

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 при прийнятті управлінських
рішень на підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМл

Якименко Дмитро Андрійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність, значення та класифікація ризиків в діяльності сучасних підприємств.....	11
1.2. Характеристика управління ризиками при прийнятті управлінських рішень	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»	28
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування підприємства.....	28
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	37
2.3. Оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	45
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»	52
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	52
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	55
Висновки до розділу 3.....	63

	7
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Ми живемо у світі, що постійно змінюється та швидкість цих змін постійно зростає. На сьогодні бізнес-середовище є нестабільним, створюючи як нові можливості для розвитку підприємства та оптимізації ресурсів, так і певні загрози. Водночас кожне управлінське рішення супроводжується ризиками, оскільки воно впливає на діяльність підприємства.

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві в умовах сьогодення та швидких змін зовнішнього середовища. Саме в умовах воєнного стану процес прийняття управлінських рішень набуває особливої складності, оскільки підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, небезпеки та постійних змін. Воєнні дії впливають на економіку країни, логістику, фінансову систему, кадрове забезпечення та безпеку бізнесу.

Передусім, сучасне середовище господарювання характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності. Глобалізаційні процеси, економічні кризи, військові дії, політична нестабільність і швидкі технологічні зміни значно ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. У таких умовах ризик стає невід'ємною складовою будь-якої управлінської діяльності.

Особливої актуальності проблема набуває в Україні, де підприємства функціонують в умовах воєнного стану, змін у законодавстві, коливань валютного курсу та порушення логістичних ланцюгів. Це підвищує ймовірність фінансових втрат, зниження ефективності діяльності та навіть банкрутства підприємств.

Крім того, зростає конкуренція на ринках, що змушує керівників приймати швидкі, але водночас обґрунтовані рішення. Недостатній рівень врахування ризиків може призвести до помилок, втрати ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є також цифровізація економіки. Використання новітніх технологій, автоматизованих систем управління та великих обсягів даних створює нові можливості, але водночас і нові види ризиків — кібератаки, технічні збої, втрата інформації. Таким чином, управління ризиками стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємства.

Питанню вивчення управлінських рішень присвятили свої дослідження багато вчених, зокрема: Деєва Н.Е. [1], Ілляшенко С.М. [2], Кривцун І.М. [3], Макарюк О.В. [4], Мішин О.Ю. [5], Русаненко І.С. [6] та інші. В своїх працях вони зосередили увагу на теоретичних засадах розроблення та ухвалення управлінських рішень з питань управління ризиками різних форм прояву, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмах запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо. З огляду на вищевикладене не вирішеним залишається питання розробки положень щодо застосування певних заходів щодо зниження наслідків ризикових подій з урахування фази розвитку суб'єкта господарювання.

Мета дослідження полягає в удосконаленні підходів до управління ризиками при прийнятті управлінських рішень для покращення діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління ризиками на підприємстві;
2. Розглянути класифікацію ризиків на підприємстві, описати основні аспекти управління ризиками;
3. Дослідити методичні підходи до оцінювання управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві;
4. Охарактеризувати ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
5. Діагностувати показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
6. Визначити ризики діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
7. Спроектувати напрями удосконалення управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

8. Розробити рекомендації та оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи вивчення об'єкта дослідження: аналіз та синтез наукових джерел, статистичний метод, бенчмаркінг - інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції України, «дерево рішень» - графічний метод оцінки ризиків у багатокрокових процесах прийнятті управлінських рішень, SWOT, PEST- аналізи, що дозволять розробити методичні рекомендації менеджерам для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень при управлінні ризиками.

Джерела дослідження: законодавчо-нормативні матеріали, статистична інформація, публічна фінансова звітність підприємства, наукова література, навчальні, монографічні та періодичні видання з теми дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві полягає в оновленні теоретичних підходів, удосконаленні методів оцінки та розробці нових моделей прийняття рішень, адаптованих до умов нестабільності.

Обсяг та структура роботи. Дана робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел (19 найменувань) та 6 додатків. Загальний обсяг даної кваліфікаційної роботи становить 66 сторінок комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, значення та класифікація ризиків в діяльності сучасних підприємств

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізацією та стрімким технологічним розвитком, діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов'язана з ризиками. Ризик є об'єктивно неминучим елементом господарювання, оскільки повне усунення невизначеності неможливе. Успіх підприємства залежить не від уникання ризиків, а від вміння їх ідентифікувати, оцінювати та ефективно управляти ними.

Під час здійснення своєї діяльності кожне підприємство стикається з низкою ризиків, і тільки розумне управління ризиками при прийнятті управлінських рішень дасть позитивний результат на подальше функціонування підприємства. Однак багато підприємств не визнають ризики у своїй діяльності, хоча їхнє усвідомлення та контроль є ключем до безпеки та стійкого розвитку. Управління ризиками є важливим елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, адже інформаційна відкритість, невизначеність і постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від підприємства постійної адаптації та готовності до непередбачуваних ситуацій. Саме тому визначення та систематизація ризиків є необхідною передумовою формування ефективних механізмів управління ними та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Основна суть ризиків в тому, що вони є результатом боротьби за прибуток в умовах невизначеності.

Різні автори та науковці досліджували це питання та давали свої визначення поняттю «ризик». У таблиці 1.1 подано результати цих досліджень.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття
«ризик»

Автор	Визначення поняття «ризик»	Нотатка
Крейніна М.М.	Ризик — це ймовірність виникнення несприятливих умов для суб'єкта господарювання, що може призвести до втрат чи зменшення доходів	Акцент на фінансовій стороні ризику
Бланк І.А.	Ризик — це загроза виникнення збитків у процесі реалізації економічної діяльності.	Класичне економічне визначення.
Кірсанов С.В.	Ризик — це невизначеність результатів діяльності, яка впливає на досягнення поставлених цілей.	Зв'язок ризику з цілями підприємства.
Хміль Ф.І.	Ризик — це можливість відхилення фактичних результатів від запланованих через дію внутрішніх та зовнішніх факторів.	Орієнтація на планування та контроль
ISO 31000 (стандарт)	Ризик — це ефект невизначеності на цілі.	Лаконічне міжнародне визначення.
ДСТУ 8940:2019	Ризик — це ймовірність настання події, яка може мати негативний вплив на діяльність підприємства.	Вітчизняне нормативне трактування.

Примітка. Розроблено за джерела: [7,8,9,10,11]

У своїй праці О.Б. Данченко та В.О. Занора [12] підкреслюють, що на сьогодні у науці нараховують більше 40 різноманітних критеріїв класифікації ризиків та більше 220 видів ризиків, тому у літературі немає єдиного розуміння сутності даної категорії та загальноприйнятих підходів до класифікації.

У зарубіжній практиці ризики класифікують за рівнем передбачуваності, попередніми оцінками ймовірності настання ризикованих несприятливих подій, можливими збитками у вартісному вимірі. При цьому ризики поділяють на класи, які рекомендують формувати виходячи з індивідуальних особливостей діяльності і потреб, та час від часу їх переглядати, щоб залишатись актуальними відповідно до поточних вимог та змін. Неузгодженість думок і підходів, представлених в науковій літературі, досить абстрактний і

узагальнений характер нормативної бази, вимагає перегляду підходів до класифікації ризиків та її систематизації.

На основі критичного аналізу наукових джерел встановлено, що питання визначення ризику є багатогранним і може розглядатися з різних позицій, особливо це стосується зовнішньоекономічної діяльності підприємств, яка пов'язана з великою кількістю ризиків через складність і багаторівневий характер міжнародних економічних відносин.

Українські науковці розглядають ризик як ймовірність виникнення небажаних наслідків у процесі господарської діяльності підприємства, а світовий досвід визначає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей підприємства.

Сутність поняття «ризик» в діяльності сучасного підприємства — це невизначеність, яка може призвести як до втрат, так і до нових можливостей. В умовах глобалізації та діджиталізації ризик перестає бути просто загрозою, він стає невід'ємним елементом стратегічного управління.

Його ключові характеристики:

невизначеність та випадковість - ризик завжди пов'язаний із ситуацією, де результат невідомий, є елемент випадковості, а умови можуть бути частково або повністю незрозумілими;

можливість несприятливих наслідків - це ключовий аспект ризику, що передбачає ймовірність втрат, збитків, шкоди або інших небажаних результатів, які можуть статися внаслідок певної події чи рішення;

альтернативність - ризик передбачає наявність різних варіантів розвитку подій, один з яких може бути несприятливим;

супутність діяльності - ризик є невід'ємною частиною будь-якої діяльності людини, особливо в ринкових відносинах, і може бути стимулом для прогресу, якщо правильно управляти.

Значення ризиків у діяльності сучасних підприємств є фундаментальним та неоднозначним: з одного боку, вони є джерелом можливих збитків та банкрутства, а з іншого — необхідною умовою для отримання прибутку,

розвитку та конкурентної переваги. Управління ризиками перетворює невизначеність середовища на керовані процеси.

Основні аспекти значення ризиків для сучасного бізнесу:

Економічне значення - джерело прибутку - це, по суті, прийняття ризику на себе, варто пам'ятати, що більш ризиковані проекти зазвичай обіцяють вищий дохід, ризики (фінансові, кредитні, валютні) безпосередньо впливають на фінансові результати, а недооцінка таких ризиків може призвести до значних збитків.

Стратегічне значення - розуміння ризиків допомагає керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, зважуючи на можливі вигоди та втрати, а оцінка ризиків дозволяє підприємству адаптуватися до змін.

Функціональне значення - оцінка ризиків необхідна для захисту майна, здоров'я працівників та репутації підприємства, дозволяє виявити слабкі місця в діяльності (виробничі, кадрові, маркетингові) та мінімізувати негативні ефекти.

Ризик — це ціна, яку бізнес платить за можливість отримати прибуток у нестабільному середовищі. Його значення полягає у переході від «уникнення втрат» до «управління можливостями».

Сучасний підхід розглядає ризик не лише як небезпеку (downside risk), а й як шанс на надприбуток (upside risk). Підприємства, що йдуть на продуманий ризик (наприклад, впроваджують інновації), отримують конкурентну перевагу. Наявність і рівень деяких ризиків допомагають оцінити якість менеджменту, уміння передбачити загрози (кібератаки, зміну логістики, коливання валют) та визначити життєздатність бізнесу. Ризики змушують підприємства бути гнучкими, а це є стимулом для адаптивності, адже постійна загроза змушує створювати «подушки безпеки», диверсифікувати ринки та вдосконалювати бізнес-процеси. На ринкову вартість компанії та її інвестиційну привабливість також безпосередньо впливає ризик. Слід пам'ятати, що високий некерований ризик відлякує інвесторів і партнерів.

Класифікація ризиків у діяльності сучасних підприємств є багатогранною. На рис.1.1 відображено розподіл ризиків на окремі групи за певними ознаками для ефективного аналізу та прийняття управлінських рішень.

