієнт завантаження оборотних активів показує суму оборотних активів і показує скільки їх припадає на 1 грн. чистого прибутку.

Норматив оборотних коштів – це грошове вираження вартості мінімальних запасів товарно-матеріальних цінностей.

Процес встановлення нормативу оборотних коштів, необхідних для нормальної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», називається нормуванням.

Умовою і запорукою виживання і зростання будь-якого підприємства, як і господарської діяльності, є його фінансова стабільність. Тому рекомендується проаналізувати джерела фінансування активів ПрАТ «Полтавпиво», визначити їх динаміку та структуру (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз структури та динаміки джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво» за 2021-2023 роки

Пасив	Звітні роки						Відхилення (+; -) 2023 року від, %			
	2021		2022		2023		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %	тис. грн.	част-ка, %				
Власний капітал	279295	84,12	361962	87,35	446864	89,88	167569	5,76	84902	2,53
Довгострокові зобов'язання	18118	5,46	11667	2,82	12660	2,55	-5458	-2,91	993	-0,27
Поточні зобов'язання	34611	10,42	40770	9,84	37680	7,58	3069	-2,85	-3090	-2,26
Разом	332024	100	414399	100	497204	100	165180	0,00	82805	0,00

Показники табл. 2.10 показують, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» фінансується за рахунок власного капіталу на 84,12 % у 2021 році, 87,35 % у 2022 році та 89,88 % у 2023 році. Довгострокові зобов'язання – усі зобов'язання, які не є поточними. При цьому до поточних належать зобов'язання, які буде погашено протягом операційного циклу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або має бути погашено протягом 12 місяців починаючи з дати балансу.

В табл. 2.11 буде проведено розрахунок динаміки показників платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 роки.

Таблиця 2.11

Розрахунок динаміки показників платоспроможності
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 роки.

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Зміна(+; -) від нормативного значення		
	2021	2022	2023		2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	1,52	2,56	4,09	0,2	1,32	2,36	3,89
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	2,90	4,10	5,91	0,5	2,40	3,60	5,41
Коефіцієнт поточної платоспроможності	4,57	5,94	8,14	1,5	3,07	4,44	6,64
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,67	0,78	0,84	>0, збільшення	0,67	0,78	0,84

Отже, коефіцієнт абсолютної платоспроможності у 2023 році буде на 3,89% вищий за норматив, у 2022 році він буде вищий за норматив на 2,36%, у 2021 році він буде вищий на 1,32%, що говорить про те, що компанія може розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями готівкою рис.2.7.

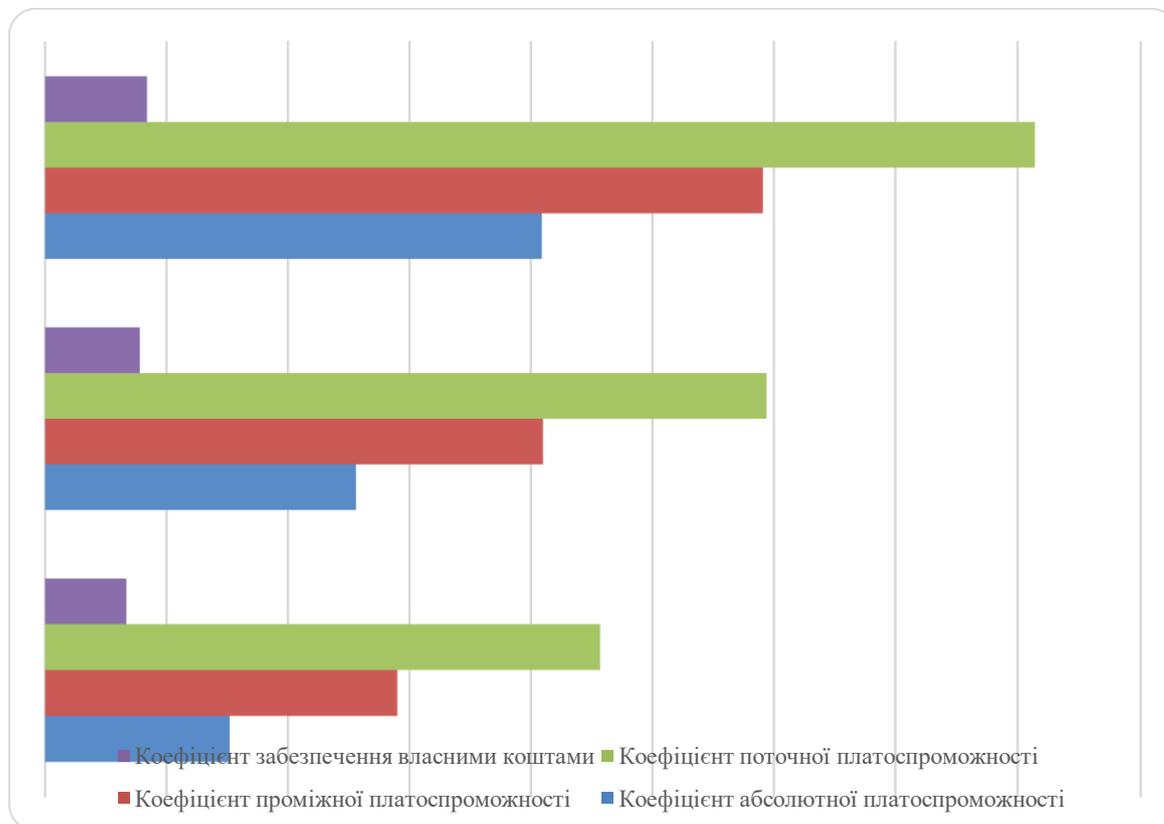


Рис. 2.7 – Динаміка показників платоспроможності

Коефіцієнт проміжної платоспроможності є вищим за норматив на 2,40% у 2021 році, 3,6% у 2022 році та лише на 5,41% у 2023 році, що свідчить про позитивний стан роботи компанії. Коефіцієнт поточної платоспроможності вище нормативного значення і становить на 6,64 % вище норми у 2023 році, це свідчить про наявність оборотних активів. Коли аналітики хочуть дізнатися більше про платоспроможність компанії, вони порівнюють загальну вартість її активів із загальною сумою зобов'язань.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з кожним роком покращує позиції щодо забезпечення власними коштами, показник більше нормативного значення, що є позитивним для товариства.

Показники визначення фінансової стійкості, розрахуємо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Зміна(+; -) від нормативного значення		
	2021	2022	2023		2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт автономії	0,84	0,87	0,90	>0,5, збільшення	0,34	0,37	0,40
Коефіцієнт фінансування	1,19	1,14	1,11	<1,зменшення	0,19	0,14	0,11
Коефіцієнт заборгованості	0,16	0,13	0,10	<1,зменшення	-0,84	-0,87	-0,90
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,30	6,90	8,88	більше 1	4,30	5,90	7,88
Коефіцієнт фінансового ризику	0,19	0,14	0,11	<0,5, критичне -1	-0,31	-0,36	-0,39

В таблиці 2.12, проаналізовано коефіцієнт власного капіталу компанії вищий за нормативне значення 0,5, а саме: у 2021 році на 0,34, 2022 році на 0,37 та в 2023 році на 0,4, а значить чим вищий цей коефіцієнт, тим більш фінансово стійким та незалежне від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансування є оберненим коефіцієнту власного капіталу, його значення за період 2021-2023 років є вищим за норматив, тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не змогло покрити всі свої витрати власними коштами.

Коефіцієнт заборгованості у 2023 році на 0,9% нижче нормативу, у 2022 році на 0,87, у 2021 на 0,84 як і повинно бути, його значення тим вище, чим більше коштів перераховано в оборотні активи.

Коефіцієнт фінансового ризику є нижчим за нормативне значення, так і повинно бути у зв'язку з нормальною діяльністю компанії, але нижче нормального значення 0,39% у 2023 році, на 0,36 у 2022 році та на 0,31 у 2021 році активи компанії включають створений капітал.

Проаналізувавши фінансову стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, необхідно врахувати показники динаміки прибутку (збитку).

Надалі проаналізуємо рентабельність товариства (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Показники рентабельності (збитковості) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+; -) 2023р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Рентабельність власного капіталу	7,4	22,5	18,9	11,47	-3,62
Рентабельність позичково капіталу	1,1	6,4	7,2	6,09	0,80
Рентабельність активів	13,1	33,6	27,5	14,44	-6,10
Рентабельність витрат	6,7	14,0	14,4	7,65	0,35
Рентабельність оборотних коштів	11,9	47,4	44,3	32,37	-3,10

Виходячи з наданих табл. 2.13, можна зробити висновок, що відбулися позитивні зміни в прибутковості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Згідно з інформацією, чистий прибуток зріс на 12% порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки збільшенню чистого доходу. Для повного розуміння прибутковості компанії слід проаналізувати ряд факторів, таких як чистий прибуток, витрати, рентабельність інвестицій і грошовий потік, замість того, щоб зосереджуватися лише на одному показнику, динаміка показників рентабельності на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках показана на рис. 2.9.

