ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ»

(на матеріалах ТОВ «АНІТ-АГРО»)

Студента 2 курсу, 703 групи, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»*)* _____ *(підпис студента)* Німака Андрія Олександровича

освітньої програми «Фінансовий моніторинг та податковий менеджмент»

Науковий керівник д.е.н., професор _____ *(підпис керівника)* Чорновол Алла Олегівна

Завідувач кафедри д.е.н., професор _____ *(підпис завідувача кафедри)* Чорновол Алла Олегівна

Чернівці 2024

АНОТАЦІЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента Німака Андрія Олександровича

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

Спеціальність Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Тема роботи Теоретичні основи управління ризиками підприємств

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена науковому обґрунтуванню теоретичних та методичних аспектів управління ризикостійкістю підприємств. На основі дослідження етимології та еволюції управління ризиками, а також узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «ризик», розроблено семантичне поле класифікації ознак ризику та запропоновано авторське визначення цього поняття як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії. Згідно з ним, ризик є наслідком неоднозначної ситуації та одним із головних джерел додаткового підприємницького прибутку, має ймовірнісний характер походження негативної, нейтральної чи позитивної події. В результаті проведеного контент-аналізу існуючих трактувань поняття «ризикостійкість» в сучасній економічній літературі сформульовано авторське бачення цього поняття як внутрішньої властивості системи управління ризиками, що сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства в умовах впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників.

The summary

The qualification work is devoted to the scientific substantiation of the theoretical and methodical aspects of managing the risk tolerance of retail trade enterprises. Based on the study of the etymology and evolution of risk management, as well as the generalization of existing approaches to the interpretation of the concept of "risk", a semantic field of classification of risk signs was developed and the author's definition of this concept as an objective-subjective economic category was proposed. According to him, risk is a consequence of an ambiguous situation and one of the main sources of additional entrepreneurial profit, has a probabilistic nature of the origin of a negative, neutral or positive event. As a result of the content analysis of the existing interpretations of the concept of "risk resistance" in modern economic literature, the author's vision of this concept was formulated as an internal property of the risk management system, which contributes to ensuring the target level of performance of the retail trade enterprise under the influence of various external and internal factors.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ		8
	1.1. Еволюція виникнення управління ризиками	8
	1.2.Роль і сутність управління ризиками підприємств	11
	1.3. Концептуальний підхід управління ризикостійкістю підприємств	15
	Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ТОВ «АНІТ-АГРО» ЗА 2021-2023рр.		20
	2.1.Аналіз динаміки складу витрат підприємства	20
	2.2.Оцінка ефективності управління витратами підприємства	27
	2.3.Факторний аналіз витрат підприємства	36
	Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		40
	3.1. Формування сучасної системи управління ризикостійкістю підприємств	40
	3.2. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків підприємств	44
	3.3. Перспективи розвитку стратегії управління ризикостійкістю підприємств	51
	Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		61
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічні зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання, що характеризуються нестійкістю та ризиковістю діяльності, а також еволюція уявлень про ризик та його видові структури, створюють потребу в удосконаленні теоретичних і практичних підходів до оцінки та управління ризикостійкістю в умовах розвитку окремих галузей сучасної економіки. Досягнення високого рівня ризикостійкості підприємств є гарантією незалежності країни та основною умовою стабільності соціально-економічної системи.

Визначення перспектив розвитку підприємстві, «точна ідентифікація ризиків, оцінка можливих втрат та розробка заходів для попередження ризиків є пріоритетними напрямками для забезпечення сталого розвитку економіки України. Управління ризикостійкістю дає змогу своєчасно виявляти, діагностувати та запобігати негативному впливу широкого спектру ризиків на діяльність підприємств, а також здійснювати превентивні управлінські заходи для досягнення стратегічних цілей розвитку. Усвідомлення цих обставин сприяло зростанню наукового інтересу до проблематики управління ризикостійкістю підприємств серед дослідників» [1].

Розвитку теорії та методології управління ризиками підприємств присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, таких як Р. Акофф, Бойко, О. Герасименко, С. Зубков, І. Лагунова, Никифорак, Н. Подольчак, М. Орликовський, С. Руденко, В. Самойленко, Д. Трокоз, К. Тарасова, Л. Фролова, Т. Цвігун, М. Чорна та інших. Різноманітні теоретико-методичні аспекти управління ризикостійкістю підприємств є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників, зокрема Р. Воронко, І. Горго, О. Захаркіна, В. Гросул, Р. Лупак, Н. Коленди, О. Микитина, О. Матвєєва, Н. Наконечної, В. Цопа та інших.

Однак вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності вказує на недостатнє висвітлення важливих питань, що стосуються теоретико-

методичного забезпечення процесу управління ризикостійкістю підприємств. Це включає застосування сучасних методів ідентифікації та комплексної оцінки зовнішніх і внутрішніх ризиків, інтегральної оцінки ризикостійкості, оцінки рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу, визначення рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та вибору оптимальної стратегії управління нею. Існуючий досвід управління ризикостійкістю не враховує специфіку підприємств. Це обумовлює потребу в обґрунтуванні відповідної етимології управління ризиками, розробці нових теоретико-методичних підходів до дослідження кожної складової процесу управління ризикостійкістю, а також створенні ефективного методичного інструментарію.

Метою дослідження є поглиблення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління ризиками підприємств.

Для досягнення мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

– дослідити еволюцію управління ризиками підприємств;

– систематизувати науково-методичні підходи до визначення сутності «ризик»;

– розробити концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств;

– обґрунтувати вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків підприємств;

– дослідити та обґрунтувати сучасну систему управління ризикостійкістю підприємств.

Об’єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є управління ризикостійкістю підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та механізми щодо управління ризикостійкістю підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали нормативно-законодавча база України, основні положення економічної теорії, економіки підприємства, ризик-менеджменту, а також наукові розробки сучасних вчених у галузі управління ризиками підприємств. Для досягнення

поставленої мети в дисертації застосовано широкий спектр як загальнонаукових, так і спеціальних методів досліджень: структурно-логічний та семантичний аналіз - для уточнення сутності понять «ризик» та «ризикостійкість»; системний аналіз та синтез - для дослідження системи управління ризикостійкістю та її окремих складових; експертна оцінка - для ідентифікації зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємств; інтегральна оцінка ризикостійкості - для комплексної оцінки здатності підприємства до ефективного управління ризиками; оцінка рівня зрілості системи управління ризикостійкістю - для визначення ефективності впроваджених механізмів управління; економіко-математичні методи - для комплексної оцінки зовнішніх ризиків і ступеня впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємств; метод парних порівнянь - для визначення коефіцієнтів значущості зовнішніх і внутрішніх ризиків; багатовимірний порівняльний аналіз - для розробки рекомендацій з управління ризикостійкістю підприємств.

Інформаційна база дослідження сформована на основі дані офіційної інформації Державної служби статистики Україні, статистична та фінансова звітність, результати опитування керівників і фахівців підприємств, монографії, довідково-інформаційні видання, матеріали наукових конференцій, науковий доробок провідних наукових установ, вітчизняних та зарубіжних науковців, галузеві статистичні збірники, Інтернет-ресурси, нормативно-довідкова і спеціальна література, публікації науково-дослідних установ, а також власні дослідження та узагальнення автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, а також у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо ефективного управління ризикостійкістю підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає розробленні рекомендацій та пропозицій для підприємств у напрямі формування та реалізації стратегії управління ризиками підприємств.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи опубліковано у статті «Теоретичні основи управління ризиками підприємств» у

Збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Випуск XXXIV. Чернівці, 2024. 209 с.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний досвід обсяг роботи становить – 65 сторінок, основний зміст роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Еволюція виникнення управління ризиками

У сучасних умовах пріоритетним є забезпечення адекватної управлінської реакції та застосування відповідних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, викликаних широким спектром ризиків.

Невизначеність є чинником, «який визначає багатоваріантність майбутнього розвитку ситуації та відповідно альтернативні її наслідки, що проявляються в діяльності підприємства - сприятливі, несприятливі або нульові результати. Можливість несприятливих наслідків зазвичай оцінюється через ризики, які є невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Вони характеризують кумулятивний ефект від невизначених можливих подій, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на різні аспекти діяльності підприємства. В таких умовах особливу важливість набувають питання забезпечення адекватної управлінської реакції та впровадження відповідних заходів для мінімізації негативних наслідків широкого спектра ризиків» [12].

Питання теорії та практики управління ризиками підприємств стало темою численних наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких можна відзначити роботи М. Балджи, Д. Бернуллі, Є. В. Ботнікової, О.В. Вараксіної, А.О. Кругової, Д.В. Дячкова, О.А. Зоріної, Т. Королюк, Я. Мельника, Дж. фон Неймана, О.М. Орлової, А.С. Пігу, В. Грищенко, О.В. Шепеленко, Д. Чемберс, Р. Кантильона, Д. Купера, С. Грея, Г. Реймонда, П. Yокера та інших.

Разом з тим, незважаючи на значущість проблеми управління ризиками, в сучасному науковому полі економічних досліджень прослідковується неоднозначність та суперечливість понятійного апарату теорії ризик-менеджменту, управління ризиками переважно розглядається як автономна система, ізольована від основних видів діяльності суб'єктів господарювання без урахування галузевих особливостей діяльності.

Сьогодні жоден «суб'єкт господарювання не може здійснювати свій розвиток, не враховуючи ризики. Динамічні зміни в сучасному зовнішньому середовищі призводять до появи широкого спектру нових ризиків, прогнозування яких у діяльності підприємств є складним завданням. Основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства є своєчасна ідентифікація, комплексна оцінка та облік факторів ризику»[8].

На основі вивчення наукової літератури було здійснено еволюцію категорії «ризик», визначивши її основні етапи (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція категорії «ризик»

Період	Етап
IIIст. до н э.-Vст. н.э.	Відсутність конкретних теоретичних знань, джерела появи категорії «ризик»
кінець Vст.- початок XVIIст	Виникнення наукових знань про ризик; виникнення страхування
XVII ст.-XVIIIст.	Зацікавленість питаннями оцінки величини ризику (теорія ймовірності, статистика), формування основних принципів теорії ризику
XIX ст. -теперішний час	Нова характеристика сфер суспільства; виникнення складних систем прогнозування ризиків; вдосконалення теорії управління ризиками

Аналізуючи еволюцію поняття «ризик», варто відзначити, що з розвитком теорії ризику дедалі більше уваги приділяється його невід'ємному зв’язку з підприємницькою діяльністю. Крім того, у процесі розвитку підприємництва все більше акцентується увага на аспекті «інноваційності».

Теоретичний аналіз свідчить, що поняття «ризик» широко застосовується в різних природничих, технічних, економічних та соціальних науках. Останні десятиліття відзначаються стрімким зростанням кількості публікацій, присвячених питанням ризику.

Ризик і невизначеність, які супроводжують підприємницькі рішення, мають два можливі наслідки: прибуток або збитки. Дослідження етимології та

еволюції поняття ризику свідчить, що світова економічна наука виділяє класичну та неокласичну теорії підприємницького ризику.

У класичній теорії ризик асоціюється з математичним очікуванням втрат і здебільшого сприймається як «збиток», що виникає внаслідок прийнятого рішення. Водночас ризик розглядається як «...кількісна міра невизначеності».

Важливою подією цього періоду стало виникнення теорії ігор, яка запропонувала новий підхід до розуміння природи невизначеності, згідно з яким «...справжнім джерелом невизначеності є наміри інших». Представники класичної теорії ризику вперше виявили, що частина підприємницького доходу, незалежно від його форми, є «платою за ризик».

Однобічний підхід до розгляду ризику, характерний для прихильників класичної теорії, зазнав критики, що спонукало до перегляду її основних положень та сприяло формуванню неокласичної теорії ризику.

Представники неокласичної теорії «аналізують поведінку підприємця через призму концепції граничної корисності. Згідно з цією концепцією, якщо існують дві альтернативи, наприклад, капітальні вкладення з однаковим очікуваним прибутком, підприємець обирає той варіант, де коливання очікуваного прибутку менше. Неокласики акцентують увагу на можливості управління ризиковими подіями (на відміну від невизначеності) шляхом використання математичного моделювання для прийняття рішень» [13].

На відміну від класиків і неокласиків, засновник кейнсіанської економічної школи Дж. М. Кейнс досліджував низку категорій, пов’язаних із ризиком. Серед них — фактор «задоволення» та «схильність до ризику», яку він визначав як «...готовність підприємців приймати значний ризик заради отримання вищого очікуваного прибутку».

Дослідники обґрунтували необхідність введення категорії «витрати ризику», яку визначено як «...покриття можливого відхилення фактичної виручки від очікуваної». Дж. М. Кейнс був одним із перших, хто запропонував класифікацію ризику. Він приділяв особливу увагу врахуванню такої

характеристики підприємця, як «схильність до азарту», зазначаючи, що «...чим вищий очікуваний прибуток, тим більший рівень ризику».

Подальший розвиток неокласична теорія отримала завдяки дослідженням угорських економістів, таких як Т. Бачкаї, Д. Мессен, Д. Минко та інших. Вчені трактують ризик як «...можливість відхилення від мети, заради якої приймалося рішення».

Представники інституціоналізму вважають, «що невизначеність є чинником, який обмежує можливості максимізації вигоди. Елементи невизначеності властиві майже всім процесам, розвиток яких може йти різними шляхами - не тільки через різні управлінські рішення, але й через вплив невизначених факторів. Це призводить до виникнення ситуацій, які не мають однозначного рішення та не гарантують сталий результат. Невизначеність виникає через неповноту та неточність інформації, а також через раціональність її сприйняття. Відповідно, нестача інформації або її неправильне сприйняття особою, яка приймає рішення, призводить до невідповідності між бажаним і фактичним результатом. Оскільки будь-яка економічна діяльність супроводжується ризиком, з розвитком підприємництва змінювалося і розуміння сутності категорії ризик» [12].

