

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСА УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На протязі рукопису

КРЕВСЬКИЙ АНАТОЛІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
МАЛОГО БІЗНЕСУ

Спеціальність 073 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та організація
бізнесу»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:
ДАНІЛОК ТЕТЬКА ОЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри економіки і торгівлі
від _____ 2025 р.
підписав кафедри _____
проф. Павлова О.М.

ЛУЦЬК — 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки і торгівлі

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 071 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

6 грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЗДОВУВАЧУ ОСВІТИ

Кресський Анатолій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління ризиками в підприємницькій діяльності малого бізнесу

Керівник проекту (роботи) Данилюк Тетяна Іллівна, к.е.н., доц.

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

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.25 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідження управління ризиками при застосуванні способів і методів зниження ризику. Досягнення визначеної мети обумовлює необхідність розв'язання таких завдань: розкрити сутність економічного ризику та його видів; розглянути процес управління ризиками та його методологічну оцінку; провести діагностику сучасного стану та розглянути перспективи розвитку ринку зимнього одягу України; дати загальну характеристику підприємству та оцінку основних техніко-економічних показників діяльності; дати оцінку управління ризиками на підприємстві; вибрати оптимальну стратегію управління ризиками; використовуючи способи та методи зниження ризику.

4. Дата видачі завдання 06.12.24 р.

АНотація

Кревецький А.А. Управління ризиками в підприємницькій діяльності малого бізнесу. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025.

Об'єктом дослідження є ризики в діяльності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і практичні проблеми та напрями управління ризиками. Практичне значення отриманих результатів полягає у застосуванні способів зниження ризику для удосконалення управління ризиками.

В роботі досліджено процес управління ризиками і з'ясовано, що його необхідно розглядати як цілеспрямований розвиток підприємства з мінімізацією втрат. В магістерській роботі загальна характеристика підприємства, дозволила обґрунтувати його основні конкурентні переваги на ринку гофрованої продукції. Оцінюючи ризикову діяльність підприємства та здійснюючи визначення схильності до втрат від ризику рекомендується використовувати схему визначення схильності до втрат від ризику.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, процес управління ризиками, система економічної безпеки.

SUMMARY

Krevitskyi A.A. Risk management in small business entrepreneurship. Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2025.

The object of the study is risks in business activities. The subject of the study is theoretical, methodological, and practical issues and directions of risk management. The practical significance of the results obtained lies in the application of risk reduction methods to improve risk management.

The work examines the process of risk management and concludes that it should be viewed as the purposeful development of an enterprise with the minimization of losses. In the master's thesis, the general characteristics of the enterprise made it possible to substantiate its main competitive advantages in the corrugated products market. When assessing the risk activity of an enterprise and determining its susceptibility to risk losses, it is recommended to use a scheme for determining susceptibility to risk losses.

Keywords: risks, risk management, risk management process, economic security system.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність економічного ризику та його види.....	8
1.2. Процес управління ризиками в підприємницькій діяльності малого бізнесу.....	13
1.3. Методологічна оцінка ризику в підприємницькій діяльності малого бізнесу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності.....	20
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	24
2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства при аналізі ризиків.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
3.1. Особливості управління ризиками в підприємницькій діяльності малого бізнесу.....	39
3.2. Вибір оптимальної стратегії управління ризиками в підприємницькій діяльності.....	42
3.3. Застосування способів та методів зниження ризику для управління на підприємстві.....	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність здійснюється заради досягнення успіху, тому ризик і успіх нероздільні. Підприємництво досить часто є ризикованим тому, що ним займаються недостатньо компетентні люди. Звідси робимо висновок, що проблему ризику слід вивчати і знаходити способи управління ним для того, щоб зрештою має тривалий відрізок часу одержувати позитивний результат.

Особи, які серйозно займаються бізнесом, давно зрозуміли, що підприємництво неможливе без виправданого ризику. Як кажуть, «ризик не має, якщо нічого не починати, але тоді ви і не зможете домогтися успіху».

Проблемам взаємозв'язку успіху і ризику останнім часом приділяють багато уваги. Опубліковано чимало наукових праць цього питання. Йому присвячено, наприклад, широко відомі роботи Д. Карнегі, Наполеона Гілла, нашого співвітчизника В. В. Таранова й багатьох інших. Автори цих робіт акцентують увагу на особистісних якостях людини, яка бажає домогтися успіху, і наводять власні рекомендації, значна кількість яких пов'язана з умінням побачити свій шанс, скористатися ним, тобто практично завжди йти на ризик – і вигравати. Безумовно, таку літературу варто читати, але ставитися до неї слід критично і знаходити в ній саме те, що відповідає моралі, наявним значнням і власним поглядам.

Особливу увагу треба приділити професійній підготовці ОДР, оскільки для успішної діяльності в умовах ризику потрібно вміти оцінювати ризик, вибирати оптимальну стратегію поведінки і мати всю сукупність вмінь та навичок, необхідних для людини, яка здатна йти на обгрунтований ризик. Таким чином, актуальність окресленого кола проблем зумовлює вибір теми магістерської роботи.

Метою роботи є дослідження управління ризиками при застосуванні способів і методів зниження ризику.

Досягнення визначеної мети обумовлює необхідність розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність економічного ризику та його вплив;
- розкрити процес управління ризиками та його методологічну оцінку;
- провести діагностику сучасного стану та розглянути перспективи розвитку ринку спіднього одягу України;
- дати загальну характеристику підприємству та оцінку основних техніко-економічних показників діяльності;
- дати оцінку управління ризиками на підприємстві;
- вибрати оптимальну стратегію управління ризиками;
- використовуючи способи та методи зниження ризику.

Об'єктом дослідження є ризики в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і практичні проблеми та напрями управління ризиками.

Методи досліджень. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань магістерської роботи застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний; монографічний; графічний; статистико-економічний тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у застосуванні способів зниження ризику для удосконалення управління ризиками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність економічного ризику та його види

Головною особливістю будь-якої підприємницької діяльності є її здійснення відповідно до прийнятих планів, заздалегідь обміркованих задумів.

Почнемо розгляд поняття ризик (risk) з терміна, який походить від давньогрецьких слів *risikon*, *ridsa*, що в перекладі російською мовою означає «скеля», «стрімчак» [12].

Схожими словами є давньоіталійське *risicare*, що означає «сміти», «відважитися», а італійською мовою *risiko* – «небезпека», «погроза» [14].

Французьке *risque* (*riscoe*) – «відважитися», «ризикувати» (буквально – об'їжджати скелю) [38].

У словнику Ч. К. Вебстера визначення ризику подається як небезпека, можливість втрати чи збитку, а в словнику С. Ожегова – як можливість небезпеки, сподіваючись на щасливий результат [12].

Поняття ризику давно визначено у природничих науках і математично формалізоване. З історичним та філологічним походженням цього терміна також більш-менш зрозуміло. Але щодо сучасного його тлумачення в економічній діяльності однозначності немає.

Перші дослідження ризику стосуються азартних ігор. З часом (або паралельно) ризик почав досліджуватися у зв'язку з комерційною й управлінською діяльністю. Це вже був початок досліджень економічного ризику.

Відомий економіст Дж. М. Кейнс виділив три основні види ризиків, які доцільно враховувати в економічному житті:

– ризик підприємця;

– ризик кредитора;

– ризик зменшення вартості грошової одиниці.

У класичній теорії, сформульованій Дж. Міллем, П. І. Сеніором, ризик визначається як збиток, завданий здійсненням обраного рішення [12].

Відповідно до неокласичної теорії ризику, розробленої у 30-ті роки XX століття А. Маршаллом і А. Пігу, підприємство, що працює в умовах невизначеності, керується двома принципами.

– розмірами очікуваного прибутку;

– величиною його можливих коливань.

Останнім є не що інше, як кількісна характеристика ризику. Економічна поведінка людей відповідно до неокласичної теорії зумовлена концепцією граничної корисності. Вірний прибуток корисніший за очікуваний того ж розміру, але пов'язаний з можливими коливаннями. А. Маршалл зробив висновок про те, що незгідно битися об заклад, граючи в лотерею, брати участі в азартних іграх, тобто, з його погляду, несприятливою є діяльність в умовах великого ризику.

Це поняття зустрічається в літературі і в такій редакції: ризик – суб'єктивна і об'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфлікту в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату.

У цьому визначенні слід звернути увагу на узагальнені ситуації, в яких може виявлятися ризик: невизначеність, випадковість і конфліктність. Немає цих ситуацій – немає і ризику. Під конфліктом розуміють змагання, суперечку, воєнні дії, стосовно підприємництва – конкуренцію. Об'єктивність ризику полягає у тому, що він існує незалежно від суб'єкта, на якого спрямований. Суб'єктивність відображається в його різній оцінці кожною особою [12].

Ризик – це ризик, який виникає у сфері економічних відносин, тобто відносин під час купівлі-продажу товару або послуг на ринку [29].

Економічні суб'єкти ринкової економіки виступають як продавці й покупці, виробники й споживачі. З огляду на це, як синоніми економічного ризику часто використовують поняття господарського і підприємницького ризику.

У бізнесі давно зрозуміли, що підприємництво без ризику не буває. Дуже влучно сказав з цього приводу О. Кайльд: «Хто намагається проникнути глибше поверхні, той іде на ризик».

Цікаво розглянути і юридичне трактування ризику, оскільки у разі порушення законодавства визнають саме юридичне його розуміння. В юридичному розумінні ризик відображає наявність факторів невизначеності в діях ОПР. Тому в юридичній літературі має місце негативне ставлення до ризику, але з той же час йому приділяється досить багато уваги і застосовується більш чітка термінологія [45].

З погляду права ризик починається там, де закінчується відповідальність за угодою чи на інших підставах. За якусь частку збитків, завданих ризиковим рішенням, ніхто не може бути притягнутий до відповідальності. Тому тут виникає питання: кого стосуються збитки, за які нічого не можна притягти до відповідальності і ні від кого не можна вимагати відшкодування на жодній законній підставі.

Економічна діяльність, як вже зазначалося, вимагає паралельно з іншими заходами проведення аналізу, оцінки ризику та прийняття рішення щодо ступеня ризику та його зменшення, питання про допустимість ризику, яким може бути обтяжено цю діяльність. Розсудливий керівник завжди визнає фундаментальну істину, що сама природа економічної діяльності пов'язана з чинниками випадковості, нечіткості, неповноти інформації, тобто ризиком. Він змушений визначити практичні шляхи зниження загрози збитків, що пов'язана з певними ризиками, обрати найбільш ефективний спосіб дій, які забезпечать прийнятний ступінь ризику.

Ризик – об'єктивний фактор, органічно пов'язаний із фундаментальними інституціями сучасного суспільства [17].