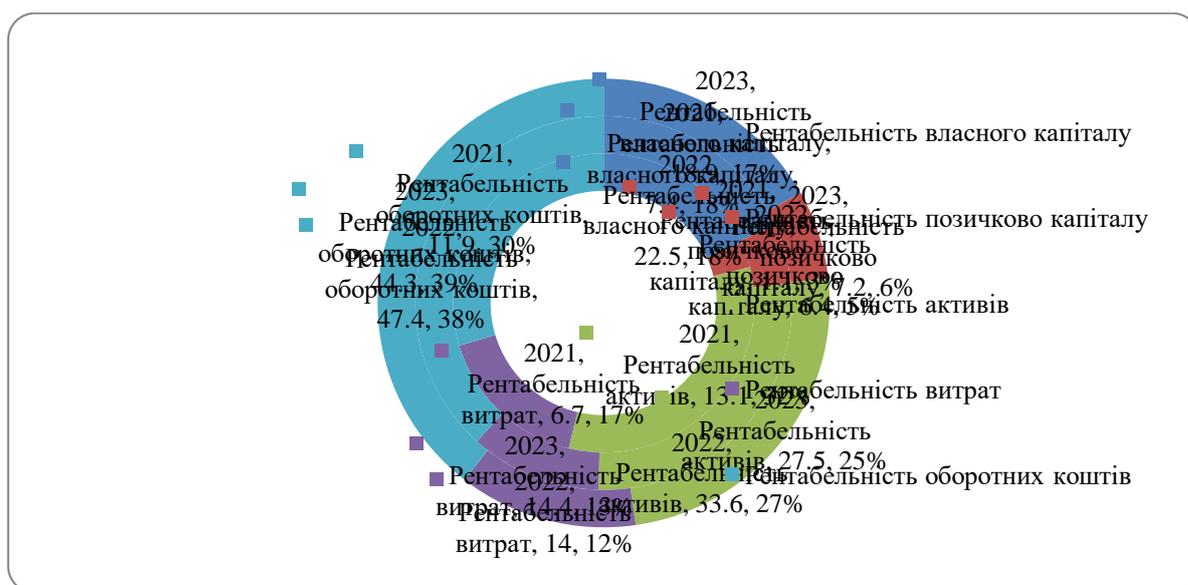


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналіз прибутковості підприємства дає змогу забезпечити ефективність вкладень коштів та оптимізацію та раціоналізацію їх використання. Тому після виявлення недоліків під час аналізу прибутковості слід активно розробляти можливі шляхи вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, що сприятиме збільшенню прибутку та рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в майбутньому.

Таким чином, аналізуючи показники господарсько-фінансової діяльності, ми бачимо, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є рентабельним, фінансово стійким та платоспроможним. Товариство має у своєму розпорядженні достатню кількість активів у ліквідній формі і це призводить до покращення процесу його нормального функціонування, підвищення рівня платоспроможності та у скорення розрахунків за поточними зобов'язаннями.

Надалі проаналізуємо ризики які виникають на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.3 Аналіз управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Наприкінці 2022 року, як і всюди, у нас теж був сильний дефіцит електроенергії. Пивоварня потребує багато електроенергії для роботи на повну потужність, тому здебільшого не все працювало на генераторі, що вплинуло на собівартість. Наприклад, варіння пива займає близько 8 годин. Генератор «споживає» до 20 літрів дизельного палива на годину, тому знаючи ціну пального, можна поррахувати, наскільки воно дороге. Зараз трохи простіше, ми працюємо на повну потужність і намагаємося підтримувати якість і стабільність. Значно зросли ціни і на сировину. На такому невеликому виробництві, як наше, сировина становить значну частину вартості пива. Тому довелося підвищити ціни на продукти. Але керівництво намагаємося, щоб полтавське крафтове пиво було доступним. Це також досяжно з точки зору легкого доступу: представництво напою в магазинах, барах і ресторанах збільшується, а інтернет-магазин працює.

Останнім часом у асортименті пива особливих змін не відбулося. Вибір пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» широкий – від класичних традиційних сортів до різноманітних фруктових-овочевих експериментів, диких і кислих сортів, витримки пива в бочках тощо. Новинка у 2022 році була – світле фільтроване пиво «Лящ Копчений». Пиво має солом'яно-золотистий колір, та не повторний унікальний аромат з приємним після смаком. Зварено за унікальною рецептурою Полтавських пивоварів з урахуванням багатовікових традицій виробництва класичного німецького «Rauchbier» (Раухбір) «копченого пива». В виробництві пива використовується спеціальний копчений солод фірми «Weyerhann» м. Бамберг, Німеччина, завдяки чому в пиві відчувається легкій аромат диму та характерний присмак, що надає йому особливості та привабливості [24].

Тому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжує поставки в країни ЄС і нарощуємо експорт пива. Виробники кажуть, хвиля інтересу до всього українського не оминула навіть пиво незалежних пивоварень

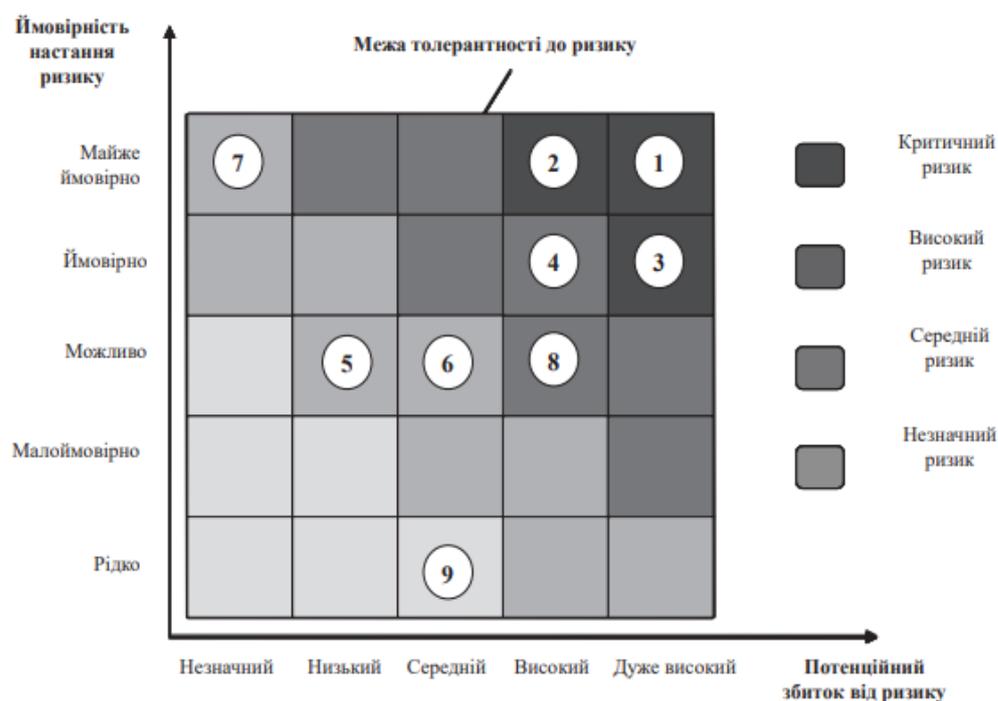
Карта ризиків є інструментом візуалізації, що будується на основі ідентифікації ризиків, їхніх якісних і кількісних характеристик, отриманих у процесі вимірювання. Карту ризиків можна побудувати для галузі загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або його структурного підрозділу.

У періоді 2019–2016 років з усіх ризиків, ідентифікованих нами в діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», відокремлено найбільш важливі за пріоритетами і складено картку ризиків (рис. 2.10).

Основним ризиком, відомим як катастрофа з високою ймовірністю реального виникнення (існує незбалансований цикл), є зниження собівартості продукції. Захист від цієї загрози досить обмежений.

Безперечно, його зміст є системним.

У 2014-2015 роках була велика суперечка між керівництвом і працівниками щодо підвищення зарплати. Під час акції протесту звучали погрози зупинити виробництво. Тоді загрозу вважали катастрофічною, з високою ймовірністю втілення в життя.



Падіння цін на продукцію.
 Дії працівників щодо підвищення заробітної плати.
 Зростання цін на компоненти виробництва.
 Екологічний ризик.
 Втрата прибутку через простой.
 Різноманітна відповідальність (крім екологічної).
 Поламки обладнання.
 Протиправні дії третіх осіб.
 Ризики зриву інвестиційних проектів.

Рис. 2.10. Карта ризиків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У період 2014–2023 рр. дуже актуальним було підвищення цін на електроенергію, інші джерела енергії та ресурси виробництва, в тому числі вартості транспортування. Вплив цього ризику було критично оцінено з високою ймовірністю реалізації.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» час від часу відбувається падіння продуктивності через технічні аварії. Цілком можливе повторення подібних ситуацій у майбутньому. Враховуючи масштаби діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», потенційні збитки від таких ситуацій оцінюються як мінімальні.

У середньостроковому контексті, враховуючи зростання невдоволення та правосвідомості в суспільстві, справи проти інституцій можуть порушуватися в

різних напрямках. Втрати можуть бути значними, але їх частота буде середньою. Це більш середньостроковий ризик.

Основною причиною виходу з ладу обладнання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2022-2024 роках є високі перепади напруги та постійні атаки з боку країни агресора, простої у зв'язку з цим, витрати були незначними в порівнянні з обсягом діяльності підприємства.

Ризики зриву інвестиційних проектів. Попри складну ситуацію, на підприємстві постійно реалізується низка вартісних інвестиційних проектів. Імовірність реалізації ризику є досить низькою, а збитки від реалізації скоріше можна визначити як середні.

Ситуація з ризиком змінюється з плином часу. Щоб показати це на прикладі, було проведено аналіз ризиків, пов'язаних із діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2017–2023 роках.