1.2. Роль і сутність управління ризиками підприємств

Наукові підходи до визначення сутності категорії «ризик» не є суперечливими, але мають різний рівень деталізації та акцентують на різних ключових аспектах ризику. Узагальнивши сучасні трактування цієї категорії, представлені в таблиці 1.2, що дозволяє виділити асоціативні терміни, що підкреслюють багатоаспектність ризику.

Таблиця 1.2.

Сучасні наукові погляди до визначення сутності категорії «ризик»

Джерело	Дефініція
А. Маршалл А. Пигу	«…граничнакорисність можливих коливань розмру очікуваного прибутку».
Т. Королюк	«…можливість того, що відбудуться події, які вплинуть на реалізацію стратегії та досягнення бізнес-цілей».
Д.В. Дячков	«…небезпека настання непередбачених та небажаних для суб'єкта наслідків його дій»
M.R. Wideman	«…кумулятивний ефект ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства».
R. J. Chapman	«…потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків втрат, збитків, доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто. із випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форсмажорними обставинами,
Дж. Хееркенс	«…міра невизначеності. Ризик має відношення до нашої здатності передбачити певний результат дій з невизначеністю»
D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker	«…схильність до наслідків невизначеності; можливість виникнення певного ризикового випадку, при настанні якого можливі негативні наслідки для реалізації організацією своїх короткострокових чи довгострокових цілей»
Дж. Нейман, О. Моргенштерн	«…ризик - вимірна ймовірність, а невизначеність - незмірна (стохастична) ймовірність»
О.В. Вараксіна, А.Щ. Кругова	«…міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та з потенційною можливістю недоотриманням доходів та прибутку і присутній в будь якій сфері діяльності підприємства»
О.В Шепеленко	«…спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід»
В.В. Волошина-Сідей	«…ступінь, ймовірність відхилення від бажаного результату як систему показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого й які суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини та і з зовні»
О.А. Зоріна	«…об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому»
Л.В. Тешева, В. Грищенко	«…невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій»

Оскільки ризик може не лише негативно впливати на діяльність підприємства, але й створювати нові можливості, для цілеспрямованого впливу на ризикостійкість з боку відповідальних осіб доцільно застосовувати інструменти ризик-менеджменту.

Основними функціями ризику підприємства є:

Інноваційна функція ризику полягає «в пошуку нетрадиційних підходів до вирішення проблем, спрямованих на зниження ризиків у діяльності підприємства».

Регулятивна функція ризику «виявляється в конструктивній та деструктивній формах».

Конструктивна регулятивна функція ризику полягає «в дослідженні джерел ризику під час проектування операцій та систем, а також у формуванні угод, які дозволяють виключити або знизити можливі негативні наслідки ризику».

Деструктивна регулятивна функція ризику проявляється в тому, «що реалізація рішень з необґрунтованим ризиком може призвести до впровадження об'єктів чи операцій, які мають авантюрний або волюнтаристський характер».

Компенсаційна функція ризику проявляється «в здатності забезпечити компенсуючий ефект, тобто реалізація ризику може призвести до додаткової компенсації (ефекту) порівняно з плановим прибутком у разі сприятливого результату (реалізації шансу)».

Аналітична функція ризику полягає в «проведенні всебічної діагностики всіх можливих видів зовнішнього та внутрішнього ризику (таких як інформаційний, кадровий, організаційний, комунікаційний, ресурсний, збутовий, логістичний, ціновий, товарний), оцінці ступеня їхнього впливу з метою обґрунтування альтернативних управлінських заходів».

Основні характеристики функцій ризику вказують на те, що в процесі управління ризиком важливо не лише знати ймовірність його настання, але й мати відповідні аналітичні інструменти для його ідентифікації та комплексної оцінки, а також здійснювати обґрунтований вибір ефективних методів для його

управління.

На основі узагальнення теоретичних аспектів встановлено, що в сучасному науковому просторі сформувалося два основні підходи до трактування категорії «ризик»: процесний (ризик як діяльність підприємства в умовах невизначеності); об'єктний (ризик як результат, що виникає внаслідок настання ризикових подій).

Аналіз економічної літератури дає підстави стверджувати, що ефективність управління ризиком на підприємстві визначається показником «ризикостійкість». Питання ризикостійкості підприємства є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників [14-28].

Ризикостійкість є системною характеристикою, «що кількісно оцінює основні внутрішні та зовнішні взаємодії в ієрархічній системі, а також можливості функціонування та розвитку підприємства в умовах невизначеного середовища».

Її оцінний показник, «рівень ризикостійкості», є моментним показником, який відображає конкретну ситуацію, що склалася на певний момент часу під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів. Управління процесами розвитку підприємства передбачає підтримку певного рівня ризикостійкості, від якого залежить вибір управлінських впливів.

Двобічна роль ризикостійкості в системі управління підприємством полягає в тому, що, з одного боку, ризикостійкість створює умови для цілеспрямованого функціонування та розвитку, впливаючи на результати діяльності підприємства, а з іншого – визначається комплексом взаємодій з системами вищого рівня, внутрішніми та зовнішніми чинниками, які в умовах кризи можуть перетворитися на фактори ризику.

Звертаючи увагу на діяльність підприємств, варто зазначити, що її діяльність є комерційною і умовно може бути поділена на три основні фази руху товарів, які включають низку взаємопов’язаних бізнес-процесів:

- «постачання, що охоплює закупівлю, доставку, приймання товарів (за кількістю та якістю), а також створення необхідних запасів товарів на складі підприємства;
- зберігання та передпродажна підготовка товарів (іноді це називається «власне обслуговуюче виробництво»), що включає розпакування, сортування, фасування, виготовлення напівфабрикатів (власне виробництво), підготовку товарного вигляду;
- реалізація (збут та продаж), що охоплює викладку товарів у демонстраційних чи торгових залах, формування, оплату, обслуговування та продаж товарів клієнтам» [18].
-

1.3. Концептуальний підхід управління ризикостійкістю підприємств

Сучасне зовнішнє середовище відзначається «високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності, динамізму та турбулентності, що, в свою чергу, збільшує зону негативного впливу факторів ризику на діяльність підприємств. Складність та динамічність зовнішнього середовища вимагають пошуку нових інноваційних підходів і методів побудови системи управління підприємством. У таких умовах обмеженості ресурсів і конкуренції за покупця стратегічна та тактична гнучкість, адекватність цілям, ризикостійкість, а також оперативність прийняття управлінських рішень сприяють досягненню запланованих напрямків розвитку, забезпеченню високої результативності та конкурентної стійкості. Водночас здійснення підприємницької діяльності відбувається в умовах зростаючої невизначеності» [19].

Саме невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища змушує підприємця брати на себе ризик, який може призвести як до виграшу, так і до втрат.

Ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання і впливають на всі елементи системи управління підприємством. Ефективне управління ризикостійкістю повинно забезпечити

формування адекватної системи ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Практичний досвід діяльності провідних вітчизняних підприємств показує, «що основними проблемами в управлінні ризикостійкістю підприємств є: відсутність чіткої структуризації основних компонентів, що визначають сутність ризиків як головного об'єкта управління; недостатня конкретизація та формальний характер існуючих рекомендацій щодо вибору оптимальних методів управління ризиками; відсутність систематизації та конкретизації основних принципів управління ризиками; узагальнений та безсистемний підхід до планування заходів щодо стратегічного управління ризиками, що призводить до низької результативності та точності планів; складнощі у виявленні ризиків на етапі оцінки можливості їх прояву; низький рівень компетентності керівників і фахівців підприємств в галузі управління ризиками тощо» [24].

Враховуючи, що управління ризиками повинно сприяти активному реагуванню на різноманітні ризикові ситуації, актуалізується завдання обґрунтування концептуального підходу до управління ризикостійкістю підприємства, яка є ключовою парадигмою в сучасній теорії підприємництва.

Це означає, «що забезпечення ефективної реалізації концептуальної моделі управління ризикостійкістю підприємства досягається через безперервний процес її вдосконалення, заснований на систематичному аналізі та дослідженнях. Розробка стратегії управління ризикостійкістю передбачає визначення її як комплексної моделі дій на певний період часу, спрямованої на своєчасне запобігання та мінімізацію негативних наслідків ризиків відповідно до змін у бізнес-середовищі» [29].

Змістовно концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства базується на основних положеннях сучасних концепцій: підприємництва, управління ефективністю бізнесу, гнучкого менеджменту, управління за цілями, стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Філософія управління ризикостійкістю – «це філософське та понятійне

розуміння сутності управління ризикостійкістю, можливих джерел виникнення ризиків, їх взаємозв'язків з іншими науками та напрямками науки про управління, а також уточнення ідей та цілей, що лежать в основі управління ризикостійкістю» [34].

Загальними законами управління ризикостійкістю підприємства є ефективність та планомірне управління ризиками підприємства; єдність системи управління ризиками; співвідношення керуючої та керованої систем; відповідність змісту та форм прямого і зворотного зв’язку в системі управління ризикостійкістю та її підсистемами; єдність дій законів управління ризиками.

Серед приватних законів управління ризикостійкістю виокремлюють закони, «що стосуються окремих підсистем та законів управління підприємством виокремлюють зміни функцій управління; зміни рівнів управління; концентрація функцій управління; поширеність контролю».

Основними принципами управління ризикостійкістю підприємства є: наукова обґрунтованість, демократизація, регламентація, формалізація, системність, синергічність, комплексність, компетентність, цілісність, зворотній зв'язок, інертність, еластичність, гнучкість реагування, динамічність, адаптивність. Варіативність прогнозування ризиків, принцип страхування, принцип резервування, принцип виправданості ризиків.

Функції управління ризикостійкістю підприємства є результатом інтеграції основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація), маркетингу (маркетингові дослідження, управління асортиментом та якістю, управління збутом і розподілом, управління рекламою та стимулюванням збуту) та управління ризиками (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, планування і прогнозування ризиків, організація діяльності з управління ризиками, мотивація управлінських заходів, регулювання і контроль процесу управління ризикостійкістю).

Основними методами управління ризиком є:

1. «Ідентифікація ризиків - процес виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації.

2. Оцінка ризиків - визначення ймовірності настання ризику та оцінка його впливу на підприємство.

3. Управління ризиками (стратегії зменшення ризиків): уникнення ризику - зміна планів або операцій для повного виключення ризику.

4. Зменшення ризику - вжиття заходів для зменшення ймовірності або наслідків ризику (наприклад, модернізація техніки, покращення внутрішніх процесів).

5. Передача ризику - передача ризику іншій стороні, наприклад, через страхування або аутсорсинг.

6. Прийняття ризику - прийняття ризику, якщо його наслідки є незначними або витрати на його уникнення надмірні.

7. Моніторинг ризиків - постійний процес контролю і перевірки ризиків, щоб своєчасно виявити зміни та вжити відповідних заходів.

8. Планування і реагування на ризики - розробка стратегій для швидкого реагування на можливі ризики, коли вони реалізуються, щоб зменшити їх негативний вплив» [38].

Ці методи допомагають зменшити невизначеність та підвищити ефективність управління ризиками на всіх етапах діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, проведеного в даному підрозділі, можна стверджувати, що досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в сучасних умовах можливе лише за умови ефективного управління ризикостійкістю. Управління ризикостійкістю, як невід'ємна складова процесу прийняття рішень, дозволяє менеджменту обґрунтовано вибрати оптимальну стратегію розвитку, яка враховує очікуване зростання прибутку в умовах ризикованого середовища.

Висновки до розділу 1.

На основі дослідження еволюції управління ризиками можна виділити основні етапи розвитку категорії «ризик»: донауковий, середньовічний, пік розвитку, новий.

За результатами проведеного дослідження існуючих підходів до розуміння сутності поняття «ризик» в сучасній економічній літературі, було розроблено семантичне поле, на основі якого визначено асоціативні терміни, що відображають діалектичний підхід до визначення сутності ризику. Це включає такі терміни, як: загроза, небезпека, потенційна втрата, збитки, непередбачена подія, небажана подія, негативна подія, міра невизначеності, ймовірність виникнення несприятливих наслідків, схильність до наслідків невизначеності, дестабілізація, джерело підприємницької діяльності, додаткові вигоди та можливості.

Згідно з результатами проведеного дослідження, управління ризиками слід розглядати як цілеспрямовану та послідовну реалізацію функцій планування, організації, контролю, мотивації та регулювання, що спрямовані на своєчасне виявлення, діагностику і запобігання негативним впливам ризиків на діяльність підприємства, а також на здійснення превентивних управлінських заходів для досягнення стратегічних цілей розвитку цього підприємства.

Зважаючи на потребу в цілеспрямованому управлінні та активному реагуванні на різноманітні ризикові ситуації, удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства. Цей підхід, на відміну від існуючих, базується на парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях та методології управління ризиками, при цьому стратегічно орієнтований на обґрунтований вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ТОВ «АНІТ-АГРО» ЗА 2021-2023рр.

2.1. Аналіз динаміки складу витрат підприємства

Емпіричні дані для дослідження випускної кваліфікаційної роботи базуються на діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «АНІТ-АГРО», яке було засноване відповідно до установчого договору засновників. Метою створення цього Товариства є збільшення обсягів виробництва, заготівлі, переробки та реалізації сільськогосподарської та іншої продукції, розвиток підсобних промислових галузей, а також створення нових робочих місць у сферах виробництва, переробки, торгівлі та обслуговування населення.