Об'єктивна складова ризику полягає в існуванні невизначеності функціонування системи безпеки. Причин існування такої невизначеності функціонування систем безпеки багато [39].

Необхідно розуміти, що категорія «невизначеність» тісно пов'язана з поняттям «інформація» і може бути градуїрована відносно рівнів інформаційної насиченості ситуації.

Суб'єктивна складова полягає у прийнятті ризику особою. Рішення в реальній економіці доводиться приймати в умовах багатокритеріальності, конфліктності, невизначеності результатів. Кожна людина ставиться до подібних ситуацій по-різному: перш за все ситуацію одна людина може оцінити як можливий шанс, а інша – як потенційні збитки. Пояснимо це на прикладі гри в рулетку [24].

Об'єктом ризику будемо називати керовану систему, стосовно якої приймаються рішення, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не відомі. Можна дати ще й таке визначення: об'єктом ризику є діяльність виробничих підприємств, фірм усіх форм власності, банків, інвестиційних фондів, тобто діяльність усього того, що поєднується категоріями виробників і підприємців [17].

Під суб'єктом ризику будемо розуміти особу або команду, що зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику й має компетенцію приймати рішення щодо цього об'єкта. Отже, суб'єктом ризику виступає менеджер, керівник, тобто особа, яка приймає рішення. Саме від того, наскільки кваліфіковане й обґрунтоване управлінське рішення, багато в чому залежить ступінь ризику, якому може бути піддаю діяльність підприємства [17].

Із розвитком і ускладненням соціальних і економічних процесів з'являється дедалі більше нових видів і типів ризиків. Виникає потреба в їх класифікації. Складність класифікації економічних ризиків полягає як у їх різноманітності, так і широті прояву.

Зведемо подані класифікації видів ризику в загальну схему (рис. 1.1).



Рис 1.1. Класифікація видів ризиків

Примітка: розроблено автором

1.2. Процес управління ризиками в підприємницькій діяльності малого бізнесу

Процес управління ризиками в системі підприємства необхідно розглядати як цілеспрямований розвиток фірми з мінімізацією втрат. Він залежить від політики виробника на мікрорівні та від центральних органів управління державою на макrorівні. Як основний математичний апарат використовується теорія ймовірностей [33].

Політика управління ризиками включає три основні етапи:

- визначення стратегії ризику;
- визначення меж ризику;
- оцінку ризику.

Стратегія ризику складається з мети і завдань виробника, обсягу, видів і принципів управління. Ці мети і завдання визначаються постійно змінливим зовнішнім економічним середовищем, в якому доводиться працювати фірмі.

До принципів управління ризиком відносять [48]:

- визначення й оцінку зон ризику, тобто передбачення можливих збитків або ризикованих ситуацій, що приносять збитки, вимірювання ризику, прогнозування майбутніх витрат;
- контроль за ризиками, тобто координування контролю ризику по всій виробничій структурі, економічне стимулювання зменшення ризику, моніторинг;
- фінансування ризику, тобто використання ресурсів, підтримка стратегії «надзвичайних обставин», страхові заділи.

Областю ризику називається деяка зона загальних втрат ринку, в межах якої врати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Оцінка ризику проводиться різними методами. Від правильного вибору методу розрахунку ризику залежить правильність оцінки прогнозованих витрат [9].

Процес управління ризиком передбачає забезпечення відповідний механізм розв'язання проблеми ризику щодо забезпечення безпеки.

Методи і дії, що знижують ризик несприятливих результатів, називають системою управління ризиком. Чаявність ризику неминуча в ринкових умовах господарювання, причому чим вищий ризик, тим більший можливий прибуток [37].

Процес управління ризиком можна показати у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.2.

Етап визначення мети – це формулювання мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику.

Для підприємницької структури головною метою є забезпечення стійкого існування фірми в невизначених умовах.



Рис. 1.2. Узагальнена блок-схема процесу управління ризиком

Примітка: розроблено автором

Контроль за ризиком інакше називають методом мінімізації збитків. Він може здійснюватися такими способами [23].

1. За допомогою диверсифікації. Диверсифікацією називають інвестування коштів у більш ніж один вид активів. Диверсифікація у полягає у розподілі зусиль і капіталовкладень між різними видами безпеки. За своєю суттю диверсифікація – це «розпорощення» ризику за принципом «не клади яйця в один кошик» або «не тримай гроші в одній кишені».

2. Спробом ухиляння від ризику, тобто відмови від справи, пов'язаної з ризиком. Це найбільш простий та радикальний спосіб зниження ризику. Він дає змогу повністю уникнути можливих втрат, але не залишає надій на отримання бажаного результату.

3. Запобіганням збиткам, тобто шляхом проведення заходів, що дозволяють звести до мінімуму ймовірність деяких збитків. Однак треба наголосити, що з погляду теорії ймовірностей ймовірність повного запобігання збиткам дорівнює нулю. Навіть свої облігції, що вважаються безризиковими, держава за певних умов може відмовитися погасити.

4. Мінімізацією втрат, тобто вжиттям заходів, що дають можливість знизити ймовірність настання несприятливого випадку чи величину збитку до мінімальної можливої.

5. Передачею контролю за ризиком відмовою від участі в ризикованому заході за рахунок залучення іншої сторони.

До фінансування вдаються у тому випадку, коли безумовно мають у своєму розпорядженні певні гроші. Фінансування ризику відшкодування можливих втрат може здійснюватися двома способами: прийняття ризику або передача ризику.

Прийняття ризику визначається відшкодуванням збитків за рахунок власних коштів.

Передача ризику передбачає передачі відповідальності третім особам за збереження існуючого рівня ризику.

1.3. Методологічна оцінка ризику в підприємницькій діяльності малого бізнесу

У процесі управління ризиком особливий інтерес становить механізм оцінки ризику.

Виділяють два підходи до оцінки ризику – якісний і кількісний [42].

Кількісна оцінка ризику полягає у наданні ризику числового значення.

Серед цих факторів виділяють контрольовані і неконтрольовані (рис. 1.3).

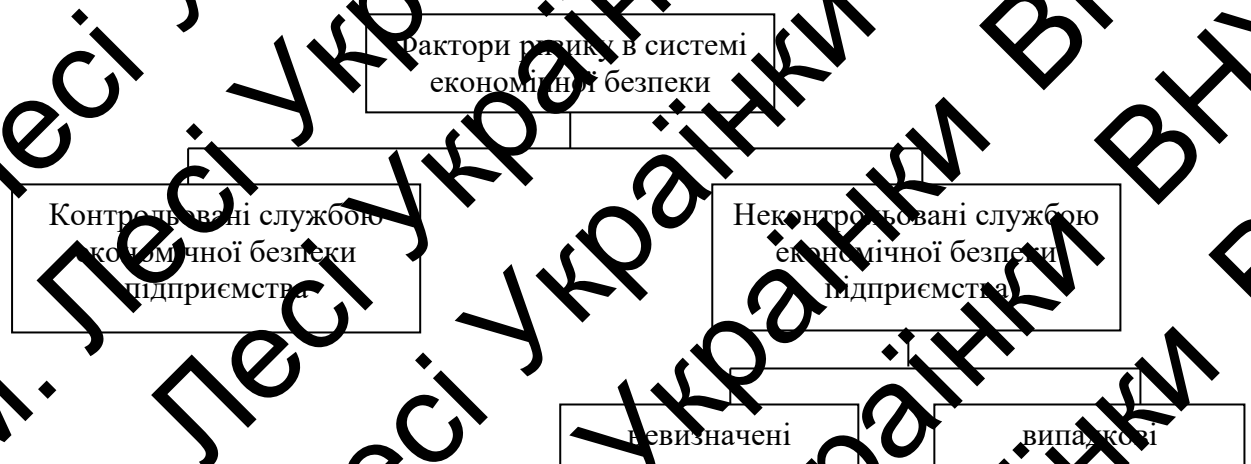


Рис. 1.3. Види факторів ризику

Примітка: розроблено автором

Контрольовані слід виявляти на етапі якісної оцінки, піддавати контролю, після чого ризик, як такий, зникає. Якщо можна уникнути ризику, то навіщо ж ризикувати? Ризикову ситуацію створюють неконтрольовані фактори, тобто непередбачувані зацікавленою стороною.

Неконтрольовані фактори поділяються на невизначені і випадкові. Для невизначених факторів ймовірнісні судження про них відеючі. У кращому разі можливі наслідки підтверджуються за даним діапазонів зміни їхніх числових значень.

До випадкових факторів належать ті, про які відомі необхідні для опису випадкових впливів характеристики: закони розподілу чи хоча б їхні математичні сподівання і дисперсії.

Щоб якісно визначити величину ризику, необхідно знати всі можливі наслідки якоїсь певної окремої події й імовірність її настання.

Об'єктивний метод визначення ймовірності базується на обчисленні частоти, з якою відбувається ця подія [15].

Суб'єктивна ймовірність є припущенням щодо визначеного результату. Це припущення базується на судженні або особистому досвіді оцінюючого, думці фінансового консультанта, оцінці експерта. Коли ймовірність визначається суб'єктивно, то різні люди можуть встановлювати різне її значення для однієї тієї ж події й у такий спосіб робити різний вибір [18].

Середнє очікуване значення, пов'язане з невизначеністю ситуації є середньозваженим всіх можливих результатів, де ймовірність кожного результату використовується як частота або ваговий коефіцієнт відповідного значення [26]:

$$M(X) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n n_i x_i = \sum_{i=1}^n p_i x_i, \quad (1.1)$$

де n – число всіх можливих результатів;

x_i – значення i -го результату;

n_i – число випадків настання i -го результату;

p_i – ймовірність настання i -го результату.

Отже, очікуване значення вимірює середній прогнозований результат. Очікуване значення – величина узагальнена, тому не дозволяє нам однозначно вибрати варіант інвестування. Для остаточного прийняття рішення необхідно виміряти коливання показників, тобто визначити міру впливості можливого результату.

Ризик в абсолютному вираженні. Як міра ризику приймається ймовірність виникнення збитків або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом [35].

$$R = P(x). \quad (1.2)$$

x – випадкова величина збитку.

Однак цей показник ризикає зіставлення з майновим станом особи, яка перебуває у ризиковій ситуації, тому що втрати, котрі для одного неприпустимі, для іншого можуть здатися незначними.

З огляду на це, виділяють зони ризику в системі економічної безпеки, які наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Зони ризику

Примітка: розроблено автором

Область, у якій величина ймовірних втрат змінюється від нуля до значення розрахункового прибутку, називається зоною припустимого ризику.

Ризик у цьому варіанті вимірюється ймовірністю [35]:

$$R = P\{x \leq x_{\text{прип}}\}, \quad (1.3)$$

де $x_{\text{прип}}$ – граничне значення припустимого збитку (передбачуваний прибуток).

