

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1010703337

Дата перевірки:
21.03.2022 09:47:54 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
21.03.2022 09:58:20 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: Selez'ko Volodymyr Ihorovych-MENb-51-1

Кількість сторінок: 67 Кількість слів: 14515 Кількість символів: 115588 Розмір файлу: 176.91 KB ID файлу: 1010621801

25% Схожість

Найбільша схожість: 19% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1004265832)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

25% Джерела з Бібліотеки

235

Сторінка 69

0.12% Цитат

Цитати

3

Сторінка 70

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

593

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л. М.

« » 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «бакалавр»**

на тему: «Система ризик-менеджменту на підприємстві в умовах
трансформації національної економіки»
(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Прилуцький хлібозавод»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Селезько Володимир Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Власенко Валентин
Анатолійович

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

(підпис, дата)

Рецензент головний бухгалтер ПрАТ «Прилуцький
хлібозавод»

Катренко Тетяна Іванівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)	
Полтава 2022	
ЗМІСТ	
	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	8
1.1. Сутність, причини виникнення та класифікація ризиків у діяльності сучасного підприємства	8
1.2. Ризик-менеджмент як система управління ризикозахищеністю підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	23
2.1. Характеристика ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» як соціально-економічної системи	23
2.2. Оцінка ефективності діючої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	52
3.1. Раціоналізація процесу формування системи управління ризикозахищеністю на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»	52
3.2. Удосконалення системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за рахунок впровадження методики розробки програми управління ризиками	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах світової економічної нестабільності проблема ризикозахищеності підприємств є практично значущою. Адаптація через економічну, політичну, фінансову нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг є висока ймовірність виникнення та розвитку перманентних криз у процесі діяльності будь-якої соціально-економічної системи. Саме тому зростає необхідність формування адаптивної системи ризик-менеджменту на підприємстві з урахуванням впливу різноманітних чинників виникнення ризиків. Постає необхідність у дослідженні сутності ризику, методик оцінки його рівня та методів уникнення збитків, яких він може завдати. Нагального вирішення потребує проблема управління ризиком та створення системи ризикозахищеності підприємства. У зв'язку з цим, достатньо актуальним завданням нині залишається питання формування та практичної імплементації системи ризик-менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Процес управління ризиками у даний час стає одним із найважливіших елементів системи управління, інструментом підвищення економічної ефективності та стабільності бізнесу в умовах сучасної економіки.

Турбулентне зовнішнє середовище призводить до виникнення загроз та прихованих чинників ризику, ризикованих ситуацій у діяльності підприємств різних форм власності та галузевої приналежності. Ризик як економічна категорія набуває всеохоплюючого характеру у роботі менеджерів вищої ланки управління та окремих співробітників.

Враховуючи ту обставину, що формування ефективної системи управління ризиками є провідним напрямом удосконалення функціональних підсистем підприємства, тому потрібно впроваджувати ефективні механізми управління ризиками та створювати процеси ризикозахищеності внутрішніх бізнес-процесів.

Проблемам формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві присвячені наукові публікації провідних зарубіжних та вітчизняних

вчених, а саме Абчука В. А., Артищука І. В., Балдіна К. В., Бланка І. О., Василевича Л. Ф., Васюренка О. В., Вербицької Г. Л., Вітлінського В. В., Воробйова С. М., Гончарова В. М., Гришової І. Ю., Донець Л. І., Дядюка М. А., Іващенко О. А., Івченка І. Ю., Ілляшенка С. М., Кравченка В. А., Матвійчука А. В., Нечипорука Л. В., Посохова І. М., Старостіної А. О., Шегди А. В. та інших [2, 3, 6, 8-11, 14, 16, 19, 20, 24, 26, 27, 29-31, 37, 43, 48, 49, 52, 57, 62, 63, 75].

Роботи багатьох вчених стосуються висвітлення природи виникнення ризиків, дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників ризику, практичного застосування методичних підходів до оцінки, аналізу та контролю за ризиками, побудови механізму управління ризиками на підприємстві.

Поряд з цим, віддаючи належне науковим здобуткам провідних науковців, окремі питання формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємствах залишаються дискусійними через відсутність єдиних методичних підходів щодо її впровадження. Саме тому запропоноване дослідження проблеми формування системи управління ризиками на конкретному підприємстві в умовах економічної нестабільності має прикладний характер.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах нестабільності зовнішнього середовища та подолання наслідків економічної кризи.

Відповідно до поставленої мети у роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

визначити сутність, причини виникнення та здійснити класифікацію ризиків у діяльності сучасного підприємства;

розглянути ризик-менеджмент як систему управління ризикозахищеністю підприємства;

здійснити характеристику ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» як соціально-економічної системи;

провести оцінку ефективності діючої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»;

раціоналізувати процес формування системи управління ризикозахищеністю на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»;

удосконалити систему ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» за рахунок впровадження методики розробки програми управління ризиками.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації ефективної системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах нової економіки.

Результати, що було отримано у процесі нашого дослідження, і практичні рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту за рахунок формування системи управління ризикозахищеністю, впровадження методики розробки програми управління ризиками, можуть бути використані у повсякденній діяльності вищого керівництва та фахівців ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

Практична цінність нашого дослідження полягає у тому, що в умовах виникнення перманентних чинників ризику подальший розвиток соціально-економічних систем можливий лише під час формування ефективної системи ризик-менеджменту, імплементації дієвих механізмів управління ризикозахищеністю у довгостроковій перспективі. На наш погляд, формування системи ризик-менеджменту є ключовим напрямом підвищення ефективності системи управління на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

У роботі запропоновано основні напрями підвищення ефективності процесу формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод», що визначають її прикладну значущість:

сформовано систему управління ризикозахищеністю на підприємстві на основі узагальнення критеріїв ризикозахищеності, виділення механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в існуючу систему управління товариством, реалізації покрокового алгоритму здійснення процесу управління ризиком, застосування форми ідентифікації та оцінювання ефективності системи

управління ризикозахищеністю на підприємстві, виділення фінансової, інвестиційної, основної, надзвичайної, управлінської підсистем;

удосконалено систему ризик-менеджменту на підприємстві шляхом впровадження методики розробки програми управління ризиками, узагальнення структури та змісту цієї програми, реалізації основних етапів програми (розрахунку можливих збитків від сфер господарської діяльності, виявлення чинників ризиків і формулювання ризиків, складання матриці аналізу ризиків у діяльності товариства та підсумкової таблиці виявлених ризиків для структурних підрозділів, оцінки ризиків за відповідними шкалами, здійснення ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків, вибору методів управління ризиками із розрахунком інтегрального та часткових коефіцієнтів).

Результати дослідження обговорені на **VIII** Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (3 грудня 2021 р., м. Дніпро) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (В. А. Власенко, В. І. Селезько. Особливості формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві в умовах трансформації національної економіки. *Сучасний менеджмент : тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : збірник тез доповідей **VIII** Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3 грудня 2021 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 262 с. С. 19–21).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки друкованого тексту. У роботі розміщено 17 таблиць, 11 рисунків, 80 джерел літератури і 6 додатків.