Товариство здійснює різні види діяльності, зокрема вирощування сільськогосподарських культур, розведення тварин, переробку м'яса та олії, виробництво готових кормів для тварин, а також торгівлю сільськогосподарською сировиною та іншими продуктами. Підприємство також керується чинним законодавством України, зокрема Цивільним, Господарським і Податковим кодексами, Кодексом законів про працю, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативними актами.

Умови високої конкуренції вимагають від підприємства сучасних підходів до вирішення фінансових проблем та управління. Керівники повинні постійно шукати ефективні стратегії для виявлення та управління негативними тенденціями в управлінні фінансами, а також передбачати та запобігати негативним подіям, що можуть виникнути для власників підприємства. Ці завдання ставлять перед керівниками завдання постійного пошуку актуальної інформації про зовнішнє середовище та внутрішні процеси, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Однією з ключових завдань, «що стоїть перед управлінням підприємства, є створення структурованої системи управління якістю. Ця система повинна включати елементи оперативного, тактичного і стратегічного управління, а також функцію планування, яка забезпечить не лише оперативний контроль, але й

комплексний аналіз. Для досягнення цього мети використовується контролінг – інструмент, який допомагає удосконалювати систему планування, контролю, обліку та аналізу фінансово-економічної діяльності організації».

Важливо відзначити, що раніше в економічній літературі приділялося більше уваги аспектам, «пов'язаним із витратами. Це було обумовлено труднощами оцінки ефективності обліку витрат через відсутність достовірних даних у сучасному виробництві. Проте ситуація почала змінюватися, зокрема, у зв'язку із розвитком інноваційного виробництва. Сучасний підхід до оцінки ефективності включає багаторівневу стратегію, яка охоплює економічні та фінансові показники. Це вимагає здійснення комплексного порівняння показників прибутковості продукції, створеної за допомогою інноваційних технологій, та витрат на впровадження цих інновацій у виробництво»[5].

Для досягнення поставлених цілей підприємство формує «систему управління витратами, яка включає функції управління та контролю на кожному етапі виробництва та охоплює всі стадії інноваційного циклу. Це дозволяє визначити та підтримувати необхідний рівень витрат на виробництво, зазначений у стратегічному плануванні, та забезпечує досягнення потрібного рівня прибутку, доходу, обсягу продажів та частки ринку для підприємства. Управління витратами визначається як найважливіший елемент діяльності, і підходи до цього питання на підприємстві повинні бути системними та враховувати всі поставлені цілі. При цьому, враховуючи динаміку, різноманіття та складність витрат, підприємство має розглядати це як предмет системного управління».

Першим етапом оцінки структури витрат є визначення питомої ваги (в процентах) окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і їх зміні за звітний рік. Для наочності такого аналізу використовується проста аналітична таблиця (табл.2.2), в якій перераховані елементи витрат та їх величина у сумі і процентах до підсумку. Ці дані показують зміну цих показників за період, що аналізується по ТОВ «АНІТ-АГРО». (рис. 2.1-2.3).

Вивчення структури операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» показало, що матеріальні витрати збільшилися на 1732,0 тис. грн. порівняно з 2020 роком,

зменшилися на 1340,0 тис. грн. порівняно з 2021 роком, та на 1246,0 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком відповідно, їх питома вага впала на 1,8% та 7,1% порівняно з 2020-2021 роками та збільшилася на 2,3% порівняно з 2022 роком, витрати на оплату праці збільшилися на 298,0 тис. грн. порівняно з 2020 роком, на 279,0 тис. грн. порівняно з 2021 роком та зменшилися на 13,0 тис. грн. порівняно з 2022 роком, їх питома вага впала на 0,7%, та збільшилася на 1,8% та 1,6% відповідно, також збільшилася питома вага відрахувань на соціальні заходи – на 0,8%, 0,8% та 0,6% порівняно з 2020-2022 роками відповідно та збільшилася питома вага інших витрат – на 1,5% та 0,9% порівняно з 2022-2023 роками відповідно. Питома вага амортизації зменшилася – на 5,4% порівняно з 2022 роком відповідно.

Таблиця 2.2.

Оцінка структури операційних витрат на ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023 рр.

тис.грн.

Показники	За рік								Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2023 р. від 2020 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2020		2021		2022		2023		сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%
	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Матеріальні витрати	9440	66,9	12512	72,2	12418	62,8	11172	65,1	1732,0	-1,8	-1340,0	-7,1	-1246,0	2,3
Витрати на оплату праці	1913	13,6	1932	11,1	2224	11,3	2211	12,9	298,0	-0,7	279,0	1,8	-13,0	1,6
Відрахування на соціальні заходи	642	4,5	781	4,5	930	4,7	917	5,3	275,0	0,8	136,0	0,8	-13,0	0,6
Амортизація	1384	9,8	1483	8,6	3363	17,0	1985	11,6	601,0	1,8	502,0	3,0	-1378,0	-5,4
Інші операційні витрати	735	5,2	618	3,6	837	4,2	875	5,1	140,0	-0,1	257,0	1,5	38,0	0,9
Разом собівартість	14114	100,0	17326	100,0	19772	100,0	17160	100,0	3046,0	X	-166,0	X	-2612,0	X

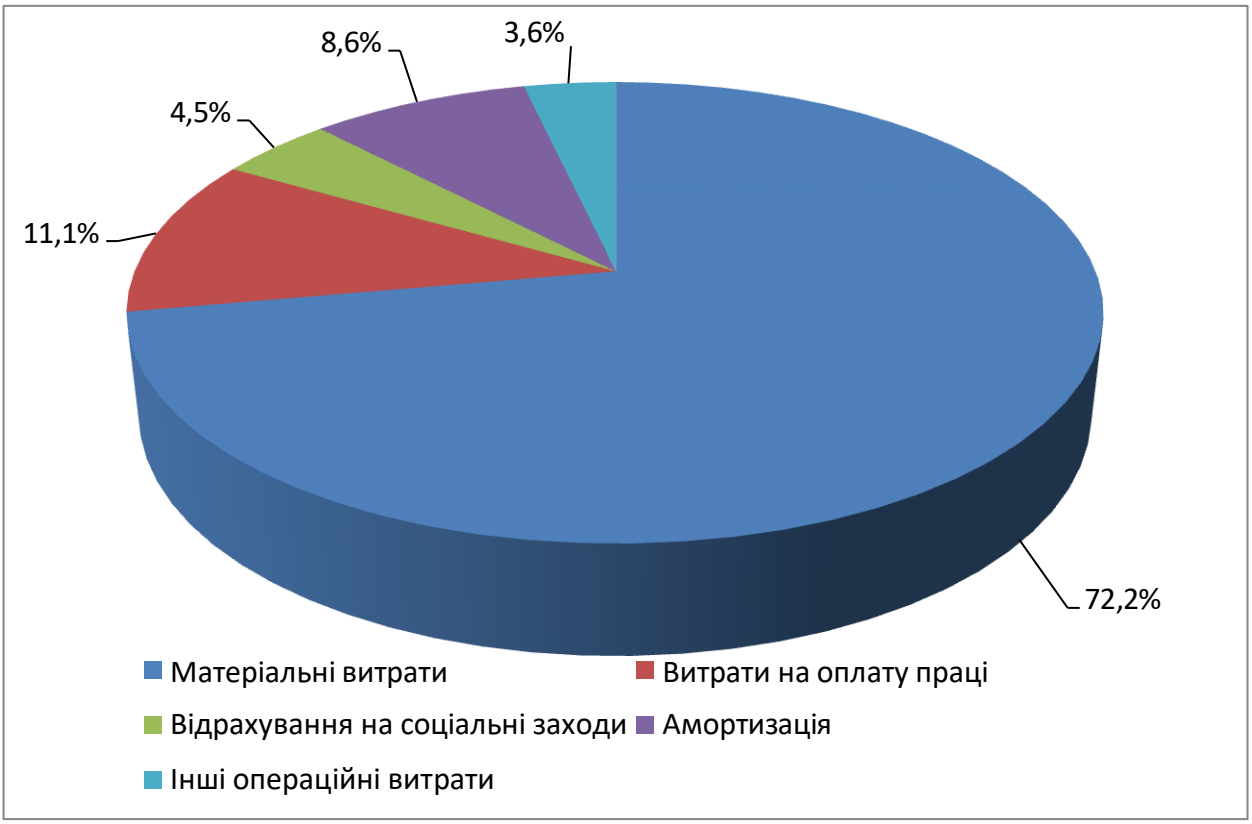

Рис. 2.1. Структура операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2023 рік, %.

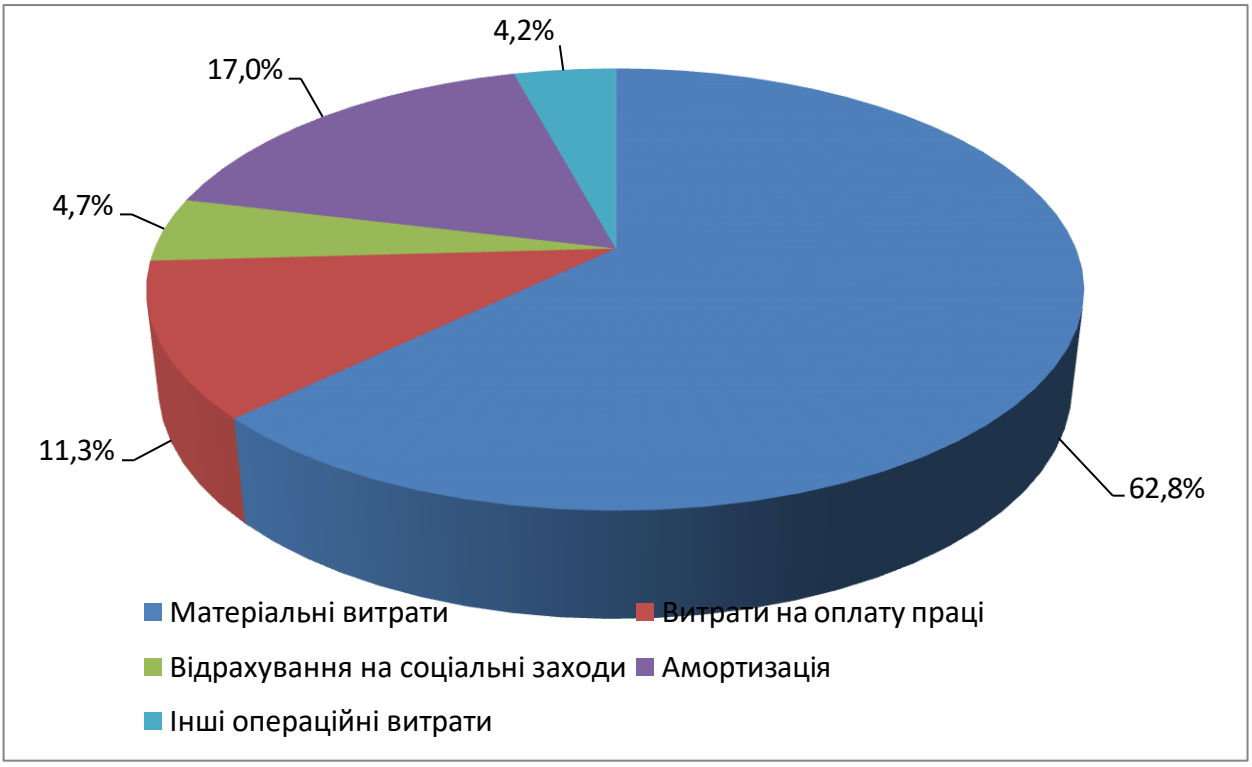

Рис. 2.2. Структура операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2022 рік, %.

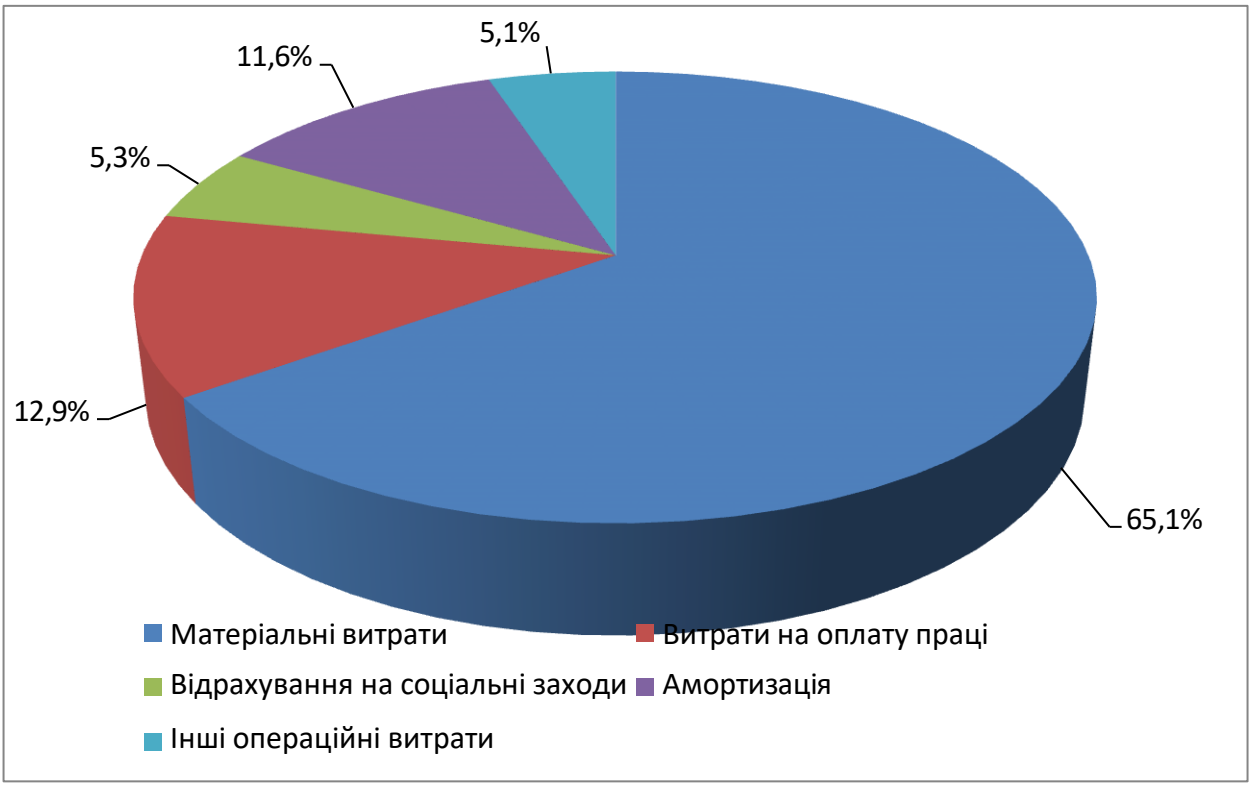

Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО за 2023 рік, %.