Область, у якій величина ймовірних втрат змінюється від значення розрахункового прибутку до передбачуваного витрату, називається зоною критичного ризику. Ризик у цьому варіанті вимірюється ймовірністю [28]:

$$R = P\{x \geq x_{crit}\}, \quad (1.4)$$

де x_{crit} — граничне значення критичного збитку.

Область, у якій величина очікуваних втрат наближається до майнового стану підприємця, називається зоною катастрофічного ризику. За міру катастрофічного ризику приймають величину [28]:

$$R = P\{x \geq x_{кат}\}, \quad (1.5)$$

де $x_{кат}$ — граничне значення катастрофічного збитку.

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА
СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників
його діяльності

*** «*****» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві гофрованого картону та пов'язаних продуктів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бориславська фабрика гофрозару» зареєстроване 25.02.2013 року. Підприємство знаходиться у м. Нововолинськ Волинської області; у своїй роботі керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими нормативними актами профільних міністерств та відомств, власним статутом, національними та міжнародними стандартами бухгалтерської обліку тощо.

*** «*****» є юридичною особою, має своє фірмове найменування, юридичну адресу, печатку із власним найменуванням, самостійний баланс, розрахунковий рахунок банку та інші реквізити. Товариство є платником податків та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством України.

Основний вид діяльності *** «*****» за КВЕД: 17.12 виробництво паперу та картону.

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

- виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари,
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами,

оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

– вантажний автомобільний транспорт;

Міста діяльності *** «*****» полягає у виробництві картону та паперу для різноманітних галузей промисловості та побуту і зростання на цій основі прибутку.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку підприємства є:

- надання клієнтам високоякісної та екологічно чистої упаковки з гофрокартону, що відповідає найвищим стандартам якості і безпеки;
- постійне вдосконалення технологій та процесів виробництва для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення своєчасного постачання продукції відповідно до запитів клієнтів;
- збереження довгострокових партнерських відносин з клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами;
- дотримання принципів соціальної відповідальності та внесення позитивного внеску у розвиток спільноти та довкілля.

У виробничих процесах *** «*****» використовується спеціальне обладнання для обробки паперу та його переробки в гофрований картон. Її продукція відповідає вимогам ГОСТу і технічним умовам, є екологічно чистим продуктом, оскільки на 100% виробляється з целюлози. Також вона має необхідні сертифікати відповідності та відзначена різноманітними дипломами та медалями міжнародних і регіональних виставок-ярмарків. Найвищі виробничі потужності дозволяють виробляти необхідний обсяг продукції.

Сьогодні *** «*****» пропонує широкий асортимент продукції, зокрема упаковки для: піци, оргтехніки, меблів, одягу, інструментів, сантехніки, будівельних матеріалів, побутової техніки, пластикової продукції великих габаритів, комп'ютерів, побутової хімії, медикаментів, напоїв, продуктів харчування, косметики; зовнішній шар якої може бути білим або коричневим.

Заразом підприємство пропонує на ринку гофрокартон будь-яких розмірів та марок, гофровироби складної висічки, гофроящики зичайні 4-клапанні, прокладки, решітки, вкладки, гофротару будь-яких розмірів із нанесенням друку одним або двома кольорами. Товариство також допомагає своїм клієнтам у створенні брендового виду, враховуючи сучасні тенденції, які домінують в сфері дизайну, а також пристосовує наявну упаковку під їхню торгову марку.

Асортимент продукції *** «*****» містять різноманітну гофровану тару, яка також може бути виготовлена за індивідуальними замовленнями клієнтів. Крім того, підприємство має можливість виготовляти гофровані листи, які можуть мати різне практичне призначення, зокрема бути використаними для виготовлення рекламних та оформлення виставкових стендів, виробництва упаковки подарунків.

У виробничих процесах *** «*****» використовується спеціальне обладнання для обробки паперу та його перетворення в гофрований картон. Товариство також використовує сучасні технології друку на гофрокартоні для створення яскравого та привабливого дизайну на упаковці. Заразом підприємство також надає послуги зі складання та пакування гофрованої тари на місці роботи клієнта, що сприяє оптимізації процесів та зниженню витрат на транспортування.

Основними конкурентними перевагами підприємства на ринку гофрованої продукції є: вигідне географічне положення, наявність розвинених транспортних комунікацій, індивідуальний підхід до кожного клієнта, сучасне обладнання, що дозволяє випускати продукцію високої якості, що задовольняє запити клієнтів.

*** «*****» для автоматизації облікових, аналітичних робіт використовує сучасне програмне забезпечення, зокрема, 1С: Бухгалтерію, 8.2, М.Е.Док, Microsoft Office 2010 та інші.

Основні техніко-економічні показники діяльності *** «*****» представлені в табл. 2.1.

Власний капітал *** «*****»

збільшився на 43% за період 2022-2024 рр., що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та його здатність залучати додаткові ресурси.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності *** «*****» за 2022-2024 роки

Показник	Рр.			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	42101	50515	61456	7413	10951	17,20	23,68
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	281302	344764	384183	60462	39419	21,27	11,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	262855	317069	338054	54214	20985	20,63	6,62
Валовий прибуток, тис. грн	21447	27695	46129	6248	18434	29,13	66,56
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7343	7410	10951	61	3541	0,83	47,79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	127	114	7	-13	5,83	-10,24
Фонд оплати праці, тис. грн	10109	13002	16257	2893	3255	28,62	25,03
Фондовіддача, грн	23,2	12,2	6,2	-11,0	-6,0	-47,42	-49,11
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	7928	8531	11884	1511	3352	21,53	39,29
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12247	28247	161949	16000	133702	130,64	119,31
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	17493	7014	-6921	-24537	143	-140,38	-2,02
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2369	2715	2379	345	-65	14,58	-2,16
Рентабельність власного капіталу, %	17,1	14,7	17,8	-2,4	3,1	-	-
Рентабельність основної діяльності, %	2,8	2,3	3,2	-0,5	0,9	-	-
Рентабельність підприємства, %	2,6	2,1	2,9	-0,4	0,7	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	53808	33497	114344	-20311	80847	-37,75	241,36
Кредиторська заборгованість, тис. грн	64099	74652	164066	10554	89413	16,47	119,77

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дебіторська заборгованість дуже зросла в 2024 році (на 413%), що може бути попереджувальним сигналом щодо проблем зі збиранням коштів

від клієнтів.

Кредиторська заборгованість також зростає, що може свідчити про збільшення обсягу закупівель або зростання потреб в кредитних ресурсах.

Також варто відзначити, що від'ємна середньорічна частість оборотних коштів *** «*****» у 2023-2024 рр. вказує на фінансові труднощі в управлінні оборотними активами.

Загалом на основі аналізу техніко-економічних показників *** «*****» за 2022-2024 рр. варто відзначити такі позитивні тенденції, як зростання власного капіталу, виручки, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, рентабельності підприємства. Серед негативних тенденцій можна виділити зниження фондівіддачі, значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, від'ємну середньорічну вартість оборотних коштів.

Таким чином, *** «*****» демонструє позитивні фінансові результати, але є ризики, пов'язані з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз стратегічного потенціалу *** «*****» доцільно провести на основі аналізу його локальних потенціалів:

- внутрішнього (фінансового, трудового, виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського);
- зовнішнього (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, інших партнерів).

У контексті аналізу фінансового потенціалу *** «*****» доцільно розглянути динаміку показників його фінансових результатів (доходів В).

Чистий прибуток *** «*****» за період

2022-2024 роки збільшується, що є позитивним показником фінансового стану підприємства.

Дані для аналізу показників фінансового стану *** «*****»
*****» наведені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану *** «*****»

Показник	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,35	1,16	1,75
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,93	0,65	1,30
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,08	0,03
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,46	0,40	0,27
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,41	1,48	2,67
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,22	-0,10	-0,04
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,68	0,37
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,66	2,75	1,70
3.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	5,28	10,29	3,36
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	6,60	1,82	6,25
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,69	0,59	0,49
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,7	0,13	0,18
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,03	0,02	0,03

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Усі три роки коефіцієнт перевищує нормативне значення, що вказує на задовільний рівень ліквідності.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Усі три роки коефіцієнт перевищує нормативне значення, що вказує на задовільний рівень ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Значення в 2022 та 2024 роках перевищують нормативне значення, що є позитивним показником.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства не тільки покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Хоча всі три роки значення цього показника у *** «*****» залишаються позитивними, вони є досить низькими. Зростання в 2023 році до 0,08 є позитивним, але подальше зниження в 2024 році до 0,03 може викликати занепокоєння.

Фінансовий стан *** «*****» за показниками ліквідності можна оцінити як стабільний. Важливою задачею для підприємства буде покращення абсолютної ліквідності, що може включати оптимізацію управління грошовими коштами та підвищення рівня готівкових резервів.

Фінансова стійкість *** «*****» викликає певні занепокоєння, зокрема:

- коефіцієнт платоспроможності значно нижчий за нормативне значення і зменшується, що свідчить про високу залежність від позикових коштів і зростання фінансових ризиків;
- коефіцієнт фінансування значно перевищує нормативне значення, що підкреслює велику залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами вказує на дефіцит власних коштів для фінансування оборотних активів, що особливо помітно у 2023 та 2024 роках;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився у 2024 році, що може впливати на гнучкість підприємства у використанні власних коштів.

На основі аналізу показників ділової активності *** «*****» визначено наступне:

- коефіцієнт оборотності активів знизився у 2024 році, що свідчить

про зменшення ефективності використання активів;

— коефіцієнт оборотності оборотної заборгованості значно знизився у 2024 році, що може свідчити про проблеми з оплатами від клієнтів;

— коефіцієнт оборотності власного капіталу залишався стабільним, але незначно знизився у 2024 році.

Коефіцієнт рентабельності активів *** «*****» за період 2022-2024 рр. знизився, що свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс у 2024 році, що вказує на покращення прибутковості власного капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції зріс у 2024 році, що свідчить про покращення прибутковості продукції.

Таким чином, *** «*****» демонструє стабільне зростання виручки та чистого прибутку за період 2022-2024 років. Загалом, фінансовий потенціал підприємства є задовільним, але потребує оптимізації для покращення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Однією з найважливіших складових стратегічного потенціалу підприємства є виробнича складова. Сьогодні *** «*****» має потужну виробничу базу, основу якого складає імпортне обладнання, що забезпечує високу якість продукції. Технологічний процес на підприємстві охоплює наступні фази: підготовка сировини, виробництво гофрованого картону: виготовлення основного матеріалу для виробництва кінцевої продукції підприємства; процес передбачає проходження сировини через ряд спеціалізованих машин, що формують шари гофрованого картону; формування і розрізання листів гофрокартону, підготовка їх до подальшого використання; друкування графічного зображення; за необхідності на поверхню листів гофрокартону наноситься друку, складання і формування упаковок; контроль якості, пакування та зберігання; логістика та доставка продукції клієнтам.