Далі доцільно перейти до розгляду теоретичної частини кваліфікаційної роботи та зупинитися на теоретико-методичних засадах формування системи ризик-менеджменту підприємства в умовах ринкових трансформацій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Сутність, причини виникнення та класифікація ризиків у діяльності сучасного підприємства

Аналіз історії теорії ризику показав, що її витоками виступають методологічні підходи, сформовані західними представниками шкіл класичної та неокласичної теорій. Під час дослідження виявлено неоднозначність тлумачення поняття «ризик» вітчизняними та зарубіжними вченими [3, 6, 10, 16, 19, 29, 33, 47, 53, 74]. Беручи до уваги існуючі наукові підходи, зроблено висновок, що «господарський ризик» – це специфічна властивість підприємницької діяльності, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації, яка не виключає імовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від цілей, бажаного результату; втрати суб'єктом господарювання частини прибутку чи отримання непередбачених додаткових доходів тощо) [27, с. 18].

Необхідно відзначити значне різноманіття тлумачень поняття ризику, які зустрічаються у науковій і довідковій літературі і, відповідно до цього, відсутність єдиного стандартного чи хоча б загальноприйнятого визначення. Так, у сучасних тлумачних словниках (наприклад: Cambridge International Dictionary, Cambridge University Press, 1995; «Бізнес: Оксфордський тлумачний словник», М.: РГГУ, 1996) ризик визначається як небезпека, або можливість збитку. У термінологічному, спеціалізованому на питаннях власності і нерухомості, словнику Вутона (Wouton J.L. «The Glossary of Property Terms», Estate Gazette, 1989) поняття ризику прямо пов'язане зі страхуванням і визначається як подія або предмет, які вимагають забезпечення відповідного захисту [10, 19, 29, 30, 46].

Історично поняття ризику завжди пов'язували з різними видами людської діяльності. Сам термін ризик зустрічався в науковій літературі ще в XVIII столітті при зародженні теорії корисності. Цікавим є визначення слова «ризик» у тлумачному словнику російської мови В. І. Даля (XIX століття), де поняття ризику, прирівнюється до понять заповзятливості, дій на власну вдачу (у тому числі – «на либонь», «навмання»), діяльності «без вірного розрахунку», яка розрахована на випадковість [68, с. 11].

Разом з формуванням і розвитком ринкових механізмів гостро встає проблема оцінки та обліку ризиків у сфері ділових відносин, а також, як логічний наслідок, проблема нейтралізації ризиків, управління ризиками.

Поняття «ризик» застосовують багато конкретних суспільних і природничих наук, і кожна з них має своє визначення. Ризик – це універсальна категорія, яка має відношення до всіх видів діяльності. З ризиком інтуїтивно ознайомлені всі, і він охоплює всі сторони життя людини, починаючи від побуту, але особливо велике значення ризик має в діяльності суб'єктів підприємництва [63, с. 27].

Ризик історично пов'язаний з усім ходом розвитку людства, але він почав усвідомлюватися людиною з появою у неї почуття страху перед смертю. Разом з розвитком цивілізації з'являються товарно-грошові відносини і ризик стає предметом економічних досліджень.

Як економічна категорія ризик – це можливість настання події, яка може відбутися або не відбутися. У випадку здійснення такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, невдача, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода і прибуток). Виходячи з цього, вчені в галузі економіки вважають, що ризик – це міра очікуваної невдачі, небезпека настання несприятливих наслідків, можливий збиток або невдача в комерційній справі. У словнику Вебстера ризик – це «небезпека, можливість збитку або втрат» [31, 40].

Зв'язок небезпеки і ризику простежується й в етимології цього поняття. У радянській науковій літературі висловлювали судження про те, що в російську мову слово «ризик» прийшло з європейських мов: або іспанської, де воно означало «скеля», або португальської, у перекладі з якої воно означає «стрімка

скеля». Мореплавці під цим словом розуміли небезпеку, що могла загрожувати їхнім кораблям. Формування поглядів, що ототожнюють ризик із небезпекою, має давню історію. Ще на ранніх ступенях розвитку людства, коли люди не усвідомлювали імовірного характеру розвитку суспільства, наявність непевності і випадку, викликаних діями природних та суспільних процесів, стихійно шукали засоби й форми захисту від можливих небажаних наслідків. Один із поширених засобів, що виник на зорі цивілізації, пов'язаний із створенням спеціального запасного фонду, наприклад на випадок неврожаю, облоги міста в ході війни.

Зустрічаються також спроби дати більш узагальнене визначення ризику і виявити риси, що характеризують його як загальнонаукове поняття. Наприклад, російські автори В. Абчук, О. Воробйов і К. Балдін визначають ризик як діяльність або дію по «зняттю непевності» [2, с. 33-34; 16, с. 29].

Таким чином, існує велика кількість різноманітних підходів до тлумачення категорії «ризик». При цьому більшість авторів, не дають достатньо чіткої відповіді на запитання – що ж таке ризик?

Найбільш характерні визначення поняття «ризик» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнені визначення категорії «ризик» у наукових джерелах

№ з/п	Визначення ризику	Автор
1	2	3
1.	Ризик – небезпека, можливість збитків, шкоди.	словник Вебстера [9, с. 69]
2.	Ризик – це дія (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору (в ситуації вибору, сподіваючись на щасливий вихід), коли у разі невдачі існує можливість (міра небезпеки) опинитися у гіршому становищі, ніж до вибору (тобто у разі невиконання цієї дії).	Лещинський О. Л., Школьнік О. В. [40, с. 13]
3.	Ризик – можливість події, несподіваної (неочікуваної) для активного суб'єкту, яка може відбутися, у період переходу суб'єкту з даної вихідної ситуації до заздалегідь визначеної цим суб'єктом кінцевої ситуації.	Вяткін В. М., Вяткін І. М., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Хэмптон Дж. [50, с. 78]
4.	Ризик – це економічна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана із подоланням невизначеності, конфліктності оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру.	Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. [14, с. 19; 27, с. 10]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5.	Ризик – специфічна форма діяльності, що реалізується суб'єктом в умовах невизначеності.	Вербицька Г. Л. [10, с. 131; 11, с. 36]
6.	Ризик – ситуаційна характеристика діяльності суб'єкту господарювання, що пов'язана зі станом невизначеності.	Осовська Г. В., Осовський О. А. [53, с. 264]
7.	Ризик – подія або група споріднених випадкових подій, які наносять збиток об'єкту, що володіє (має) даним ризиком.	Матвійчук А. В. [43, с. 8]
8.	Ризик – це можливість ненастання яких-небудь очікуваних подій, можливість відхилення яких-небудь величин від деяких їх (очікуваних) значень.	Лещинський О. Л., Школьнік О. В. [40, с. 12]
9.	Ризик – це діяльність, що пов'язана із подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої існує можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі, відхилення від цілі.	Подольчак Н. Ю. [56, с. 178] Рішук Л. І. [59, с. 7]
10.	Ризик – це можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства.	Шумпетер Й., Чернова Г. В., Кудрявцев О. А. [72, с. 17]
11.	Ризик підприємства (економічний ризик) – це комбінація 1) події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього, 2) ймовірності цієї події та 3) її наслідків, що роблять неможливими досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства.	Старостіна А. О., Кравченко В. А. [62, с. 6; 63, с. 21]

* Джерело: складено за [9, 10, 11, 14, 27, 40, 43, 50, 53, 56, 59, 62, 63, 72]

Розглянувши різні підходи до визначення поняття «ризик» можна зробити такі висновки:

1. Існує велика розбіжність підходів як до самої категорії, так і до методів і способів її вимірювання.