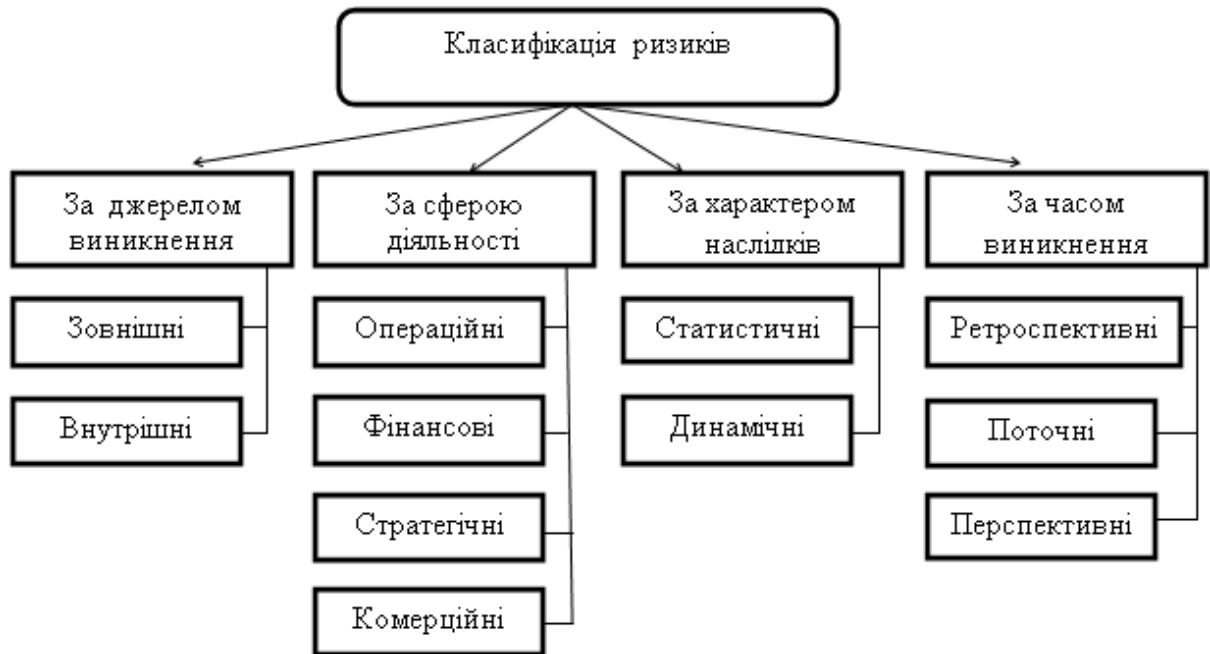


Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків у діяльності сучасних підприємств

Примітка. Авторська розробка

Охарактеризуємо ризики, які виникають при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

За джерелом виникнення:

Зовнішні (систематичні) - ризики, на які підприємство не може вплинути, але має враховувати: зміни законодавства, інфляція, коливання валютних курсів, політична нестабільність, пандемії та стихійні лиха;

Внутрішні (несистематичні) - пов'язані безпосередньо з діяльністю компанії: низька якість менеджменту, помилки персоналу, збої в інформаційних системах або застаріле обладнання.

За сферою діяльності:

Операційні - виникають у щоденних процесах через помилки в логістиці, виробництві або технічні несправності, енергетична нестабільність;

Фінансові - включають кредитний ризик (неплатежі партнерів), валютний, інвестиційний та ризик ліквідності;

Стратегічні - пов'язані з помилковим вибором напрямку розвитку, виходом на нові ринки або випуском невдалого продукту;

Комерційні - ризики на етапі реалізації товарів, маркетингової політики та взаємодії з контрагентами, порушень логістики.

За характером наслідків:

статичні - передбачають лише можливість збитку або нульовий результат (наприклад, пожежа);

динамічні - можуть принести як збиток, так і прибуток (наприклад, гра на курсах валют або інвестиції в інновації).

За часом виникнення:

ретроспективні – аналіз минулих помилок;

поточні – ризики, що існують в реальному часі;

перспективні – прогнозовані ризики у майбутньому.

На мою думку варто відмітити, що в умовах воєнного часу українські підприємства стикаються із сучасними та специфічними ризиками. Це:

Кіберризики - загрози витоку даних, хакерських атак та збоїв у цифровій інфраструктурі, викрадення конфіденційної інформації;

Репутаційні - ризик втрати довіри клієнтів через негативні відгуки, етичні скандали або низьку соціальну відповідальність;

Геополітичні та форс-мажорні - військові дії, мінування територій підприємств, санкції, розриви глобальних ланцюгів постачання.

Безпекові – ризики травмування або загибелі працівників під час роботи, необхідність облаштування укриттів.

Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство, а також знижують збитки, викликані випадковими подіями.

Отже, на сьогодні управління ризиками при прийнятті управлінських рішень - це глобальний тренд, що дозволяє підприємству не просто втриматися «на плаву», а перетворити несприятливі умови на свою користь.

1.2 Характеристика управління ризиками при прийнятті управлінських рішень

На сьогодні підприємства стикаються з економічними, фінансовими, виробничими, кадровими та іншими ризиками, які можуть впливати на результати їхньої діяльності. Саме тому важливого значення набуває управління ризиками при прийнятті управлінських рішень.

В сучасних умовах управління ризиками є одним з найбільш важливих процесів при прийнятті управлінських рішень. Діяльність з управління ризиками здійснюється керівництвом установи та всіма її працівниками під час реалізації своїх повноважень. Для успішного досягнення підприємством своєї мети (місії), цілей та виконання завдань необхідно враховувати ризики на всіх етапах своєї діяльності. Керівники та інші працівники самостійних структурних підрозділів, відповідальні за планування діяльності установи, організацію роботи, управління бюджетними коштами, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності, внутрішні аудитори - всі вони відіграють свою роль у створенні середовища для ефективного управління ризиками.

Ризик виникає через неповноту інформації, нестабільність економічного середовища, конкуренцію, зміни законодавства та інші фактори. Управлінський ризик характеризується можливістю відхилення фактичних результатів від запланованих. При прийнятті управлінських рішень ризик проявляється у невпевненості щодо правильності вибору певного варіанта дій.

Основними ознаками ризику є:

невизначеність;

імовірність виникнення подій;

можливість втрат або отримання додаткової вигоди;

необхідність вибору між кількома альтернативами.

Структура «управління ризиками» (рис.1.2) містить в собі такі складові, як інтеграція, проектування, впровадження, оцінка та вдосконалення управління ризиками в рамках усієї установи.



Рисунок 1.4 – Складові управління ризиками

Примітка. Розроблено за джерелом [14]

Інтеграція управління ризиками ґрунтується на розумінні структури та внутрішнього середовища установи. Структура установи є різною в залежності від її цілей, завдань та специфіки діяльності. Управління ризиками здійснюється всіма структурними підрозділами установи та кожним працівником. Інтеграція управління ризиками в діяльність установи являє собою динамічний та ітеративний (тобто повторюваний) процес, який має бути адаптований до встановленої мети (місії), цілей, завдань та корпоративної культури в установі (принцип, який визначає як працюють і взаємодіють працівники у команді та із зовнішнім середовищем, з урахуванням цінностей та переконань, обумовлених специфікою її діяльності).

При розробці структури управління ризиками досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище установи. Дослідження зовнішнього середовища включає:

дослідження стану справ у соціальній, культурній, політичній, правовій, фінансовій, економічній сферах на міжнародному, державному або місцевому рівнях;

ключових подій, що можуть вплинути на досягнення установою встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи;

відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, їх уявлень, цінностей, потреб і очікувань;

стану справ у договірних відносинах і виконанні зобов'язань.

Дослідження внутрішнього середовища включає:

бачення, місії, цінностей, визначених цілей і покладених завдань;

стилю управління, організаційної структури, розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності та підзвітності за виконання завдань;

стану корпоративної культури в установі;

стану забезпечення ресурсами (фінанси, час, персонал, інтелектуальна власність, процеси, системи і технології тощо);

стану здійснення інформаційного та комунікаційного обміну інформацією.

Для впровадження управління ризиками необхідна участь та поінформованість зацікавлених сторін, що дозволить враховувати невизначеність, можливість настання майбутніх подій та їх вплив на досягнення встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи. Впроваджена структура управління ризиками гарантує, що така діяльність буде частиною управління установою, у тому числі під час прийняття управлінських рішень з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Оцінка результативності та ефективності діяльності з управління ризиками повинна здійснюватися шляхом періодичного перегляду фактичного стану такої діяльності для визначення, чи є вона достатньою для досягнення встановлених мети (місії), цілей та виконання завдань установою. Здійснення постійного моніторингу існуючої діяльності з управління ризиками дозволить оперативно реагувати для покращення її результативності та ефективності з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Основною метою управління ризиками є забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

До основних завдань управління ризиками належать:

- виявлення можливих ризиків;
- аналіз причин їх виникнення;
- оцінка ймовірності та наслідків ризиків;
- розробка заходів щодо мінімізації втрат;
- контроль та моніторинг ризикових ситуацій.

Процес управління ризиками при прийнятті управлінських рішень складається з кількох основних етапів табл.1.2

Таблиця 1.2 - Етапи управління ризиками

Етапи управління ризиками	Характеристика етапу
Виявлення ризиків	Визначення можливих ризиків та акторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства
Аналіз ризиків	Дослідження причин виникнення ризиків, оцінка ймовірності їх появи та можливих наслідків
Оцінка ризиків	Визначення рівня небезпеки та його впливу на результати діяльності підприємства
Вибір методів управління	Підбір способів реагування на ризики: уникнення, мінімізація, страхування, диверсифікація тощо
Реалізація заходів	Впровадження запланованих дій для зниження або контролю ризиків
Контроль і моніторинг	Перевірка ефективності прийнятих заходів, спостереження за змінами ризиків та внесення коригування

Примітка. Авторська розробка

Прийняття управлінських рішень в умовах ризику потребує від керівника професійності, аналітичного мислення та здатності швидко реагувати на зміни, адже управління ризиками є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах нестабільності та конкуренції ризики супроводжують практично всі напрями діяльності підприємства.

Ефективне управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти загрози, перетворити невизначеність на керовані актори, забезпечуючи прийняття

зважених та прибуткових управлінських рішень та розробляти заходи щодо мінімізації можливих втрат.

1.3 Методичні підходи до оцінювання управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві

Управління ризиками є невід’ємним компонентом функціонування будь-якої системи, а його основна мета полягає у застосуванні наукових підходів та обмежених ресурсів з метою підвищення прогнозованості результатів [15].

У сучасних умовах нестабільності ринку, глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції підприємства стикаються з великою кількістю ризиків, які можуть впливати на результати їх діяльності. Саме тому особливого значення набувають методичні підходи до оцінювання ризиків, що дозволяють своєчасно виявляти загрози, аналізувати їх наслідки та приймати ефективні управлінські рішення.

У вітчизняній практиці оцінювання ризиків базується переважно на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу. Серед найбільш поширених методичних підходів у вітчизняній практиці виділяють: експертний метод; статистичний метод; метод аналогій; аналітичний метод; метод сценаріїв; SWOT-аналіз; економіко-математичне моделювання та інші.

Якісні методи застосовуються переважно для виявлення та класифікації ризиків, а кількісні — для визначення рівня можливих втрат і ступеня впливу ризиків на діяльність підприємства. Особливе значення мають статистичні методи, які дозволяють оцінити ризик на основі аналізу попередніх даних та визначення ймовірності виникнення негативних подій.

Світовий досвід оцінювання ризиків ґрунтується на міжнародних стандартах та сучасних концепціях ризик-менеджменту. У світовій практиці широко застосовуються такі методичні підходи: Value at Risk (VaR); Monte Carlo Simulation; Decision Tree Analysis; Real Options Analysis; Stress Testing; FMEA-аналіз; HAZOP-аналіз; Enterprise Risk Management (ERM) та інші.

Кожен методичний підхід в управлінні ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві має свої переваги та недоліки, оскільки різні підходи по-різному впливають на діяльність підприємства.

В таблиці 1.3 охарактеризовані переваги і недоліки таких підходів у вітчизняній та світовій практиці.