Кожна з цих фаз виконується з високим ступенем автоматизації та контролю, що дозволяє *** «*****» підтримувати високу якість продукції і ефективність виробничих процесів. Завдяки цьому, підприємство здатне задовольнити потреби найвибагливіших клієнтів та забезпечити стабільні поставки продукції.

Дані для аналізу оснащеності *** «*****» основними засобами представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану та придатності основних засобів *** «*****» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Динаміка 2024 р до 2022 р, %	Відхилення 2024р до 2022р. (+, -)
	2022	2023	2024		
1. Основні засоби:					
- первісна вартість, тис. грн	21495	42526	85096	295,89	63601
- залишкова вартість, тис. грн	12247	28247	61949	405,33	49702
2. Знос основних засобів, тис. грн	9248	14279	23147	156,29	13899
3. Ступінь зносу основних засобів, %	43,02	33,58	27,20	-	-15,82
4. Ступінь придатності основних засобів, %	56,98	66,42	72,80	-	15,82

Примітка: розраховано автором на основі даних підприємства

Спостерігається значне збільшення первісної вартості основних засобів підприємства з 21495 тис. грн у 2022 році до 85096 тис. грн у 2024 році.

Це свідчить про активні інвестиції підприємства в оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Залишкова вартість зросла з 12247 тис. грн у 2022 році до 61949 тис. грн у 2024 році. Це підтверджує, що підприємство не лише закуповує нові основні засоби, але й активно використовує їх, зберігаючи при цьому високу залишкову вартість.

Величина зносу збільшилася з 9248 тис. грн у 2022 році до 23147 тис. грн у 2024 році. Це є логічним наслідком збільшення первісної вартості основних засобів, оскільки з новими придбаннями зростають і амортизаційні

витрати.

Ступінь придатності основних засобів «*****» підвищився з 57% у 2022 році до 73% у 2024 році. Це показує, що частка придатних для використання основних засобів зростає, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та підтримку високого рівня експлуатаційної готовності.

Таким чином, «*****» демонструє позитивну динаміку в оновленні та покращенні стану основних засобів протягом 2022-2024 років. Зокрема на початку 2024 року на підприємстві було встановлено і введено в дію інноваційну лінію марки BOBST для переробки гофрокартону (додаток Д), яка є зручною в експлуатації та має високу продуктивність.

Дані для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів «*****»

«*****» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Динаміка 2024 р. до 2022 р., %	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+, -)
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	284302	344764	384183	31	99881
Чистий прибуток, тис. грн	7349	7400	10951	49	3602
Чисельність працюючих, осіб	120	127	114	-5	-6
Вартість основних засобів, тис. грн	12247	28247	61949	406	49702
Фондовіддача, грн	23,2	12,2	6,2	-73	-17,0
Фондоємкість, грн	0,04	0,08	0,16	274	0,12
Фондорозореність, тис. грн	122,1	222,4	543,4	43	441
Фондорентабельність, %	60,0	26,2	17,7	-71	-42,3

Примітка: обраховано автором на основі даних підприємства

Фондовіддача «*****» зменшилася з 23,2 грн у 2022 році до 6,2 грн у 2024 році. Це означає, що кожна одиниця вартості основних засобів приносить менше доходу, що може бути наслідком

зростання вартості основних засобів без пропорційного збільшення доходу. Фондоємність зросла з 0,04 грн у 2022 році до 0,16 грн у 2024 році, що свідчить про збільшення вкладень в основні засоби на одиницю продукції.

Фондоозброєність *** «*****» значно зросла з 182,0 тис. грн у 2022 році до 543,4 тис. грн у 2024 році, що вказує на суттєве збільшення забезпеченості працівників основними засобами. Фондорентабельність зменшилася з 60,0% у 2022 році до 14,7% у 2024 році. Це свідчить про зниження прибутковості на одиницю вартості основних засобів.

Таким чином, *** «*****» інвестувала значні кошти в основні засоби протягом 2022-2024 років, що призвело до суттєвого зростання їхньої вартості. Це покращило фондоозброєність працівників, однак негативно вплинуло на фондовіддачу та фондорентабельність, що свідчить про необхідність більш ефективного використання нових основних засобів. Зростання чистого доходу та прибутку є позитивними показниками, але підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності використання основних засобів для збільшення їхньої віддачі та прибутковості.

Дані для оцінки використання оборотних засобів *** «*****»
***** представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники використання оборотних засобів *** «*****»
***** за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Динаміка 2024 до 2022 р, %	Відхилення 2024 р до 2022 р (+, -)
	2022	2023	2024		
Вартість оборотних засобів, тис. грн	81292	63389	15714	93	75853
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,50	5,10	2,44	-30	1,05
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,29	0,20	0,41	43	0,12
Тривалість одного обороту оборотних засобів в днях	104	72	149	43	45
Рентабельність оборотних засобів, %	9	11	7	-	-2

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Значне зростання вартості оборотних засобів *** «*****»

***** у 2024 році свідчить про активне інвестування в оборотні активи. Проте зниження коефіцієнта оборотності та збільшення тривалості одного обороту вказують на те, що ці ресурси використовуються менш ефективно, ніж у попередні роки. Зниження рентабельності оборотних засобів у 2024 році також є негативним показником, що свідчить про необхідність покращення управління оборотними активами.

Важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства відіграє його кадровий потенціал.

Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 120 осіб у 2022 році до 114 осіб у 2024 році. Це може свідчити про підвищення продуктивності праці або впровадження більш ефективних виробничих процесів. Для аналізу плинності кадрів ***

*****» порокрах побудовано табл. 2.6

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу *** «*****»

Показник	Рік			Абсолютні відхилення +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	127	114	7	-13	5,83	-10,24
2. Прийнято протягом року, осіб	20	10	14	-10	4	-50,00	40,00
3. Звільнено протягом року, осіб з них:	13	23	10	10	-13	76,92	-56,52
-із причин змін в організації виробництва і праці, осіб	1	3	1	2	-2	200,00	-66,67
-із причин плинності кадрів, осіб	12	20	9	8	-11	66,67	-55,00
Коефіцієнт оборотності з прийняттям	16,67	7,87	12,28	-8,79	4,41	-	-
Коефіцієнт оборотності з звільненням, %	10,83	18,11	8,77	7,28	-9,34	-	-
Коефіцієнт загального обороту, %	27,50	25,98	21,05	-1,52	-4,92	-	-
Коефіцієнт плинності, %	10,00	15,75	7,87	5,75	-7,87	-	-

Примітка: розраховано за даними підприємства

За даними табл. 2.6 бачимо, що у 2024 р. значно зріс коефіцієнт загального обороту, поді як коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів зменшився. Невисоке значення коефіцієнта плинності свідчить про стабільність кадрів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємств. Вікова структура персоналу *** «*****» ***** представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу *** «*****»

Вік працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022		2023		2024		2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
До 20 років	4	3,33	3	2,36	3	2,63	-1	-2	-25,00	0,00
20-25 років	22	18,33	23	18,11	21	18,42	1	-2	4,55	-8,70
25-30 років	52	43,33	50	39,37	44	38,60	-2	-6	-3,85	-12,00
30 років і більше	42	35,00	46	36,22	46	40,31	4	0	9,52	0,00
Загальна чисельність працівників	120	100	127	100	114	100	7	-13	5,83	-10,24

Примітка: розраховано за даними підприємства

Як видно з табл. 2.7, основну питому вагу в структурі персоналу *** «*****» становлять працюючі у віці від 25 до 30 років і більше. Загалом вікова структура персоналу підприємства надає можливість працівникам молодшого віку набити професійного досвіду, працюючи від старших за віком і більш досвідчених колег по роботі.

Показники ефективності використання трудового потенціалу *** «*****» представлені в табл. 2.8.

Продуктивність праці також зросла з 2369 тис. грн/особу у 2022 році до 370 тис. грн/особу у 2024 році. Це також свідчить про більш ефективне використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у підприємства є потенціал для збільшення трудового потенціалу.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання трудового потенціалу

*** «*****»

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Середньооблікована чисельність працівників, осіб	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн на особу	Фонд оплати праці, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн
2022	284302	120	2369,18	10109	7020
2023	344761	127	2714,68	12902	8531
2024	384183	114	3370,03	6257	1188

Примітка: розраховано за даними підприємства

Збільшення фонду оплати праці та заробітної плати свідчить про готовність підприємства інвестувати в свій персонал.

Маркетинговий потенціал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування. Його структура та чисельність визначається штатним розписом *** «*****»

Основні завдання та функції, покладені на відділ маркетингу та збуту підприємства, наведено в додатку Е. Показники ефективності збутової діяльності *** «*****» представлено в додатку Ж.

У контексті наروшення маркетингового потенціалу *** «*****» необхідно вдосконалювати управління запасами, оптимізувати витрати та вдосконалювати маркетингові стратегії.

Організаційна структура *** «*****» залежно від підпорядкованості між її елементами є лінійно-функціональною (додаток З). Вона забезпечує поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані керувати, а функціональні – давати поради, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Така структура висуває високі вимоги до менеджменту, який повинен мати великі знання та досвід з усіх управлінських функцій та видів діяльності

підприємства (підрозділів), а також призводить до переваження його інформацією, за рахунок множинності контактів з підлеглими.

Основними проблемами в сфері організації управління ***
«*****» є: розбіжності між лінійними і функціональними службами; повільне ухвалення рішень; дублювання функцій керівників функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності.

Оцінку ефективності організаційної структури підприємства проведемо на основі розрахунку таких показників, як: структурний коефіцієнт централізації; коефіцієнт централізації управління; коефіцієнт складності управління (рис. 2.1).

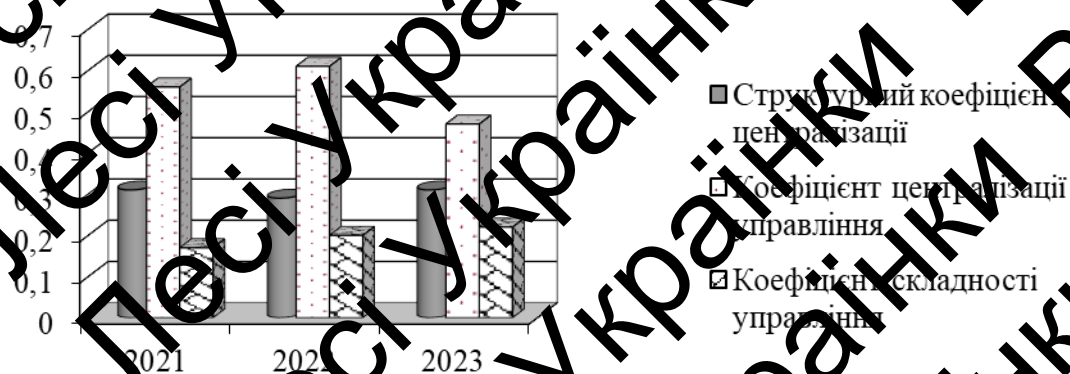


Рис. 2.1. Динаміка показників ефективності організаційної структури

*** «*****»

Примітка: побудовано на основі власних розрахунків.