2. Відсутність чіткого обґрунтування поняття цієї категорії стримує практику управління ризиком.

3. Спостерігається тенденція до пошуку універсального поняття, що могло б змінюватися у залежності від природи досліджуваного явища.

Для того, щоб найбільш повно розкрити категорію «ризик» і підійти до її визначення з позицій менеджменту, необхідно звернути увагу на проблему

врахування чинників, що спричиняють виникнення ризиків у діяльності сучасних організацій.

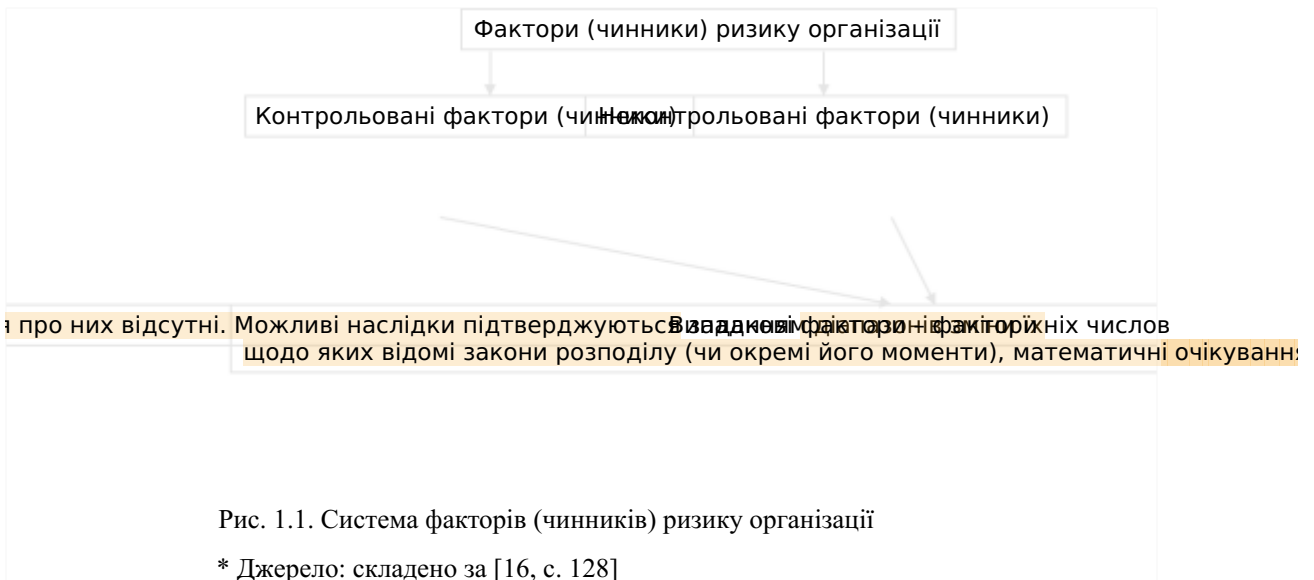
На думку І. О. Бланка, чинник (фактор) ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризикові процеси [6, с. 97-98].

Аналіз сучасного стану нашої економіки і результати опитування вітчизняних підприємців дав змогу виділити ряд основних причин (факторів), що збільшують рівень ризику сучасного підприємства:

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- нааявність протиборчих тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (від воєн до конкуренції між партнерами);
- імовірнісний характер НТП;
- обмеженість і недостатність ресурсів;
- неможливість однозначного пізнання об'єкту, процесу, явища;
- відносна обмеженість свідомості діяльності підприємця, розбіжності в соціально-психологічних установках, оцінках, стереотипах поведінки;
- незбалансованість основних компонентів господарського механізму;
- нечіткість і безупинна мінливість законодавчих і нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність;
- значні темпи інфляції;
- політична нестабільність;
- непомірно високі податки, хабарництво у владних структурах;
- низький професіоналізм державних чиновників;
- криміналізація суспільства;
- недосконалість банківської сфери;
- низький рівень інвестицій [11, с. 35; 24, с. 21].

Всі вище перераховані чинники впливають на організацію, створюючи для нього певну загрозу. Конкретних причин виникнення ризику в діяльності сучасних організацій є безліч. Так чи інакше вони завжди мають місце, саме тому, ризик є неминучим, а тому особливої уваги з боку керівників потребують об'єкти, які

можуть піддаватися загрозам. Узагальнення груп факторів (чинників) виникнення ризику в організації представлено на рис. 1.1.



Згідно основ теорії системного підходу, організація є відкритою системою, яка складається з сукупності взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів, які змінюються під впливом чинників зовнішнього середовища.

У найзагальнішому вигляді всі чинники виникнення ризиків класифікуються за ознаками їх походження на зовнішні і внутрішні.

Як зазначає Л. М. Шимановська-Діанич, під зовнішніми чинниками варто розуміти ті умови, які організація, як правило, не може змінити, але враховувати їх повинно, оскільки вони позначаються на стані її справ [76, с. 16].

Розрізняють зовнішні чинники прямої і непрямой дії, які визначають рівень ризику. До основних зовнішніх чинників, що прямо впливають на рівень ризику, належать: 1) зміна законодавства, що регулює діяльність підприємств; 2) непередбачувані дії органів державного управління і місцевого самоврядування; 3) взаємостосунки партнерів; 4) зміни в податковій системі;

5) конкуренція між підприємствами; 6) корупція і рейдерство; 7) зміна цін (інфляція); 8) рекламації і штрафи за браковану продукцію [65, с. 128-129].

На думку практиків ризик-менеджменту не варто залишати поза увагою чинники ризику непрямої дії – це зовнішні чинники, що опосередковано впливають на рівень ризику. Вплив цих чинників не такий помітний, але може бути значним, тому підприємець зобов'язаний враховувати їх у своїй діяльності. До них варто віднести [27, с. 45]: непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні; непередбачені зміни у галузі діяльності; непередбачені зміни в міжнародному стані; нестабільність політичних умов; нестабільність соціальних умов; нестабільність демографічної ситуації; особливості географічного розташування організації тощо.

Виходячи із джерел виникнення економічних ризиків, виду діяльності підприємства та ступеню складності організаційної структури управління у процесі їх функціонування, виникає безліч ризиків, що можна класифікувати за багатьма ознаками.

Питання класифікації цих ризиків являє собою досить складну проблему. Це підтверджується вже тим, що саме поняття «класифікації ризиків» виникло одночасно з появою поняття «ризик». Під класифікацією розуміють систему супідрядних понять будь-якої галузі діяльності людини, що використовується як засіб для встановлення зв'язків між цими поняттями [21, с. 103]. Класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків у більш загальні поняття.

Узагальнюючи наукові напрацювання сучасних дослідників можна зазначити, що питаннями пошуку оптимальних критеріїв займаються дотепер. Так, одним з перших класифікацією ризиків займався Дж. М. Кейнс. Він підійшов до цього питання з боку суб'єкта, що здійснює інвестиційну діяльність, виділивши три основних види ризиків: підприємницький ризик – невизначеність одержання очікуваного доходу від вкладення коштів; ризик «позикодавця» – ризик неповернення кредиту, що включає в себе юридичний ризик (відхилення від повернення кредиту) і кредитний ризик (недостатність забезпечення); ризик зміни

цінності грошової одиниці – імовірність втрати засобів у результаті зміни курсу національної грошової одиниці (ринковий ризик) [62, с. 37-39].