Наступним етапом аналізу буде аналіз динаміки операційних витрат за 2022-2023 роки. (табл. 2.3, рис. 2.4).

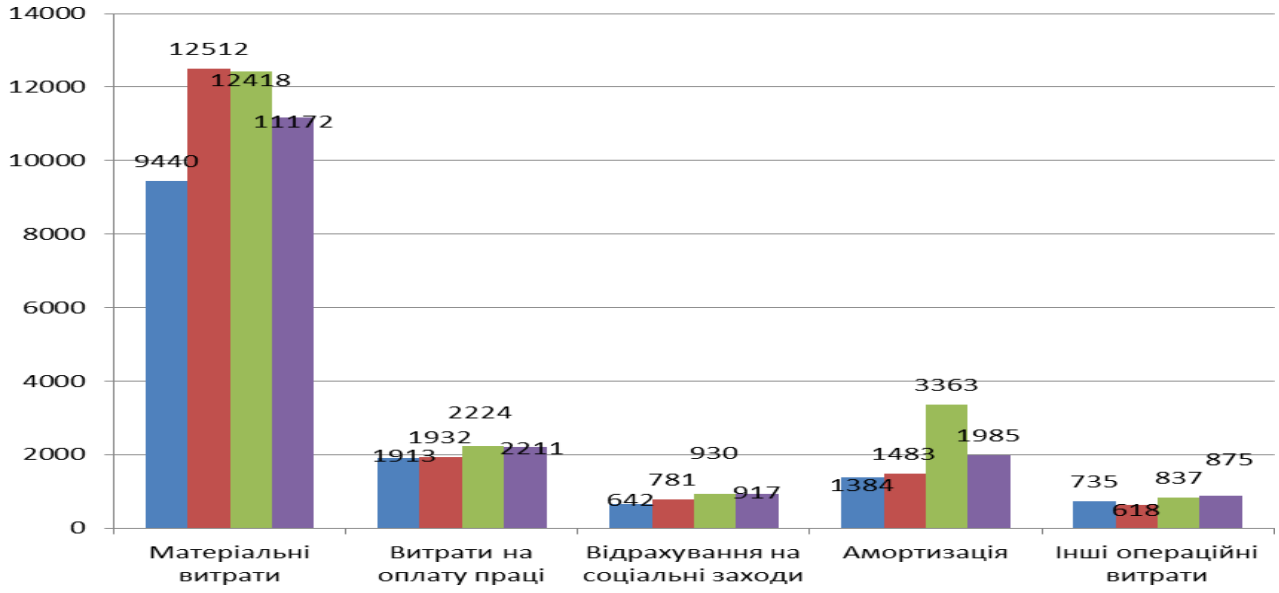

Рис. 2.4. Динаміка операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2022-2023 роки, тис. грн.

Таблиця 2.3.

Динаміка операційних витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023 роки

тис.грн.

Показники	За рік				Відхилення 2023 р. від 2020 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2020	2021	2022	2023	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матеріальні витрати	9440	12512	12418	11172	1732,0	18,3	-1340,0	-10,7	-1246,0	-10,0
Витрати на оплату праці	1913	1932	2224	2211	298,0	15,6	279,0	14,4	-13,0	-0,6
Відрахування на соціальні заходи	642	781	930	917	275,0	42,8	136,0	17,4	-13,0	-1,4
Амортизація	1384	1483	3363	1985	601,0	43,4	502,0	33,9	-1378,0	-41,0
Інші операційні витрати	735	618	837	875	140,0	19,0	257,0	41,6	38,0	4,5
Разом собівартість	14114	17326	19772	17160	3046,0	21,6	-166,0	-1,0	-2612,0	-13,2

Аналіз динаміки витрат (табл. 2.3) показав, що у 2023 році загальні витрати зросли на 3046,0 тис. грн (21,6%) порівняно з 2020 роком, водночас зменшилися на 166,0 тис. грн (1,0%) порівняно з 2021 роком та на 2612,0 тис. грн (13,2%) порівняно з 2022 роком. Зокрема, матеріальні витрати зросли на 1732,0 тис. грн (18,3%) у порівнянні з 2020 роком, але знизилися на 1340,0 тис. грн (10,7%) порівняно з 2021 роком та на 1246,0 тис. грн (10,0%) порівняно з 2022 роком. Витрати на оплату праці збільшилися на 298,0 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, на 279,0 тис. грн порівняно з 2021 роком, та зменшилися на 13,0 тис. грн (0,6%) порівняно з 2022 роком. Інші операційні витрати зросли порівняно з періодами 2020-2022 років.

2.2. Оцінка ефективності управління витратами підприємства

Для всебічного аналізу та оцінки ефективності формування витрат на підприємстві застосовують спеціальну систему показників, що дозволяє отримати більш детальну інформацію про ефективність витрат конкретного підприємства. Розпочнемо з аналізу структури матеріальних витрат, які були враховані у собівартості продукції на ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023 роки, що представлені в таблиці 2.4.

Згідно з даними табл. 2.4, у 2020 році ТОВ «АНІТ-АГРО» понесло матеріальні витрати на суму 10 534,1 тис. грн. У 2023 році ці витрати зросли на 1 094,1 тис. грн порівняно з 2020 роком, на 455,0 тис. грн порівняно з 2021 роком, але зменшилися на 2 793,2 тис. грн порівняно з 2022 роком. Збільшення витрат у 2023 році спричинене зростанням вартості насіння та посадкового матеріалу на 7,3 тис. грн, електроенергії – на 23,2 тис. грн, а також палива та енергії – на 12,1 тис. грн порівняно з 2021 роком. Водночас спостерігалося зниження витрат на корми, іншу сільськогосподарську продукцію, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, а також оплату послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями.

Аналіз структури матеріальних витрат показав, що найбільшу частку

займають витрати на корми: у 2020 році їх частка становила 49,8%, у 2021 році – 46,0%, у 2022 році – 30,8%, а в 2023 році – 35,9%. Друге місце за питомою вагою займають витрати на мінеральні добрива: 12,8% у 2020 році та 17,1% у 2023 році. Витрати на пальне та мастильні матеріали також суттєві, склавши 12,7% у 2021 році та 14,6% у 2022 році. Наступним кроком є аналіз динаміки матеріальних витрат за 2020-2023 роки (табл. 2.5). Оцінка змін у структурі витрат, що увійшли до собівартості продукції ТОВ «АНІТ-АГРО», показала, що у 2023 році загальна сума витрат зросла на 1094,1 тис. грн (11,6%) порівняно з 2020 роком, на 455,0 тис. грн (4,5%) порівняно з 2021 роком, та зменшилася на 2793,2 тис. грн (21,0%) порівняно з 2022 роком.

Такі зміни були зумовлені здебільшого зниженням: вартості кормів на 323,9 тис. грн (7,9%) порівняно з 2022 роком, іншої сільськогосподарської продукції – на 973,2 тис. грн (83,1%), мінеральних добрив – на 95,7 тис. грн (5,1%), пального та мастильних матеріалів – на 301,4 тис. грн (15,4%), запасних частин, ремонтних і будівельних матеріалів – на 625,8 тис. грн (32,9%), оплати послуг і робіт, виконаних сторонніми організаціями, та інших матеріальних витрат – на 515,8 тис. грн (39,0%) порівняно з 2022 роком.

Структура витрат ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020–2023 роки детально представлена в таблиці 2.6.

Аналіз структури витрат за видами діяльності ТОВ «АНІТ-АГРО» (табл. 2.6) показав, що у 2023 році загальна сума витрат зросла на 3695,0 тис. грн порівняно з 2020 роком, зменшилася на 1390,0 тис. грн порівняно з 2021 роком і на 5464,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це скорочення зумовлене зниженням собівартості у 2023 році на 3628,0 тис. грн порівняно з 2022 роком, інших операційних витрат – на 1762,0 тис. грн, адміністративних витрат – на 41,0 тис. грн, а також фінансових витрат – на 33,0 тис. грн.

Аналіз питомої ваги витрат показав, що основну частку становить собівартість: у 2020 році вона складала 83,6%, у 2021 році – 85,3%, у 2022 році – 74,0%, а в 2023 році – 77,5%. Друге місце за обсягом займають інші операційні витрати.

Таблиця 2.4.

Оцінка структури матеріальних витрат, які увійшли до собівартості продукції по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023 рр.

тис.грн.

Показники	За рік								Відхилення 2023 р. від 2020 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2020		2021		2022		2023		сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%
	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Насіння та посадковий матеріал	359,8	3,8	495,3	4,9	644,6	4,8	651,9	6,2	292,1	2,4	156,6	1,3	7,3	1,4
2.Корми	4700,5	49,8	4634,7	46,0	4108,2	30,8	3784,3	35,9	-916,2	-13,9	-850,4	-10,1	-323,9	5,1
3.Інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйце для інкубації)	402,0	4,3	316,0	3,1	1170,6	8,8	197,4	1,9	-204,6	-2,4	-118,6	-1,2	-973,2	-6,9
4.Мінеральні добрива	1211,8	12,8	1050,1	10,4	1894,4	14,2	1798,7	17,1	586,9	4,3	748,6	6,7	-95,7	2,9
5.Пальне і мастильні матеріали	909,6	9,6	1279,3	12,7	1951,8	14,6	1650,4	15,7	740,8	6,1	371,1	3,0	-301,4	1,1
6.Електроенергія	284,8	3,0	299,6	3,1	297,0	2,2	320,2	3,0	35,4	0,0	20,6	-0,1	23,2	0,8
7.Паливо й енергія	19,1	0,2	21,5	0,2	34,1	0,3	46,2	0,4	27,1	0,2	24,7	0,2	12,1	0,1
8.Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	805,3	8,6	861,3	8,5	1902,8	14,4	1277,0	12,1	471,7	3,5	415,7	3,6	-625,8	-2,3
9.Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	747,1	7,9	1121,3	11,1	1323,8	9,9	808,0	7,7	60,9	-0,2	-313,3	-3,4	-515,8	-2,2
10.Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	9440,0	100,0	10079,1	100,0	13327,3	100,0	10534,1	100,0	1094,1	X	455,0	X	-2793,2	X

Таблиця 2.5.

Оцінка динаміки матеріальних витрат, які увійшли до собівартості продукції по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023рр.

тис.грн.

Показники	За рік				Відхилення 2023 р. від 2020 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022р.	
	2020	2021	2022	2023	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Насіння та посадковий матеріал	359,8	495,3	644,6	651,9	292,1	81,2	156,6	31,6	7,3	1,1
2.Корми	4700,5	4634,7	4108,2	3784,3	-916,2	-19,5	-850,4	-18,3	-323,9	-7,9
3.Інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйце для інкубації)	402,0	316,0	1170,6	197,4	-204,6	-50,9	-118,6	-37,5	-973,2	-83,1
4.Мінеральні добрива	1211,8	1050,1	1894,4	1798,7	586,9	48,4	748,6	71,3	-95,7	-5,1
5.Пальне і мастильні матеріали	909,6	1279,3	1951,8	1650,4	740,8	81,4	371,1	29,0	-301,4	-15,4
6.Електроенергія	284,8	299,6	297,0	320,2	35,4	12,4	20,6	6,9	23,2	7,8
7.Паливо й енергія	19,1	21,5	34,1	46,2	27,1	141,9	24,7	114,9	12,1	35,5
8.Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	805,3	861,3	1902,8	1277,0	471,7	58,6	415,7	48,3	-625,8	-32,9
9.Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	747,1	1121,3	1323,8	808,0	60,9	8,2	-313,3	-27,9	-515,8	-39,0
10.Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції	9440,0	10079,1	13327,3	10534,1	1094,1	11,6	455,0	4,5	-2793,2	-21,0

Таблиця 2.6.

Оцінка структури витрат за видами діяльності по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023 рр.

тис.грн.

Показники	За рік								Відхилення 2023 р. від 2020 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022р.	
	2020		2021		2022		2023		сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%
	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%	сума	стр-ра,%						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Собівартість	7008	83,6	11483	85,3	12981	74,0	9353	77,5	2345,0	-6,1	-2130,0	-7,8	-3628,0	3,5
Адміністративні витрати	745	8,9	752	5,6	950	5,4	909	7,5	164,0	-1,4	157,0	1,9	-41,0	2,1
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	627	7,5	1230	9,1	3575	20,4	1813	15,0	1186,0	7,5	583,0	5,9	-1762,0	-5,4
Фінансові витрати	-	-	-	-	33	0,2	-	-	-	-	-	-	-33,0	-0,2
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	**8380**	**100,0**	**13465**	**100,0**	**17539**	**100,0**	**12075**	**100,0**	**3695,0**	**X**	**-1390,0**	**X**	**-5464,0**	**X**

Наступним етапом аналізу буде аналіз динаміки витрат за видами діяльності за 2019-2022 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Оцінка динаміки витрат за видами діяльності по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2019-2022 рр.