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки методичних підходів

Методичний підхід	Переваги	Недоліки
Експертний метод	Простота використання, можливість оцінки за відсутності статистики	Суб'єктивність оцінок, залежність від компетентності експертів
Статистичний метод	Висока точність при наявності великої бази даних	Потребує значного обсягу інформації та стабільності показників
SWOT-аналіз	Простота, комплексний підхід до аналізу	Не дає точних кількісних результатів
Метод сценаріїв	Дозволяє врахувати невизначеність та альтернативи	Складність прогнозування всіх можливих сценаріїв
Monte Carlo Simulation	Висока точність та гнучкість аналізу	Складність розрахунків і потреба у спеціальному програмному забезпеченні
Value at Risk (VaR)	Дає кількісне вимірювання ризику	Не враховує надзвичайні кризові події
FMEA-аналіз	Допомагає попередити виробничі ризики	Значна трудомісткість аналізу
Enterprise Risk Management (ERM)	Системність, інтеграція ризиків у стратегічному управлінні	Висока вартість впровадження та потреба у кваліфікованих кадрах

Примітка. Авторська розробка

Вітчизняний та світовий досвід свідчить, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві, критичний аналіз методичних підходів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Критичний аналіз методичних підходів управління ризиками у вітчизняному та світовому досвіді

Методичний підхід	Вітчизняний досвід	Світовий досвід	Критичний аналіз
Експертний метод	Часто застосовується на українських підприємствах через нестачу достовірних даних	Використовується як додатковий інструмент у комплексних системах ERM	Ефективний для попереднього аналізу, але недостатньо точний без поєднання з кількісними методами
Статистичний метод	Обмежене використання через нестачу якісної статистики	Широко застосовується у фінансовому та банківському секторі	Один із найбільш об'єктивних методів, проте складний для малих підприємств
SWOT-аналіз	Активно використовується у стратегічному управлінні	Є базовим елементом стратегічного ризик-аналізу	Доцільний для стратегічної оцінки, але не забезпечує глибокого аналізу ризиків
Метод сценаріїв	Використовується переважно великими підприємствами	Активно застосовується міжнародними корпораціями	Ефективний у кризових умовах, але потребує професійного прогнозування
Monte Carlo Simulation	Застосовується обмежено через високу вартість впровадження	Широко використовується у міжнародних компаніях та інвестиційному менеджменті	Один із найсучасніших методів, але потребує високого рівня цифровізації
Value at Risk (VaR)	Використовується переважно у банківській сфері	Є міжнародним стандартом фінансового ризик-менеджменту	Надійний фінансовий інструмент, але недостатній для комплексного аналізу ризиків
FMEA-аналіз	Використовується обмежено у виробничій сфері	Широко застосовується у промисловості та машинобудуванні	Дуже ефективний для технічних процесів, але складний у застосуванні
Enterprise Risk Management (ERM)	Лише частково впроваджується великими компаніями	Є основою сучасного міжнародного ризик-менеджменту	Найбільш ефективний сучасний підхід, який забезпечує довгострокову стійкість підприємства

Примітка. Авторська розробка

На сьогодні серед найбільш поширених методів отримання експертних оцінок у вітчизняній практиці можна виділити:

метод «делфі» (за допомогою опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів домагаються максимальної одностайності експертів при визначенні управлінського рішення);

метод «снігової кулі» (розгляд всіх можливих альтернатив, і ймовірностей, що призводить до лавиноподібного збільшення інформаційного потоку);

метод «дерева цілей» (структуризація мети до рівня робіт прогнозованих і керованих);

метод «комісії круглого столу» (обговорення кількох поглядів на проблему з метою винесення найбільш правильного рішення);

метод евристичного прогнозування (на основі евристичних прийомів і логічного аналізу прогнозної моделі побудова і подальше усічення дерева пошуку експертної оцінки);

матричний метод (розглядається з позицій аналізу доцільності витрат, побудови кривої ризиків або аналогій).

Порівняння вітчизняного та світового досвіду показує, що українські підприємства поступово впроваджують міжнародні стандарти ризик-менеджменту, однак ще існують певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації, нестачею якісної інформації та обмеженим використанням сучасних аналітичних інструментів. Водночас інтеграція міжнародних підходів у практику українських підприємств сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню рівня невизначеності та забезпеченню стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

На даний час існує велика кількість методів мінімізації ризику. Основні способи мінімізації ризиків наступні:

- ухиляння від ризику;
- розподіл ризику між учасниками;
- страхування ризику;
- самострахування;
- диверсифікація;
- лімітування;

- здійснення альтернативного планування;
- створення гнучкої структури виробництва;
- створення резервних фондів;
- моніторинг інформації;
- навчання і тренування;
- застосування гнучких технологій.

Страховання є одним з основних методів управління ризиками, що зумовлені негативним впливом зовнішнього навколишнього середовища, причому, як правило, страхуються ті ризики, які виникають як результат впливу макросередовища і не піддаються управлінню. Знижуючи можливий збиток, страхування дозволяє стабілізувати доходи підприємства і уникнути негативного впливу зовнішнього середовища. Також підприємство може скористатися в разі настання ризикової події створеними резервами (самострахування).

Ефективними методами управління ризиками є розподіл ризику, резервування коштів, хеджування.

Розподіл ризику (можливої шкоди) проводиться між учасниками господарської діяльності таким чином, що кожен учасник відповідає за «своїм» ризиком, а можливі втрати кожного учасника, таким чином, стають не критичними.

Резервування грошових коштів, або ж їх мобілізація на покриття можливих збитків, що залишаються всередині підприємства і призначені для формування резервів різного роду, не дозволяють розподілити відповідальність за управлінськими рішеннями з іншими учасниками господарської діяльності, але дозволяють забезпечити ритмічність функціонування підприємства в разі збільшення негативного впливу зовнішнього навколишнього середовища.

Хеджування, тобто страхування від можливих втрат через цінові ризики за допомогою укладення рівноважної угоди за рівною, але протилежною позицією на іншому ринку дозволяє в достатній мірі убезпечити підприємство від кон'юнктурних коливань цін.

Проте кожен з вище перерахованих методів зниження ризиків має також і свої недоліки (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 - Недоліки методів зниження ризиків

Методи зниження ризиків	Недоліки
Розподіл ризику	Можливе зниження рівня доходу
Страховання ризику	Витрачання коштів, обмеженість застосування
Резервування коштів	Низьке покриття збитків
Хеджування	Тільки цінові ризики
Використання методу приватних ризиків	Обмеженість застосування даного методу
Диверсифікація	Зниження доходу
Лімітування	Зниження доходу
Уникнення	Втрата доходу

Примітка. Розроблено за джерелом [16]

Перераховані вище способи зниження ризиків дозволяють підприємствам більш стабільно функціонувати в сучасних умовах динамічно мінливої економіки України.

Однак всі перераховані методи починають працювати тоді коли ризик реалізувався (або обов'язково повинен реалізуватися) у збитках і втратах. Такий підхід до побудови ефективної системи управління ризиками не відповідає принципу проактивності: не потрібно закладати в кошторис витрат підприємства витрати на усунення наслідків ризику, потрібно закладати витрати на недопущення виникнення ризику. При такому підході превентивні та адекватні заходи дозволяють знизити витрати на ризик, а також вибрати оптимальний рівень ризику, який визначається мінімальними витратами

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві можливо зробити наступні висновки:

1. Ризики як багатопланова категорія потребують всебічного дослідження їх властивостей і проявів, що виражається через різноманітність підходів до класифікації. Систематизація видів і груп ризиків є важливим інструментом їхнього ефективного управління, оскільки допомагає підібрати індивідуальні підходи до оцінювання, вимірювання, прогнозування та вибору заходів реакції на ризик.

2. Для успішного досягнення підприємством своєї мети (місії), цілей та виконання завдань необхідно враховувати ризики на всіх етапах своєї діяльності. Управління ризиками повинно здійснюватися всіма структурними підрозділами установи та кожним працівником. Основною метою управління ризиками є забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ризиками у діяльності підприємства передбачають комплексний аналіз і врахування специфіки ризиків за допомогою економіко-статистичних, експертних та аналогових методів. Критичними критеріями мають виступати імовірність виникнення ризиків та рівень їх впливу на бізнес-процеси.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (далі – ТОВ «Пирятинський сирзавод») входить до структури «Молочний альянс», володіє значним досвідом і впевнено займає високі позиції на ринку сиромолочної промисловості.

Загальні відомості про підприємство зведено у таблицю 2.1

Таблиця 2.1 - Інформаційна довідка про підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Параметри	Опис
Повне найменування підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Пирятинський сирзавод»
Дата реєстрації	26.10.2004 р.
Код ЄДРПОУ	00446865
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Місцезнаходження	37000, Полтавська обл., м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1.
Керівник підприємства	Бартошак Володимир Анатолійович
Офіційний сайт	https://clarity-project.info/edr/00446865
Статутний капітал	13 350 390,63 грн

Примітка: розроблено автором на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Підприємство розташоване у м. Пирятин Полтавської області, що створює вигідну сировинну базу та логістичні переваги. Розвинений аграрний сектор регіону сприяє стабільному постачанню молока — основної сировини для виробництва сирів, а зручне розміщення постачальників сприяє зниженню транспортних витрат і збереженню якості продукції.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє згідно Конституції України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями Статуту та внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами, прийнятими відповідно до Статуту підприємства.

Підприємство веде самостійний баланс, має розрахункові, валютні та інші рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп та інші реквізити.

Табл. 2.2 відображає основні управлінські підрозділи ТОВ «Пирятинський сирзавод» та їх функціональне підпорядкування.

Таблиця 2.2 – Характеристика організаційної структури управління

Підрозділ	Основні функції	Підпорядкування
Генеральний директор	Стратегічне управління, представництво підприємства	Засновники
Виробничий відділ	Організація виробництва, контроль якості	Генеральний директор
Технологічний відділ	Розробка технологій, ISO, «Халяль»	Генеральний директор
Відділ збуту та маркетингу	Реалізація продукції, просування	Генеральний директор
Фінансово-економічний відділ	Облік, звітність, бюджетування	Генеральний директор
Відділ кадрів	Управління персоналом	Генеральний директор
Служба охорони праці	Контроль безпеки виробництва	Генеральний директор
Адміністративно-господарська служба	Матеріально-технічне забезпечення	Генеральний директор

Примітка: розроблено автором на основі даних ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Центральну роль у системі управління відіграє генеральний директор, який координує діяльність усіх підрозділів і відповідає за стратегічний розвиток підприємства. Функціональні відділи – виробничий, технологічний, фінансово-економічний, збуту та маркетингу – забезпечують реалізацію ключових управлінських функцій. Окрема увага приділяється службі охорони праці, що є особливо важливим для підприємства харчової промисловості з підвищеними вимогами до безпеки виробництва.

«Секрет» успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з трьох компонентів [17], які відображені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – «Секрет» успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Примітка. Авторська розробка

Дане підприємство здійснює діяльність на ринку молочної продукції України та частково на зовнішніх ринках. Основні напрямки діяльності заводу — перероблення молока, виробництво сиру та масла (КВЕД 10.51). Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу — це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока. Така спеціалізація відповідає ринковому попиту та забезпечує конкурентні переваги заводу у ключових сегментах молочної продукції.

Допоміжне виробництво включає компресорний цех, енергетичне господарство та ремонтні служби, які забезпечують безперебійну роботу основних виробничих ліній.

Обслуговуюче виробництво представлено складськими приміщеннями та транспортною інфраструктурою, що відіграє важливу роль у зберіганні сировини та готової продукції, а також у логістиці постачання.