2019, 2021–2022 роки для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» були вдалими порівняно з попередніми роками. Цінова та споживча кон'юнктура була сприятливою, й обсяги виробництва на товаристві зростали, що позитивно позначилося і на їхній прибутковості, лише в 2020 році в період пандемії, об'єми спали рис. 2.11.

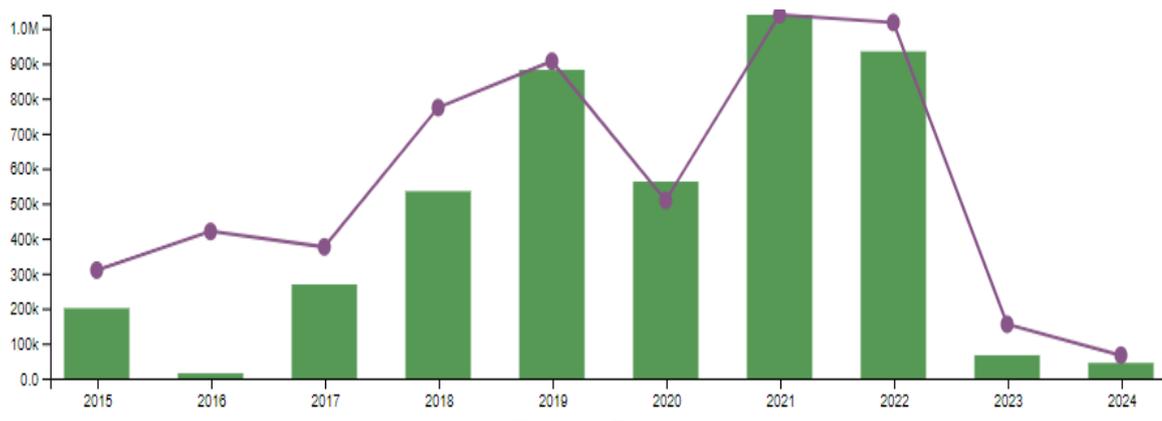


Рис.2.11. Об'єми виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

2020 рік для світової пивної галузі був неоднозначним. Перша половина року характеризувалася високим попитом і цінами на продукцію але виробництво зменшилось, у зв'язку з обмеженнями пандемії COVID-19.

Для ефективного управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» насамперед необхідно окреслити стратегію, план дій у конкретній ризиковій ситуації, спрямований на вибір такого варіанта рішення, який сприяє зростанню вартості та забезпеченню конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або отриманню іншого економічного чи соціального ефекту.

В ході дослідження, було ідентифіковано наступні ризики діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.12).

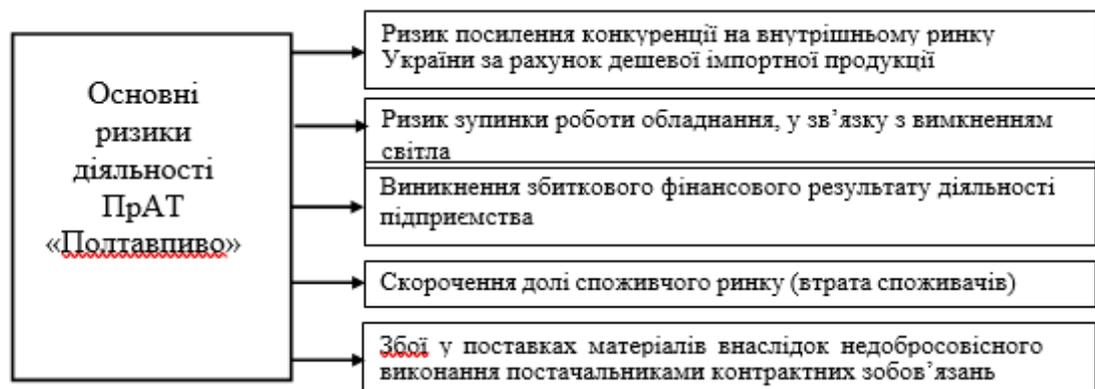


Рис. 2.12. Ризики діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Далі пропонуємо стисло розглянути зміст ідентифікованих ризиків.

Загроза посилення конкуренції на внутрішньому ринку України через дешевизну імпортової продукції. Глобалізація системи світової торгівлі та входження до так званих зон вільної торгівлі держави з потужними країнами-виробниками пива та безалкогольних напоїв може призвести до виходу на ринок нових конкурентоспроможних гравців зі значними виробничими можливостями, які пропонуватимуть дешевшу продукцію меншій кількості споживачів. з характеристиками

Ризик зупинки роботи обладнання. Наприклад, поломки, несправності, простої виробничого обладнання збільшують ймовірність погіршення кількості та якості виробленої продукції. Неочікуваний ремонт основних виробничих приміщень ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це означає зниження ритмічності виробничого процесу, що призводить до простоїв і, відповідно, фінансових втрат. У високотехнологічних галузях з високим ступенем автоматизації та

комп'ютеризації розрахунків, аналіз і управління ризиками, пов'язаними з використанням основних засобів, є особливо важливими.

Технічний ризик використання основних фондів пов'язаний з певною ймовірністю фінансових втрат в результаті відсутності електроенергії. Його зв'язок з використанням основних фондів прямий, оскільки регулярні пошкодження обладнання неминучі.

Частина виробничого процесу. Виникнення збиткових фінансових результатів підприємства. Сукупність негативних факторів зовнішнього середовища, починаючи з правової сфери діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у поєднанні з кризовими тенденціями у світовій фінансовій системі також може призвести до негативних фінансових наслідків для діяльності бізнесу.

Втрата частки споживчого ринку (втрата споживачів). Зменшення промислового виробництва на території України, зниження споживчого попиту на якісну продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та посилення конкуренції на міжнародному ринку може призвести до загального зниження попиту на пивну продукцію за поточних цінових параметрів.

Недобросовісне виконання договірних зобов'язань постачальників, пов'язаних з недопоставкою товарів. Труднощі в роботі суміжних галузей у поєднанні з несприятливими характеристиками національної економіки можуть створити труднощі у виконанні договірних зобов'язань інших сторін.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ефективності управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», ми дійшли наступних висновків:

1. Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створено на базі підприємства Полтавський пивзавод в січні 1991 року. Взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється за допомогою функції управління. Організаційна структура управління товариства лінійно-функціонального типу. загальна чисельність

персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 рр. зазнала певних змін у напрямку зменшення персоналу товариства.

2. Аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, показав, що продуктивність праці зростає у 2023 року на 2456,34 грн. у 2022 році на 2340,76 та на 1150,64 грн. у 2021 року, постійні основні засоби (обладнання) використовуються протягом тривалого часу, і їх вартість зменшується в деяких частинах виробництва, оскільки вони фізично зношуються у вигляді амортизації, діяльність товариства фінансується за рахунок власного капіталу на 84,12 % у 2021 році, 87,35 % у 2022 році та 89,88 % у 2023 році., за аналізований період товариство отримує чистий прибуток.

3. Для оцінки ризиків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ми побудували карту ризиків. Основним ризиком, є незбалансований цикл, є зниження собівартості продукції, підвищення цін на електроенергію, інші джерела енергії та ресурси виробництва, в тому числі вартості транспортування, час від часу відбувається падіння продуктивності через технічні аварії, ризики виходу з ладу обладнання є високі перепади напруги та постійні атаки з боку країни агресора, ризики зриву інвестиційних проектів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Пріоритетні напрямки удосконалення побудови системи управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Початок повномасштабної війни не тільки перевернув життя кожного з нас, а й змусив переоцінити існуючі цінності. Українці стають більш згуртованими та демонструють незламність на всіх фронтах. Пивоварна промисловість нічим не відрізняється. Попри все, на полицях супермаркетів з'являються нові сорти пива, засновники та керівники пивоварень намагаються зберегти робочі місця, знайти можливості покращити виробництво, розвиватися – вірять вперед, підтримують українську економіку.

Зазначимо, що головна мета менеджменту у сфері управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначається з точки зору забезпечення того, щоб навіть у найгіршому випадку розвитку подій мало місце лише незначне (прийнятне) зниження запланованого рівня. Результат, безпека компанії гарантована [4].

Особливої уваги заслуговує процес здійснення оцінки та відповідного аналізу наявних ризиків, оскільки саме від належної ідентифікації ризику та подальшого управління ним залежить економічний стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На нашу думку, система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, що спрямовані для виявлення, оцінки та запобігання ризику або ж його мінімізацію до належного рівня.

Як зазначають ЗМІ, виробництво пива в Україні 2022 року знизилося на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн дал. На кінець 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння виробництва цього напою

в першому кварталі на 50% через російське вторгнення й зупинення частини пивоварних заводів [12].

Як зазначалось раніше, традиційно існує два теоретичних підходи до оцінки ризиків, таких як: якісний і кількісний. У рамках даного дослідження ми пропонуємо використовувати якісний метод, який спрямований на визначення причинно-наслідкових зв'язків між сукупністю складних економічних явищ та їх подальшу оцінку, яка не може бути використана в особливо кількісному вигляді. Методи економіко-математичного аналізу, оскільки деякі явища не підлягають їх кількісному вираженню.

Далі, сформуємо етапи здійснення якісного аналізу в процесі управління ризиками, які графічно наведені на рис. 3.1.