На даний момент практично у кожній книзі, яка присвячена питанням ризику, наводиться один із варіантів класифікації ризиків. У більшості випадків обрані критерії не дозволяють охопити всю безліч ризиків.

Так, переважна більшість закордонних авторів виділяє наступні ризики: операційний ризик (operational risk); ринковий ризик (market risk); кредитний ризик (credit risk) [43, с. 62; 79, с. 693-694].

Вітчизняна практика господарювання дозволила узагальнити всі напрацювання ризикологів і представити на рис. 1.2 загальну класифікацію ризиків організації.

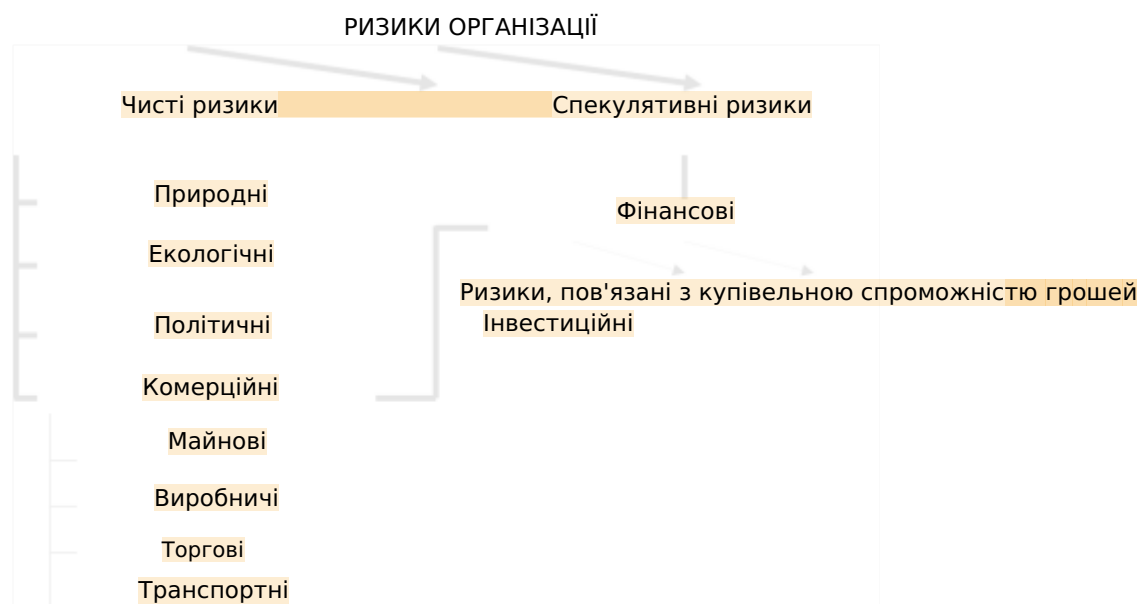


Рис. 1.2. Загальна класифікація ризиків організації

* Джерело: складено за [75, с. 56]

Таким чином, дослідивши сутність ризику в управлінні підприємством встановлено, що ризик підприємства характеризується як небезпека потенційно

можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у даному виді діяльності. Система чинників (факторів), що спричиняють виникнення ризиків у постійно мінливому середовищі з часом розширюється, а визначена класифікація буде доповнюватися.

Все вищевикладене зумовлює необхідність врахування чинника ризику у діяльності сучасних підприємств і формування систем управління, які були б здатні забезпечити ефективне функціонування в умовах ризику. Тому в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно буде дослідити сутність ризик-менеджменту як системи управління ризикозахищеністю підприємства.

1.2 Ризик-менеджмент як система управління ризикозахищеністю підприємства

Управління ризиками в даний час у всьому світі стає одним з найважливіших елементів управління, інструментом підвищення економічної ефективності і стабільності бізнесу в умовах сучасної економіки.

Управління ризиками в економіці будь-якої країни є одним із вирішальних чинників забезпечення сталої динаміки її соціально-економічного розвитку. Низький рівень управління ризиками неминуче призводить до суттєвого зниження динаміки суспільного виробництва, незалежно від ступеню його розвитку, свідченням чого є втрати, які несе світова економіка під час теперішньої світової фінансової кризи та економічної рецесії [5, с. 38; 29, с. 144].

Приходимо до висновку, що безризикової діяльності не існує, а тому без розуміння можливостей впливу на майбутнє і без практичної реалізації цих можливостей (ризик-менеджменту) існування та функціонування будь-яких соціально-економічних систем не можливе.

Перш, ніж розглянути основні принципи формування системи управління ризикозахисністю підприємства, детально розглянемо співвідношення таких понять як «ризик-менеджмент» та «ризикозахисність».

Саме тому необхідно акцентувати увагу як же співвідносяться менеджмент і ризик-менеджмент (або управління ризиками).

Провідним фахівцями у сфері ризик-менеджменту А. О. Старостіною та В. А. Кравченко сформульовані наступні основні напрями ризик-менеджменту на сучасному етапі [37, с. 38; 63, с. 71]:

1) безпосередньо дослідження ризику, ідентифікація, оцінка конкретних ризиків, моделювання і прогнозування розвитку небезпечних ситуацій, розробка рекомендацій по ефективних заходах управління ризиком;

2) вивчення та інтерпретація результатів аналізу ризику і використання їх у роботі;

3) використання результатів аналізу ризиків у процесі прийняття управлінських рішень (керівники вищих рівнів).

У світовій та вітчизняній спеціальній літературі поняття «ризик-менеджмент» прийнято розглядати у широкому і вузькому розумінні.

У широкому розумінні ризик-менеджмент – це мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому розумінні ризик-менеджмент – це процес розробки і впровадження програми зменшення будь-яких збитків, які можуть виникнути [32, с. 44].

На думку А. В. Шегди і М. В. Голованенка [75, с. 97], під поняттям «ризик-менеджмент» слід розуміти структурований і послідовний підхід, який об'єднує стратегію, процеси, людей, технології та навички для оцінки та управління факторами невизначеності, з якими зустрічається підприємство у процесі створення вартості. Отже, головна мета ризик-менеджменту підприємства, згідно з вимогами нової парадигми, полягає у створенні, захисті та зростанні багатства підприємств та їх власників за допомогою управління факторами невизначеності, що можуть як негативно, так і позитивно впливати на досягнення підприємством своїх цілей.

Ризик-менеджмент — це одна із найважливіших галузей сучасного управління, що пов'язана зі специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності, складного вибору варіантів управлінських дій, тобто це спеціальний вид менеджерської діяльності, націлений на пом'якшення впливу ризику на результати роботи підприємства [11, с. 36; 34, с. 65].

Як вказано у дослідженні С. М. Ілляшенка [31, с. 103], ризик-менеджмент — це сукупність процесів усередині організації, спрямованих на обмеження рівнів прийнятих організацією ризиків відповідно до інтересів власників (акціонерів) організації, тобто до апетиту до ризику.

Таким чином, ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком і економічними, а найчастіше фінансовими, відносинами, які виникають в процесі цього управління, це система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, які виникають в процесі бізнесу [24, с. 48; 39, с. 45].