Невиробничі служби, зокрема адміністрація, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетингу та збуту, забезпечують ефективне управління підприємством, фінансовий контроль, кадрову політику та просування продукції на ринку.

Загалом виробнича структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» є збалансованою та функціонально завершеною, що сприяє ефективній організації діяльності підприємства та створює передумови для його подальшого стратегічного розвитку.

Для молокопереробного підприємства особливо важливими є як зовнішні, так і внутрішні чинники. Аналіз обох груп чинників дозволяє підприємству зберігати «потенціал виживання» та підтримувати рівновагу в умовах кризи.

Зовнішні чинники управління ризиками при прийнятті управлінських рішень — це елементи середовища, які не залежать від діяльності самого підприємства, але безпосередньо впливають на ймовірність виникнення втрат або отримання прибутку. Зовнішні чинники створюють середовище, в якому функціонує підприємство, їх можна розділити на чотири групи:

- політичні,
- соціальні;
- економічні;
- технологічні.

Нижче наведено (табл.2.3) докладний аналіз кожної з чотирьох груп зовнішніх чинників.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	Соціальні фактори
Державне регулювання молочної галузі Корупція та бюрократія Податкове законодавство , зміни ставок податків Військово-політична ситуація в Україні	Підвищена увага до здорового харчування Демографічні зміни та міграція населення Екологічні умови та умови праці Ресурсна база
Економічні фактори	Технологічні фактори
Коливання валютного курсу Рівень доходу населення Вартість енергоносіїв Конкуренція на ринку молочної продукції	Впровадження сучасного обладнання Автоматизація виробництва Інновації у пакуванні продукції Розвиток цифрових систем контролю кошту

Примітка. Розроблено автором

PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» значною мірою залежить від впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища.

Політичні фактори вказують на те, що на підприємство суттєво впливає державне регулювання молочної галузі, оскільки встановлені стандарти якості та безпеки продукції визначають умови виробництва. Негативний вплив мають корупція та бюрократія, які можуть ускладнювати отримання дозволів і збільшувати адміністративні витрати. Важливим ризиком є військово-політична ситуація в Україні, що створює нестабільність у постачанні сировини, логістиці та збуті продукції.

Серед соціальних факторів позитивним є підвищення уваги населення до здорового харчування, що сприяє збільшенню попиту на молочну продукцію. Демографічні зміни та міграція населення можуть призводити до скорочення трудових ресурсів і зміни структури споживачів. Екологічні умови та умови праці впливають на репутацію підприємства та якість продукції.

Економічна ситуація безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Коливання валютного курсу підвищують витрати на імпортоване обладнання та

матеріали. Рівень доходів населення визначає купівельну спроможність споживачів і попит на продукцію. Вартість енергоносіїв збільшує собівартість виробництва, що особливо важливо для молочної промисловості.

Технологічні фактори, такі як - провадження сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції. Автоматизація виробництва сприяє зниженню витрат і мінімізації людського фактору, а інновації у пакуванні продукції покращують її зберігання та привабливість для споживачів.

На основі аналізу кожної з чотирьох груп зовнішніх чинників було складено матрицю PEST-аналізу (табл.2.4), яка складена для виявлення та оцінювання зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Її застосування дозволяє своєчасно визначити потенційні ризики та можливості, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4 - Матриця PEST - аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток P
Державне регулювання молочної галузі	0,30	4	1,20	Підвищена увага до здорового харчування	0,35	5	1,75
Корупція та бюрократія	0,20	3	0,60	Демографічні зміни та міграція населення	0,25	3	0,75
Податкове законодавство, зміни ставок податків	0,25	4	1,00	Екологічні умови та умови праці	0,20	4	0,80
Військово-політична ситуація в Україні	0,25	5	1,25	Ресурсна база	0,20	4	0,80
Сума	1,00		4,05	Сума	1,00		4,10
Середня оцінка впливу політичних факторів			4,05	Середня оцінка впливу соціальних факторів			4,10
Силу впливу політичних факторів			висока	Силу впливу соціальних факторів			висока

Продовження таблиці 2.4

Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток P
Коливання валютного курсу	0,30	5	1,50	Впровадження сучасного обладнання	0,30	5	1,50
Рівень доходу населення	0,25	4	1,00	Автоматизація виробництва	0,25	4	1,00
Вартість енергоносіїв	0,25	5	1,25	Інновації у пакуванні продукції	0,20	4	0,80
Конкуренція на ринку молочної продукції	0,20	4	0,80	Розвиток цифрових систем контролю кості	0,25	5	1,25
Сума	1,00		4,55	Сума	1,00		4,55
Середня оцінка впливу економічних факторів			4,55	Середня оцінка впливу технологічних факторів			4,55
Силу впливу економічних факторів			Дуже висока	Силу впливу технологічних факторів			Дуже висока

Примітка. Розроблено автором

Внутрішні чинники управління ризиками при прийнятті управлінських рішень — це фактори, що виникають безпосередньо всередині організації, піддаються впливу менеджменту та впливають на ймовірність виникнення втрат або недоотримання прибутку. Внутрішні чинники (табл. 2.5) визначають здатність підприємства до адаптації і розвитку.

Таблиця 2.5 - Внутрішні чинники впливу на управління підприємством

	Чинник	Характеристика впливу
Внутрішні чинники	Матеріально-технічна база	Сучасне обладнання забезпечує високу продуктивність і якість продукції.
	Якість продукції	Формує конкурентоспроможність підприємства та довіру споживачів.
	Кваліфікація персоналу	Професійний рівень працівників впливає на ефективність виробництва та управління.
	Система управління	Ефективне управління сприяє оптимізації витрат і підвищенню прибутковості.
	Фінансовий стан	Визначає можливості інвестування, модернізації та розширення діяльності.

Продовження таблиці 2.5

Внутрішні чинники	Чинник	Характеристика впливу
	Асортимент продукції	Різноманітність сирів і молочних виробів дозволяє задовольняти різні потреби споживачів.
	Маркетингова діяльність	Реклама, просування бренду та дослідження ринку впливають на обсяги продажу.
	Інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій і продуктів підвищує конкурентні переваги підприємства.
	Організаційна культура	Впливає на мотивацію працівників та ефективність командної роботи.
	Логістика і збут	Від ефективності постачання та реалізації залежить своєчасність продажів продукції.

Примітка. Авторська розробка

Щодо внутрішніх чинників, то важливу роль відіграє матеріально-технічна база підприємства. Сучасне обладнання забезпечує високу якість продукції та ефективність виробництва. Велике значення має кваліфікація працівників, адже професійний персонал сприяє стабільній роботі підприємства.

Одним із ключових факторів є якість продукції, оскільки саме вона формує довіру споживачів і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Важливими також є ефективна система управління, фінансовий стан підприємства, маркетингова діяльність та здатність впроваджувати інновації.

З метою уникнення ризиків важливим методичним та практичним аспектом забезпечення ефективного розвитку підприємства на перспективу є формування SWOT-аналізу.

За допомогою SWOT-аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства та можливості та надати рекомендації до поліпшення ситуації на підприємстві.

Проведемо дослідження розвитку підприємства в розрізі SWOT-аналізу. В результаті аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» були отримані наступні результати, що відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Збільшення числа клієнтів. 2. Розвиток сільської галузі. 3. Використання інноваційних технологій. 4. Освоєння нових інвестиційних проектів. 5. Державна технічна підтримка. 6. Розширення виробничої лінії і за рахунок цього збільшення асортименту продукції.	1. Воєнний стан в Україні. 2. Високі темпи інфляції. 3. Зростання тиску конкурентів. 4. Негативні демографічні зміни. 5. Підвищення цін постачальниками. 6. Підвищення податкового навантаження. 7. Збільшення відсоткових ставок кредитування. 8. Занепад молочної галузі, спричинений економічною кризою.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливе географічне розташування. 2. Висока кваліфікація робочої сили. 3. Високий контроль якості. 4. Імідж надійного партнера. 5. Прибуткова діяльність. 6. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань. 7. Налагоджена збутова мережа. 8. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції). 9. Конкурентноздатна цінова політика. 10. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використання.	1. Не до кінця використовуються виробничі потужності. 2. Використання на заводах дорогого іноземного обладнання, яке потребує значних витрат. 3. Велика кількість конкурентів, які виготовляють аналогічну або схожу продукцію. 4. Недостатня рекламна підтримка. 5. Простеження у діяльності заводу певної сезонної залежності. 6. Залежність від постачальників.

Примітка. Авторська розробка

З проведеного аналізу видно, що підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» притаманні сильні сторони і потенційні можливості в розробці маркетингових стратегій, що, в перспективі, здатні нейтралізувати слабкі сторони та зовнішні загрози. SWOT-аналіз підприємства показав, що сильні сторони компанії послужать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Визначаючи стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність, а невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує

конкурент. З метою узагальнення та визначення стратегії підприємства, будуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.7)

Табл. 2.7 - Матриця SWOT-аналізу підприємства

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	10+6=16	10+8=18
Слабкі сторони	6+6=12	6+8=14

Примітка. Авторська розробка

Отримані результати свідчать, що має переважно сильну стратегічну позицію. Найбільший показник «сильні сторони + загрози» - 18, що означає здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні ризики та підтримувати стабільність діяльності навіть у складних умовах.

Показник «сильні сторони + можливості» вказує на те, що підприємство має достатні потенціал для розвитку та використання ринкових можливосте. Сильні сторони дозволяють підвищувати конкурентоспроможність і розширювати діяльність.

Показник «слабкі сторони + загрози» - 14, це означає, що поєднання слабких сторін із зовнішніми загрозами може негативно вплинути на стабільність роботи підприємства та підвищувати рівень ризиків.

Показник «слабкі сторони + можливості» - найнижча, це свідчить про те, що існуючі слабкі сторони частково обмежують використання можливосте підприємства. На цьому етапі необхідне вдосконалення управління та модернізація діяльності.

2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У сучасному світі кожне підприємство спрямовує свої зусилля на задоволення потреб споживачів та відповідно отримання якомога більшого прибутку при мінімальних витратах. Для забезпечення прибутковості своєї справи менеджменту варто глибоко аналізувати ситуацію, що склалася на

ринку, а також всередині своєї компанії. Невід’ємною частиною глибокого дослідження положення підприємства на ринку є фінансовий аналіз та оцінка економічного стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансово-економічний аналіз за формами №1 (Баланс) та №2 (Звіт про фінансові результати) — це оцінка майнового стану, ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства. Аналіз за цими формами дозволяє виявити приховані резерви, оцінити ефективність управління та попередити банкрутство.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» в динаміці за три роки (2021-2023 р.) (табл.2.6)

Таблиця 2.6 - Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолют не	Темп приросту, %	Абсолютн е	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	713738	550000	723894	10156	1,42	173894	31,6
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	191813	152851	111941	(79872)	(41,64)	(40910)	(26,8)
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	85686	81286	71157	(14529)	(17)	(10129)	(12,5)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	752	272	1045	293	39	773	284,2
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	566222	566000	627725	61503	10,9	61725	11
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	588	559	533	(55)	(9,35)	(26)	(4,65)
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1753605	1718306	2010114	256509	14,62	291808	17
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	79926	1754017	1886260	180633 4	2260	132243	7,54
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	335940	1921025	1886262	155032 2	461,5	(34763)	(1,80)

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	86170	102205	121125	34955	40,56	18920	18,51
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	12212,30	15236,3	18937,62	6725,3	55,07	3701,3	24,3
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	227136	117564	123854	(10328 2)	(45,5)	6290	5,35
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	160257	21576	12425	(14783 2)	(92,2)	(9151)	(42,4)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	122493	(38588)	(37879)	(16037 2)	(131)	709	(198)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	113548	(38588)	(37879)	(15142 7)	(133,3)	709	(198)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	136	1338	3539	3403	2502,2	2201	164,5
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,73	0,80	0,84	0,11	15,06	0,04	5

Примітка. Розроблено за даними підприємства [додаток]

На основі даних таблиці видно, що у 2024 році середня вартість сукупного капіталу становила 723894 тис. грн, що на 10156 тис. грн або 1,42 % більше порівняно з 2022 роком та на 173894 тис. грн або 31,6 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про загальне збільшення обсягів ресурсів підприємства та розширення його господарської діяльності. Водночас середня вартість власного капіталу мала негативну тенденцію. У 2024 році вона становила на 41,64 % менше, ніж у 2022 році, та на 26,8 % менше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про зростання залежності підприємства від залучених коштів та підвищення фінансових ризиків.