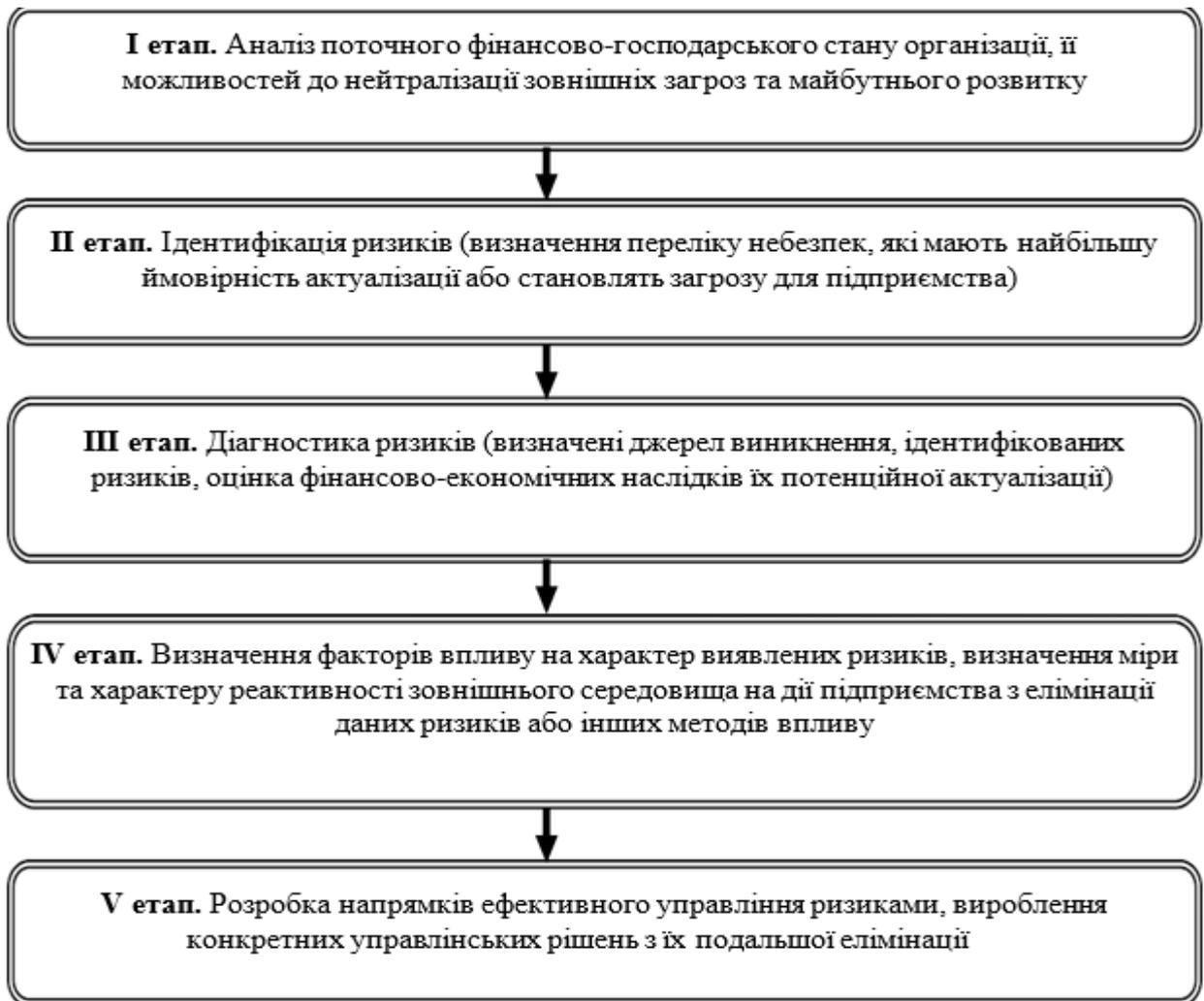


Рис. 3.1. Якісний підхід етапів проведення оцінки ризику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Перший етап якісного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинен включати макроекономічну оцінку поточного стану бізнесу, визначення основних проблем і потенційних джерел ризику на внутрішньому організаційному рівні, а також ретельний аналіз зовнішніх економічних факторів для розуміння того, як працює пивний бізнес. Як потенційні ризики, так і напрямки вдосконалення та розвитку.

Другий крок повинен передбачати визначення конкретних областей, які можуть загрожувати стабільній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

Третій етап повинен передбачати якісну оцінку ризиків, тобто визначення їх конкретних джерел та можливих наслідків їх реалізації.

Четвертий етап повинен передбачати аналіз факторів зовнішнього середовища, виявлення факторів, які безпосередньо впливають на ступінь вразливості тому чи іншому ризику. Крім того, вивчення факторів також має розглядатися з точки зору їх реакції на можливі заходи бізнесу щодо зниження ризиків.

П'ятий крок повинен передбачати розробку конкретних управлінських дій для управління або усунення раніше виявлених ризиків.

Таким чином, наведені вище етапи проведення якісної оцінки ризиків діяльності підприємства відображають складність і неможливість застосування фрагментарного підходу в процесі аналізу проблеми та розробки відповідних заходів.

Тому актуальною є проблема модернізації виробничого обладнання, масштаби і темпи якої залежать від розвитку та інвестування виробничих потужностей і нових технологій, можливості використання наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт для текстильної промисловості. Можливості текстильної промисловості підприємств, а також про наявність висококваліфікованих працівників. Останнє тільки посилює важливість питання, враховуючи, що пивна галузь є великим роботодавцем [12]. Крім того, крім загальноекономічних аспектів розвитку, існують ринкові передумови для

збільшення обсягів виробництва, адже, за експертними оцінками, експорт алкогольних напоїв і продуктів харчування приніс Україні минулого року \$2,4 млрд доходу. На харчову промисловість і виробництво напоїв припадає 4% українського експорту.

Експорт алкогольних напоїв з України 2022 року впав більш ніж на третину, проте великі компанії, як-от Global Spirits та Bayadera, навпаки, наростили його та відкрили нові ринки збуту.

Особливості виготовленої ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продукції є традиційне пиво, зварене із сировини найвищої якості, а саме, з високоякісного ячмінного солоду за сучасними технологіями. Має тонкий аромат хмелю та ледь відчутну гірчинку в смаку.

Далі, пропонуємо провести діагностику, ідентифікованих ризиків, представлену нижче у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Діагностика ризиків діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найменування ризику	Характеристика ризику	
Ризик зупинки роботи обладнання	Джерело	У зв'язку з війною в країні, атаки ворожої техніки на об'єкти інфраструктури країни, перебіг роботи електростанцій, вимикання світла на тривалий час
	Наслідки	Часткове або повне припинення виробництва через брак електроенергії
Скорочення долі споживчого ринку (втрата споживачів)	Джерело	Надання переваги споживачем більш дешевим товаром-аналогам, вхід на ринок конкурентів, негативні зміни у динаміці макроекономічних показників
	Наслідки	Скорочення обсягів виробництва продукції, погіршення загальногосподарського стану підприємства, зниження показників прибутковості, підвищення ймовірності понесення збитків
Збій у поставках матеріалів внаслідок недобросовісного виконання поставальниками контрактних зобов'язань	Джерело	Недобросовісне виконання обов'язків поставальником, логістичні проблеми, форс-мажорні обставини, виробничі проблеми поставальника сировини
	Наслідки	Часткове або повне припинення виробництва внаслідок неможливості сировинного забезпечення процесу виготовлення продукції, зниження рівня прибутковості

Як бачимо, спільним джерелом усіх виявлених ризиків є, насамперед, слабкість економічного та фінансового стану підприємства та об'єктивна неспроможність протистояти негативним зовнішнім факторам чи можливим непередбаченим обставинам. Що стосується можливих наслідків, то зазначимо, що більшість із них характеризується підвищенням ймовірності збитків та загальним банкрутством підприємства.

Позапланові зупинки збільшують час простою обладнання та, як наслідок, фінансові витрати, тому з ними треба боротися. Далі ми пропонуємо кілька ідей для їх запобігання.

1. Відстеження та збереження статистики незапланованих зупинок

Якщо керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не записує інформацію про кожну незаплановану зупинку (час, причина тощо), немає статистики для пошуку правильного рішення. Для реалізації цієї ідеї пропонуємо створити систему автоматичного відстеження простоїв і причин простоїв. Записувати потрібно будь-яку інформацію, яка допоможе зрозуміти причину. Маючи таку інформацію, можна знайти правильне рішення. Відстеження як незапланованих, так і запланованих простоїв надасть можливість розрахувати загальний час простою та ефективність роботи обладнання (ОЕЕ). Оцінивши загальний час простою, фахівці зможуть зрозуміти, наскільки серйозна проблема та що товариство втрачає. Крім того, якщо є дефіцит виробничих потужностей, було б доцільно максимізувати ефективність роботи з наявною замість придбання нової.

2. Впровадження політик незалежного обслуговування

Дотримання вимог до роботи з приладом знижує ризик пошкодження його деталей і вузлів. Своєчасна заміна масла, регулярне очищення та перевірка рухомих/тертьових частин покликані захистити обладнання від передчасного зносу. Згідно зі статистикою, більшість поломок і простоїв пов'язані з недбалістю – недотриманням вимог щодо обслуговування обладнання. Запроваджено обов'язок водіїв здійснювати регулярний техогляд та технічне обслуговування (самостійне технічне обслуговування), складати контрольні

листи та відповідно до них переміщувати робоче місце та обладнання між змінами водіїв. Необхідно дотримуватися основних процедур технічного обслуговування, які не повинні створювати додаткові причини для використання послуг ремонту.