Необхідно відмітити, що переважна більшість дослідників одностайна у твердженні, що кінцева мета ризик-менеджменту полягає в одержанні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку та ризику [6, 9, 16, 22, 46, 62, 63].

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкту) та керованої (об'єкту), що поєднані між собою елементами зворотного зв'язку. Наочно схема ризик-менеджменту зображена на рис. 1.3.

Із рис. 1.3 видно, що суб'єктом управління в ризик-менеджменті є спеціальна група людей, об'єднаних у функціональні підрозділи (відділи чи служби), або окремі функціональні виконавці (фінансовий менеджер, менеджер із ризиків, спеціаліст зі страхування, аквізитор, актуарій, андеррайтер та інші), які через різні заходи та методи управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкту управління. Об'єктами управління в ризик-менеджменті є різні види ризиків та економічні взаємостосунки між суб'єктами господарського процесу [73, с. 180]. Суб'єкт управління впливає на об'єкти управління ризиками шляхом опрацювання інформації про чинники ризику та аналізу впливу ризику на господарську діяльність підприємства [72, с. 317; 35, с. 399].

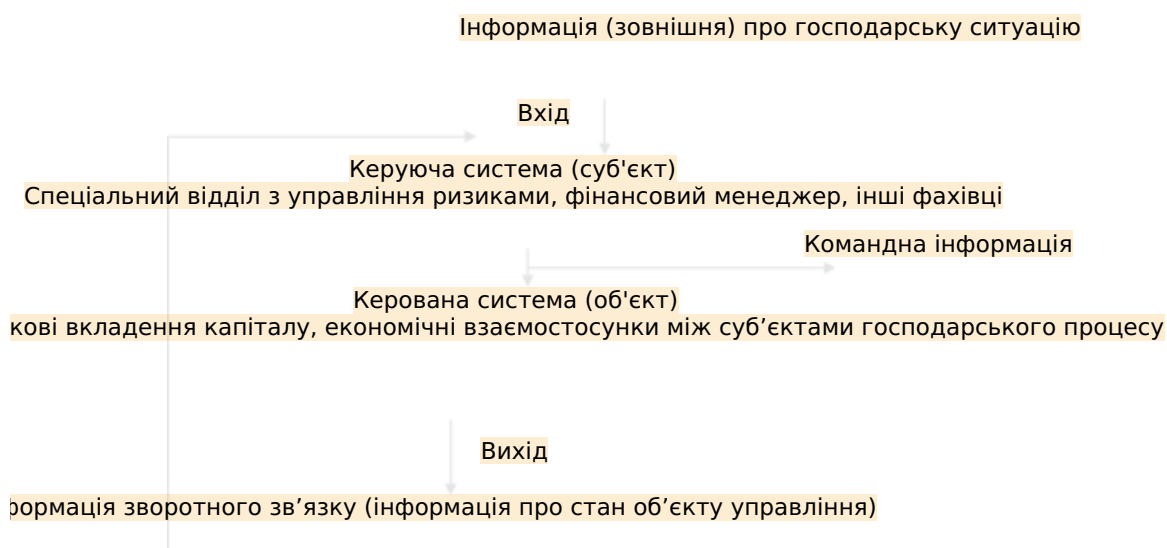


Рис. 1.3. Структурна схема ризик-менеджменту

* Джерело: складено за [63, с. 56]

Дослідивши низку наукових джерел [3, 11, 16, 31, 36, 60, 72] можна зробити висновок щодо того, який зміст вкладається у поняття «ризикозахищеність» підприємства. Майже всі автори підтримують думку про те, що ризикозахищеність підприємства – це певний комплекс заходів, методів, засобів, якими володіє підприємство і які дозволяють йому відчувати себе відносно захищеним в різноманітних ситуаціях і залежно від впливу різних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників (факторів). Але для того, щоб сформувати цей комплекс на підприємстві повинна бути створена відповідна система управління ризиками, а вірніше самим підприємством на той випадок, коли воно може потрапити в умови ризику. Тому, безумовно, підґрунтям для формування комплексу ризикозахищеності підприємства є процес утворення відповідної системи ризик-менеджменту і розробки відповідного процесу управління ризиками [3, с. 154].

Як зазначають А. О. Старостіна та В. А. Кравченко [63, с. 99], в основу організації ризик-менеджменту на підприємствах покладено процес управління ризиками, який включає в себе основні етапи, що представлено на рис. 1.4.

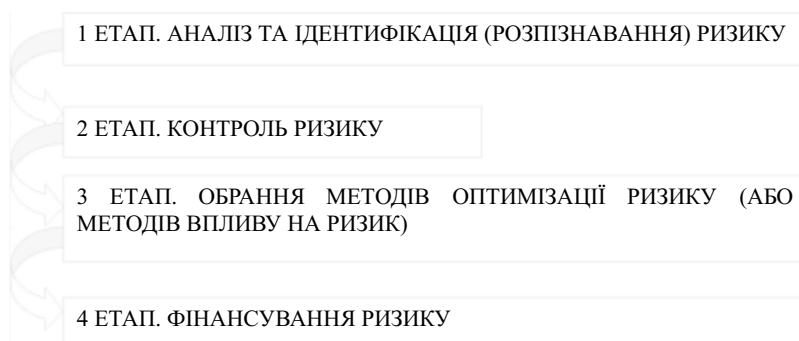


Рис. 1.4. Послідовність етапів процесу управління ризиками на підприємстві

* Джерело: узагальнено за [63, с. 100]

Метою першого етапу процесу аналізу та ідентифікації (розпізнавання) ризику є одержання потрібної інформації про структуру, властивості об'єкту та наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення на наступних стадіях [51, с. 79-80].

Аналіз ризику є комплексним етапом, який включає в себе визначення ризику та його оцінку. На цьому етапі ризик-менеджер повинен визначити ризик.

Ці дії є базою управління ризиками: не можна почати працювати з ризиком, якщо не знати, що він взагалі існує. Необхідно з'ясувати, яким чином підприємство може бути піддано збитку і які його можливі причини. Тому на цьому етапі проводяться роботи, що пов'язані із визначенням (якісна складова) можливих ризиків, притаманних досліджуваній системі (типів, видів та різновидів ризику) [2, с. 69].

Наступними діями ризик-менеджера в межах першого етапу є оцінка ризику (кількісна та якісна), що полягає у кількісному описі тих ризиків, які вже були визначені. Визначаються такі характеристики ризику, як імовірність і розмір

можливого збитку (тобто реальної шкоди, що вони нанесуть організації у випадку свого безпосереднього настання).

На другому етапі процесу управління ризиками (етап контролю ризику) менеджер повинен зробити висновок про серйозність наслідків ризику у випадку його настання (встановити чи суттєвий ризик). У разі, коли ризик суттєвий, можливе прийняття рішення щодо уникнення або попередження ризику: уникнення, попередження. У разі, коли ризик несуттєвий, можливе прийняття рішення щодо прийняття або збільшення ступеню ризику на який може піти підприємство для збільшення можливого позитивного результату [19, с. 78].

Якщо рівень ризику прийнятний, менеджер може прийняти рішення щодо оптимізації виявленого ризику. Саме в цьому полягає сутність третього етапу. На цьому етапі менеджер повинен обрати найбільш прийнятний спосіб для мінімізації можливого збитку в майбутньому. Це здійснюється вибором раціонального способу зменшення ризику.