Аналіз ресурсів підприємства показав скорочення середньорічної вартості основних засобів. Це є наслідком фізичного зносу обладнання, недостатнього оновлення виробничих потужностей та реалізації частини активів.

Разом із тим спостерігається суттєве зростання середньорічної вартості нематеріальних активів. У 2024 році показник досяг 1045 тис. грн, що на 293 тис. грн. більше, ніж у 2022 році, та на 773 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про посилення уваги підприємства до інновацій, програмного забезпечення, торгових марок та інших нематеріальних ресурсів. Зростання оборотних активів за ці роки характеризує підвищення масштабів операційної діяльності та потреби у фінансуванні поточної діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році скоротилася до 533 осіб. Зменшення чисельності персоналу пов'язане з автоматизацією виробничих процесів, оптимізацією витрат.

Аналіз економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства, яка пов'язана із збільшенням обсягів продажу та попиту на продукцію підприємства. Обсяг реалізованої продукції також зріс і у 2024 році становив 1886260 тис. грн, що на 7,54 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас операційні витрати у 2024 році дещо скоротилися порівняно з 2023 роком на 1,8 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Фонд оплати праці працівників у 2024 році збільшився до 121125 тис. грн, що на 40,56 % більше порівняно з 2022 роком. Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зросла до 18837,62 грн, тобто на 55,07 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про покращення соціального забезпечення працівників та підвищення мотивації персоналу. Загалом підприємство демонструє стабільний розвиток, зростання доходів та ефективніше використання ресурсів.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність прибутковості підприємства. Валовий прибуток у 2024 році становив 123854 тис. грн, що на 5,35 % більше порівняно з 2023 роком, однак на 45,5 % менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зниження ефективності основної діяльності у довгостроковому періоді.

Прибуток від операційної діяльності у 2024 році скоротився до 12425 тис. грн, що на 92,2 % менше порівняно з 2022 роком та на 42,4 % менше відносно 2023 року. Така тенденція вказує на зростання операційних витрат і погіршення результативності господарської діяльності.

Показники прибутку від звичайної діяльності до оподаткування та чистого прибутку у 2023–2024 роках набули від’ємного значення, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та наявність фінансових ризиків. Разом із тим продуктивність праці у 2024 році значно зросла і становила 3539 тис. грн на одного працівника, що на 164,5 % більше порівняно з 2023 роком. Це вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,73 у 2022 році до 0,84 у 2024 році, що вказує на високий рівень зношеності обладнання та необхідність оновлення основних виробничих фондів.

На основі попереднього аналізу видно, що підприємство демонструє зростання продуктивності праці, однак погіршення фінансових результатів і збільшення зносу основних засобів свідчать про необхідність посилення управління витратами, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності діяльності.

У сучасних умовах господарювання ефективне управління ризиками при прийнятті управлінських рішень є важливим фактором забезпечення стабільної діяльності підприємства та покращення його фінансово-економічних показників. Ефективне управління ризиками сприяє зменшенню фінансових втрат підприємства та забезпечує стабільність отримання прибутку. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» це проявляється через:

- контроль витрат виробництва;
- оптимізацію закупівлі сировини;
- запобігання виробничим збоям;
- підтримання стабільної якості продукції;
- своєчасне реагування на зміни ринку.

Завдяки мінімізації ризиків підприємство може уникати значних фінансових втрат та підтримувати стабільний рівень прибутковості.

Система управління ризиками впливає на собівартість продукції тим самим, що зменшує виробничі витрати та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад: систематичний контроль технологічних процесів знижує ризик браку продукції; стратегія розподілу ресурсів між різними постачальниками зменшує ризик зростання цін на сировину; модернізація обладнання знижує витрати на ремонт та енергоспоживання. У результаті таких підходів підприємство отримує можливість зменшувати собівартість продукції та підвищувати ефективність виробництва.

Управління ризиками на ТОВ «Пирятинський сирзавод» забезпечує підтримання фінансової стійкості підприємства шляхом:

- формування резервів;
- контролю ліквідності;
- страхування ризиків;
- ефективного фінансового планування;
- мінімізації кредитних ризиків.

Такий підхід до підтримання фінансової стійкості в умовах військового часу та економічної нестабільності дозволяє підтримувати стабільний фінансовий стан.

Бенчмаркінг [18] є сучасним методом стратегічного аналізу діяльності підприємства, який передбачає порівняння основних показників роботи організації з діяльністю провідних конкурентів галузі з метою виявлення переваг, недоліків та перспектив розвитку. Тому, для ТОВ «Пирятинський сирзавод» проведення бенчмаркінгу є важливим інструментом оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції України.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із найбільших виробників сирної продукції в Україні та входить до складу групи компаній «Молочний альянс». Основними конкурентами підприємства є великі молокопереробні компанії України, зокрема Terra Food, «Люстдорф».

Проведемо порівняння діяльності підприємства з конкурентами, щоб визначити ефективність управління, рівень якості продукції, інноваційність виробництва та ринкові позиції (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Бенчмаркінг ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Terra Food	Люстдорф
Якість продукції	Висока	Висока	Висока
Асортимент продукції	Широкий	Дуже широкий	Широкий
Рівень автоматизації	Високий	Високий	Високий
Інноваційність	Середня	Висока	Висока
Цінова політика	Середня	Середня	Середня
Впізнаваність бренду	Висока	Висока	Висока
Контроль якості	Високий	Високий	Високий
Частка ринку	Стабільна	Висока	Висока
Експорт	Розвивається	Активний	Активний
Маркетингова активність	Середня	Висока	Висока

Примітка. Розроблено автором

Проведений бенчмаркінг показав, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має високий рівень конкурентоспроможності серед підприємств молочної галузі України.

Основною перевагою підприємства є висока якість продукції, яка забезпечується використанням натуральної сировини, сучасного обладнання та суворого контролю виробничих процесів. Підприємство характеризується широким асортиментом сирної продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів. Водночас за рівнем інноваційності та маркетингової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод» дещо поступається провідним конкурентам, які активно впроваджують нові види продукції та сучасні маркетингові інструменти. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» конкурентне середовище є водночас викликом і стимулом до вдосконалення системи управління ризиками, підвищення операційної ефективності та розширення асортименту. Важливою конкурентною перевагою підприємства є висока впізнаваність торгової марки «Пирятин», яка користується довірою споживачів на українському ринку, разом із тим підприємство має певні обмеження щодо розширення частки ринку через високу конкуренцію та нестабільність цін на молочну сировину.

2.3 Оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод», як одне з провідних підприємств молочної галузі України, реалізує комплексну систему управління ризиками, спрямовану на мінімізацію фінансових втрат, підвищення ефективності операційних процесів і збереження репутації бренду. На сьогодні підприємство функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та значної залежності від постачання сировини, тому процес управління ризиками при прийнятті управлінських рішень має важливе значення. Управління ризиками на даному підприємстві здійснюється через систему планування,

контролю, аналізу та прогнозування ризикових ситуацій. Основними учасниками процесу управління ризиками є керівництво підприємства, фінансовий відділ, виробничі підрозділи, служба постачання, відділ збуту та служба контролю якості.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» найбільш характерними на сьогодні є:

виробничі ризики;

фінансові ризики;

ризики постачання сировини;

ринкові ризики;

логістичні ризики;

технологічні ризики;

ризики втрати якості продукції;

конкурентні ризики.

Наявність зазначених ризиків безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень та фінансові результати діяльності підприємства. Оцінювання існуючого процесу управління ризиками потрібне для своєчасного виявлення «сліпих зон», оптимізації витрат та адаптації бізнесу до нових загроз. Це дозволяє уникнути невиправданих витрат та забезпечити стійкість підприємства в умовах сьогодення.

Процес управління ризиками на підприємстві передбачає послідовне виконання етапів охарактеризованих в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінювання існуючого процесу управління ризиками на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Критерій оцінювання	Характеристика стану	Оцінка
1	2	3
Виявлення ризиків	Проводиться постійний моніторинг ризикових ситуацій	Висока
Аналіз ризиків	Використовується фінансовий та виробничий аналіз	Середня
Інформаційне забезпечення	Наявні автоматизовані системи обліку	Середня
Контроль ризиків	Проводиться контроль виробничих та фінансових процесів	Висока

1	2	3
Планування заходів мінімізації ризиків	Використовуються резерви та страхування	Середня
Швидкість прийняття рішень	Рішення приймаються оперативно	Висока
Рівень автоматизації	Часткова автоматизація процесів	Середня
Ефективність управлінських рішень	Забезпечується стабільність діяльності підприємства	Висока

Примітка. Розроблено автором

Оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» показало, що підприємство має достатньо ефективну систему ризик-менеджменту, яка забезпечує стабільність виробничої та фінансової діяльності. Разом із тим існує необхідність удосконалення процесів аналізу, прогнозування та автоматизації управління ризиками.

У процесі господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазнає впливу широкого спектра ризиків, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. З огляду на високу динамічність ринкового середовища, воєнний стан в Україні та коливання економічних умов, виникає потреба у системному виявленні, оцінюванні та моніторингу ризиків для забезпечення стабільності виробництва й фінансової стійкості підприємства.

В загальній системі управління ризиками важливе місце займає організаційне, інформаційне, функціональне забезпечення зазначеного процесу.

Організаційне забезпечення управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати негативний вплив ризиків на результати господарської діяльності. Сьогодні підприємство постійно стикається з виробничими, фінансовими, логістичними, ринковими та технологічними ризиками. Організаційне забезпечення управління ризиками на підприємстві спрямоване на забезпечення стабільності виробництва, підтримання якості продукції та підвищення ефективності управлінських рішень і ризиками здійснюється керівництвом підприємства спільно з економічними, фінансовими, виробничими та логістичними підрозділами.

В умовах нестабільного ринкового середовища ефективна система інформаційного забезпечення дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» інформаційне забезпечення управління ризиками має особливе значення через специфіку діяльності підприємства у сфері виробництва молочної продукції. Своєчасне отримання достовірної інформації дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на ризикові ситуації та приймати ефективні управлінські рішення, а вдосконалення інформаційного забезпечення сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки, стабільності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища, ефективне функціональне забезпечення управління ризиками сприяє забезпеченню стабільності виробництва та підвищенню результативності управлінських рішень. Основною метою функціонального забезпечення управління ризиками є створення системи заходів, спрямованих на попередження негативного впливу ризиків та забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Реалізація управлінських рішень є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки саме від ефективності прийнятих рішень залежить стабільність діяльності, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» процес реалізації управлінських рішень має важливе значення через специфіку молочної галузі, високий рівень конкуренції та вплив численних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища.