тис.грн.

Показники	За рік				Відхилення				Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Собівартість	7008	11483	12981	9353	2345,0	33,5	-2130,0	-18,5	-3628,0	-27,9
Адміністративні витрати	745	752	950	909	164,0	22,0	157,0	20,9	-41,0	-4,3
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	627	1230	3575	1813	1186,0	189,2	583,0	47,4	-1762,0	-49,3
Фінансові витрати	-	-	33	-	-	-	-	-	-33,0	-100,0
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	**8380**	**13465**	**17539**	**12075**	**3695,0**	**44,1**	**-1390,0**	**-10,3**	**-5464,0**	**-31,2**

Аналіз показників рентабельності (табл. 2.7) за звітний період показав такі зміни: рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком у 2022 році зросла на 4,3% порівняно з 2019 роком і на 27,9% порівняно з 2021 роком. Рентабельність виробничої діяльності у 2022 році також підвищилася на 12,1% порівняно з 2020 роком та на 40,7% порівняно з 2021 роком.

Загалом, аналіз рентабельності свідчить про позитивну динаміку більшості показників, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність є більш значущим показником, ніж абсолютний розмір прибутку, оскільки відображає співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Менеджмент підприємства використовує ці показники для розробки стратегій у сферах інвестування, ціноутворення та організації виробничих процесів.

Таблиця 2.8.

Горизонтальний аналіз доходів та витрат за звітом про фінансові результати ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2020-2023рр.

тис.грн.

Показники	На кінець року				Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2020	2021	2022	2023	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції	12267	13924	15938	13601	1657,0	13,5	2019,0	14,5	-2337,0	-14,7
Собівартість	7008	11483	12981	9353	4475,0	63,9	1498,0	13,0	-3628,0	-27,9
Валовий прибуток	5259	2441	2957	4248	-2818,0	-53,6	516,0	21,1	1291,0	43,7
Інші операційні доходи	1451	2082	1654	2310	631,0	43,5	-428,0	-20,6	656,0	39,7
Адміністративні витрати	745	752	950	909	7,0	0,9	198,0	26,3	-41,0	-4,3
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	627	1230	3575	1813	603,0	96,2	2345,0	190,7	-1762,0	-49,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	5338	2541	86	3836	-2797,0	-52,4	-2455,0	-96,6	3750,0	4360,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	511	797	-	-	286,0	56,0	-797,0	-100,0	-	-
Інші доходи	6	9	18	18	3,0	50,0	9,0	100,0	0,0	0,0
Фінансові витрати	-	-	33	-	-	-	33,0	-	-33,0	-100,0
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5855	3347	71	3854	-2508,0	-42,8	-3276,0	-97,9	3783,0	5328,2
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	5855	3347	71	3854	-2508,0	-42,8	-3276,0	-97,9	3783,0	5328,2

Аналіз ефективності використання ресурсів також можна отримати за результатми розрахунку показників рентабельності (табл. 2.9, рис.).

Таблиця 2.9.

Аналіз показників рентабельності по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення 2023 від	
			2021	2022	2023	2021	2022
1.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3347	71	3854	507,0	3783,0
2.	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	27617	26351	27727	110,0	1376,0
3.	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	26316	26167	27610	1294,0	1443,0
4.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	13924	15938	13601	-323,0	-2337,0
5.	Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	11483	12981	9353	-2130,0	-3628,0
6.	Загальна рентабельність активів	%	50,4	60,5	49,1	-1,4	-11,4
7.	Рентабельність власного капіталу	%	12,7	0,3	14,0	1,2	13,7
8.	Рентабельність реалізації продукції по чистому прибутку	%	24,0	0,4	28,3	4,3	27,9
9.	Рентабельність виробничої діяльності	%	29,1	0,5	41,2	12,1	40,7

Визначення рівня витрат на виробництво продукції в доходах від реалізації продукції проведемо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Визначення рівня витрат на виробництво продукції в доходах від реалізації продукції ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2021-2023 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3347	71	3854	-3276	3783
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11483	12981	9353	1498	-3628
3	Рівень витрат на 1 грн. доходу (ряд 2/ ряд 1)	3,43	182,83	2,43	179,40	-180,40

Як видно з таблиці 2.9, у період 2022–2023 років собівартість продукції знизилася на 3628 тис. грн, тоді як доходи від реалізації зросли на 3783 тис. грн. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, витрати на 1 грн доходу зменшилися на 180,4 грн.

Основною перевагою методу «директ-костинг» є його здатність оперативно аналізувати взаємозв'язок «витрати-обсяг-прибуток», дозволяючи визначити такі ключові показники, як запас фінансової міцності, точка беззбитковості тощо. Саме тому система «директ-костинг» сьогодні вважається одним із найефективніших методів обліку витрат». Цей підхід широко використовується у західних компаніях.

Важливо зазначити, що застосування «директ-костингу значно спрощує і прискорює процес обліку, а також є цінним джерелом аналітичної інформації, якої потребують багато підприємств. Завдяки таким перевагам система «директ-костинг» активно впроваджується вітчизняними організаціями як інструмент управлінського обліку» [4].

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи підприємства та досягнення високих результатів його діяльності, керівництву необхідно раціонально підходити до управління витратами та собівартістю продукції. Важливо запровадити жорсткий контроль над цими показниками та шукати можливості для оптимізації й економії.

Підприємство самостійно обирає методи обліку та управління витратами, які найбільше відповідають його специфіці. Особливу увагу на ефективне управління витратами мають звертати компанії, що займаються інноваційною діяльністю або планують її впровадження. Це пов’язано з появою нових «центрів витрат», викликаних розвитком ринку інновацій, які активно використовуються для модернізації виробничих процесів або впровадження нових технологій у різних сферах діяльності.

Отже, за результатами аналізу фінансового стану та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2021–2023 роки, ключовим напрямком для зміцнення позицій підприємства є оптимізація складу

та структури джерел формування активів, що сприятиме підвищенню його фінансової стійкості.

2.3. Факторний аналіз витрат підприємства

Факторний аналіз – «це метод комплексного та системного дослідження впливу різних факторів на результативні показники. Його основна перевага полягає в можливості порівнювати фактичні витрати з плановими, формувати статистичні бази даних та оцінювати вплив витрат на інноваційні бізнес-процеси, зокрема з урахуванням цінності продукту для споживачів».

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) базується на функціональному підході, який вивчає функції об'єкта та використовує алгоритми і методи для оптимізації виконання цих функцій за мінімальних витрат. Цей аналіз спирається на ідею, що для виготовлення продукту або надання послуги необхідно виконати ряд дій, кожна з яких потребує витрат ресурсів. Загальна сума витрат на кожну дію узагальнюється з урахуванням змін, що в кінцевому підсумку визначає собівартість продукції підприємства.

Метою функціонально-вартісного аналізу (ФВА) є «пошук найбільш ефективних способів виконання функцій з мінімальними витратами при збереженні високих стандартів якості, безпеки та привабливості для ринку товарів і послуг. Успіх застосування ФВА залежить від кількох факторів, зокрема від підтримки керівництва компанії та усвідомлення її можливостей».

Контролінг є відносно новим напрямом у сучасному управлінні, який поєднує економічний аналіз, планування, управлінський облік і управління. Цей підхід охоплює корпоративні інформаційні системи, управління ризиками та впровадження системного управління. Зараз проведемо факторний аналіз витрат ТОВ «АНІТ-АГРО», застосовуючи метод ланцюгових підстановок (табл. 2.13).

За даними таблиці 2.13, можна зробити висновок, що загальний рівень витрат у 2023 році знизився на 2612,0 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це

сталося завдяки збільшенню інших операційних витрат на 38,0 тис. грн, а також зменшенню: матеріальних витрат на 1246,0 тис. грн, витрат на оплату праці на 13,0 тис. грн, відрахувань на соціальні заходи на 13,0 тис. грн і витрат на амортизацію на 1378,0 тис. грн.

Таблиця 2.13

Вивчення впливу факторів на розмір собівартості реалізації ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2022-2023 рр.

№ п/п	Показники	2022 р., тис. грн.	2023 р. тис. грн.	Вплив факторів, тис. грн.
1.	Матеріальні витрати	12418	11172	-1246,0
2.	Витрати на оплату праці	2224	2211	-13,0
3.	Відрахування на соціальні заходи	930	917	-13,0
4.	Амортизація	3363	1985	-1378,0
5.	Інші операційні витрати	837	875	+38,0
6.	Разом собівартість	19772	17160	-2612,0

Отже, не всі фактори мали негативний вплив на зниження рівня витрат. Наступним етапом аналізу буде визначення впливу факторів на ефективність матеріальних витрат за допомогою методу ланцюгових підстановок. Факторний аналіз матеріаловіддачі представлений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Вплив факторів на зміну матеріаловіддачі по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2022-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення +, -
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	15938	13601	-2337,0
Матеріальні витрати, тис.грн	12418	11172	-1246,0
Матеріаловіддача	1,28	1,22	-0,06
Відхилення матеріаловіддачі за рахунок зміни (грн.):			
Чистого доходу від реалізації продукції	X	X	-0,18
Матеріальних витрат	X	X	+0,12

За результатами факторного аналізу матеріаловіддачі (табл. 2.14) можна зробити наступний висновок: в 2023 році порівняно з 2022 роком вона зменшилася на 0,06 грн., в тому числі: за рахунок зменшення матеріальних витрат на 1246,0 тис. грн. зросла на 0,12 грн.; за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 2337,0 тис. грн. впала на 0,18 грн.

Далі знайдемо вплив факторів на ефективність витрат на оплату праці, тобто на зарплатомісткість продукції (табл. 2.15)

Таблиця 2.15.

Вплив факторів на зміну зарплатомісткості по ТОВ «АНІТ-АГРО» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення +, -
Витрати на оплату праці, тис.грн	2224	2211	-13,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	15938	13601	-2337,0
Зарплатомістість	0,14	0,16	+0,02
Відхилення зарплатомісткості за рахунок зміни (грн.):			
Витрат на оплату праці	X	X	-0,01
Чистого доходу від реалізації продукції	X	X	+0,03

Отже, за результатами факторного аналізу зарплатомісткості продукції можна зробити наступний висновок: в 2023 році порівняно з 2022роком вона зросла на 0,02 грн., в тому числі: за рахунок зменшення витрат на оплату праці на 13,0 тис. грн. зменшилась на 0,01 грн., а за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 2337,0 тис. грн., збільшилася на 0,03 грн.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Формування сучасної системи управління ризикостійкістю підприємств

Складне сучасне організаційне середовище, швидка цифровізація, поява стійких бізнес-моделей та нові пандемії змушують менеджмент підприємств переглянути підходи до управління ризиками.

Стратегічне управління ризикостійкістю підприємства має базуватися на стратегічному підході. Його основна мета — «забезпечити швидку, цілеспрямовану та послідовну реакцію на зовнішні й внутрішні ризики. Лише комплексне розуміння ризикової ситуації на підприємстві дає змогу розробити й ухвалити ефективну стратегію його розвитку» [9].

Стратегічне управління ризикостійкістю включає «комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зменшення потенційних збитків у ході його функціонування. Дієва система стратегічного управління ризикостійкістю ґрунтується на дотриманні таких ключових принципів: усвідомлене прийняття ризиків; особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; чітке визначення цілей управління ризиками; достовірність, об’єктивність, точність та надійність інформації; охоплення управління ризиками на всіх рівнях ієрархії; незалежність у керуванні окремими ризиками; мінімізація ймовірності ризикових подій та зменшення їхнього впливу; врахування чинника часу в процесі управління ризиками»[19].

Для розвитку підприємства, діяльність якого супроводжується високим рівнем ризику, необхідно створити та постійно вдосконалювати систему стратегічного управління ризикостійкістю. Така система повинна забезпечувати виявлення, оцінку, локалізацію та контроль різних ризиків. Механізм прийняття рішень має не лише визначати наявність ризику, але й оцінювати, які ризики та

в якому обсязі підприємство здатне взяти на себе, а також оцінювати, чи виправдовує очікуваний прибуток відповідний ризик. Допустимий або виправданий ризик є ключовим елементом стратегії та тактики ефективного управління підприємством.

Система управління ризикостійкістю підприємства, «як і будь-яка соціально-економічна система, базується на певному підході. Дослідження питань управління ризиками свідчить, що сучасні наукові підходи до визначення складових системи управління ризикостійкістю підприємства» доцільно згрупувати в кілька основних категорій:

1. «Функціональний підхід є одним із найпоширеніших і розглядає систему управління ризикостійкістю як сукупність функціональних підсистем. У сучасних умовах господарювання найбільшого поширення набули такі підсистеми: планування ризику - визначення стратегій і заходів для управління ризиками; виявлення та оцінка ризиків - ідентифікація можливих ризиків у процесі діяльності підприємства та їхня кількісна й якісна оцінка; прогнозування ризикових подій - оцінка ймовірності виникнення ризиків під час реалізації управлінських рішень і прогнозування можливих втрат; мінімізація впливу ризику – розробка заходів для зниження негативного впливу ризиків на досягнення стратегічних цілей підприємства; нейтралізація ризиків - визначення найефективніших шляхів усунення або зменшення впливу ризикових подій; фінансовий захист - забезпечення мінімізації можливих фінансових втрат підприємства у разі настання ризикових ситуацій».

2. «Компонентний підхід передбачає розгляд системи управління ризикостійкістю як сукупності взаємопов’язаних компонентів, які формують основу для ефективного управління ризикостійкістю підприємства».