3. Навчання персоналу відповідним навичкам ТРМ

Враховуючи, що більшість несподіваних простоїв і збоїв спричинені недбалим обслуговуванням обладнання, доцільно за необхідності навчати користувачів. Зібрана статистика причин зупинки допоможе показати користувачам зв'язок між їхніми неправильними діями та причинами зупинки. Це допоможе розробити ефективну систему навчання та навчання для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

4. Залучення до процесу операторів

Приділяючи достатньо уваги навчанню водіїв, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» піклується про них. Тож потрібно виявляти повагу до їхнього досвіду та поглядів. Водії – це люди, які більшу частину свого робочого часу проводять за роботою з технікою. Їхні відгуки та коментарі можуть бути дуже корисними, від відгуків про якість придбаних запчастин до порад щодо запобігання поломкам. Не потрібно ігнорувати те, що вони говорять. Усвідомлюючи це, люди поведуться адекватно. Адже важливо мотивувати кожного працювати до визначеної мети.

5. Постановка цілей та відзначення їх досягнення

Доцільно визначати конкретні щомісячні та квартальні цілі для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», щоб скоротити час простою та підвищити продуктивність. Потім встановити винагороди для співробітників, які досягли цих цілей. Це може бути набагато більше, ніж просто грошова винагорода. Найголовніше – це визнання компетентності, що позитивно впливає на самооцінку людини. Хоча матеріальні стимули не зайві.

Наступним кроком є виявлення факторів впливу на описані ризики, до яких, враховуючи схожість їх прояву, джерел та наслідків, пропонуємо

прагнути комплексно. Основними факторами, що впливають на характер виявлених ризиків (внутрішніх і зовнішніх), є рис. 3.2:

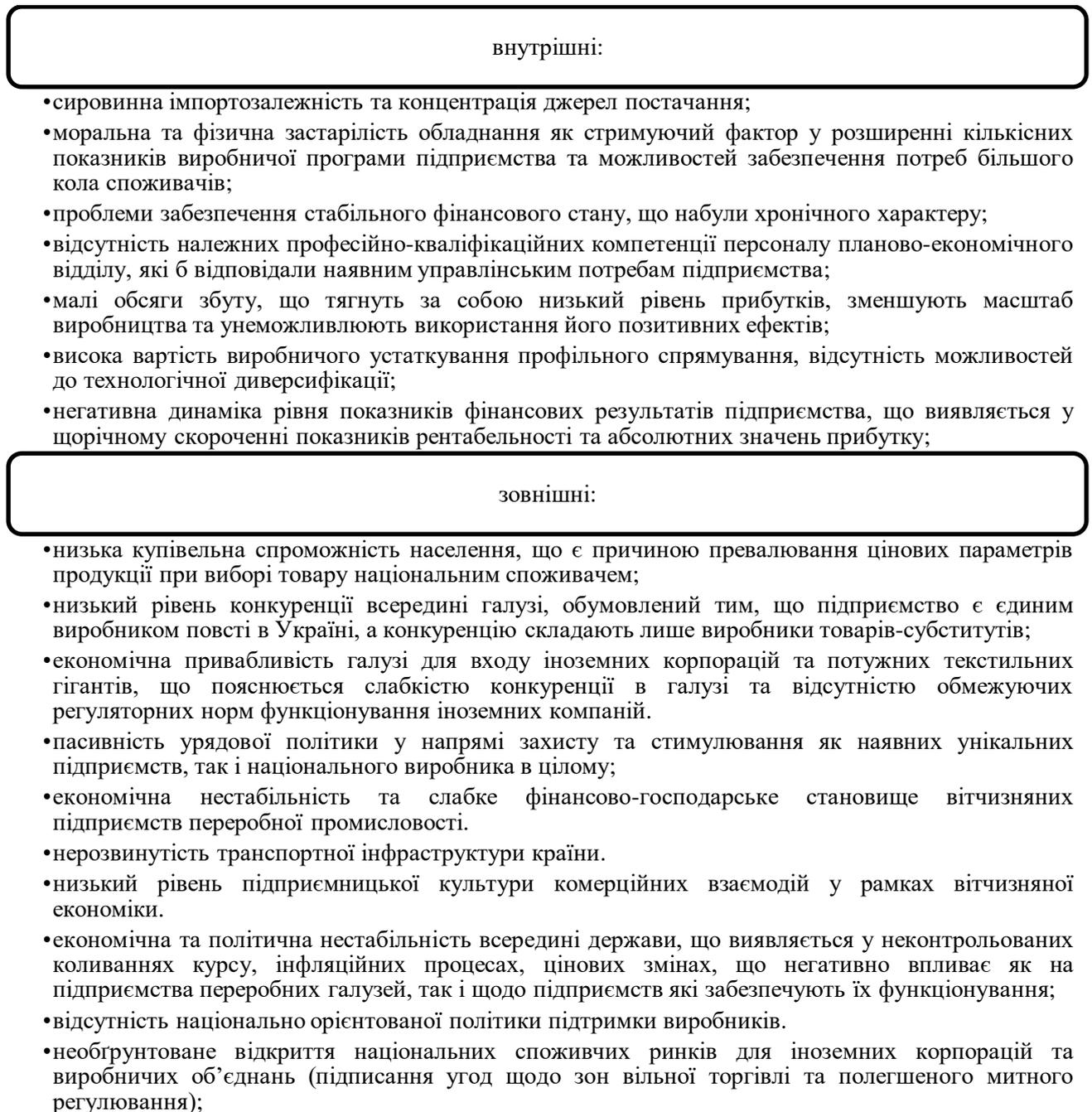


Рис. 3.2. Фактори впливу на ризики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
(розроблено автором)

Наведений спектр факторів впливу на виявлені ризики вказує на їх безпосередній зв'язок з раніше визначеними джерелами та наслідками їх можливої реалізації. Таким чином, на основі проведених досліджень можна підготувати перелік дій, які потенційно можуть зменшити цей вид ризику (Додаток Д).

Отже, підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перебуває у складній фінансово-економічній ситуації, яка в більшості випадків є джерелом ризику, мінімізація якого можлива завдяки комплексному підходу. розробка підходів до управління якісною модернізацією виробничої, збутової та маркетингової політики підприємства, налагодження комунікаційних зв'язків зі спеціалізованими контролюючими органами з метою організації всілякої підтримки його діяльності з боку держави.

3.2 Покращення управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ефективна стратегія управління ризиками в бізнесі досягає кількох важливих цілей. По-перше, це допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявити й оцінити потенційні ризики, які можуть вплинути на фінансову діяльність, загальну діяльність і репутацію організації. Розуміючи ці ризики, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе розробити відповідні стратегії пом'якшення, щоб мінімізувати їхній потенційний вплив.

По-друге, ефективна стратегія управління ризиками підвищить і готовність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», дозволяючи оперативно та ефективно реагувати на непередбачені події або виклики.

Це включає впровадження профілактичних заходів для запобігання або зменшення ризиків, а також розробку планів на випадок непередбачених ситуацій і стратегій безперервності бізнесу, щоб забезпечити можливість швидкого відновлення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» після збоїв.

Крім того, ефективна стратегія управління ризиками сприятиме дотриманню законодавчих і нормативних вимог, гарантуючи, що організація працює в межах чинних законів і правил.

Надійна стратегія управління ризиками вселятиме довіру серед зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, клієнтів і співробітників, оскільки вона демонструє проактивний підхід до управління та пом'якшення ризиків,

захищаючи їхні інтереси та загальний успіх ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Загалом ефективна стратегія управління ризиками в бізнесі сприяє довгостроковій стабільності, зростанню та стійкості організації.

Управління ризиками завжди було життєво важливою практикою для організацій у всіх галузях. Впроваджуючи ефективні стратегії управління ризиками, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може виявляти, оцінювати та пом'якшувати потенційні загрози, забезпечуючи безперервність, прибутковість і довгостроковий успіх. Нижче ми розглянемо п'ять ключових стратегій управління ризиками, які ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна прийняти, щоб успішно здійснювати господарську діяльність (рис.3.3).

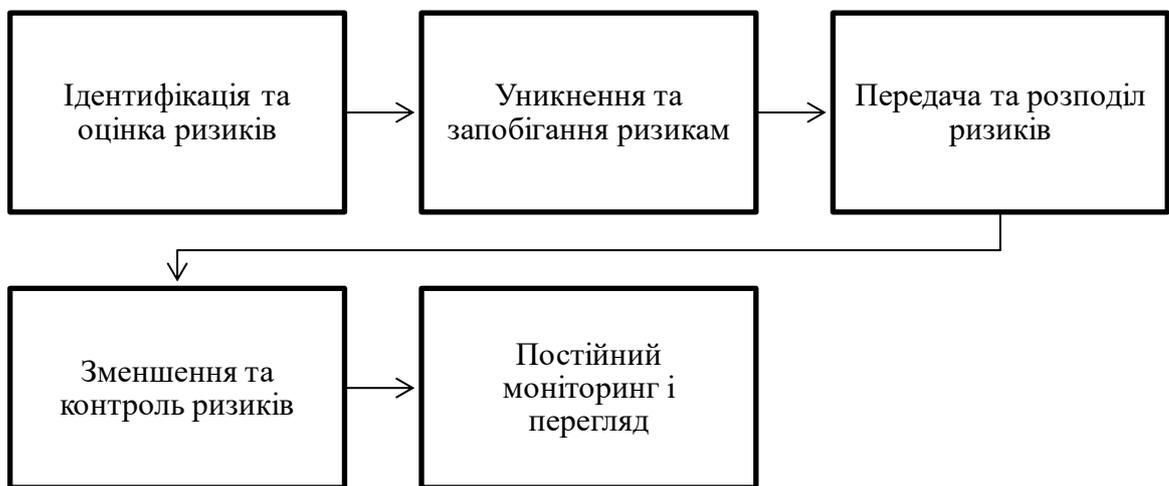


Рис. 3.3 Стратегії управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Першим кроком до ефективного управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виявлення й оцінка потенційних ризиків. Це передбачає систематичне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проводячи комплексну оцінку ризиків, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може виявити потенційні загрози та вразливі місця, дозволяючи йому визначати пріоритети та відповідно розподіляти ресурси. Цей проактивний підхід надасть можливість особам, які приймають рішення, розробляти плани на випадок надзвичайних ситуацій і впроваджувати відповідні заходи зі зменшення ризиків.