На підприємстві управління ризиками при прийнятті управлінські рішення приймаються на основі аналізу виробничих, фінансових, маркетингових та логістичних показників. Реалізація рішень спрямована на забезпечення стабільності виробництва, підтримання якості продукції та підвищення ефективності діяльності підприємства враховуючи всі існуючі ризики.

Діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» характеризується впливом різноманітних ризиків, які можуть негативно позначитися на стабільності та ефективності підприємства. Одним із ключових є ризик дефіциту якісного молока, що може призвести до зменшення обсягів виробництва та погіршення якості продукції. Схожим за значимістю є ризик перебоїв з електропостачанням, який здатен зупинити виробничі процеси та спричинити псування продукції, а також ризик порушення логістичних маршрутів, що загрожує затримками у доставці сировини та готової продукції.

Основними напрямками управління ризиками виступають контроль за якістю сировини, диверсифікація постачальників молока, оптимізація витрат на енергоресурси, страхування майнових і транспортних ризиків, а також моніторинг коливань попиту на ринку молочної продукції. У сучасних умовах воєнного стану підприємство посилює акцент на управлінні логістичними, фінансовими та кадровими ризиками, що забезпечує його адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів. На основі оцінки ймовірності та впливу ризиків визначено пріоритетні загрози, які потребують першочергового реагування: дефіцит молока-сировини, перебої з електропостачанням, порушення логістики. Інші ризики, зокрема зношеність обладнання, валютні коливання, зміни у законодавстві та кібератаки, потребують системного контролю і впровадження превентивних заходів

Висновок до розділу 2

Провівши аналіз управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» можливо зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до структури «Молочний альянс», володіє значним досвідом і впевнено займає високі позиції на ринку сиромолочної промисловості.

Діяльність підприємства на сьогодні залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, які як позитивно, так і негативно впливають на результати його роботи. Аналіз обох груп факторів допомагає підприємству зберігати «потенціал виживання» та підтримувати рівновагу в умовах кризи. Зовнішні чинники створюють середовище, в якому функціонує підприємство, а внутрішні чинники визначають здатність підприємства до адаптації і розвитку. Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є динамічним та складним. Найбільші ризики для підприємства пов'язані з економічною нестабільністю, військово-політичною ситуацією та зростанням конкуренції. Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» значною мірою залежить від впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, а SWOT-аналіз підприємства показав, що сильні сторони компанії служать базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей.

Результати бенчмаркінгу свідчать про те, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» є конкурентоспроможним підприємством молочної галузі України. Підприємство має значні переваги у сфері якості продукції та виробничих технологій, однак потребує посилення інноваційної та маркетингової діяльності.

2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності підприємства є невід'ємною частиною глибокого дослідження положення підприємства на ринку. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємства. Позитивними змінами є зростання чистого доходу від реалізації продукції, збільшення обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці та рівня заробітної плати працівників. Разом із тим спостерігається скорочення власного капіталу, зменшення вартості основних засобів, збільшення коефіцієнта їх зносу та погіршення фінансових результатів. У 2023–2024 роках підприємство отримало чисті збитки, що свідчить про

наявність фінансових труднощів і підвищення рівня ризиків у діяльності підприємства.

3. Оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» в ході написання роботи показало, що підприємство має достатньо ефективну систему ризик-менеджменту, яка забезпечує стабільність виробничої та фінансової діяльності. Для уникнення невиправданих витрат та забезпечити стійкість підприємства в умовах сьогодення в ТОВ «Пирятинський сирзавод» систематично проходить оцінювання існуючого процесу управління ризиками, що дає можливість своєчасно виявити «сліпі зони», оптимізувати витрати та адаптувати бізнес до нових можливих ризиків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Уникнути ризиків на підприємствах України в теперішніх умовах – дуже складно, практично неможливо, проте, грамотна оптимізація ризикових подій дає можливість уникати ризиків у діяльності.

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств ТОВ «Пирятинський сирзавод» супроводжується значною кількістю ризиків, що впливають на ефективність управлінських рішень та фінансові результати діяльності. Під час оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявлено, що особливо актуальними є ризики, пов'язані з військовою ситуацією в Україні, ризиком втрати якості продукції, а також посиленням конкурентного середовища на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме тому виникає необхідність формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління ризиками на даному підприємстві.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» потребує вдосконалення системи управління ризиками з метою підвищення ефективності виробничих процесів, мінімізації фінансових втрат та забезпечення безперервності постачання продукції. Вдосконалення управління ризиками передбачає комплексний підхід, що охоплює ідентифікацію загроз, оцінку їх ймовірності та впливу, розробку планів реагування, моніторинг та контроль ефективності впроваджених заходів.

У таблиці 3.1 виділені основні заходи спрямовані на покращення управління ризиками.

Таблиця 3.1 - Основні заходи покращення управління ризиками

Основні заходи	Хід виконання
Систематизація та документування ризиків	Створення / оновлення централізованого реєстру ризиків забезпечує цілісне бачення потенційних загроз та дозволяє проводити їх регулярну оцінку.
Регулярна оцінка ризиків	Впровадження циклічної оцінки ризиків із застосуванням бальної системи та інтегральних показників дозволяє вчасно виявляти нові загрози та адаптувати стратегії управління
Впровадження раннього попередження та моніторингу	Використання ключових показників ризику (KRI) для критичних процесів, таких як виробництво, логістика, збут і фінанси, забезпечує своєчасне реагування на відхилення.
Розробка планів реагування	Для кожного значного ризику слід розробити план мітигації, включно з уникненням, зменшенням впливу, страхуванням або диверсифікацією постачальників.
Навчання персоналу.	Регулярні тренінги з управління ризиками та кризовими ситуаціями підвищують обізнаність співробітників і оперативність реагування
Диверсифікація асортименту, постачальників і каналів збуту.	Зменшення залежності від одного постачальника сировини та одного ринку збуту мінімізує ризики перебоїв у виробництві та коливань попиту
Використання цифрових інструментів	Впровадження програмного забезпечення для управління ризиками та аналітики даних автоматизує оцінку та моніторинг ризиків і прискорює формування звітів для керівництва
Регулярний аудит та контроль	Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів системи управління ризиками дозволяє виявляти слабкі місця та підтверджувати ефективність заходів.
Партнерство та обмін практиками	Вивчення досвіду інших підприємств харчової промисловості та впровадження кращих практик підвищує загальну культуру управління ризиками та забезпечує конкурентні переваги.

Примітка. Розроблено автором

Одним із напрямів є підвищення ефективності управління ризиком втрати якості продукції. Для молокопереробного підприємства якість продукції є

ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо при виході на міжнародні ринки. Ринок молочної продукції в процесі ринкової трансформації економіки став одним із тих секторів, які опинились в найбільш скрутному становищі. З одного боку, рентабельність молочної продукції є відносно низькою внаслідок високої трудомісткості виробництва, а з іншого, молоко та продукти його переробки не можуть зберігатися нереалізованими тривалий час, що вимагає пошуку оперативного їх збуту. Погіршення якості сирної продукції може призвести до повернення партій товару, втрати ділової репутації та зниження обсягів експорту.

Наступним напрямом є удосконалення системи стратегічного планування та прогнозування ризиків. Керівництву підприємства слід враховувати, що постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз зміни ринкової кон'юнктури, валютних курсів, логістичних маршрутів та купівельної спроможності населення буде в подальшому впливати на попередження ризиків. SWOT-, PEST- аналіз - важливий інструментом у даному випадку, саме вони дозволять оперативно приймати управлінські рішення та зменшувати негативний вплив ризикових факторів.

Особливу увагу необхідно приділити конкурентним ризикам, адже ринок молочної продукції характеризується сьогодні високим рівнем конкуренції, тому підприємству необхідно постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати інноваційні технології виробництва та проводити активну маркетингову політику. На мою думку варто розширити лінійки сирів, виробництво продукції з підвищеною харчовою цінністю, які будуть орієнтуватися на міжнародні стандарти якості. Це допоможе зміцнити позиції підприємства на зовнішніх ринках та підвищить рівень довіри споживачів.

Важливо відмітити напрямок процесу управління ризиками, як цифровізацію. Використання сучасних інформаційних систем дозволить автоматизувати облік ризиків, контролювати виробничі показники в режимі реального часу та швидко реагувати на відхилення. Впровадження електронних

систем управління допоможе підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та скоротити можливі фінансові втрати.

Одним із важливих стратегічних напрямів є диверсифікація постачальників сировини. В умовах нестабільної економічної та військової ситуації, логістичні проблеми або економічну нестабільність існує ризик перебоїв у поставках молока.

Отже, удосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинно здійснюватися комплексно та включати заходи щодо забезпечення якості продукції, диверсифікації постачання, стратегічного прогнозування, підвищення конкурентоспроможності та цифровізації управлінських процесів. З урахуванням всіх негативних обставин, пов'язаних з воєнними діями в Україні, неможливо точно прогнозувати обсяги реалізації у майбутньому, а також неможливо передбачити всі негативні обставини та ризики.

3.2 Шляхи підвищення ефективності управління ризиками на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для забезпечення стабільної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно постійно вдосконалювати систему управління ризиками, оскільки саме ефективне управління ризиковими ситуаціями дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, фінансову стійкість та якість продукції.

Основними шляхами підвищення ефективності управління ризиками при прийнятті управлінських ризиків на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є наступне:

Впровадження сучасної системи контролю якості продукції.

Для молокопереробного підприємства ризик втрати якості є одним із найбільш небезпечних, адже він безпосередньо впливає на репутацію підприємства та можливість реалізації продукції на зовнішніх ринках. З метою мінімізації цього ризику доцільно посилити лабораторний контроль сировини та готової продукції, автоматизувати виробничі процеси, а також впровадити

міжнародні стандарти якості HACCP та ISO 22000. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення у виробництві та запобігати появі неякісної продукції.

Другим важливим шляхом є вдосконалення процесу аналізу та прогнозування ризиків. Керівництву підприємства необхідно регулярно проводити моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, аналізувати економічні, політичні та ринкові фактори, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок, завдяки цьому підприємство зможе своєчасно реагувати на можливі загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще одним шляхом підвищення ефективності управління ризиками є підвищення кваліфікації персоналу. Працівники підприємства повинні бути обізнаними щодо правил управління ризиками, дотримання технологічних стандартів та процедур контролю якості. Систематичне проведення тренінгів, семінарів та навчань сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу та зменшенню ймовірності виробничих помилок.

Варто відзначити, що у підвищенні ефективності управління ризиками відіграє важливу роль і цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем дає можливість автоматизувати облік ризиків, контролювати виробничі процеси в режимі реального часу та швидко приймати управлінські рішення. Це сприяє підвищенню оперативності реагування на кризові ситуації та мінімізації можливих втрат.

Крім того, доцільним є створення системи внутрішнього аудиту ризиків. Така система дозволить регулярно оцінювати ефективність заходів управління ризиками, виявляти слабкі місця у діяльності підприємства та розробляти заходи щодо їх усунення. Проведення внутрішнього аудиту сприятиме підвищенню економічної безпеки та стабільності підприємства.

Важливим напрямом є також диверсифікація постачальників сировини та ринків збуту. На рисунку 3.1 відображені можливі шляхи мінімізації ризиків.