За результатами аналізу можна стверджувати, що система управління підприємства є задовільною, однак є окремі «вузькі» місця, обумовлені насамперед загальною соціально-економічною ситуацією в країні.

Характеристика зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства приведена в додатку II. Аналіз якого свідчить про те, що ***
«*****» має сприятливі умови для успішної діяльності. Внутрішній стратегічний потенціал *** «*****» створює підґрунтя для подальшого успішного розвитку та зміцнення його позицій на ринку упаковочних матеріалів.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства при аналізі ризиків

Управління стратегічним потенціалом *** «*****» організоване наступним чином:

- керівник підприємства визначає мету та цілі діяльності підприємства, а також шляхи їх досягнення, несе відповідальність за розробку та реалізацію стратегії розвитку;
- головний бухгалтер та економіст залучені до процесу управління стратегічним потенціалом, надаючи фінансовий аналіз і прогнози, які допомагають у прийнятті стратегічних рішень;
- маркетолог та менеджер зі збуту беруть участь у визначенні стратегії підприємства щодо маркетингу та продажу продукції; вони надають інформацію про ринок та конкурентні переваги, яка може бути використана для розробки стратегії розвитку;
- інженери та спеціалісти забезпечують технічну підтримку реалізації стратегії підприємства, наприклад, у впровадженні нових технологій або модернізації виробничих процесів;
- всі керівники підрозділів та відділів залучені до процесу розробки та виконання стратегії підприємства, оскільки вони мають важливі знання та досвід у своїх сферах діяльності, які можуть бути корисними для визначення стратегічних пріоритетів та завдань.

Управління стратегічним потенціалом в підприємства організоване через проведення стратегічного планування, регулярних стратегічних аналізів, встановлення ключових показників ефективності та моніторингу їхнього виконання.

Комунікація та співпраця між різними відділами і рівнями управління є ключовими для успішного виконання стратегії підприємства.

Для комплексного аналізу та оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом *** «*****»

побудована табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ***

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу					
Матеріаловіддача	40,10	31,00	26,50	-9,10	-4,50
Рівень зносу основних засобів, %	43,08	33,58	27,00	-9,44	-6,38
Фондовіддача, грн.	23,20	12,20	6,00	-11,00	-6,00
Фондоозборочність, тис. грн.	22,10	222,40	543,40	120,30	321,00
Фондорентабельність, %	60,00	26,80	17,70	-33,80	-8,50
Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,68	0,37	0,01	-0,31
Коефіцієнт фінансування	1,49	1,48	2,67	-0,01	1,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,22	-0,10	-0,04	-0,32	0,06
Коефіцієнт повільної ліквідності	1,35	1,16	1,75	-0,19	0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,65	1,30	-0,28	0,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,03	0,04	-0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	17,40	14,70	17,80	-2,40	3,10
Оцінка ефективності використання трудового потенціалу					
Продуктивність праці, тис. грн./особу	369,18	2714,68	2370,03	2425,50	655,35
Коефіцієнт загальної роботи кадрів	27,50	35,98	21,05	8,48	-4,93
Коефіцієнт плинності кадрів	10,00	5,75	7,89	-4,25	2,14
Оцінка ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу					
Оцінка ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу					
Рівень виконання запланованих рішень	0,18	0,56	0,32	0,38	-0,24
Показник творчої активності	0,52	0,41	0,56	-0,11	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	6,90	5,90	4,90	-1,00	-1,00
Коефіцієнт оборотності активів	2,66	2,75	1,70	0,09	-1,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,28	10,29	3,36	6,99	-6,93
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,60	6,82	6,25	0,22	-0,57
Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу					
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01
Коефіцієнт зацікавленості поточною продукцією	0,51	0,62	0,43	0,11	-0,19
Коефіцієнт оптимальності асортименту з точки зору споживачів	0,89	0,90	0,91	0,01	0,01
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,15	0,14	0,15	-0,01	0,02

Примітка: авторські розрахунки.

Наприкінці наведених даних варто відзначити такі ключові результати

управління стратегічним потенціалом *** «*****»
*****:

- погіршення ефективності використання матеріалів;
- значне зростання фондозброєності, що свідчить про модернізацію обладнання;
- погіршення рентабельності основних засобів;
- зниження маневреності власного капіталу;
- підвищення фінансової залежності;
- погіршення забезпеченості оборотними коштами;
- зниження кінцевості кадрів;
- зниження рентабельності активів;
- загальна стабілізація оборотності власного капіталу.

Аналізуючи дані оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом *** «*****», можна зробити такі висновки:

- спостерігається зниження ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, що вимагає уваги до модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів на підприємстві;
- загально спостерігається позитивна динаміка у показниках ліквідності та фінансування, але є проблеми з маневреністю власного капіталу та забезпеченістю оборотними коштами;
- спостерігається зниження рентабельності та оборотності активів, що вказує на необхідність оптимізації управлінських процесів на підприємстві;
- недостатнє використання маркетингового потенціалу

Загалом проведений аналіз проведений ефективності використання складових стратегічного потенціалу свідчить про погіршення значної частини з них, що негативно впливає на результати діяльності досліджуваного підприємства.

З метою виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері управління стратегічним потенціалом *** «*****»

«*****» проведено його SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Загалом, «*****» має значний потенціал для розвитку, особливо у виробничому та маркетинговому напрямках. Проте, існують певні фінансові виклики, які потребують уваги та оптимізації управління ресурсами.

Загалом, «*****» має значний потенціал для розвитку.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз управління стратегічним потенціалом «*****»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висококваліфіковані працівники зі значним досвідом роботи; - висока якість продукції; - сучасне обладнання; - стабільне зростання виручки та чистого прибутку; - позитивний імідж у клієнтів; - ефективна організаційна структура	- недостатня фінансова стійкість через високу залежність від позикових коштів та низьку платоспроможність; - неефективне управління активами та дебіторського заборгованості; - швидка зношуваність основних засобів
Можливості	Загрози
- зростання попиту на продукцію підприємства; - наявність значного потенціалу для інновацій у виробництві пакувальних матеріалів; - адаптивність до ринкових змін та потреб споживачів; - підвищення професійного рівня персоналу; - впровадження сучасних інформаційних технологій	- вихід на ринок нових конкурентів з нижчими витратами; - низький ступінь задоволеності покупців товаром підприємства; - погіршення соціально-економічної ситуації в країні; - втрата частини ринків збуту у зв'язку з воєнними діями - зменшення платоспроможності населення.

Примітка: складено автором.

Успішне впровадження стратегічних заходів та збереження внутрішньої координації допоможе підприємству значно покращити свої конкурентні позиції на ринку.

Подальший успіх «*****» залежить від його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ3.1. Особливості управління ризиками в підприємницькій діяльності
малого бізнесу

Управління ризиками *** «*****», здійснюється за допомогою спеціально розробленої програми управління ризиками. Для контролю за виконанням цієї програми створений підрозділ на *** «*****», очолюваний ризик-менеджером.

У розпорядженні ризик-менеджера є всі питання щодо реалізації програми управління ризиками і розробки положення про управління ризиками *** «*****». Положення виражає філософію *** «*****» щодо управління ризиками, у ньому окреслено розмежування повноважень між різними структурними підрозділами *** «*****».

Оцінюючи ризикову діяльність *** «*****» та здійснюючи визначення схильності до втрачід ризику, рекомендується використовувати схему яка наведена на рис. 3.1.

Дана схема є рекомендаційного вжитку. Окрім того, пропонується її використати в процесі побудови схеми управління ризиками *** «*****», враховуючи способи та методи зниження ризиків.



Рис. 3.1. Схема визначення схильності до втрат від ризику ***

*****»

Примітка: складено автором.

Одним з варіантів програми, що допомагає вчасно приймати рішення в ситуації ризику, є розроблений службою безпеки *** «*****» ситуативний план.

В ситуативному плані містяться частини про те, що робити при виникненні ризику, коли практично немає часу на обмірковування. Ситуативні плани часто застосовуються *** «*****» в ризиковій закупівлі сировини.

Всі заходи щодо управління ризиками на *** «*****» можна поділити на доподільні і післяподільні. Перші здійснюються завчасно і до них належать заходи, передбачені програмою управління ризиками на *** «*****».

Другі використовують після того, як ризик вже мав місце. Ці свого роду всілякі дії для усунення результатів неприємностей, пошук необхідних коштів, врегулювання питань, які пов'язані з взаєминами з партнерами та зовнішніми організаціями, продукції *** «*****».

*** «*****» при виникненні ризиків не має потреби звертатися в інші організації за допомогою і використовує всі можливі внутрішні джерела зниження ризику:

- перевірка партнерів по бізнесу;
- контракти та угоди юридично правильно оформлені;
- визначається перспективний план, мета та майбутнє;
- кадри ретельно підбираються.

Особливу роль у ситуації ризику на *** «*****» відіграє особистість прийняття управлінських рішень. Найчастіше це керівник *** «*****». Бона бере на себе відповідальність за всі рішення та їх наслідки. На ній лежать не тільки адміністративна і навіть кримінальна відповідальність, а й, що інколи найтяжче, моральна. В даному випадку, особливу роль у розв'язанні ризикових задач відіграють інтуїція й інсайт. Інтуїція – це неодмінний

атрибут творчості. Інсайт – це раптове освячення. У момент інсайту рішення усвідомлюється чітко та ясно, однак ця виразність у більшості випадків короткочасна. Тому необхідна свідома фіксація рішення.

У випадках, коли обчислити ризик неможливе, прийняття ризикових рішень відбувається за допомогою евристик.

Таким чином, управління ризиками – одна з найважливіших сфер сучасного управління. Цілі, які ставить *** «***** ***** *****», як чи інакше, вступують у суперечність із можливими ризиками, що будуть супроводжувати повсякденну діяльність. Розв'язати цю суперечність можна тільки за умов професійного управління ризиком. Для цього існує служба безпеки, яка очолюється ризик-менеджером.