Після виявлення та оцінки ризиків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» матиме можливість уникнути або запобігти їм, коли це можливо. Уникнення ризику передбачає уникнення дій або ситуацій, які можуть піддати організацію непотрібним ризикам. Подібним чином запобігання ризикам зосереджується на впровадженні заходів для мінімізації ймовірності виникнення ризиків. Це може включати суворі процеси контролю якості, впровадження надійних заходів безпеки або дотримання галузевих норм і найкращих практик. Приділяючи пріоритет уникненню та попередженню ризиків, компанії можуть мінімізувати потенційні збої та захистити свою репутацію.

Не всіх ризиків можна уникнути або повністю запобігти. У таких випадках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може вибрати стратегії передачі ризику або розподілу. Передача ризику передбачає перенесення фінансового тягаря потенційних збитків на іншу сторону, таку як страхова компанія або договірна угода. Такий підхід дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передавати ризики організації, яка краще спроможна впоратися з ними. З іншого боку, розподіл ризиків передбачає співпрацю з партнерами або зацікавленими сторонами для розподілу потенційного впливу ризику. Поділяючи ризики, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може використовувати колективні ресурси, досвід і підтримку, мінімізуючи несприятливі наслідки для окремих організацій.

Стратегії пом'якшення ризику та контролю зосереджені на зменшенні впливу або ймовірності ризикованої події. Це може включати впровадження спеціальних заходів контролю, протоколів або заходів безпеки для мінімізації наслідків ризику, якщо він матеріалізується. Наприклад, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може створити резервні системи, запровадити надійні заходи кібербезпеки або розробити плани управління кризою. Завчасно пом'якшуючи та контролюючи ризики, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може підвищити свою стійкість, захистити свої активи та підтримувати роботу навіть в умовах негараздів.

Управління ризиками – це не одноразова діяльність, а постійний процес. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має постійно контролювати та переглядати свої

стратегії управління ризиками, щоб адаптуватися до нових загроз і мінливого бізнес-середовища. Регулярні оцінки ризиків, оцінки ефективності та цикли зворотного зв'язку дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявляти нові ризики, вимірювати ефективність існуючих засобів контролю ризиків і відповідно вдосконалювати свій підхід до управління ризиками. Приймаючи культуру постійного вдосконалення, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе випереджати потенційні ризики та використовувати нові можливості.

Розглянемо чотири сфери вдосконалення управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.4):

Ідентифікація та оцінка ризиків

- Точна та ретельна ідентифікація та оцінка ризиків є важливими для ефективного управління ризиками. Проводячи комплексну оцінку ризиків, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може визначати потенційні загрози та вразливі місця, дозволяючи визначати пріоритети та відповідно розподіляти ресурси.

Зменшення та контроль ризиків

- Коли ризики виявлено, надзвичайно важливо вжити відповідних заходів щодо зменшення ризиків. Це передбачає розробку та впровадження заходів контролю, протоколів і заходів безпеки для мінімізації впливу або ймовірності виникнення ризикової події.

Повідомлення про ризики та звітування

- Ефективні механізми зв'язку та звітування є життєво важливими для управління ризиками. Чітка та лаконічна комунікація гарантує, що зацікавлені сторони поінформовані про ризики та їхні потенційні наслідки. Це також полегшить співпрацю, прийняття рішень і розподіл необхідних ресурсів.

Постійний моніторинг і вдосконалення

- Управління ризиками є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та вдосконалення. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно регулярно переглядати та оцінювати свої стратегії управління ризиками, щоб адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та нових ризиків. Це включає моніторинг засобів контролю ризиків, оцінку їх ефективності та внесення необхідних коригувань.

Рис. 3.4 Сфери вдосконалення управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Оптимізація процесів ідентифікації та оцінки ризиків підвищить здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проактивно зменшувати ризики. Оптимізація

стратегій зменшення ризиків і контролю допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшити потенційні втрати, захистити свої активи та підтримувати безперервність операцій. Оптимізація комунікації та звітності про ризики підвищить прозорість, сприятиме своєчасному прийняттю рішень і сприятиме формуванню культури проактивного управління ризиками в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Оптимізація безперервного моніторингу та вдосконалення дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» випереджати потенційні ризики, визначати сфери для вдосконалення та підтримувати стійку систему управління ризиками.

Підприємства використовують різноманітні інструменти для покращення управління ризиками та підвищення їх здатності ідентифікувати, оцінювати та ефективно зменшувати ризики. Розглянемо, які інструменти та методи доцільно використати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис.3.5):



Рис. 3.5 Інструменти та методи для покращення управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Матриця, яка допомагає підприємствам оцінювати та визначати пріоритетність ризиків на основі їхньої ймовірності та потенційного впливу. Це дасть змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розподіляти ресурси та зосереджуватися на високопріоритетних ризиках.

Комплексні бази даних або програмні системи, які документують і відстежують виявлені ризики, включаючи їхні описи, потенційні наслідки, власників ризиків і заходи пом'якшення. Реєстри ризиків забезпечать централізоване уявлення про ризики в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Показники чи параметри, що піддаються кількісному вимірюванню, які є ранніми попереджувальними ознаками потенційних ризиків – KRI допоможуть ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відстежувати та виявляти відхилення від очікуваної продуктивності, уможливаючи проактивні дії з управління ризиками.

Аналіз сценарію – це техніка, яка передбачає розгляд різних гіпотетичних сценаріїв та їх потенційного впливу на бізнес. Вивчаючи різні сценарії, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе оцінити ймовірність і наслідки конкретних ризиків і розробити відповідні плани реагування. Внутрішній контроль передбачає політики, процедури та системи, запроваджені для зменшення ризиків і забезпечення дотримання нормативних актів. Внутрішній контроль забезпечить систему стримувань і противаг для запобігання помилкам, шахрайству та іншим ризикам в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Плани безперервності бізнесу окреслять кроки, щоб гарантувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе якомога швидше відновити роботу, це передбачає розробку стратегій і процедур для підтримки основних операцій і мінімізації збоїв під час і після несприятливої події. Повідомлення про інциденти та розслідування передбачають створення механізмів, за допомогою яких співробітники повідомлятимуть про інциденти або потенційні ризики, і проведення ретельних розслідувань для розуміння основних причин. Це допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначити області для покращення та впровадити коригувальні дії.

Програмне забезпечення для управління ризиками має на меті використання спеціалізованих програмних рішень, які полегшать процеси управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, оцінку, відстеження

та звітування. Ці програмні засоби забезпечать централізовану платформу для управління ризиками та забезпечать моніторинг і аналіз у реальному часі.

Проведення навчальних занять і програм підвищать обізнаність працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо ризиків, їх ролі в управлінні ризиками та важливості підтримки культури усвідомлення ризиків в організації.

Використовуючи ці інструменти та методи, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може посилити свої можливості управління ризиками, приймати обґрунтовані рішення та вживати профілактичних заходів для захисту своїх активів, репутації та загальної ефективності бізнесу. Програмне забезпечення відіграє вирішальну роль у покращенні практики управління ризиками в організації. Розглянемо способи, якими програмне забезпечення може допомогти в управлінні ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.6):



Рис. 3.6 Використання програмного забезпечення для покращення управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Маючи централізовану систему, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе ефективно контролювати та зменшувати ризики, пов'язані з різними факторами, такими як безпека, відповідність та операційна ефективність. Це дозволить в режимі реального часу відстежувати та аналізувати дані, пов'язані з використанням робочого простору, обслуговуванням і діяльністю співробітників, забезпечуючи проактивну ідентифікацію та вирішення потенційних ризиків.

За допомогою централізованого рішення для керування робочим простором ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе впроваджувати стандартизовані протоколи, автоматизувати робочі процеси та забезпечувати дотримання нормативних вимог, зменшуючи ймовірність інцидентів і покращуючи загальні можливості управління ризиками.

Програмне забезпечення надасть інструменти та функції для виявлення та оцінки різних ризиків на робочому місці. Цей системний підхід допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» активно визначати пріоритети ризиків, що дозволить впроваджувати відповідні стратегії зменшення ризиків. Ця функція допоможе визначати закономірності, аналізувати тенденції та впроваджувати коригувальні заходи для запобігання майбутнім випадкам.

Користувачі можуть документувати інциденти, записувати деталі, отримувати підтверджуючі докази та відстежувати статус розслідування інцидентів. Користувачі також зможуть створювати плани дій, призначати обов'язки, встановлювати терміни та контролювати прогрес. Ця функція гарантує своєчасне впровадження дій із зменшення ризиків і підзвітність протягом усього процесу.