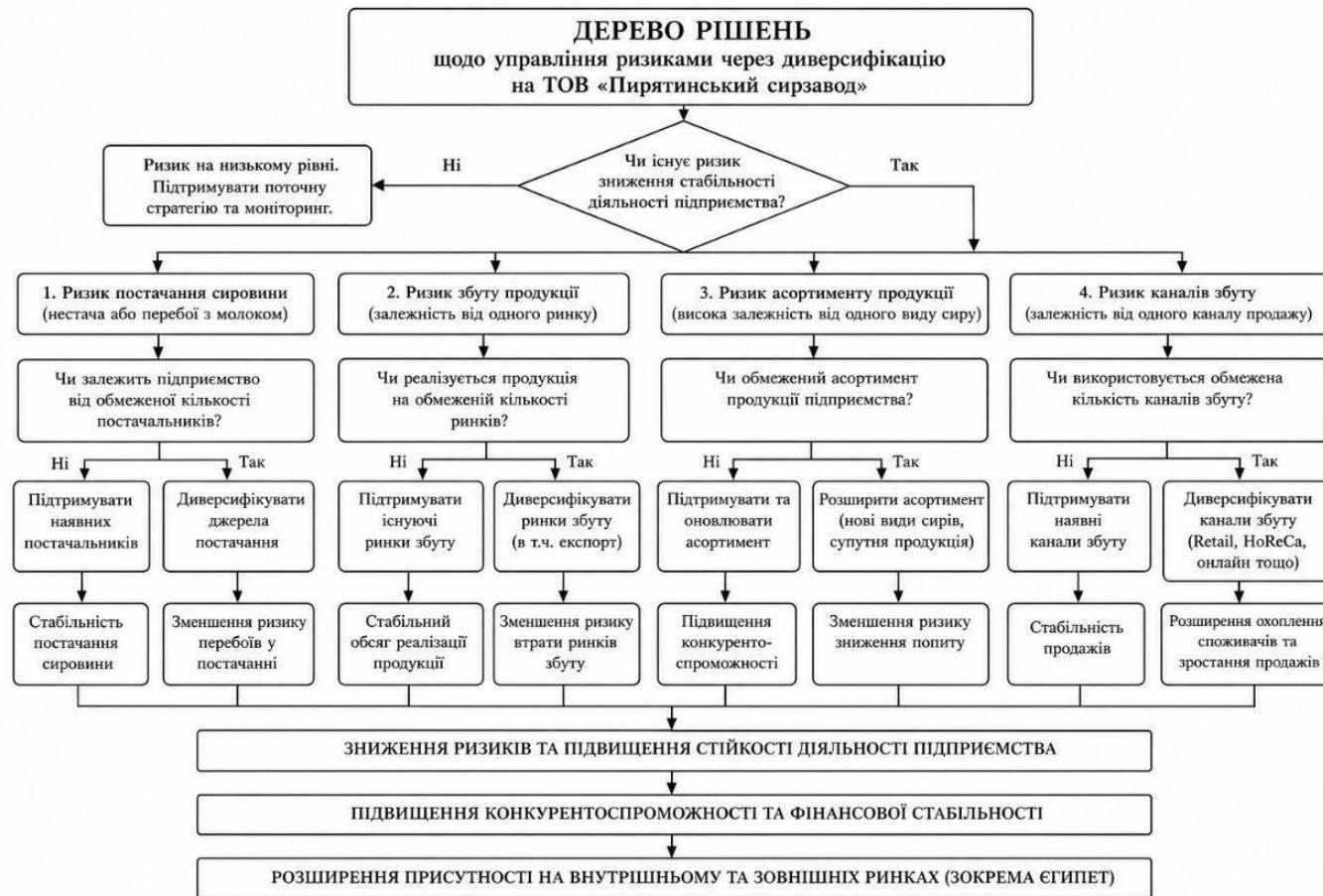


Рисунок 3.1 – Дерево рішень щодо управління ризиками через диверсифікацію на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Примітка: Розроблено автором

Запропоноване дерево рішень демонструє основні причини виникнення ризику втрати якості продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» та можливі шляхи їх мінімізації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками, покращенню якості продукції, зміцненню конкурентних позицій підприємства та успішному розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Проаналізувавши шляхи підвищення ефективності управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» хочу відмітити один із найефективніших методів зниження ризиків у діяльності підприємств молочної промисловості - диверсифікацію, суть якої полягає у розширенні напрямів діяльності, джерел постачання, асортименту продукції та ринків збуту.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» диверсифікація має багатовимірний ефект.

По-перше, диверсифікація постачальників сировини дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у виробництві через сезонні коливання або регіональні обмеження, а співпраця з кількома фермерськими господарствами з різних областей України знижує залежність підприємства від одного постачальника й забезпечує стабільність сировинної бази.

По-друге, розширення ринків збуту (як внутрішніх, так і зовнішніх) зменшує залежність від кон'юнктури окремого регіону. У разі зниження купівельної спроможності на одному ринку підприємство може компенсувати втрати за рахунок збільшення реалізації на інших. Таким чином, диверсифікація створює систему внутрішнього страхування ризиків, коли потенційні втрати в одному напрямі діяльності компенсуються прибутками в іншому. Це підвищує фінансову стійкість, забезпечує стабільність грошових потоків і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. У сучасних умовах економічної та політичної нестабільності диверсифікація виступає не лише інструментом зниження ризиків, а й важливою складовою довгострокової стратегії сталого розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

По-третє, розширення та урізноманітнення асортименту продукції — від традиційних твердих сирів до плавлених, фасованих і преміальних ліній — сприяє зниженню маркетингових ризиків, пов'язаних зі зміною споживчих переваг. Такий підхід дає змогу підприємству охоплювати різні цінові сегменти та адаптуватися до коливань попиту. Наприклад, якщо попит на певну групу сирів тимчасово знижується, підприємство може компенсувати можливі втрати за рахунок реалізації інших товарних позицій — плавлених сирів, йогуртів чи преміальних продуктів із доданою вартістю. Це забезпечує стабільність доходів і підвищує гнучкість виробництва. Завдяки розробці продукції різних цінових категорій — від масового споживання до преміум-класу — підприємство зменшує залежність від коливань купівельної спроможності населення. Розширення асортименту стимулює інноваційний розвиток підприємства, оскільки вимагає вдосконалення технологічних процесів, впровадження нових рецептур і пакувальних рішень. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції та формуванню позитивного іміджу бренду.

Ефективне управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми диверсифікації на ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачає узгоджену взаємодію всіх підрозділів підприємства — виробничого, технологічного, маркетингового, фінансово-економічного та відділу якості. Ключовими завданнями є планування обсягів виробництва нових видів пастоподібного сиру, контроль за дотриманням технологічних параметрів, забезпечення стабільної якості продукції та своєчасне постачання сировини і добавок. Управлінські рішення реалізуються через впровадження оновлених внутрішніх регламентів, системи моніторингу витрат та контролю ефективності, що дозволяє мінімізувати ризики і підвищити результативність програми.

Алгоритм реалізації (рис.3.2) запропонованих управлінських рішень для диверсифікації асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод» передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення

ефективного впровадження нових видів пастоподібного сиру та зниження ризиків виробничо-господарської діяльності підприємства.

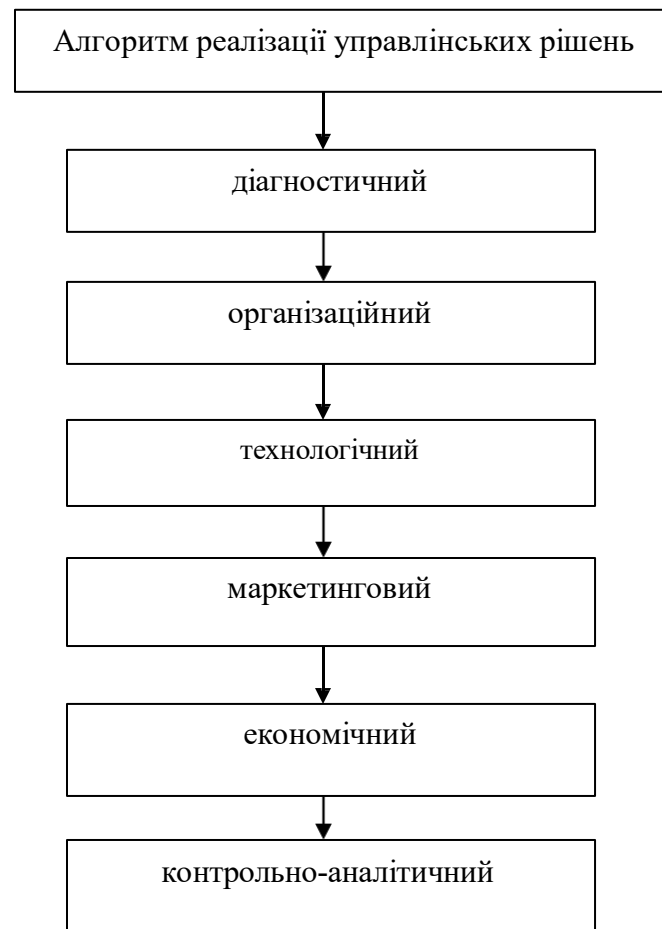


Рисунок 3.1 - Алгоритм реалізації управлінських рішень при управлінні ризиками ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Примітка: Розроблено автором

Терміни реалізації управлінських рішень щодо диверсифікації асортименту залежать від глибини трансформації:

Короткострокові (до 6 місяців) – адаптація фасування, коригування смакових добавок, оптимізація маркетингової підтримки та пакування наявних лінійок.

Середньострокові (6-18 місяців) – розробка та випуск нових видів продукції (нових сортів твердих, м'яких чи плавлених сирів), модернізація окремих цехів та закупівля додаткового обладнання.

Довгострокові (18-36 місяців) –глобальна структура диверсифікації (запуск безлактозної молочної продукції), яка вимагає капітальних інвестицій та зміни технологічних ліній.

Терміни реалізації управлінських рішень для диверсифікації асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Терміни реалізації управлінських рішень для диверсифікації асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Етапи роботи	Основні заходи	Орієнтовні терміни	Очікуваний результат
Діагностичний	Аналіз внутрішніх ресурсів, дослідження ринку сирних продуктів, виявлення нішевих сегментів, оцінка попиту на пастоподібні сири зі спеціями та натуральними добавками ринку, ризиків, визначення потенціалу диверсифікації	I квартал 2027 р.	Зниження ризику помилкових управлінських рішень
Організаційний	Розробка програми диверсифікації, графіку, бюджетів, розподіл відповідальності	I квартал 2027 р.	Мінімізація ризику Організаційних збоїв
Технологічний	розробка нових видів сирів із паприкою, базиліком, чорним перцем, оливками; узгодження рецептур за ДСТУ/ТУ; проведення лабораторних випробувань, відпрацювання рецептур, підготовка обладнання, виготовлення пробної партії	I–III квартал 2027 р.	Зниження ризику браку продукції
Маркетинговий	розроблення бренду, дизайну упаковки, рекламної кампанії, визначення цінової політики, аналіз споживчих уподобань, тестування упаковки, розробка рекламної кампанії	I–II квартал 2027 р.	Зниження ринкових ризиків, адаптація до попиту
Економічний	розрахунок собівартості, формування ціни продажу, оцінка рентабельності	I квартал 2027р.	Зниження фінансових ризиків
Контрольно-аналітичний	Моніторинг виконання програми, аналіз результатів, коригування стратегії	III квартал 2027 р. - постійно	Мінімізація стратегічних ризиків, забезпечення стійкості

Примітка: Розроблено автором

Реалізація наведеного алгоритму дозволяє поетапно, контрольовано і з мінімальними ризиками вивести на ринок нові види пастоподібного сиру. Кожен етап спрямований на зниження певного виду ризику — від ринкового до операційного, що забезпечує стійкість і ефективність програми диверсифікації.