Важливо встановити, як впливає на результати діяльності конкретний вид ризику і які наслідки ризику, причому спочатку потрібно оцінити імовірність того, що певна подія може статися, а потім як вона вплине на економічне становище підприємства [23, с. 28].

На цьому етапі можуть бути обрані два способи зниження ступеня ризику: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх способів варто віднести: розподіл ризику, зовнішнє страхування. Внутрішніми способами зниження ризиків є лімітування, диверсифікація, створення резервів (запасів), здобуття додаткової інформації.

Четвертим етапом процесу управління ризиками є фінансування ризику. Метою менеджера в цьому випадку є покриття негативних наслідків настання ризикової ситуації фінансовими засобами. Тут підприємству треба подбати про те, як покрити фінансовий збиток від ризиків, що виявляться неприпустимими і неконтрольованими на припустимому рівні [33, с. 104-105].

При цьому підприємство може залишити ризик на себе, а для покриття можливих збитків створити резервний фонд або взагалі не думати про наслідки, як на жаль досить часто буває на українських підприємствах. Для покриття

можливих збитків може бути створено резервний фонд, або застосовано трансфер (передачу) частково чи цілком ризику на сторонню особу шляхом страхування. Підприємства, що задумуються про завтрашній день, передають ризики на покриття страхової компанії [62, с. 107; 66, с. 73].

Таким чином, враховуючи результати проведеного дослідження можна зробити висновок, що процес управління ризиками – це роботи, що пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, що включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій; а ризикозахищеною буде та соціально-економічна система, на якій сформується система управління ризиками, що виникають у її діяльності.

Розглянувши теоретичні аспекти щодо сутності ризик-менеджменту як системи управління ризикозахищеністю підприємства, у наступному розділі кваліфікаційної роботи слід провести дослідження сучасного стану та оцінку ефективності системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах трансформаційної економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»2.1 Характеристика ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» як соціально-
економічної системи

Об'єктом нашого дослідження є Приватне акціонерне товариство «Прилуцький хлібозавод» (далі – ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»), що є одним із лідерів хлібопекарського ринку України.

Повне найменування товариства – Агропромислове об'єднання імені Івана Супуненка Приватне акціонерне товариство «Прилуцький хлібозавод». Зареєстроване товариство 15.08.1996 р. виконавчим комітетом Прилуцької міської ради.

Юридична адреса підприємства: 17500, Чернігівська область, місто Прилуки, вул. Пиратинська, буд. 45.

ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» – це сучасний представник хлібопекарської галузі України. Підприємство оснащено високотехнологічним обладнанням для виробництва хліба і хлібобулочних виробів на будь-який смак. Секрет смачного та корисного продукту полягає у злагодженій роботі багатьох фахівців, які відмінно управляються з технікою і професійно виконують свою роботу.

Товариство за організаційно-правовою формою є акціонерним товариством, за типом – приватне. Підприємство є самостійним господарським товариством, статутний капітал якого поділений на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Розмір статутного капіталу складає – 1185288,0 грн.

Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний та зведений баланс, поточний валютний та інші рахунки в українських та іноземних

банках. Підприємство працює відповідно до затвердженого Статуту, має фірмову печатку та розрахунковий рахунок.

Метою діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є одержання прибутку від виробничої, торгівельно-збутової та іншої підприємницької діяльності для задоволення інтересів акціонерів Товариства, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу.

Предметом діяльності Товариства є:

1) виробництво хлібобулочних, кондитерських виробів, іншої продукції та їх реалізація;

2) оптова та роздрібна торгівля продукцією, що виробляються;

3) торгівельно-посередницькі послуги;

4) переробка зерна для виготовлення борошна, круп'яних виробів, виготовлення олії;

5) товариство також може здійснювати іншу діяльність, яка відповідає меті, визначеній Статутом і не заборонена чинним законодавством України, в тому числі таку, що не приносить прибутку, якщо ця діяльність є корисною для акціонерів або має інший соціальний ефект.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є: 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Крім того, до інших видів діяльності належать:

01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.63 – післяурожайна діяльність;

02.10 – лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві.

Варто зауважити, що **хліб** і **хлібобулочна продукція** є головною харчовою продукцією, яка споживається **усіма категоріями** населення, незалежно від місця проживання, **статі, соціального статусу та рівня доходів**. Тому **хлібопекарська промисловість**, яка забезпечує населення **цією продукцією**, є **стратегічно**

важливою для життєзабезпечення **суспільства** і гарантування продовольчої безпеки держави.

У даний час в **Україні** склалася **тенденція** до зниження попиту на **хлібобулочну продукцію**. **Хліб**, як продукт, залежить **від чисельності** населення, а **чисельність** з року в **рік** скорочується. **Крім** того, **змінюється** структура харчування людей – люди **частіше** надають перевагу фруктам і овочам та намагаються споживати менше **хліба**. Також на обсяг споживання впливає низька **купівельна спроможність** населення, у той час, як **ціни** на **хліб** поступово зростають.

В **Україні** має **місце** така структура **виробників хліба** та **хлібобулочних виробів**: близько 70% хліба і хлібобулочних виробів виготовляють **великі хлібозаводи**, що **розташовані у містах** і районних центрах; близько 30% – **виікають приватні, малі та міні-пекарні**. Таким чином, для **галузі** характерний високий **рівень конкуренції**, яка не оминула і ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». На сьогодні підприємству доводиться конкурувати з **хлібопекарськими підприємствами сусідніх регіонів, які** поставляють свою **продукцію** у м. Прилуки та **населені** пункти Прилуцького району, а також із приватними малими пекарнями.

У 2020 **році** одним із головних **чинників** впливу на **економічні** процеси в **Україні** та **світі** виявився фактор розповсюдження **пандемії COVID-19**. У **відповідь** на **пандемію COVID-19 відбулися суттєві зміни у життєдіяльності** багатьох держав **світу**, у тому **числі** і в **Україні**. Так, були **запроваджені санітарно-епідеміологічні** заходи (карантин, скасування масових **заходів**, закриття навчальних та культурно-розважальних **закладів**, встановлено обмеження пересування на **транспорті**, обмеження трудової **діяльності**). В **результаті** дії обмежувальних **заходів** значно знизилася **купівельна спроможність** населення, що негативно вплинуло на попит на **продукцію** товариства.

У цей непростий час керівництво ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» вишукує додаткові резерви для свого подальшого розвитку. **Постійно** проводяться роботи з поточного ремонту та **модернізації** виробничого обладнання з метою його безперервної роботи та **запобігання** втрат **продукції** у **процесі** виробництва. Ефективне та **раціональне** використання **ресурсів** створює умови для забезпечення

сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. З метою зниження собівартості продукції підприємства впроваджується програма енергозбереження (економії газу та електроенергії). Великі хлібопекарські печі, що працюють на природному газі, призначені для безперервної роботи та виготовлення значних обсягів однотипної продукції. Тому планується більше уваги приділяти використанню у виробництві невеликих електричних печей, що дасть змогу значно знизити споживання природного газу та більш мобільно реагувати на запит ринку. Зокрема, це дасть можливість випускати невеликі партії продукції різноманітного асортименту (здобні булочки з різними начинками, заготовки для піци, лаваші та інші).