Програмне забезпечення допоможе контролювати дотримання нормативних вимог і галузевих стандартів. Це дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначати вимоги відповідності, відстежувати дії щодо відповідності та створювати звіти.

Під час надзвичайних ситуацій програмне забезпечення забезпечить комунікаційні можливості в реальному часі, дозволяючи ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» швидко поширювати важливу інформацію та координувати зусилля реагування.

Аналітичні дані допоможуть ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приймати обґрунтовані рішення, покращувати стратегії зменшення ризиків і демонструвати відповідність зацікавленим сторонам.

Розглянемо приклади програмного забезпечення, яке може використовувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для удосконалення управління ризиками (рис. 3.7):

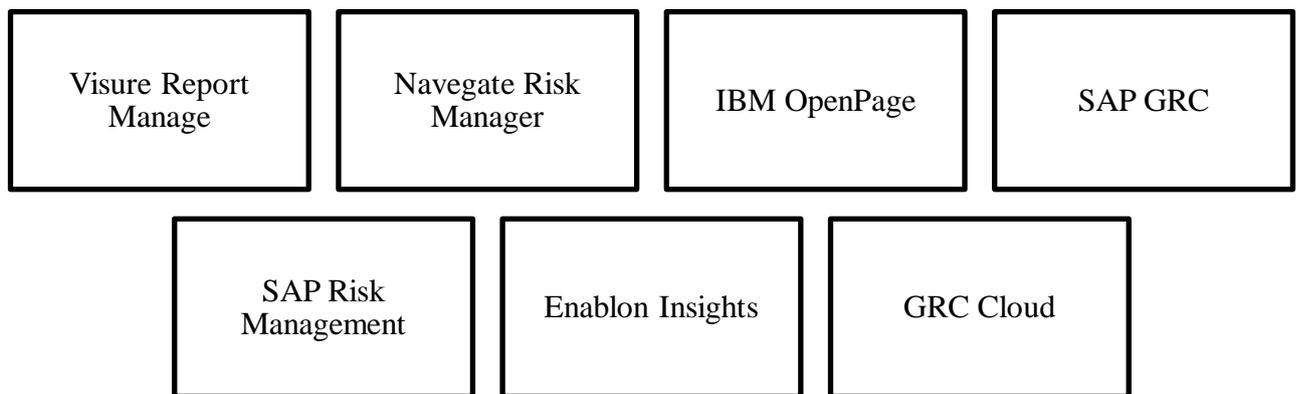


Рис. 3.7 Програмне забезпечення для удосконалення управління ризиками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таким чином, використовуючи програмне забезпечення, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може оптимізувати процеси управління ризиками, покращити видимість даних, полегшити співпрацю та підвищити загальну безпеку на робочому місці. Комплексні функції програмного забезпечення нададуть можливість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завчасно виявляти та зменшувати ризики, забезпечуючи безпечніше та продуктивніше робоче середовище.

Висновки до розділу 3

1. Етапи оцінки ризиків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають аналіз небезпечних факторів і ризиків за попередньо визначеною методологією. Конкретні кроки можуть включати виявлення небезпек, оцінку рівнів ризику, впровадження засобів контролю ризику та документування результатів. Однак

більш детальні кроки та процеси можуть бути недоступні в результатах пошуку. Щоб мінімізувати незаплановані зупинки та пов'язані з ними витрати, які збільшують час простою обладнання та фінансові витрати, можна розглянути наступні стратегії: профілактичне технічне обслуговування: регулярне планове технічне обслуговування може допомогти уникнути несподіваних поломок обладнання та зменшити кількість незапланованих зупинок, ефективний період збору даних: мінімізація часу, необхідного для збору даних, може допомогти зменшити незаплановані зупинки через перевірку інформації про обладнання, загальна ефективність обладнання (ОЕЕ): впровадження ОЕЕ для аналізу втрат під час простою, включаючи незаплановані зупинки, може допомогти ефективніше виявляти та вирішувати проблеми, аналіз бізнес-рішень: вирішуючи, що виробляти, враховуйте фінансовий вплив на споживачів, а вирішуючи, як виробляти, зосередьтеся на конкурентоспроможності, ефективне управління робочою силою: розділіть витрати часу співробітників на оперативний час, час підготовки та завершення, час обслуговування робочих станцій і час перерв для оптимізації продуктивності.

2. Впроваджуючи ці п'ять ключових стратегій – ідентифікація та оцінка ризиків, уникнення та запобігання ризикам, передача та розподіл ризиків, пом'якшення та контроль ризиків, а також постійний моніторинг та перегляд – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може проактивно орієнтуватися в невизначеності, захищати свої активи та позиціонувати себе на довгострокову перспективу. успіх. Використання програмного забезпечення може відігравати вирішальну роль, допомагаючи в управлінні ризиками різними способами. По-перше, програмне забезпечення забезпечує надійні функції безпеки, такі як системи контролю доступу, керування відвідувачами та моніторинг у реальному часі, щоб гарантувати безпеку робочого простору. Це допоможе зменшити ризики безпеки та несанкціонований доступ до конфіденційних зон.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Управління ризиками у діяльності підприємства в умовах глобальних викликів», ми дійшли наступних висновків:

1. Охарактеризовано поняття, види і функції ризиків у діяльності підприємств. Загалом існує дві основні категорії ризику: систематичний і несистематичний. Систематичний ризик – це ринкова невизначеність інвестиції, що означає зовнішні фактори, які впливають на всі (чи багато) компанії в галузі чи групі. До основних видів ризику на підприємстві відносяться: стратегічний ризик, операційний ризик, фінансовий ризик, ризик відповідності, ризик репутації.

2. Досліджено управління ризиками на підприємстві. Управління ризиком традиційно розглядається як мінімізація шкоди цінності, яку організація створює для себе, співробітників, акціонерів, клієнтів і суспільства. Кожне підприємство вирішує, що воно сприймає як ризик для організації, і виконує певну форму оцінки ризику. Структура управління ризиками на підприємстві – це набір принципів і процедур, які допомагають організації управляти очікуваними ризиками, щоб вона могла успішно досягати своїх цілей. Щоб управляти ризиком, необхідно спочатку визначити потенційні загрози та оцінити їхній вплив на організацію. Потім необхідно розробити та впровадити такі стратегії, як зменшення ризику, передача, прийняття або експлуатація, щоб мінімізувати негативний вплив або використати потенційні можливості.

3. Визначено глобальні виклики та їх вплив на ризики у діяльності підприємства. Інфляція, доступність і ризики, пов'язані з державним боргом, займають чільне місце в п'ятірці найбільших рейтингів ризиків для підприємств у всьому світі. Занепокоєння товарами, спричиненими конфліктами, також фігурують у рейтингах найвищих ризиків у регіонах разом з іншими геополітичними ризиками, які проявляються в різних проявах залежно від регіонального контексту. Найбільш тривожні ризики можуть віддзеркалювати глобальний список із перервою в бізнесі, кібернетичними, макроекономічними

подіями та енергетичною кризою, але будь-які потенційні наслідки можуть бути набагато серйознішими для компаній.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який передбачає економічний аналіз діяльності підприємства за 2021-2023 роки. Організаційна структура на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» лінійно-функціонального типу. Цей тип організаційної структури заснований на розподілі повноважень і відповідальності за функціями. Кожен відділ спеціалізується на певній функції, що забезпечує ефективність і чіткість у процес прийняття рішень. Керівництво має прямий вплив на відділи, а потік інформації є більш ієрархічним у цій структурі. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», будучи великим заводом, має команду управління, виробництва, продажів, маркетингу та інших відділів, адаптованих до кожної конкретної функції. Ця структура допомагає ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підтримувати якість виробництва, продажів і маркетингу ефективність. Відмітимо, що фактичний процес пивоваріння складається із п'яти етапів, основна мета якого – перетворити нерозчинний солод або зерновий матеріал на розчинний і екстракт, що зброджується.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про збільшення статутного капіталу підприємства. Це зростання свідчить про зміцнення фінансового становища підприємства. Аналіз ринку та фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є визначальною для розуміння його господарської діяльності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» фінансується за рахунок власного капіталу на 84,12 % у 2021 році, 87,35 % у 2022 році та 89,88 % у 2023 році. Чистий прибуток зріс на 12% порівняно з 2021 роком, головним чином завдяки збільшенню чистого доходу.

6. Проаналізовано управління ризиками ПАТ «Фірма «Полтавпиво» та було виявлено, що вибір пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» широкий – від класичних традиційних сортів до різноманітних фруктових-овочевих експериментів, диких і кислих сортів, витримки пива в бочках тощо. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжує поставки в країни ЄС і нарощуємо експорт

пива. Побудували карту ризиків, що є інструментом візуалізації, що будується на основі ідентифікації ризиків, їхніх якісних і кількісних характеристик, отриманих у процесі вимірювання. Види ризиків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: ризик збільшення витрат на електроенергію; витрати через технічні аварії; ризики зриву інвестиційних проектів.