3.2. Вибір оптимальної стратегії управління ризиками в підприємницькій діяльності

Базуючись на концептуальних засадах теорії стратегічного управління та враховуючи об'єктивне існування ризику *** «***** ***** *****»

*****», перш за все, варто, на нашу думку, виділити спільні риси стратегічного управління та управління ризиками на підприємстві, а саме:

– необхідність їх застосування на підприємстві, враховуючи об'єктивне існування нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища;

– узгодженість мети, яка полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей в умовах постійної невизначеності та ризику;

– проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (в управлінні ризиками – шляхом виявлення ризикових факторів та оцінки ризиків, в стратегічному управлінні – виявлення факторів зовнішнього середовища та оцінки існуючого внутрішнього потенціалу підприємства);

- здійснення шляхом послідовного застосування загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання);
- необхідність організації процесу управління (в управлінні ризиками з метою ідентифікації ризиків та мінімізації врат від них, а в стратегічному управлінні – з метою формування та реалізації дієвої стратегії розвитку підприємства);
- деякі елементи функціонального забезпечення (інформаційне, аналітичне, організаційне тощо);
- в основі стратегічного управління та управління ризиками лежить прийняття обґрунтованих рішень щодо комплексу методів ефективного управління підприємством.

Існує чимало різноманітних причин, що обґрунтовують значення стратегії управління ризиками. Проте всі вони зводяться до одного – на сучасному етапі ефективне управління ризиками є головним чинником в досягненні успіху та переваг в конкурентній боротьбі як в тактичній, так і в стратегічній перспективі [24].

Розуміння значення впливу ризикових факторів визначає як реальну, поточну і перспективну значимість управління ризиками, так і його стратегічну складову. В умовах невизначеності господарської ситуації основними стратегічними цілями управління підприємством, на нашу думку, повинні бути не лише забезпечення збалансованого співвідношення між ризиком та вигодою для захисту інтересів власників, керівництва, інвесторів та кредиторів, а також розробка та реалізація стратегії управління ризиками, що значно підвищить динамізм роботи підприємства.

Стратегія управління ризиками *** «*****» *****
*****» повинна бути тісно пов'язана з усіма основними видами діяльності підприємства: виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом тощо. Так, наприклад, фахівці з виробництва повинні забезпечувати розробники стратегії управління ризиками необхідною інформацією про виробничий процес, технологи – повідомляти про зміни на

ринку технічних, маркетингових – про продаж продукції, фінансисти – про забезпечення підприємства фінансовими ресурсами і т.д.

Стратегія управління ризиками *** «*****» поряд з іншими функціональними стратегіями повинна бути ключовою функціональною стратегією, оскільки дозволить створити управлінські орієнтири для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

Ефективність стратегії управління ризиками *** «*****» зумовлена не лише комплексним взаємозв'язком зі всіма іншими функціональними стратегіями підприємства, а й власним змістом. Стратегія управління ризиками повинна бути довгостроковою програмою конкретних дій, яка міститиме сукупність обраних підприємством управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети управління ризиком і допомагає сконцентрувати зусилля і ресурси на найоптимальніших варіантах рішення.

Основною метою стратегічного управління ризиками *** «*****» є захист підприємства від несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, так і оптимізація внутрішнього середовища. Основними, на нашу думку, стратегічними рішеннями керівників підприємства в сфері управління ризиками повинні бути:

- визначення основних посадових обов'язків та повноважень ризик-менеджера;
- взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками;
- управління ризиками

Ризик-менеджер в службі безпеки *** «*****» повинен не лише забезпечувати безпеку і контроль над ризиком, а й контроль за якістю виготовленої продукції. Основним його завданням є

розробка стратегії управління ризиками, яка повинна бути викладена у внутрішніх нормативних документах.

При прийнятті стратегічних рішень, пов'язаних з управлінням ризиками, необхідно врахувати позиції спеціалістів різних функціональних підрозділів *** «*****», оскільки вони беруть участь у виробленні рішень щодо доцільності того чи іншого варіанту дій.

Здатність до стратегічного управління ризиками *** «*****» визначається наявністю вміння:

- оцінити і змоделювати ситуацію, що склалася;
- розробити стратегію управління ризиками;
- впровадити стратегію у практичну діяльність, використовуючи надійні стратегічні методи управління ризиками.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства власної й розпочинається процес формування стратегії управління ризиками, який включає в себе розробку, доопрацювання та оцінку. На етапі розробки важливо створити стратегії, які дозволять досягти поставлених цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії управління ризиками *** «*****»

Варіанти стратегії управління ризиками	Методи управління ризиками	Характерні особливості застосування обраних методів управління ризиками
1	2	3
Обачлива	Уникнення ризиків	Метод уникнення ризиків дає змогу *** «*****» уникнути усіх можливих втрат, проте унеможливорює отримання прибутку.
Виважена	Попередження ризиків / уникнення ризиків	Попередження ризиків передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат *** «*****» *** «*****». Методи попередження ризиків доцільно використовувати у випадку великої ймовірності реалізації ризику, так як він призначений для її зниження.

1	2	3
Ризикована	Прийняття ризиків, передача ризиків	Прийняття ризиків має на меті постійне відшкодування збитків за рахунок власних коштів *** Прийняття ризику можливе, коли внаслідок настання несприятливих подій збитки є незначними

Примітка: складено автором.

Стратегія управління ризиками *** «*****», передбачає використання всього спектру методів управління ними та кожного конкретного методу залежно від виду ризику.

Обачлива стратегія є найбільш поширеною в господарській практиці та полягає в уникненні усіх можливих врат. Відповідно до цієї стратегії, керівник *** «*****», повинен надавати перевагу не ризиковим діям, відмовляючись від послуг ненадійних партнерів або відмовляючись від ризикових проєктів/рішень, якщо їх ефективність викликає хоча б найменші сумніви.

Визажена стратегія передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат *** «*****». Використання методів прийняття ризиків можливе за невисокої ймовірності настання ризикових подій та невеликій величині збитків і ускладнюється відсутністю вільних обігових коштів. Ризик-менеджер, який розробляє стратегію управління ризиком, повинен бути на увазі, що склад та обсяг ризиків *** «*****» постійно змінюється, тому готових оптимальних та універсальних рецептів не існує. В кожній окремій ситуації ризик-менеджер повинен володіти та користуватися методами управління ризиками, враховуючи специфіку сфери діяльності, стратегію і тактику підприємства, фінансовий стан, вимоги законодавчих актів. Така стратегія повинна бути водночас ефективною, комплексною, реалістичною, а також забезпечуватись достатньою кількістю ресурсів.

Для успішної реалізації обраної стратегії керівництву, ми вважаємо, потрібно здійснити такі заходи [24]:

1. Довести до працівників підприємства цілі, стратегію та план управління ризиками. Це дозволить досягти розуміння працівниками не лише того, чим займається підприємство, але й неформально залучити їх до процесу виконання стратегії.

2. Встановити індивідуальну відповідальність за управління ризиками. Відповідальний за ризик-менеджмент повинен мати відповідну підготовку і можливість для ефективного управління ризиками.

3. Здійснити мотивацію працівників до ефективного виконання запланованих завдань та прийятих рішень, спрямованих на досягнення цілей управління ризиками.

4. Забезпечувати надходження всіх необхідних ресурсів, мати план реалізації стратегії управління ризиками у вигляді цілових установок і фіксованою досягнення кожної цілі. Для реалізації стратегії і досягнення поставлених цілей, керівник *** «*****» повинен визначати і втілювати необхідні стратегічні зміни, затверджувати план, бюджет, мотивувати процес. Зміни, що впроваджуються на підприємстві, створюють необхідні умови для здійснення стратегії. Стратегічні зміни торкаються багатьох сторін діяльності підприємства і викликають зміни його структури.

Невід'ємними елементами механізму успішної реалізації стратегії управління ризиками *** «*****» є її контроль, що полягає у порівнянні фактичних результатів роботи на окремих етапах із запланованими. Контроль за стратегією управління ризиками та аналіз діяльності *** «*****» дозволяє дати оцінку роботи та отриманих результатів, зокрема визначити ступінь досягнення мети, виявити проблеми та перешкоди, визначити причини виникнення проблем, виявити особисті потреби та винагородити за ефективну роботу.

3.3. Застосування способів та методів зниження ризику для управління ними на підприємстві:

Ризики на *** «*****» знижують за допомогою різних способів та засобів.

Засоби зниження ризику є: уникнення ризику, попередження ризику; утримання (прийняття) ризику; передача ризику, зниження ступеня ризику.

Уникнення ризику для *** «*****» — це просте відхилення управлінського рішення, яке безпосередньо пов'язане з ризиком. Але, використовуючи уникнення ризику для *** «*****» означає відмову від одержання відповідного рівня прибутку, а це пов'язано з ризиком невикористаних можливостей.

Попередження ризику для *** «*****» є ефективним засобом але який лише в окремих випадках дозволяє зменшити ризик.

Утримання (прийняття) ризику для *** «*****» залишає ризик на відповідальності в інвестора.

Передача ризику для *** «*****» означає передачу інвестором відповідальності або розподіл ризику серед головних суб'єктів.

Зниження ступеня ризику для *** «*****» зменшує ймовірність настання ризику і скорочення обсягу втрат. При цьому службою безпеки формується стратегія непередбачених обставин. Дана стратегія включає створення страхових резервів на *** «*****». Окрім того розробляється план дій у випадку настання ризикової ситуації.

На *** «*****» для вибору конкретного засобу зниження ризику використовують наступні принципи:

- не варто ризикувати більше, ніж це дозволить власний капітал;
- варто завжди думати про наслідки ризику, а по можливості прорахувати;
- не варто ризикувати значним зарплатного.

На ***» для вибору конкретного засобу зниження ризику використовують наступні способи: диверсифікації; створення резервів; пошук додаткової інформації; лімітування; страхування; розподіл ризику; суперпозиція способів зниження ризиків.

На сьогоднішній день існує велика кількість методів мінімізації ризику. Основні способи мінімізації ризиків наступні: ухилення від ризику; розподіл ризику між учасниками; страхування ризику; самострахування; диверсифікація; лімітування; здійснення альтернативного планування; створення гнучкої структури виробництва; створення резервних фондів; моніторинг інформації; навчання і тренування; застосування гнучких технологій.

Вибираючи інструментарій управління ризиками взаємовідносин підприємства, ризик-менеджеру необхідно врахувати низку аспектів і зокрема, визначити етапи (рис. 3.2) вибору методів зниження цих ризиків.