На даний момент проводиться пошук нових ринків збуту продукції, зокрема за межами м. Прилуки. З метою заохочення до співпраці нових покупців на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» запроваджено гнучку систему стимулювання. Більше уваги приділяється співпраці з роздрібними торговельними мережами. Топ менеджмент товариства приділяє значну увагу якості продукції, адже тільки високоякісна продукція може бути конкурентоспроможною на ринку. Крім того, керівництво високо цінує репутацію підприємства, що склалася у регіоні, як виробника продукції найвищої якості. Проводиться обов'язкова перевірка якості сировини, що надійшла від постачальників. Постійно вдосконалюються технології виробництва та розширюється асортимент продукції. Перспективним напрямом нині є розширення асортименту заварних видів житнього хліба, розробка технологій виробництва хліба з використанням натуральних харчових добавок та хлібобулочних виробів функціонального призначення для людей зі специфічними захворюваннями.

Ключовими напрямами економічного розвитку ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є:

1. Виробничий – підвищення якості продукції, впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів, розробка графіку потреби в ресурсах, оптимізація виробничих площ, впровадження програми енергозбереження.

2. **Фінансовий** – зниження **собівартості** продукції, пошук нових **резервів** зростання прибутку, **оптимізація** витрат на ресурси, виробництво та **заробітну** плату, **оптимізація** витрат **від** настання **ризиків**, у тому **числі** фінансових, забезпечення **фінансової рівноваги, стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства** у довгостроковому **періоді**, забезпечення **фінансової безпеки** підприємства, балансування структури **активів та пасивів, доходів та витрат**.

3. **Маркетинговий** – удосконалення **продукції відповідно** до потреб ринку, **дослідження та вихід на нові сегменти ринку, диверсифікація діяльності та асортименту продукції, пошук нових споживачів, клієнтів і партнерів**.

4. **Техніко-технологічний** розвиток – оновлення **фізично зношених та морально застарілих** основних засобів, **перехід на інноваційні технології** виробництва продукції та впровадження прогресивних **технологічних процесів, підвищення якості** виготовлення продукції, удосконалення виробничої системи **управління, впровадження ресурсозберігаючих (передовсім енергоощадних) технологій, автоматизація ручної праці, поліпшення умов праці співробітників та техніки безпеки, адаптація технологій** виробництва **відповідно** до вимог охорони навколишнього середовища.

Далі доцільно розглянути складові системи управління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

До основних органів управління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» належать:

- 1) вищий – Загальні збори акціонерів та Наглядова рада;
- 2) виконавчий – правління;
- 3) контролюючий – Ревізійна комісія.

Загальні збори акціонерів товариства є вищим органом управління, що є повноважним затверджувати Статут, вносити зміни до нього, затверджувати склад Наглядової ради та Ревізійної комісії, визначати склад членів правління. Наглядова рада керує роботою підприємства у період між Загальними зборами акціонерів. **Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність правління.**

Основними акціонерами ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є фізичні та юридичні особи, які є власниками акцій товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні акціонери ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2021 р.

Власник Найменування, вид особи	Цінні папери		Номінальна вартість	Кількість	Від загальної кількості (%)
	Вид, випуску існування	форма та форма			
Супруненко Микола Іванович (фізична особа – резидент)	Акція проста бездокументарна іменна		1,00	730657	61,643 8
Супруненко Людмила Миколаївна (фізична особа – резидент)	Акція проста бездокументарна іменна		1,00	342113	28,8633

* Джерело: складено автором за даними підприємства [54]

Правління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» здійснює поточну господарську діяльність відповідно до Статуту та є виконавчим органом товариства. Правління товариства одноосібно очолює генеральний директор (голова правління) Супруненко Людмила Миколаївна. У її підпорядкуванні знаходяться лінійні керівники та керівники окремих функціональних підрозділів. Правління відповідає за повсякденну роботу товариства на ринку товарів і послуг.

Ревізійна комісія (Ревізор) є органом, який контролює фінансово-господарську діяльність товариства, а також діяльність генерального директора (голови правління) шляхом проведення чергових та спеціальних перевірок. Ревізор готує висновки про річний фінансовий звіт та баланс підприємства, подає на затвердження Загальних зборів акціонерів висновок про затвердження річної фінансової звітності товариства.

Склад основних органів управління і контролю та підпорядкування структурних підрозділів підприємства визначають його організаційну структуру управління як сукупності рівнів та ланок управління.

Організаційна структура управління товариства належить до лінійно-функціонального (змішаного) типу ієрархічних структур управління, для якої характерне поєднання під єдиним керівництвом лінійних керівників (головного інженера, комерційного директора, фінансового директора та директора з персоналу) і керівників функціональних підрозділів (відділів, служб, лабораторій, цехів, магазинів тощо). Така структура є оптимальною для підприємств корпоративного типу управління, тому що вона дозволяє реалізувати потенціал структурних підрозділів і спрямувати зусилля лінійного керівництва за функціональними напрямками діяльності та окремими бізнес-процесами.

Слід відзначити, що на досліджуваному підприємстві станом на 01.01.2021 р. працює 265 осіб, кожен із яких є кваліфікованим працівником, який знає свою справу та спроможний виконувати свої функціональні обов'язки.

Асортимент продукції підприємства є дуже різноманітним, що нараховує близько 200 найменувань хлібобулочних виробів та хліба.

ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» виробляє широкий асортимент продукції – 80 найменувань хлібобулочних, в т.ч. заварні, елітні хліба, булочні та здобні вироби, булочні вироби дрібної ваги (50 г) та до 120 найменувань кондитерських виробів – тістечка, торти, пряники, печиво, рулети.

До прикладу асортимент продукції товариства включає:

хліб соціального напрямку – спрямований на бідні верстви населення, ціна його менша, а якість є гіршою;

продукція з покращеною рецептурою виробництва – спрямований на більш заможне населення, продукція виробляється із додаванням злакових, насіння соняшника, гарбуза, кунжуту та горіхів.

Здійснимо оцінку динаміки кількості виготовленої продукції на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Як ми бачимо із даних табл. 2.2, протягом аналізованого періоду у структурі виготовленої продукції ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» відбуваються постійні зміни. Так, найбільше підприємство виготовляє в асортименті хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній: у 2018 р. – 3106 тонн, у 2019 р. – 2730 тонн, у

2020 р. – 2381 тонну. У 2019 р. порівняно з 2018 р. обсяги виробництва цієї групи скоротилися на 12,1%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 12,8%.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів виготовленої продукції на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»
за 2018-2020 рр.**

Найменування	Кількість виготовленої продукції, тонн			Абсолютне відхилення (+,-), тонн		Відносне відхилення (+,-), %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	р.	р.	р.	р. від 2018 р.	р. від 2019 р.	р. від 2018 р.	р. від 2019 р.
Хліб пшеничний	606	521	556	-85	+35	14,0%	+6,7%
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	3106	2730	2381	-376	-349	12,1%	12,8%
Вироби булочні	1436	1290	1207	-146	-83	10,2%	-6,4%
Вироби здобні	225	195	212	-30	+17	13,3%	+8,7%
Сухарі, сушки та інші	7	6	23	-1	+17	14,2%	283,3%
Разом	5380	4742	4379	-638	-363	11,9%	-7,7%

* Джерело: розраховано автором за даними підприємства [54]

На підприємстві булочних виробів у 2020 р. було випущено 1207 тонн порівняно з 1290 тоннами у 2019 р. та 1436 тоннами у 2018 р. Крім того, можна простежити нестабільну динаміку випуску хліба пшеничного: спочатку у 2019 р. порівняно з 2018 р. кількість випущеної продукції скоротилася на 85 тонн, але у 2020 р. відносно 2019 р. – зросла на 35 тонн. Аналогічним чином змінилася динаміка випуску здобних виробів, а також сухарів, сушки та інших виробів. Хоча питома вага останньої групи продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 283,3%.