7. Запропоновано пріоритетні напрямки удосконалення побудови системи управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для вдосконалення системи управління ризиками на ПрАТ «Полтавпиво» можна розглянути такі основні напрями: впровадження процесу оцінки ризиків і встановлення пріоритетів: це допоможе виявити, оцінити та визначити пріоритетність потенційних ризиків на основі їхнього впливу та ймовірності, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів для управління сферами високого ризику. Створення стратегії зменшення ризиків: у цій стратегії мають бути визначені конкретні дії, які необхідно вжити для мінімізації, уникнення або передачі ризиків, а також механізми моніторингу та звітності для відстеження ефективності заходів. Удосконалення внутрішнього контролю та відповідності: впровадження надійних засобів внутрішнього контролю, політики та процедур допоможе забезпечити відповідність нормативним вимогам і зменшить ризик помилок, шахрайства та невідповідності. Розробка плану інформування про ризики. Ефективне інформування має важливе значення для забезпечення того, щоб усі зацікавлені сторони, включаючи працівників, членів правління та інвесторів, розуміли ризики, з якими стикається компанія, і заходи, які застосовуються для управління ними. Постійне вдосконалення та моніторинг: регулярні перегляди та оновлення системи управління ризиками допоможуть забезпечити її ефективність і актуальність, що відображає зміни в бізнес-середовищі та стратегічні цілі компанії.

8. Надано рекомендації щодо покращення управління ризиками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою використання програмного забезпечення для управління ризиками, що допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з дотриманням нормативних вимог. Платформа зможе

полегшити керування документацією відповідності, протоколами безпеки та правилами охорони здоров'я, гарантуючи, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідає галузевим стандартам і юридичним зобов'язанням. Програмне забезпечення забезпечить ефективну комунікацію та співпрацю, що має вирішальне значення для управління ризиками. Програмне забезпечення для управління ризиками допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявляти, зменшувати та усувати бізнес-ризик, що може призвести до покращення ефективності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*, 2019, 152. С. 66-80.
2. Бездітко О. Є. Стратегія ризикозахищеності сільськогосподарських підприємств. *Бизнес Інформ*, 2019, 3 (494). С. 373-378.
3. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020, 3. С. 43-49.
4. Білінчук В.О., Соболева-Терещенко, О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2019, 1 (17). С. 122-131.
5. Богріновцева Л. М., Житар, М. О., Чамор Г. С. Фінансова стійкість страхових компаній: управління ризиками. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, 2019, 1. С. 7-19.
6. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., Смокова Л. М. Загрози та ризики цифрової трансформації підприємства. *Grail of Science*, 2024, 38. С. 23-27.
7. Василенко М., Слатвінська В., Шевченко Т. Міжнародно-правове розуміння дефініцій та визначень в теорії ризиків (аналіз та управління ризиками): міждисциплінарне дослідження. *Юридичний вісник*, 2022, 2. С. 7-15.
8. Вергал К. Ю, Іщенко І. С. Оцінювання ризиків інвестиційного проєкту торговельних підприємств. *Економічний простір*, 2020, 160. С. 44-50.
9. Грабина Катерина, Щедрик Віра. Огляд процесів управління ризиками в ІТ-проєктах у контексті стандартів проєктного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, 2020, 43. С. 26-32.
10. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*, 2021, 16. С. 58-51.

11. Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Панкова В. Д. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного технічного університету*, 2021.6. С. 12-15.
12. Завгородня М.Ю. Напрями підвищення конкурентоспроможності пивної промисловості України. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 383-387.
13. Захарова Наталя Юріївна. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*, 2023, 1. С. 203-209.
14. Йолтуховська О. Ю., Шеверя Я. В., Ганусич В. О. Бізнес-ризик в системі управління активами: аналіз, оцінка і прийняття рішень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2023, 2 (62). С.151-157.
15. Касьянова Наталія Віталіївна, Яцюк Сергій Сергійович. Управління ризиками інноваційного проекту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019, 30 (69), № 3. С. 84-89.
16. Кійко С. Г. Управління ризиками при реалізації енергетичної програми підприємства. *Системи озброєння і військова техніка*, 2020, 4 (64). С. 75-85.
17. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020. С. 172-173.
18. Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*, 2021, 1. С. 98-103.
19. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Світове господарство: виклики російсько-української війни. *SCIENTIA FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 2022, 143.3. С. 4-35.

20. Марачевська А. В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*, 2022, 13-02. С. 8-13.
21. Муковіз В. С., Гриценко Ю. Ю. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2019, 2. С. 49-54.
22. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*, 2023, 56. С. 200-206.
23. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Глобальні виклики для активізації розвитку соціального підприємництва. *Підприємництво і торгівля*, 2021, 28. С. 61-65.
24. Сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/nove-pivo-vid-poltavskih-pivovariv-lyashh-kopchenij/> (дата звернення: 15.05.2024).
25. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Глобальні економічні ризики та проблема економічної безпеки держави. *Бізнес Інформ*, 2019, 10. С. 38-43.
26. Стравінська К. Підприємницький ризик: причини, наслідки та управління. *Матеріали II Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*, 2019. С. 377-378.
27. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2019, 1.1. С. 64-73.
28. Ходаківська О. В. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021, 15. С. 5-11.
29. Черненко І. І., Олійник А. В. Удосконалення системи управління операційним ризиком банку. *Фінансові аспекти розвитку економіки України:*

теорія, методологія, практика: Збірник наукових праць молодих вчених та студентів, 2019, 2. С. 86-89.

30. Шаульська Л. В., Перерва П. Г., Кобелєва Т. О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*, 2023, 3 (181). С. 14-23.

31. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*, 2020, 4. С. 64-72.

32. Amankwah-Amoah Joseph, Wang Xiaojun. Opening editorial: Contemporary business risks: An overview and new research agenda. *Journal of Business Research*, 2019, 97. P. 208-211.

33. Bakos Levente, Dumitraşcu Dănuţ Dumitru. Decentralized enterprise risk management issues under rapidly changing environments. *Risks*, 2021, 9.9: 165. URL: <https://doi.org/10.3390/risks9090165> (дата звернення: 10.05.2024).

34. Bell Carson, Masys Anthony J. Climate change, extreme weather events and global health security a lens into vulnerabilities. *Global health security: Recognizing vulnerabilities, creating opportunities*, 2020. P. 59-78.

35. Bharathi R. Florence, et al. Integrating Digital Transformation And Innovation For Sustainable Entrepreneurship In Small And Medium-Sized Enterprises (Smes). *Migration Letters*, 2024, 21.S6. P. 631-639.

36. Blanco-Mesa Fabio. The importance of enterprise risk management in large companies in Colombia. *Technological and Economic Development of Economy*, 2019, 25.4. P. 600-633.

37. De Araújo Lima Priscila Ferreira, Crema Maria, Verbano Chiara. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European management journal*, 2020, 38.1. P. 78-94.

38. Deng Xiuquan. Risk propagation mechanisms and risk management strategies for a sustainable perishable products supply chain. *Computers & Industrial Engineering*, 2019, 135. P. 1175-1187.

39. Ebrahimifar Samira, Naji-Azimi Zahra, Rahimnia Fariborz. Combination of SWOT Analysis, Analytic Hierarchy Process, and Monte Carlo Simulation to Identify the Strategic Positioning of Crisis Management at the Ferdowsi University of Mashhad, Iran. *Quarterly Scientific Journal of Rescue and Relief*, 2020, 12.2. P. 93-101.
40. Hamouche Salima. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 2023, 29.5. P. 799-814.
41. Hamzah Noradiva, Maelah Ruhanita, Saleh Omar Muwafaq. The moderating effect of human capital on the relationship between enterprise risk management and organization performance. *International Journal of Business and Society*, 2022, 23.1. P. 614-632.
42. Hoogendoorn Brigitte, Van Der Zwan Peter, Thurik Roy. Sustainable entrepreneurship: The role of perceived barriers and risk. *Journal of business ethics*, 2019, 157. P. 1133-1154.
43. Kjosevski Jordan, Petkovski Mihail, Naumovska Elena. Bank-specific and macroeconomic determinants of non-performing loans in the Republic of Macedonia: Comparative analysis of enterprise and household NPLs. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 2019, 32.1. P.1185-1203.
44. Rahman M., Adnan T. Risk management and risk management performance measurement in the construction projects of Finland. *Journal of Project Management*, 2020, 5.3. P. 167-178.
45. Rehman Amin Ur, Anwar Muhammad. Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 2019, 26.2. P. 207-227.
46. Saeidi Parvaneh. The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer standards & interfaces*, 2019, 63. P. 67-82.
47. Um Juneho, Han Neungho. Understanding the relationships between global supply chain risk and supply chain resilience: the role of mitigating

strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2021, 26.2. P. 240-255.

48. Van Thuyet Nguyen, Ogunlana Stephen O., Dey Prasanta Kumar. Risk management in oil and gas construction projects in Vietnam. In: *Risk Management in Engineering and Construction*. Routledge, 2019. P.225-247.

49. World Economic Forum Global Risks Report 2024. 124 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (дата звернення: 14.05.2024).

50. Zammit Clint, Grima Simon, Kizilkaya Y. Murat. A Maturity Evaluation of Governance, Risk Management and Compliance (GRC) within the Maltese Public Sector. In: *Contemporary Issues in Public Sector Accounting and Auditing*. Emerald Publishing Limited, 2021. P. 219-255.

51. Zandi Peyman. Agricultural risk management using fuzzy TOPSIS analytical hierarchy process (AHP) and failure mode and effects analysis (FMEA). *Agriculture*, 2020, 10.11. P. 504-531.

52. Zdravković Milan, Panetto Hervé, Weichhart Georg. AI-enabled enterprise information systems for manufacturing. *Enterprise Information Systems*, 2022, 16.4. P. 668-720.

ДОДАТКИ