1 етап. Визначення доцільності започаткування (продовження, здійснення тощо) взаємовідносин (певних господарських операцій, спільних проєктів тощо) і зниження їхнього ризику або їх уникнення. Для цього встановлюються критерії та граничні їх значення, за яких керівництво підприємства відмовлятиметься як від ненадійних контрагентів, так і від здійснення ризикових управлінських рішень. У процесі обґрунтування рішення про започаткування (продовження) взаємовідносин необхідно враховувати, зокрема, такі критерії: ймовірність виникнення певних негативних подій у разі започаткування взаємовідносин з конкретним суб'єктом; рівень накопичення негативних подій (фактів, ситуацій тощо) щодо потенційного ділового партнера підприємства за попередні періоди; рівень загрозливого впливу негативних подій, які можуть виникнути в процесі взаємовідносин на фінансову стійкість їх сторін.

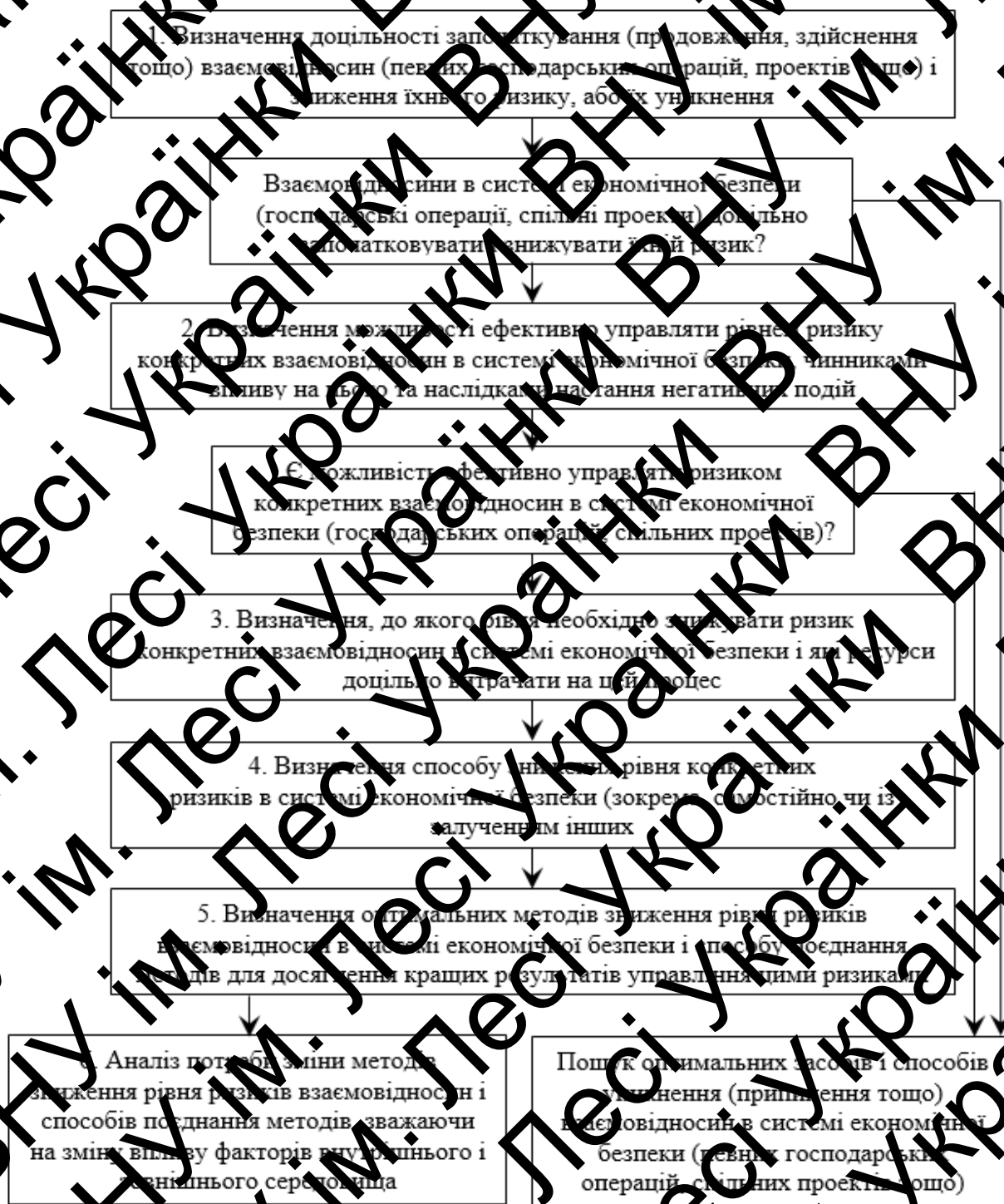


Рис. 3.2. Етапи вибору методів зниження ризиків взаємовідносин ***

*****»

Примітка: складено автором.

Етап 2. Визначення можливості ефективно управляти рівнем ризику конкретних взаємовідносин, чинниками впливу на нього та наслідками настання негативних подій. Насамперед, треба пам'ятати, що для існування

ризиків необхідно, щоб була альтернатива вибору, тому що в іншому випадку існуватиме не ризик, а відповідска невідворотність настання негативної події. Тому, забезпечуючи вищу надійність взаємовідносин, сприяємо зниженню рівня ризику.

Етап 3. Визначення, до якого рівня необхідно знижувати ризик конкретних взаємовідносин, і які ресурси доцільно витратити на цей процес. Тут варто встановити межу допустимого ризику.

Етап 4. Визначення способу здійснення зниження рівня конкретних ризиків – самостійно чи з залученням інших суб'єктів. В даному випадку ризики деяких взаємовідносин доцільно мінімувати спільними зусиллями державних органів, роботодавців та працівників.

Етап 5. Визначення оптимальних методів зниження рівня ризиків взаємовідносин і способу поєднання методів для досягнення кращих результатів управління цими ризиками.

Етап 6. Аналіз потреби зміни методів зниження рівня ризиків взаємовідносин і способів поєднання цих методів, зважаючи на зміну важливості та надійності взаємовідносин, впливу на них факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Усі способи та методи зниження ризику в процесі управління ними ***
«*****» у роботі згруповано за цілями управління ризиками, адже заходи з управління застосовуються для досягнення певної цілі діяльності (рис. 3.3).

*** «*****», здійснюючи свою діяльність, може відмовитися від реалізації того чи іншого рішення, пов'язаного з ризиками, причому дані методи можуть застосовуватися щодо певних ризиків як на стадії попереднього опрацювання рішення, так і в процесі діяльності як коригуючий вплив в разі несанкціонованого зростання ризиків.



Рис. 3.3. Заходи з управління ризиками *** «*****»

*****»

Примітка: складено автором.

Аналізуючи теоретичні напрацювання та практичну реалізацію було визначено складові, компоненти та елементи управління ризиками та встановлено взаємозв'язки між ними. Реалізація визначених складових та етапи її відтворення в діяльності *** «*****» послідуємо в механізмі управління ризиками *** «*****» (рис. 3.4).

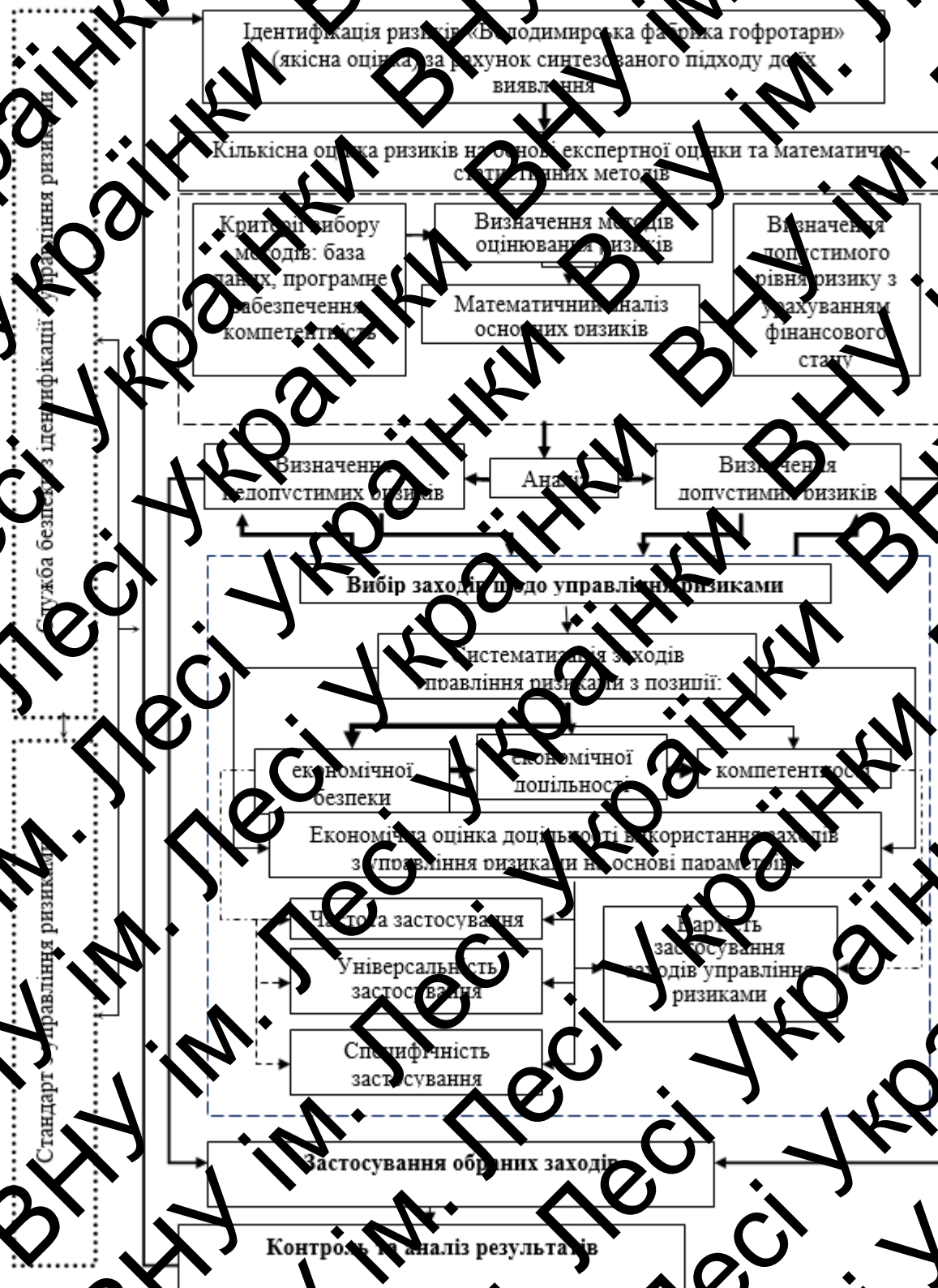


Рис. 34. Рекомендований механізм управління ризиками ***

«*****»

Примітка: складено автором.

Управлінську складову механізму управління ризиками розглянуто як процес реалізації запланованих заходів для *** «*****».