3. «Процесний підхід розглядає систему управління ризикостійкістю як послідовний та взаємопов’язаний комплекс дій, які трансформують вхідні дані про можливий вплив ризиків у вихідні дані для інших процесів. Цей підхід базується на застосуванні сучасних методологій, технологій та нотацій моделювання».

Процес управління ризиками спрямований «на виявлення потенційних ризикових подій, які можуть мати негативний вплив на організацію та її управління, а також на контроль допустимого рівня ризику. Інтеграція управління ризиками в процеси планування, управління та контролю (згідно з концепцією) дозволяє передбачати та оперативно реагувати на ризики, ефективніше враховувати очікування зацікавлених сторін і адаптуватися до постійно змінних умов бізнес-середовища, використовуючи нові можливості. Такий підхід забезпечує не лише своєчасне виявлення та оцінку ризиків, але й дозволяє під час їхнього аналізу враховувати загальні цілі підприємства. Крім того, він сприяє систематичній комплексній діагностиці ризиків, що дозволяє вчасно виявляти нові види ризиків і коригувати контрольні заходи щодо вже виявлених, підтримуючи цільовий рівень ризикостійкості» [27].

Цифровізація радикально змінила бізнес-середовище, «яке змінюється з безпрецедентною швидкістю, значно розширивши сфери взаємодії з онлайн-покупцями та онлайн-постачальниками. Основними перевагами стали швидкість отримання інформації та її масштабність. У новому цифровому середовищі виникають нові типи ризиків - цифрові (digital-ризики). Це створює необхідність раціональної оцінки власних цифрових ризиків і переформатування комплексу програм та заходів так, щоб вони не заважали реалізації інноваційної політики підприємства торгівлі».

Персонал, постачальники та стейкхолдери підприємств сьогодні працюють з конфіденційною інформацією, витік якої може мати серйозні наслідки, зокрема призвести до значних фінансових втрат. Загроза безпеці кіберпростору, зокрема потенційна ймовірність крадіжки секретної інформації, стає дедалі більш актуальною проблемою.

Віртуальний простір, з одного боку, відкриває нові можливості для розвитку підприємств, а з іншого - впровадження технологій цифрової економіки, будучи фактором розвитку та вдосконалення діяльності підприємств, одночасно створює нові ризики.

Отже, високий рівень загроз, спричинених цифровими ризиками, вимагає

зосередження уваги на розробці програми заходів для забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Сучасне ризикоорієнтоване суспільство є «результатом не лише усвідомлення наслідків наукових та технологічних досягнень. Цифрові ризики потрібно не тільки ідентифікувати, а й оцінювати разом з іншими їх видами (товарними, ціновими, конкурентними, організаційними, збутовими, ресурсними, інформаційними та іншими), враховуючи їх при розробці комплексу стратегічних програм та заходів. Підприємства, які здатні ідентифікувати, створювати, розвивати та захищати ключові ризик-компетенції, найімовірніше досягають кращих результатів порівняно з конкурентами» [27]..

Отже, процес цифрової трансформації бізнесу призводить до виникнення нових загроз і розширення спектру ризиків, які повинні бути враховані при розробці стратегії управління ризикостійкістю підприємства.

Система стратегічного управління ризикостійкістю підприємства повинна «включати інструменти для побудови структурованого бачення майбутнього та вирішення проблем, пов'язаних із невизначеністю. Впровадження стратегічного управління ризикостійкістю дає змогу приймати раціональні рішення на основі наявної інформації, незалежно від того, наскільки вона є повною. Парадигма стратегічного управління ризикостійкістю підприємства може бути представлена як взаємозв'язок між такими параметрами»: вигода від діяльності, пов'язаної з ризиком, витрати на запобіжні заходи та потенційний вплив ризику.

Як тільки встановлені цілі управління ризикостійкістю підприємства, визначені ризики та реалізовані запобіжні заходи, будь-яка зміна одного з цих параметрів зазвичай веде до зміни двох інших. Можливі наступні сценарії:

- «якщо метою підприємства є скорочення витрат на запобіжні заходи, це може призвести до збільшення потенційних збитків, тобто збитків, які можуть виникнути у разі настання ризикової події. В результаті цього зменшується очікувана вигода.
- рішення про зниження потенційних витрат обов'язково призведе до підвищення вартості запобіжних заходів (оскільки більш безпечні технології

можуть бути дорожчими). За інших рівних умов це також зменшить очікувану вигоду.

- там, де немає ризику, немає й прибутку. Чим амбіційнішими є цілі, тим вищі ризики. Тому рішення про збільшення очікуваної вигоди призведе до зростання потенційних витрат і, відповідно, до дорожчих запобіжних заходів» [29].

Інтегрована функціональна модель управління ризикостійкістю підприємства:

1. Ризики:

- зовнішні: макросередовища; мікросередовища;
- внутрішні: інформаційні; ресурсні; організаційні; товарні; цінові; збутові; логістичні; комунікаційні; кадрові.

2. *Процеси:* дані про плановані управлінські рішення; дані щодо реалізації управлінських рішень; дані про результативність управлінських рішень; дані про випадкові події.

3. *Ресурси:* фінансові; товарні; нематеріальні; кадрові; інформаційні; організаційні; комунікаційні.

4. Компетенції:

- «здатність ідентифікувати, проводити аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків;
- здатність оцінювати можливості протистояння підприємства зовнішнім ризикам;
- здатність оцінювати рівень впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємства;
- здатність здійснювати діагностику системи управління ризикостійкістю;
- здатність до здійснення діяльності щодо планування заходів у сфері управління ризикостійкітю;
- - здатність розробляти стратегії управління ризикостійкістю;
- здатність організовувати процес управління ризикостійкістю;

- здатність розробляти раціональні форми організації управління ризикостійкістю;
- здатність самостійно приймати рішення щодо управління ризиками та нести відповідальність за їх реалізацію;
- здатність формувати альтернативні напрямки розвитку системи управління ризикостійкістю;
- здатність до удосконалення операційного менеджменту на основі впровадження системи планування ризиків;
- здатність оцінювати ефективність та результативність впровадження системи управління ризикостійкістю;
- здатність розробити програму управління окремими видами ризиків;
- здатність використовувати програмні інформаційні продукти (пакети прикладних програм) з управління ризиками».

Ця «інтегрована функціональна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства, на відміну від існуючих, забезпечує поетапну логічну реалізацію основних етапів процесу управління ризиками підприємства (ідентифікація, діагностика, регулювання). Модель використовує альтернативні програмні продукти, системи цифрової аналітики та інформаційні платформи взаємодії у цифровому середовищі, що сприяє більш ефективному та інтегрованому управлінню ризиками».

3.2. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх ризиків підприємств

Оцінка зовнішніх ризиків є важливим етапом у формуванні сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємств. Це складний процес, який вимагає ретельного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, аналізу можливого впливу різноманітних ризиків та встановлення зв’язків між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Здатність підприємства протистояти

зовнішнім ризикам значною мірою залежить від його внутрішніх можливостей для зменшення ризиків. Ключовим етапом у процесі управління ризикостійкістю є оцінка внутрішніх ризиків.

Військові події в Україні призвели до формування нових умов для функціонування підприємств, в яких значно зросла кількість ризиків. Через агресію Росії проти України було порушено логістичні ланцюги постачань, спостерігалася значна втрата ключового персоналу через внутрішню та зовнішню міграцію, а також різке падіння купівельної спроможності населення й зростання цін.

Вітчизняні підприємства, «працюючи в складних умовах, показали свою життєздатність і здатність адаптуватися до змінюваних обставин, а також трансформувати бізнес-процеси. Менеджмент як великих торгових мереж, так і малих та середніх підприємств, незважаючи на складнощі, забезпечує їх діяльність у ризикових умовах. Ризики, як було зазначено і є об'єктивною реальністю, і їх наслідки можуть проявлятися у вигляді зниження доходів, перевищення витрат, зниження рентабельності тощо. У таких умовах ефективність функціонування підприємств залежить від глибокого та всебічного аналізу зовнішнього середовища» [31].

Діяльність підприємства є «складною та охоплює широкий спектр аспектів: від вивчення потреб споживачів, їхніх смаків і переваг до реалізації товарів і послуг. Рівень ризику залежить від численних факторів, як тих, що безпосередньо пов’язані з діяльністю підприємства, так і тих, що є зовнішніми по відношенню до нього».

Керівники та менеджери підприємств «ухвалюють управлінські рішення в різних сферах діяльності за умов невизначеності. Важливість цього процесу зростає в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Як показує практичний досвід, в умовах ризику раніше прийняті управлінські рішення зазвичай коригуються. Прояв ризику може призвести до зниження лояльності покупців, що, в свою чергу, тягне за собою недосягнення цільового прибутку, необхідного для забезпечення подальшого розвитку підприємства».

Попри наявність у керівників та провідних фахівців підприємств широкого спектру інструментів і методів для планування та аналізу більшості аспектів діяльності, волатильність та невизначеність зовнішнього середовища не дають змоги повністю гарантувати успішність управлінських рішень. Це зумовлює необхідність їх регулярного перегляду та коригування. Зазвичай корективи вносяться вже після того, як негативний вплив певних чинників проявився, і стає необхідним терміново приймати рішення, в тому числі на рівні топ-менеджменту. У таких умовах виникає потреба в попередній та систематичній комплексній діагностиці ризикостійкості, що дозволить своєчасно виявити ризики та оцінити можливості для оперативного реагування на них.

На основі результатів проведеного теоретичного дослідження можна стверджувати, що ризик є невід'ємною складовою всіх управлінських рішень. Світовий досвід підтверджує, що без урахування ризику при прийнятті господарських рішень сьогодні неможливо ефективно функціонувати. Ігнорування цього факту може призвести до уповільнення розвитку підприємств та економіки України загалом.

Ідентифікація та аналіз ризиків є основним етапом процесу управління ризикостійкістю, від якого значною мірою залежить ефективність прийнятих рішень. У зв'язку з цим, діагностика особливостей галузі ризик-менеджменту та їх врахування в практичній діяльності є ключовим елементом для розуміння всієї системи управління ризикостійкістю підприємств.

Основною метою ідентифікації та аналізу ризиків є формування у відповідальних осіб (які безпосередньо приймають управлінські рішення) цілісного уявлення про ризики, що впливають на ефективність діяльності підприємства, інтереси власників (акціонерів), зобов'язання, що виникають у процесі взаємовідносин з клієнтами та іншими контрагентами, тощо.

В практичній діяльності важливо не лише знати перелік ризиків, але й розуміти, який вплив вони можуть мати на діяльність підприємства та які наслідки можуть виникнути. Ідентифікація та аналіз ризиків включає як якісну,

так і кількісну оцінку зовнішніх та внутрішніх ризиків. Основним завданням якісного аналізу є виявлення потенційних ризиків, а також чинників, що впливають на ступінь ризику, і визначення можливих сфер їхнього впливу. Нерівномірність та складність ризиків, їх частота та характер проявів є джерелом інформації про потенційно можливі події та явища, які можуть виникнути в діяльності підприємства і вплинути на реалізацію його стратегічних цілей. Цей вплив значною мірою залежить від рівня знань про поточний стан зовнішніх ризиків.

На основі результатів проведеного дослідження встановлено, що ризик має два основні ефекти: «уразливість, яка вимагає вжиття запобіжних заходів для нейтралізації, та можливість, яку підприємство може використати у своїй діяльності. Таким чином, ризикостійкість торговельного підприємства залежить від швидкості реакції на зовнішні ризикоутворюючі чинники та внутрішніх можливостей для протистояння зовнішнім ризикам, що характеризують певний рівень здатності підприємства протидіяти таким ризикам. При оцінці можливостей протистояння зовнішнім ризикам підприємств увага має бути зосереджена на дослідженні двох груп ризиків – макросередовища та мікросередовища» [33].

Реєстр зовнішніх ризиків підприємств включає в себе наступні ризики: «ризик зміни структури споживчого кошика, зниження споживчого попиту на товари, зниження лояльності споживачів до підприємства, зниження платоспроможності споживачів, нерівномірності динаміки доходів різних груп населення, підвищення альтернативності споживчих переваг, зниження збалансованості між попитом та пропозицією на ринку, зниження рівня довіри до постачальників, втрати ключових бізнес-партнерів, зниження репутації постачальників, блокування договірних відносин із ключовими партнерами, невиконання поточних договірних зобов’язань постачальниками, порушення ланцюгів постачань, зниження конкурентної привабливості підприємства, втрати конкурентної стійкості, зниження конкурентоспроможності товарного портфеля, зниження конкурентоспроможності цін, появи неформальних

відносин при здійсненні митних процедур, підвищення цін та тарифів на послуги сторонніх організацій, дезінформації у ЗМІ та соціальних мережах про товари, що реалізуються підприємством, входу на ринок багатопрофільних підприємств з інших галузей» [35].

За період 2022-2023 років значення комплексних показників впливу ризиків зовнішнього середовища у більшості підприємств (66,67%) мали тенденцію до зниження, що свідчить про активізацію адаптивного потенціалу щодо протистояння негативному впливу ризикогенеруючих чинників зовнішнього середовища.

Згідно з науково-методичним підходом до оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств, внутрішні можливості торговельного підприємства визначаються швидкістю реакції на ризикові ситуації. Таким чином, у разі посилення впливу чинників зовнішнього середовища, для збереження присутності на ринку підприємства повинні мати високий потенціал для протистояння зовнішнім ризикам.

Структурно-логічна схема забезпечує чітке впорядкування процесу оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств шляхом декомпозиції складових методів, інструментів та формалізованих моделей. Це сприяє формуванню надійної інформаційної бази, яка охоплює спектр проблем і реальні можливості для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ризику.