Для ефективного управлінського забезпечення впровадження проекту диверсифікації асортименту на ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно створити карту відповідальності, яка чітко визначає обов'язки кожного учасника процесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Карта відповідальності за реалізацію програми диверсифікації асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Посадова особа / підрозділ	Основні функції у програмі диверсифікації	Очікуваний внесок у зниження ризиків
1	2	3
Генеральний директор	Загальне керівництво реалізацією програми, затвердження рішень	Зниження стратегічних ризиків, координація дій
Заступник генерального директора з економічних питань	Формування політики збуту, Організація маркетингових досліджень	Зменшення ринкових ризиків, розширення збуту
Головний технолог	Розробка рецептур, підготовка виробництва, контроль якості	Зниження виробничих ризиків і ризику браку
Виробничий цех	Безпосереднє виготовлення нових видів сирів, тестові партії	Зменшення операційних ризиків
Відділ маркетингу	Аналіз споживчих уподобань, розробка дизайну упаковки, просування	Зниження ризику нереалізації продукції
Економічний відділ	Розрахунок собівартості, Формування цін, оцінка ефективності	Зниження фінансових і бюджетних ризиків
Бухгалтерія	Фінансове забезпечення програми, контроль витрат	Зниження ризику нестачі обігових коштів
Служба контролінгу / внутрішнього аудиту	Моніторинг результатів, аналіз відхилень і ризиків	Зниження управлінських і контрольних ризиків
Відділ кадрів	Організація підвищення кваліфікації, навчання технологічним змінам	Зниження кадрових і операційних ризиків

Примітка: запропоновано автором

Запропонований підхід забезпечує ефективну координацію дій, оперативність ухвалення рішень і контроль за результативністю виконання заходів. Завдяки чітко визначеним ролям і зон відповідальності даний проект забезпечить цілісність управлінського процесу, допоможе уникнути дублювання функцій, підвищить прозорість контролю та знизить ризики на всіх етапах реалізації програми диверсифікації.

На мою думку, диверсифікація асортименту та каналів збуту є одним із ключових заходів для зниження ринкових ризиків та забезпечення стійкості діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Вона передбачає розширення асортименту продукції шляхом розробки та впровадження у виробництво нових видів молочних продуктів, які відповідають сучасним тенденціям споживчого попиту, включаючи здорове харчування, органічні та спеціалізовані товари. Паралельно, розширення каналів збуту, зокрема через онлайн-продажі, партнерство з дистриб'юторами та участь у торгових мережах, дозволяє зменшити залежність від окремих ринків та забезпечити більш стабільний обсяг продажів.

Разом із цим, проведення системних маркетингових заходів – рекламних кампаній, акцій, просування бренду через соціальні мережі та участь у виставках – сприяє підтримці стабільного попиту на продукцію та підвищенню її конкурентоспроможності. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов, залучати нових споживачів і зміцнювати позиції на існуючих ринках.

Висновок до розділу 3

1. Під час оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у розділі 2 виявлено, що особливо актуальними є ризики, пов'язані з військовою ситуацією в Україні, ризиком втрати якості продукції, а також посиленням конкурентного середовища на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме тому виникає

необхідність формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління ризиками на даному підприємстві.

Стратегічні напрямки удосконалення управління ризиками при прийнятті управлінських рішень – це довгострокові кроки і цілі підприємства, спрямовані на створення гнучкої системи виявлення, оцінки і мінімізації загроз.

Удосконалення управління ризиками передбачає комплексний підхід, що охоплює ідентифікацію загроз, оцінку їх ймовірності та впливу, розробку планів реагування, моніторинг та контроль ефективності впроваджених заходів. Одним із напрямів є підвищення ефективності управління ризиком втрати якості продукції, адже погіршення якості сирної продукції може призвести до повернення партій товару, втрати ділової репутації та зниження обсягів експорту.

Наступним напрямом є удосконалення системи стратегічного планування та прогнозування ризиків. Керівництву підприємства слід враховувати, що постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз зміни ринкової кон'юнктури, валютних курсів, логістичних маршрутів допоможе уникнути небажаних ризиків на підприємстві.

Варто звернути увагу на те, що ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, тому підприємству необхідно постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати інноваційні технології виробництва та проводити активну маркетингову політику. Одним із важливих стратегічних напрямів є диверсифікація, що дозволить зменшити залежність від окремих постачальників, ринків збуту та видів продукції.

2. В даній дипломній роботі розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві, а саме:

- впровадження сучасної системи контролю якості продукції;
- вдосконалення процесу аналізу та прогнозування ризиків;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- цифровізація управлінських процесів;

диверсифікація постачальників сировини та ринків збуту.

Запропоноване дерево рішень демонструє можливі шляхи мінімізації ризиків. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками, покращенню якості продукції, зміцненню конкурентних позицій підприємства та успішному розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» диверсифікація має багатовимірний ефект та дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у виробництві через сезонні коливання або регіональні обмеження розширення ринків збуту (як внутрішніх, так і зовнішніх), зменшує залежність від кон'юнктури окремого регіону, розширення та урізноманітнення асортименту продукції сприяє зниженню маркетингових ризиків, пов'язаних зі зміною споживчих переваг.

Реалізація розробленого алгоритму дозволяє поетапно, контрольовано і з мінімальними ризиками вивести на ринок нові види пастоподібного сиру. Кожен етап спрямований на зниження певного виду ризику — від ринкового до операційного, що забезпечує стійкість і ефективність програми диверсифікації.

ВИСНОВКИ

Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві є однією з найбільш актуальних тем в умовах сьогодення. Війна створила нові виклики для всіх вітчизняних підприємств, однак великі молочні підприємства постраждали надзвичайно сильно.

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення і нове вирішення проблеми управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. Основні наукові і отримані результати, а також рекомендації щодо їх використання полягають в наступному:

1. Управління ризиками є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до визначення його місця в системі управління: одні дослідники розглядають управління ризиками як центральну складову управлінської діяльності, тоді як інші вважають, що мінімізація наслідків ризиків не потребує створення окремої системи. На нашу думку, управління ризиками слід розглядати як комплексний механізм, що об'єднує взаємодію різних елементів системи управління підприємством.

2. Класифікація ризиків за видами та групами є важливою передумовою ефективного управління ними, оскільки дає змогу краще зрозуміти їхню природу та особливості. Це дозволяє застосовувати найбільш доцільні методи оцінювання, аналізу й прогнозування ризиків, а також обирати оптимальні заходи для запобігання їх виникненню або мінімізації можливих негативних наслідків.

3. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві показало, що вони ґрунтуються на комплексному дослідженні ризиків із урахуванням особливостей його діяльності. Для цього використовуються економіко-статистичні, експертні та порівняльні методи, які дають змогу визначити рівень ризику та оцінити його можливі наслідки.

4. Стосовно об'єкта дослідження необхідно зазначити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить до структури «Молочний альянс», володіє значним досвідом і впевнено займає високі позиції на ринку сиро-молочної промисловості. Основні напрямки діяльності підприємства включають виробництво твердих і плавлених сирів, виготовлення різноманітної цільномолочної продукції (йогуртів, кефіру, молока, сметани), сухої демінералізованої молочної сироватки, вершкового масла та інших молочних виробів. Діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які сприяють його розвитку, так і створюють додаткові ризики. Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дав змогу виявляти потенційні ризики та можливості та спроектувати напрями удосконалення приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення стійкості підприємства до кризових явищ.

Проведений PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на підприємство мають зміни економічної ситуації, коливання цін на молочну сировину, рівень платоспроможного попиту населення, державне регулювання харчової промисловості та впровадження сучасних технологій виробництва.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство володіє низкою сильних сторін, серед яких відомий бренд, висока якість продукції, налагоджена система збуту та значний досвід роботи на ринку молочної продукції. Ці переваги створюють підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства

Результати бенчмаркінгу свідчать про те, що підприємство є конкурентоспроможним підприємством молочної галузі України, має значні переваги у сфері якості продукції та виробничих технологій, однак потребує посилення інноваційної та маркетингової діяльності.

5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у розвитку підприємства. В результаті аналізу видно

позитивні тенденції, зокрема зростання доходів від реалізації продукції, підвищення продуктивності праці та рівня оплати праці, так і негативні явища, які пов'язані зі скороченням власного капіталу, високим рівнем зносу основних засобів та отриманням чистих збитків у 2023–2024 роках. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління ризиками та підвищення ефективності управлінських рішень.

6. Оцінювання існуючого процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Пирятинський сирзавод», проведеного в ході дослідження, показало, що на підприємстві здійснюється постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх ризиків, контроль якості продукції, оцінювання фінансових показників та управління виробничими процесами. Водночас результати аналізу засвідчили наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із фінансовими ризиками, зношеністю основних засобів, коливанням цін на молочну сировину та нестабільністю ринкового середовища. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління ризиками шляхом впровадження сучасних методів прогнозування ризиків, диверсифікації ринків збуту.

7. Стратегічні напрямки удосконалення управління ризиками при прийнятті управлінських рішень – це довгострокові кроки і цілі підприємства, спрямовані на створення гнучкої системи виявлення, оцінки і мінімізації загроз. Одним із важливих стратегічних напрямів підвищення ефективності управління ризиками є диверсифікація, що дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників, ринків збуту та видів продукції.

8. Запропоноване дерево рішень відображає послідовність заходів щодо мінімізації ризиків при диверсифікації продукції. Його реалізація дає змогу поетапно та з мінімальними втратами вивести на ринок нові види пастоподібного сиру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дєєва Н.Е. Організаційно-економічний механізм управління екологічними ризиками. Донецьк, 2004. 196 с.
2. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ, 2004. 218 с.
3. Кривцун І.М. Управління ризиками підприємства на засадах реалізації превентивних та компенсаційних заходів. Львів, 2005. 179 с.
4. Макарюк О.В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства. Суми, 2008. 20 с.
5. Мішин О.Ю. Управління економічними ризиками підприємств. Харків, 2006. 235 с.
6. Русаненко І.С. Управління валютними ризиками підприємств експортерів. Суми, 2003. 206 арк.
7. Крейніна М.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2016. 407с.URL:
https://library.udpu.edu.ua/library_files/psuh_pedagog_problems/2020/10_2/2.pdf
(дата звернення: 29.04.2026).
8. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: Ніка-Центр, 2019. 480 с.
URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/9468/1/Blan_2020.pdf
(дата звернення: 11.05.2026).
9. Кірсантов С.В. Ризик-менеджмент у підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 196 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 576 с.
URL: <https://academia-pc.com.ua/product/menedzhment/> (дата звернення: 15.05.2026).
11. ISO 31000:2020. Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2020.

URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 15.05.2026).

12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

13. Найт Ф. Ризик, непевність і прибуток. Київ: Наш Формат, 2021. 320 с.

14. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (Risk management – Guidelines). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>. (дата звернення: 20.05.2026).

15. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 20.05.2026).

16. <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1555>
(дата звернення: 20.05.2026).

17. Пирятинський сирзавод. веб-сайт.
URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinskij-sirzavod/>
(дата звернення: 20.05.2026).

18. Бліщук К.М, Крупник А.С., Матвіїшин Є.Г. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. посіб. з компакт-диском / за ред. М. М. Білинської. Київ, 2014. 120 с.

19. Пирятинський сирзавод // за ред. А. В. Кудрицького. Полтавщина : Енцикл. довід.. — К. : УЕ, 1992. 667 с.