Вибір саме такої форми є оптимальним для започаткування процесу управління ризиками ***. Крім того, існуюча організаційна структура сприятиме оперативному реагуванню на зміни в діяльності *** не потребує додаткових коштів та доцільна у процесі визначення та оцінювання ризиків.

Ефективність роботи механізму управління ризиками *** «*****» залежить від таких особливостей, як гнучкість, відкритість та універсальність, що дає можливість зменшити питому вагу неврахованих ризиків оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, бути зручним у застосуванні на різних рівнях управління *** «*****».

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено основи управління ризиками та обґрунтовано удосконалення його механізму.

В роботі в'ясовано, що ризик – це суб'єктивна-об'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфлікту в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату. В процесі діяльності слід звернути увагу на узагальнені ситуації, в яких може виявитися ризик: невизначеність, випадковість і конфліктність. Немає цих ситуацій – немає і ризику. Під конфліктом розуміють змагання, суперечку, воєнні дії, а стосовно підприємництва – конкуренцію. Об'єктивність ризику визначено у тому, що він існує незалежно від суб'єкта, на якого спрямований; суб'єктивність відображається в його різній оцінці кожною особою.

Обґрунтовано, що ризик – це ризик, який виникає у сфері економічних відносин, тобто відносин під час купівлі-продажу товару або послуг на ринку.

Визначено, що об'єктом ризику будемо називати керувану систему стосовно якої приймаються рішення, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не відомі. Під суб'єктом ризику визначено особу або команду, що зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику й має компетенцію приймати рішення щодо цього об'єкта. Отже, суб'єктом ризику виступає менеджер, керівник, тобто особа, яка приймає рішення. Джерелом ризику виступають фактори (явища, предмети, процеси), які спричиняють невизначеність результатів рішень.

В роботі досліджено, що із розвитком ускладненням соціальних і економічних процесів з'являється дедалі більше нових видів і типів ризиків та здійснення їх загальну класифікацію.

Досліджено процес управління ризиками і з'ясовано, що його необхідно розглядати як цілеспрямований розвиток підприємства з мінімізацією втрат. Він залежить від політики виробника на мікрорівні та від центральних органів управління державою на макrorівні. Областю ризику називається всяка зона загальних втрат ринку, в межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленої рівня ризику.

Враховуючи оцінки ризику, його контроль, умови фінансування визначено процес управління ризиком, який подано у вигляді схеми.

В магістерській роботі загальна характеристика *** «*****» — сучасного підприємства, що спеціалізується на виробництві екологічно чистої упаковки з гофротону, дозволила обґрунтувати його основні конкурентні перевагами на ринку гофрованої продукції, є: вигідне географічне положення, наявність розвинених транспортних комунікацій, індивідуальний підхід до кожного клієнта, сучасне обладнання, що дозволяє випускати продукцію високої якості, що задовольняє запити клієнтів. За результатами аналізу техніко-економічних показників *** «*****» за 2021-2023 рр. було визначено позитивні тенденції (зростання власного капіталу, виручки, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, рентабельності підприємства) та негативні (зменшення фондів віддачі, значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, від'ємну середньорічну частість оборотних коштів).

Аналіз стратегічного потенціалу *** «*****» проведено на основі аналізу його локальних потенціалів, зокрема внутрішнього (фінансового, трудового, виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського) та зовнішнього (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, інших партнерів). Узагальнення результатів аналізу дозволило зробити висновок, що внутрішній стратегічний потенціал підприємства створює підрунтя для подальшого успішного розвитку та зміцнення його позицій на ринку упаковочних матеріалів. Водночас

оптимізація управління фінансами, виробничими процесами та маркетинговими стратегіями може допомогти підприємству досягти більшої стабільності та ефективності у своїй діяльності. Аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу показав, що підприємство «*****» ***** має сприятливі умови для успішної діяльності, але вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та гнучкості у вирішенні викликів.

Розкрито особливості управління стратегічним потенціалом підприємства «*****». Визначено, що до цього процесу залучені директор, фінансові експерти, маркетологи, менеджери зі збуту, інженери та спеціалісти з різних відділів. Вони спільно розробляють та впроваджують стратегії підприємства через стратегічне планування, аналіз та моніторинг ключових показників ефективності.

Результати проведеної оцінки рівня ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства «*****» дозволяють оцінити його як високий.

Загалом, підприємство «*****» має значний потенціал для розвитку, особливо у виробничій та маркетинговій сферах. Проте існують певні виклики, які потребують уваги та оптимізації управління ресурсами. Успішне впровадження стратегічних заходів і збереження внутрішньої координації допоможе підприємству зміцнити свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Оцінюючи ризикову діяльність підприємства «*****» та здійснюючи визначення схильності до втрат від ризику, рекомендується використовувати схему визначення схильності до втрат від ризику підприємства «*****».

Досліджено ефективність стратегії управління ризиками підприємства «*****», що зумовлена не лише комплексним взаємозв'язком усіх функціональних стратегій підприємства, а й власним змістом. З'ясовано, що основною метою стратегічного

управління ризиками *** «*****» є захист підприємства від несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, так і оптимізація внутрішнього середовища. Після аналізу якого починається процес формування стратегії управління ризиками, який включає в себе розробку, доопрацювання та оцінку.

Ризики на *** «*****» знижують за допомогою різних способів та засобів. Вибираючи інструментарій управління ризиками взаємовідношення підприємства необхідно притримуватися етапів вибору методів зниження цих ризиків. У роботі згруповано за цілями управління ризиками, адже заходи з управління застосовуються для досягнення певної цілі діяльності.

Аналізуючи теоретичні напрацювання та практичну реалізацію було визначено складові компоненти та елементи управління ризиками та встановлено взаємозв'язки між ними. Розглянувши загальну оцінку ризику, застосовуючи способи та методи зниження ризику для управління ними *** «*****», враховуючи при цьому етапи вибору методів зниження ризиків взаємовідношення та методи мінімізації ризику визначено реалізацію кожної із зазначених складових. Реалізація визначених складових та етапи їх відтворення в діяльності *** «*****» поєднано в механізм управління ризиками *** «*****».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.
2. Артеменко Ж. П., Фурса О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Банкруство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : Вид. ХПЕУ. 2002. 252 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. 759 с.
5. Бернцька Д. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ. 2012. 231 с.
6. Бица В. І. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Збірник тез доповідей VII наукової конференції ТНТУ, 14-15 грудня 2011 р.* Тернопіль: ТНТУ. 2011. С. 231.
7. Васильців Г. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Араб, 2008. 386 с.
8. Гладченко Г. М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 25.00.02 «механізми державного управління». Донец. держ. акад. упр. Донецьк, 2004. 19 с.
9. Голозанич О. В. Оцінювання рівня стратегічного розвитку закладів

охорони здоров'я АТ «Унізалізія». *Економічний простір*. 2019. №151. С. 136-147.

10. Горичева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. К., 2006. 96 с.

11. Граченко І.С., Хімич Г.О., Ліман В.А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. №3. С. 45-48.

12. Гросул В.А., Василенко Ю.Ю. Сутнісно-змістова революція поняття «стратегічний потенціал підприємства». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2008. Вип. 2 (8). Ч. I. С. 411-417.

13. Дикань В.І. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств. Харків: УкрДАЗТ, 2016. 142 с.

14. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. №4. С. 88-97.

15. Економічна безпека корпоративного підприємства: навч. посібн. для студентів вищих навч. закл. під заг. ред. д.е.н., проф. М.А. Коваленка. Херсон: Одді-плюс, 2009. 404 с.

16. Економічна безпека: структурно-логічний навч. посібник; за ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2001. 457 с.

17. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посібник. 2-ге вид., доп. перероб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 228 с.

18. Крюк Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4209> (дата звернення: 10.03.2024).

19. Кірієнко А.В. Механізми досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук:

спец. 08.05.01. К., 2000. 19 с.

20. Клебанова Т.С. Адаптивні моделі оцінки та аналізу економічної безпеки регіону. Харків: ХНЕУ, 2003. 188 с.
21. Клеков А. Основы банковской безопасности. Служба безопасности. 1999. № 10. С. 8–21.
22. Колесников О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2005. 18 с.
23. Козаченко Т.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
24. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М.И. Круглов. – М. : Рус. слов. лит., 1998. – 768 с.
25. Конопличко Д. О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991> (дата звернення: 14.4.2024).
26. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №2. С. 51-55.
27. Ліпкан В.А. Безопасноведство : навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.
28. Мадонько Л.С., Ганжа М.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Наук. вісн. Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109-114.
29. Медведєва І.Б. Компонентний та структурний підхід до формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2007. №4. С. 91–93.
30. Маслак О. П., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 91-97..
31. Мескон М.Х. Основы менеджмента. К.: Знання, 2000. 462с.
32. Моделирование экономической безопасности: держава, регион, предприятие: монография; за ред. Гейды В.М. Х.: ВД «Инжек», 2006. 240 с.

33. Мойсесенко І.П. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник ІНТУ України*. 2011. Вип. 24/2. С. 141-146.
34. Омельчук С.С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. Т.1. №6. С. 206-210.
35. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №9. С. 302-307.
36. Павлова В.А., Потупало Н.В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №2(19). С.166-176.
37. Пилипченко І.С. Система управління потенціалом підприємства. *Економіка транспорту та комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 15-29.
38. Попович В.М. Економіко-кримінологічна теорія оптимізації економіки: монографія. Ірпінь: Академія державної податкової служби України, 2004. 546 с.
39. Родіонов О.В. Формування та розвиток економічної безпеки підприємств: монографія. Луганськ: «Янтар», 2011. 316 с.
40. Сватюк О.Р. Управлінський підхід щодо методики розрахунку показників оцінки економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛДУВС. Серія економічна*. 2011. №1. С.212-220.
41. Сударова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. №9. С. 140-148.
42. Сумець О.М. Стратегія сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.
43. Ткаченко А.М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємств. *Вісник економічних наук України*. 2010. №1. С. 101-106.
44. Ткаченко М. О. Підходи до класифікації інноваційних процесів промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №6. С. 79-83.

45. Федоришча А. Безпека як розвиток і безпека як стабільність – синергетика соціально-природних систем. *Регіональна економіка*. 2002. №4. С. 192-193.

46. Фінансова безпека підприємства: навч. посіб., Т.Б. Кузнецюк, Л.С. Марущенко, О.В. Грачов, О.Ю. Литовченко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 340 с.

47. Пикарлет С. Теоретичні основи формування економічної безпеки підприємств. *Сіверянський літопис*. 2007. №4. С. 161-171.

48. Чиж Л. М., Хотеева Н. В., Загородня К. О. Методика оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства портової діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 5-16.

~~ДОДАТКИ~~