Оцінка внутрішніх ризиків передбачає, насамперед, їх ідентифікацію та створення реєстру. Для формування цього реєстру необхідно визначити вимоги, що дозволять обґрунтовано оцінити силу впливу ризиків та ймовірність їх прояву у діяльності підприємства, а також обґрунтувати відповідні управлінські рішення. До таких вимог відносяться: раціональність, ефективність, гнучкість, достатність, об’єктивність, комплексність, несуперечність, сумісність, уніфікованість і системність.

Реєстр внутрішніх ризиків підприємств включає в себе такі види ризиків:

Види внутрішніх ризиків
Інформаційні ризики
Ризик порушення інформаційної безпеки
Ризик зниження рівня інформованості про можливості розширення товарного портфеля
Ризик дезінформації про діяльність підприємства у ЗМІ та соціальних мережах
Ризик зростання поточних витрат внаслідок «відтоку» конфіденційної інформації
Ризик зниження кібербезпеки інформаційних систем
Ризик втрати контролю за інформаційними потоками
Ризик активізації інформаційних атак веб-додатків
Ризик заподіяння шкоди репутації та бренду підприємства з боку медіа-простору
Ризик можливості вірусного інфікування інформації
Ресурсні ризики
Ризик зниження ефективності ресурсного забезпечення
Ризик зростання поточних витрат внаслідок нераціонального використання ресурсів
Ризик «міграції» ключового персоналу
Ризик відсутності фінансових можливостей для формування товарних ресурсів
Ризик зниження раціональності стратегічних ресурсів
Ризик збільшення часу просування ціннісної пропозиції від підприємства до споживача
Організаційні ризики
Ризик зниження рівня організаційної культури
Ризик зниження результативності роботи з рекламаціями
Ризик зниження ефективності організаційної структури
Ризик зниження надійності організаційної структури
Ризик зниження оперативності організаційної структури
Ризик зростання організаційних витрат
Ризик зниження раціональності фінансового бюджету
Ризик зниження повноти охоплення функцій управління
Товарні ризики
Ризик зниження якості реалізованих товарів
Ризик зниження безпеки реалізованих товарів
Ризик зниження конкурентної стратегічної позиції товару у товарному портфелі
Ризик появи нових альтернатив товарів, які пропонують конкуренти
Ризик зниження повноти та збалансованості товарного портфеля
Ризик зниження фінансових можливостей підприємства на формування товарного портфеля
Ризик зниження бренд-орієнтованості при створенні ціннісної пропозиції
Ризик потенційної «безперспективності» окремих товарних груп
Ризик зниження можливості залучення нематеріальних активів під час створення ціннісної пропозиції
Ризик зниження поінформованості про поточний та потенційний попит покупців
Цінові ризики
Ризик необґрунтованого вибору цінової стратегії
Ризик підвищення рівня закупівельних цін на реалізовані товари
Ризик неефективності діючої системи знижок
Ризик встановлення конкурентами цін нижче ринкових
Ризик підвищення рівня знижок на товари підприємств-конкурентів
Ризик зниження рівня роздрібних цін товарів на ринку
Ризик зниження можливостей адаптації цінової політики до ринкової кон'юнктури
Збутові ризики
Ризик недостатньої сегментації ринків збуту
Ризик помилкового вибору розподільчої стратегії

Види внутрішніх ризиків
Ризик помилкового вибору збутової стратегії
Ризик зниження ефективності заходів організації збуту товарів та послуг підприємства
Ризик відсутності власних каналів збуту
Ризик зниження можливості залучення партнерських каналів збуту (партнерських магазинів та сайтів, роздрібних торгових мереж)
Ризик зниження ефективності збутової політики
Ризик зниження ефективності заходів щодо координації збутової, цінової політики та політики просування
Ризик відсутності стратегічної спрямованості збутової діяльності
Ризик зниження якості торгового обслуговування
Логістичні ризики
Ризик зміни сприйняття ціннісної пропозиції споживачем
Ризик втрати вигідних умов постачання та форм розрахунків з постачальниками
Ризик зниження конкурентоспроможності логістичного сервісу
Ризик грошового відтоку внаслідок кризових непередбачених ситуацій
Ризик зниження гнучкості діючої системи логістичного ланцюга доставки товарів
Ризик зниження конкурентоспроможності комунікацій із споживачем
Ризик зростання логістичних витрат підприємства
Ризик зниження лояльності учасників каналів розподілу
Ризик зниження адаптивності логістичних бізнес-процесів
Ризик зниження раціональності організації складування та зберігання товарів
Ризик збільшення ланок у ланцюгах постачання товарів
Комунікаційні ризики
Ризик неефективності програм рекламної діяльності
Ризик низької ефективності заходів щодо стимулювання збуту
Ризик наявності невикористаних можливостей у рамках «паблік рілейшнз»
Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікацій
Ризик втрати «комунікаційної підтримки» стійкості асортименту
Ризик втрати постійних комунікацій із споживачем
Ризик зниження результативності у сфері комунікацій
Ризик зниження реакції на зміни у процесах комунікаційної взаємодії
Ризик зниження потенціалу маркетингової взаємодії
Ризик зниження сили впливу на поведінку конкурентів
Ризик зниження повноти та збалансованості портфеля каналів комунікацій
Ризик зниження цінності відносин із стейкхолдерами
Ризик неефективності програм лояльності
Ризик підвищення рівня складності управління відносинами із стейкхолдерами
Кадрові ризики
Ризик зниження ефективності найму персоналу
Ризик формування необґрунтованої системи вимог до персоналу
Ризик зниження здатності персоналу до професійної адаптації
Ризик появи перешкод для досягнення бажаного рівня кадрового потенціалу
Ризик зниження ефективності управлінських рішень у сфері використання персоналу
Ризик зниження можливостей навчання персоналу
Ризик появи компетентнісних «прогалин» кадрового потенціалу
Ризик зниження компетенцій персоналу підприємства
Ризик формування неконструктивних трудових відносин у колективі
Ризик підвищення рівня конфліктності у колективі
Ризик підвищення незадоволеності працівників трудовими відносинами у колективі
Ризик підвищення незадоволеності працівників умовами праці на підприємстві
Ризик зниження рівня трудової дисципліни персоналу
Ризик збільшення плинності персоналу високої кваліфікації
Ризик погіршення морально-психологічного клімату для підприємства
Ризик розбалансованості цілей розвитку підприємства та цінніснихпріоритетів персоналу
Ризик зниження ефективності системи мотивації для підприємства

Метою оцінки внутрішніх ризиків є всебічне та систематичне їх дослідження для розробки комплексу заходів, спрямованих на максимальне використання сприятливих факторів і зменшення впливу негативних ризикогенних чинників. Результати такої оцінки створюють інформаційну базу для впровадження заходів, які підвищують рівень стійкості до ризиків, конкурентоспроможність, а також забезпечують високі показники фінансово-економічної ефективності підприємств. Підсумовуючи результати дослідження внутрішніх ризиків на підприємствах, варто зазначити, що проблема управління ними залишається актуальною. Удосконалено науково-методичний підхід до їх оцінки, який, на відміну від існуючих методів, базується на багатокритеріальній оцінці дев'яти груп внутрішніх ризиків: інформаційних, ресурсних, організаційних, товарних, цінових, збутових, логістичних, комунікаційних та кадрових. Цей підхід дозволяє визначити стратегічні напрями ефективного управління ризиками з урахуванням динаміки внутрішнього середовища підприємства.

3.3. Перспективи розвитку стратегії управління ризикостійкістю підприємств

Сучасне бізнес-середовище є «джерелом загроз і негативних факторів, що спричиняють виникнення різних видів ризиків. В умовах невизначеності, турбулентності, динамічних змін і волатильності зростає кількість ризикоутворюючих чинників, що актуалізує необхідність своєчасного та ефективного реагування підприємств на внутрішні та зовнішні ризики. Це вимагає впровадження ризикозахисних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та стійкості бізнесу»[38].

Глобальні тенденції визначають напрям розвитку суспільства та формують специфічний ландшафт ризиків. Під їхнім впливом підприємства змінюють підходи до управління, адаптуючи існуючі бізнес-моделі до сучасних умов і викликів. Однією з ключових тенденцій, що безпосередньо впливає на

діяльність підприємств, є стрімке зростання сегмента e-commerce у їхній структурі.

З одного боку, «розвиток e-commerce відкриває перед підприємством можливість розширення ринкової ніші, з іншого - посилює конкуренцію, оскільки з'являються нові гравці, товари та послуги. Паралельно зі зростанням цього сегмента стрімко розвивається інфраструктура суміжних галузей, таких як фінтех, логістика та кур'єрські служби. Ці зміни змушують підприємства трансформувати свої бізнес-моделі, які стають дедалі ризикованішими. Забезпечення стійкого розвитку підприємств можливе шляхом розробки та обґрунтування методичного інструментарію для вибору оптимальної стратегії управління ризикостійкістю» [42].

Науково-методичний підхід до визначення оптимального типу стратегії управління ризикостійкістю підприємств базується на врахуванні трьох ключових компонентів: рівня ризикостійкості підприємства, ступеня зрілості системи управління ризикостійкістю та рівня розвитку компетенцій ризик-менеджерів (Таблиця 3.1).

Стратагема – «це простір факторних станів, який відображає можливі стратегічні альтернативи, що оцінюються за трьома ключовими координатами: рівнем ризикостійкості підприємства, зрілістю системи управління ризиками та компетентністю ризик-менеджерів» [44].

Аналізуючи ризики під час воєнного часу в країні, «де діють суб'єкти господарювання, першочергову увагу привертає можливість матеріальних збитків. Однак є й інші важливі аспекти, які підприємствам необхідно враховувати. По-перше, законодавство та регуляторні вимоги змінюються швидше, з меншим проміжком часу між ухваленням законів та їх набуттям чинності. По-друге, вимоги фінансового моніторингу стають більш жорсткими, а відповідальність за співпрацю з контрагентами та фізичними особами зростає. По-третє, обмежений обсяг ресурсів та підвищення ціни на помилки в управлінні вимагають оптимізації процесів та ефективного управління

ризиками. По-четверте, щодня зростає обсяг даних та джерел, які потрібно опрацьовувати» [46].

Таблиця 3.1.

Характеристика рівнів розвитку ризик-компетенцій персоналу підприємств

Рівень розвитку ризик-компетенцій	Вплив на реалізацію стратегії управління ризикостійкістю	Індивідуальні характеристики ризик-менеджерів
Експертний	Досить високий рівень розвитку ризик-компетенцій характеризується інтуїтивним розумінням ситуації та здатністю фокусувати увагу на ключових ризикогенних чинниках і стратегічних аспектах розвитку підприємства.	Персонал підприємства володіє необхідною компетенцією для своєчасної та всебічної ідентифікації загроз і ризиків, а також здатний приймати обґрунтовані стратегічні рішення.
Високий	Для цього рівня розвитку компетенцій характерна здатність мати повне уявлення про ризикову ситуацію в цілому та можливі альтернативні варіанти рішень стратегічного завдання, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії управління ризикостійкістю.	Рівень розвитку навичок управління ризиками персоналу є досить високим. Персонал володіє здатністю приймати рішення в нестандартних та ризикованих ситуаціях, приймає обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та здатний передбачати та запобігати негативним ризиковим подіям.
Середній	Персонал підприємства має ресурси та можливості для реалізації стратегії управління ризикостійкістю. Однак відсутність комплексного підходу до вирішення завдань через нестачу знань у деяких аспектах управління ризиками обмежує ефективність цього процесу. Існує потенціал для розвитку ризик-компетенцій.	Основними якостями персоналу є завзятість, яка сприяє досягненню успіху, орієнтація на конкретний результат, а не на процес, а також ініціативність. Персонал прагне досягти успіху в передбаченні загроз, проте не завжди проявляє достатню рішучість у відстоюванні власної точки зору.
Низький	Персонал підприємства здебільшого діє за встановленими правилами, при цьому процес прийняття управлінських рішень має обмежений характер, і відсутня можливість швидко реагувати на ризикові ситуації.	Персонал не володіє необхідними навичками та не виявляє бажання їх розвивати. Рівень розвитку ризик-компетенцій є незадовільним, оскільки працівники не усвідомлюють важливість навичок управління ризиками і не прагнуть їх удосконалювати. Зіткнувшись з невдачами, вони часто втрачають віру в себе і задоволені результатами, які отримують.

В умовах високого рівня нестабільності соціальної, економічної, техніко-технологічної та екологічної ситуації в країні можливості розвитку підприємства тісно пов'язані з підвищенням його ризикостійкості. Ризикостійкість «не означає відсутність дестабілізуючих факторів, а здатність підприємства підтримувати нормальну діяльність, локалізуючи негативні наслідки ризиків. Це досягається через випереджаючий управлінський вплив, використовуючи передбачені фінансові, матеріальні та організаційні резерви».

Ризикостійкість підприємства є складовою загальної стійкості підприємства, що відображає його здатність як відкритої соціально-економічної системи. Ця характеристика описує загальний потенціал ефективного, збалансованого та безперервного функціонування підприємства, а також його можливість протистояти ризикам, незважаючи на їхній негативний вплив.

Механізм управління розвитком підприємства в першу чергу «полягає у визначенні параметрів, які підлягають контролю, коригування яких дасть змогу підприємству зберігати свою конкурентоспроможність. Одним з таких параметрів є рівень ризикостійкості підприємства, збереження якого на належному рівні дозволяє уникати потенційних ризиків або успішно їх подолати».

Необхідно чітко розрізняти поняття ризикостійкості в кризових умовах та антикризового управління, оскільки обидва ці аспекти пов’язані з управлінням кризовими ситуаціями, але мають різне значення. Ризикостійкість в кризових умовах описує здатність підприємства витримувати труднощі, що виникають під час криз, і продовжувати свою діяльність без значних перебоїв або втрат.

Це означає, «що ризикостійке підприємство має відповідні системи, процедури та ресурси для реагування на кризові ситуації, знижуючи ймовірність негативних наслідків та зберігаючи свою операційну здатність. Водночас антикризове управління – це система стратегій, методів та заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій або ефективне їх управління, якщо вони все ж виникають. Воно включає аналіз потенційних загроз, розробку планів реагування на кризу, навчання персоналу для дій у надзвичайних

ситуаціях, а також впровадження механізмів моніторингу та контролю за ситуацією. Таким чином, ризикостійкість у кризових умовах є характеристикою підприємства, тоді як антикризове управління є набором інструментів та стратегій, що забезпечують цю ризикостійкість і ефективне управління кризами» [48].

Подвійна роль ризикостійкості в управлінській системі підприємства полягає в тому, що, з одного боку, вона сприяє ефективному функціонуванню та розвитку, впливаючи на загальні результати діяльності. З іншого боку, її визначають взаємодія підприємства з вищими системами, а також внутрішні і зовнішні чинники, які у кризових умовах можуть стати джерелом ризику.

Розробка механізму забезпечення ризикостійкості в управлінській системі підприємств під час кризових ситуацій є багатоступінчастим процесом, кожен етап якого потребує детального аналізу та постійної адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Забезпечення ризикостійкості дозволяє підтримувати високі темпи розвитку підприємства, постійне зростання капіталу, підвищення його конкурентоспроможності на ринку, а також забезпечити стабільний та ефективний розвиток у майбутньому.

Механізм забезпечення ризикостійкості підприємства є «сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів та організаційних форм, які застосовуються для аналізу, оцінки та управління ризиками з метою впливу на їх кількість та рівень. Структура цього механізму визначається видом і специфікою діяльності підприємства, його масштабами, основними та допоміжними видами діяльності, а також характеристиками його партнерів, конкурентів та клієнтів. Механізм забезпечення ризикостійкості підприємства структурно включає три основні складові: ресурсну, організаційну та систему забезпечення».

Ресурсна складова «механізму забезпечення ризикостійкості підприємства включає фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, необхідні для організації та забезпечення безперервності ризикової діяльності, а також кадрові ресурси, які визначаються чисельністю працівників, залучених

до аналізу, оцінки та управління ризиками».

Організаційна складова механізму «забезпечення ризикостійкості охоплює засоби організації найефективнішого використання задіяних ресурсів. Це включає методи аналізу, оцінки та управління ризиками, а також регулювання соціально-економічних відносин, що виникають у процесі ризикової ситуації».

Система забезпечення включає нормативно-правове, інформаційне забезпечення та корпоративну культуру.

Ефективне функціонування механізму забезпечення ризикостійкості потребує відповідного нормативно-правового забезпечення. Правове забезпечення ризикового механізму включає закони, укази, постанови, законодавчі акти та інші документи. Нормативне забезпечення функціонування цього механізму охоплює міжнародні та національні стандарти управління ризиками, інструкції, нормативи та методичні вказівки щодо управління ризиками. У таких документах можуть бути встановлені правила та рекомендації щодо створення систем управління ризиками на рівні господарських суб'єктів і їх підрозділів. Інформаційне забезпечення функціонування механізму забезпечення ризикостійкості охоплює різноманітну економічну, політичну, соціальну, технічну, комерційну, фінансову та іншу інформацію. Наявність даних про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів та конкурентів, ціни, курси, дивіденди, відсотки на різних ринках, стан справ на біржовому та позабіржовому ринках, а також інші відомості допомагають приймати оптимальні рішення в умовах ризику, що сприяє збільшенню доходів і стійкості. Соціально-економічні відносини, що виникають у процесі діяльності, мають значний вплив на результативність підприємств. Вони залежать від управлінської структури, норм і законів, комунікаційної політики, системи планування та фінансування, а також від корпоративної культури. Тому корпоративна культура відіграє важливу роль у системі забезпечення механізму ризикостійкості підприємства.

Корпоративна культура в традиційному розумінні визначається «як

сукупність основних переконань, що їх поділяють члени організації, і яка виявляється в цінностях, що їх організація пропагує і які визначають поведінку та дії її учасників. Вона охоплює ідеї, переконання та основні цінності, які є спільно прийнятими членами організації. Цей підхід можна доповнити, розглядаючи корпоративну культуру як метод організації господарської, торговельної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити позитивний імідж і високий рейтинг на ринку при мінімальних витратах часу та ресурсів. Основні аспекти управління ризиками включають взаємодію та консультування, оцінку рівня ризику та вибір відповідних стратегій для його управління. Цей процес може бути здійснений через систему ризик-менеджменту, яка дає змогу враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність організації, а також визначати методи забезпечення її стабільності».

Висновки до розділу 3

Аналітична оцінка тенденцій розвитку підприємств України за період 2021-2023 рр. показала, що військові події в Україні створили складне середовище, в якому спектр ризиків значно зріс. У 2022 році для українського ринку були характерні такі тенденції: різке зниження продажів, руйнування логістичних ланцюгів постачання товарів, зниження купівельної спроможності споживачів та втрата ключового персоналу через внутрішню і зовнішню міграцію. Однак, незважаючи на повномасштабну військову агресію росії та безпрецедентні виклики, з якими зіткнулися підприємства, вітчизняний сектор продемонстрував значну стійкість.

Для оцінки впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств було проведено експертне опитування керівників вищого рівня менеджменту. За результатами анкетування був складений реєстр зовнішніх ризиків для підприємств, і встановлено, що 87,3% респондентів оцінюють вплив зовнішніх ризиків на діяльність цих підприємств як «дуже високий».

З огляду на потребу в комплексній оцінці зовнішніх ризиків, було вдосконалено науково-методичний підхід до оцінки впливу цих ризиків на діяльність підприємств. Цей підхід, на відміну від існуючих, базується на методі латентно-структурного аналізу, який інтегрує локальні комплексні оцінки ризиків макросередовища та мікросередовища. Такий підхід дозволяє визначити силу впливу зовнішніх ризиків, що сприяє прийняттю максимально обґрунтованих управлінських рішень для мінімізації наслідків ризикових подій. Для оцінки рівня впливу внутрішніх ризиків на діяльність підприємств на основі проведеного анкетування був сформований реєстр внутрішніх ризиків, розподілений за групами: інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові та товарні. З метою уникнення дублювання інформації між визначеними ризиками, що були отримані за допомогою експертного методу, була встановлена функціональна залежність та оцінено ступінь кореляційного зв'язку між цими ризиками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного контент-аналізу існуючих визначень сутності поняття «ризикостійкість» в сучасній економічній літературі було сформульовано авторське розуміння цього терміну як внутрішньої характеристики системи управління ризиками, що сприяє досягненню цільового рівня ефективності діяльності підприємства за умов впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Доведено, що управління ризиками є цілеспрямованим та послідовним процесом реалізації функцій планування, організації, контролю, мотивації та координації діяльності для своєчасного виявлення, діагностики, попередження та проведення превентивних заходів з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Для обґрунтованого визначення ключових аспектів процесу управління ризикостійкістю на підприємстві роздрібної торгівлі була проведена систематизація основних критеріїв та додано нову категорію: за сферами впливу на діяльність підприємства (інформаційні, ресурсні,

організаційні, товарні, цінові, збутові, логістичні, комунікаційні та кадрові ризики).

З огляду на потребу в цілеспрямованому управлінні та активному реагуванні на різноманітні ризикові ситуації, вдосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства, який, на відміну від існуючих моделей, базується на парадигмі, законах, цілях, завданнях, принципах, функціях, категоріях і методології управління ризиками. Цей підхід стратегічно орієнтований на розробку ефективних управлінських рішень і вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності. Його впровадження забезпечить підприємство необхідними інструментами та створить можливості для вдосконалення процесу управління ризиками.

Обґрунтовуючи роль ризикостійкості в системі управління підприємством, необхідно підкреслити її багатогранність. З одного боку, вона сприяє ефективному функціонуванню та розвитку підприємства,

впливаючи на загальні результати його діяльності. З іншого боку, ризикостійкість визначається взаємодією підприємства з більш високими системами, а також впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть стати джерелами ризику в кризових ситуаціях.

Механізм забезпечення ризикостійкості в управлінні підприємством у кризових умовах є складним процесом, що складається з кількох етапів, кожен з яких вимагає окремого аналізу та постійної адаптації до змін у соціально- економічному середовищі. Забезпечення ризикостійкості сприяє стабільному та ефективному розвитку підприємства, високим темпам зростання капіталу, підвищенню конкурентоспроможності на ринку та забезпеченню стабільного розвитку в майбутньому.

Механізм забезпечення ризикостійкості підприємства — це комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та організаційних форм, що використовуються для аналізу, оцінки та регулювання ризиків з метою впливу на їхню кількість та рівень. Структура цього механізму залежить від виду та

специфіки діяльності підприємства, масштабів, основних і допоміжних видів діяльності, а також від структури його партнерів, конкурентів та клієнтів.

Механізм забезпечення ризикостійкості в управлінні діяльністю підприємства в кризових умовах включає три основні складові: ресурсну, організаційну та систему забезпечення, кожна з яких має ряд взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на мінімізацію кризових ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/v

2. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. Приазовський економічний вісник. 2021. №2(25). С.72-76.

3. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. Проблеми теорії та методології обліку контролю і аналізу. 2020. N 2(20). С. 221- 229.

4. Мельник Я. Категорія «ризик» у цивільному процесі: сутність, момент виникнення та видова класифікація. Цивільне право і процес. 2018. №12. С. 27-42.

5. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. Бізнес-Інформ. 2021. №2. 131–137.

6. Петлюченко Н. В., Морошану Л. І., Томчаковська Ю. О. LINGUA LATINA & MEDIA = Латинська мова для журналістів: навч. посібн. Одеса : Фенікс, 2017. 400 с.

7. Тєшева Л.В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проектів на основі оцінки їх ризиковості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С.621-265.

8. Heerkens R. Project Management. New York [etc.] : McGraw-Hill, cop.2002. 250 p.

9. Ttravinska S. I. Risk assessment and management as the component of the internal control system of milk processing companies. European journal of economic studies. 2013. №2(4). 136 p.

10. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прииняття ефективних управлінських рішень. Українськии журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 85-92.

11. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. № 3. С. 82-89.

12. Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії covid-19. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 15–20.

13. Kuchmieiev O. Risk management methodology at wholesale enterprises. European journal of economics and management. 2020. Vol.6 (5). P. 37-42

14. Кулакова С.Ю., Касмініна К.О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. Агросвіт. 2017.

№12. С. 42-47.

15. Манн Р. Забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 6 (06). С. 104-108.

16. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Бізнес-Інформ. 2019. № 11. С. 330-336.

17. Тарасова К.І. Класифікація ризиків в економічній теорії. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2012. № 1 (153). С. 102–115.

18. Королюк Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48.№ 1. С. 62-71.

19. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

20. Головаха Є., Дембіцький С., Паніна Н. Комплексні вимірювальні інструменти в дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 405 с.

21. Панфілов О. Ю. Філософсько-соціологічні аспекти сучасного інформаційного суспільства : монографія. Харків : Данилко Н. С. 2017. 388 с.

22. Панчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2017. №10. С.326-329.

23. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. ECONOMICS. 2021. №2(54), 2021. С. 47-56.

24. Ткачук Н. Ентропійні процеси в забезпеченні самоорганізації банківської системи. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1. № 4. С. 1-8.

25. 25. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48-52.

26. Ідобаєва А. Л. Інформаційне забезпечення процесу управління ризиками промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8300

27. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48-52.

28. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 28–36.

29. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15

30. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5

31. Гросул В. А., Усова М.О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. №175. С. 58-64

32. Усова М.О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 89-98.

33. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136

34. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство, 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48

35. Надійна підтримка: скільки українців ритейлери забезпечили роботою та скільки податків із заробітної плати сплатили у 2023 році. URL: https://rau.ua/novyni/ritejlerirobota-podatkiv-2023

36. Головаха Є., Дембіцький С., Паніна Н. Комплексні вимірювальні інструменти в соціологічних дослідженнях: розроблення, адаптація, обґрунтування достовірності. Київ: Інститут соціології НАН України. 2022. 405 с.

37. Гросул В. А., Усова М.О. Інтегрований підхід до діагностики внутрішніх ризиків підприємства роздрібної торгівлі в умовах коронакризи. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2021. №4. С. 27-34

38. Гросул В.А., Усова М.О. Методичні аспекти оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 1. С. 282-286.

39. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. №8. С. 237-243.

40. Лупак Р. Л., Микитин О. З., Матвєєв О. Д. Концептуальні положення управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. № 40. С. 362-368.

41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

42. Цопа В. А. Базова методологія управління ризиками в системах менеджменту. Охорона праці. 2022. №1. С. 18-26.

43. Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. Проєктування ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методичний підхід. Академічні візії. 2024. № 31. С. 1-10

44. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. Бізнес Інформ. 2011. № 8. С. 204–207.

45. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2012. № 2 (173). С. 134–139.

46. Колесник, С.І. Статистико–економічний аналіз в управлінні економічними системами. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2004. №4 (30). С. 101-105.

47. Бідюк П. І., Гожий О.П. Ймовірнісно-статистичні методи моделювання і прогнозування : монографія. Миколаїв : Чорноморський державний університет ім. Петра Могили/ 2014. 440 с.

48. Желдак Т.А.. Коряшкіна Л.С., Ус С.А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.

49. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.

50. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2017. № 2 (33). С. 12-17.

51. Гросул В. А., Усова М.О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 38-43

52. Усова М.О. Ризикостійкість як передумова стратегічного розвитку підприємства. Сучасний стан економіки, обліку, фінансів і права та їх основні проблеми: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 жовтня 2021 р. Полтава. С. 43-45.