Узагальнюючи отримані дані можна констатувати, що у 2019 р. зменшилися обсяги виготовленої продукції на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у кількісному

обчисленні на 11,9% у порівнянні з попереднім 2018 р. (або на 638 тонн). У 2020 р. обсяги виготовленої продукції в кількісному обчисленні зменшилися на 7,7% у порівнянні з попереднім 2019 р. (або на 363 тонни). Зменшення обсягів виготовленої продукції товариства можна вважати негативною тенденцією.

Слід зауважити, що продукція підприємства відпускається відповідно до замовлень покупців, доставляється власним і замовленим автотранспортом.

Підприємство у своїй структурі має власний орендований транспорт для забезпечення хлібобулочними виробами як місто Прилуки та Прилуцький район, і прилеглих 8 районів Чернігівської області, так і 11 районів сусідніх Сумської, Київської, Полтавської та Черкаської областей.

Підприємство забезпечує хлібом, як фізичних осіб, так і торговельні мережі: «АТБ Маркет», «Retail» та «Альянс маркет». Та це не всі точки збуту продукції товариства. ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» постачає свою продукцію також у дитячі садки, районні та міські лікарні, заклади дитячого харчування, школи в межах міста та сусідніх районів, будинки пристарілих та дитячі будинки.

Отже, на хлібо заводі значну увагу приділяють переоснащенню та реконструкції виробничих цехів для зменшення ручної праці. Це прерогатива спеціалістів підприємства та науковців.

На сьогодні, важливим завданням у діяльності хлібо заводу є оснащення виробництва і заміна застарілого обладнання, а також розробка та впровадження нових видів асортименту продукції.

Рациональне та ощадливе використання основних засобів є на сьогодні одним із найактуальніших завдань, що стоять перед даним підприємством.

Таким чином, у результаті проведеної характеристики діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» як соціально-економічної системи можна зробити наступні висновки. На сьогодні підприємство працює на ринку хлібобулочних виробів у м. Прилуки та населених пунктів Прилуцького району. Асортимент продукції підприємства включає близько 200 найменувань хлібобулочних виробів та хліба. Проте, слід відзначити щорічне скорочення обсягів виготовленої продукції, що можна вважати негативним явищем.

Підприємство належить до корпоративного типу акціонерних товариств, має власні органи управління і контролю. Організаційна структура управління належить до лінійно-функціонального (змішаного) типу. Система управління на підприємстві представлена суб'єктом та об'єктом управління.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» спостерігається наявність стабільної структури кадрового складу, оскільки чисельність персоналу протягом аналізованого періоду майже не змінилася. У загальній структурі персоналу товариства переважають жінки. Позитивно можна оцінити постійне зростання середнього розміру заробітної плати співробітників підприємства.

Скорочення розміру чистого доходу від реалізації продукції, продуктивності праці, фондівіддачі основних засобів, чистого прибутку та оборотних активів підприємства у 2020 р. можна вважати негативною тенденцією. Поряд з цим, поступове зростання розміру матеріалівіддачі, витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, збільшення валового прибутку та власного капіталу, скорочення собівартості реалізованої продукції та обсягу короткострокового позичкового капіталу є позитивним явищем у роботі ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

Наступний підрозділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці ефективності діючої системи ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

2.2 Оцінка ефективності діючої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Для дослідження ефективності діючої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» вважаємо за доцільне окреслити ряд завдань, вирішення яких допоможе здійснити його комплексно і в логічній послідовності. Тому в роботі буде досліджено, які чинники виникнення ризику впливають на діяльність товариства; які групи і види ризиків найбільш характерні для

діяльності обраного об'єкту; проаналізовано чинну систему ризик-менеджменту (управління ризикозахисністю) та її організаційно-методичне забезпечення.

Для початку зазначимо, що на підприємство у значній мірі впливає середовище його діяльності. Одним з основних методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» є SWOT-аналіз (табл. 2.8).

На основі табл. 2.8 складемо матрицю SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» (рис. 2.4).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (9)	Загрози (7)
Сильні сторони (8)	Поле «СС і М» $8 + 9 = 17$	Поле «СС і З» $8 + 7 = 15$
Слабкі сторони (9)	Поле «СлС і М» $9 + 9 = 18$	Поле «СлС і З» $9 + 7 = 16$

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»

* Джерело: складено автором

Результати матриці SWOT-аналізу показали, що на сучасному етапі свого розвитку ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» знаходиться у полі «СлС і М», а це означає, що керівництво підприємства нині використовує стратегію обмеженого зростання (стабілізації) шляхом реструктуризації окремих видів діяльності. Товариство має можливості для розвитку з боку держави, але для цього його керівництву слід звернути увагу на слабкі сторони внутрішнього середовища та прийняти кардинальні управлінські рішення для його удосконалення.

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства також дає можливість ідентифікувати зовнішні чинники прямого і непрямого впливу, що можуть викликати появу ризиків у господарській діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод».

Вихідними даними дослідження стали оцінки міжнародних організацій та рейтингових агентств, соціологічні дослідження. Аналізуючи отримані результати, можна відзначити порівняно низькі відсотки екологічного чинника та загрози дефолту, що досить часто ставлять на чільне місце вітчизняні фахівці. Проте, слід враховувати специфіку галузі, до якої належать підприємство.

Наприклад, негативний вплив на привабливість української економіки спричиняють суб'єктивні чинники, що пов'язані із бюрократизмом, корупцією в керівних органах підприємств та органів влади, систематичними змінами в урядових структурах. Серед об'єктивних чинників, що мають високу питому вагу, потрібно виділити такі: значний податковий тиск і неналежний розвиток фінансового сектору економіки країни.

На розгляд управлінського персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» було запропоновано чинники, що спричиняють виникнення ризиків у процесі їх діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні чинники виникнення ризиків, що впливають на господарську діяльність ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Категорії управлінського персоналу	Керівники	Спеціалісти	Технічні службовці
Чинники			
1. Недосконалість законодавства	+	+	+
2. Нестабільність податкової політики	+	+	+
3. Криміногенна обстановка			
4. Бюрократизм		+	+
5. Нестабільність фінансово-кредитної системи	+	+	
6. Низька купівельна спроможність населення	+	+	+
7. Недостатність			

власного капіталу			
8. Недосконалість управлінських рішень		+	+
9. Недобросовісна конкуренція	+	+	
10. Нестача інформації	+	+	
11. Природні чинники	+		
12. Інші чинники			

* Джерело: складено автором

Результати проведеного дослідження, що були отримані у табл. 2.9, можна узагальнити таким чином:

1. Жоден з експертів не виділив як причину виникнення ризиків криміногенну ситуацію, що свідчить про правомірність обстановки, у якій діє суб'єкт господарювання.

2. Найбільше ризики виникають під впливом бюрократизму, недосконалих управлінських рішень, природних чинників (виділено чотирма опитаними експертами). Одностайно експерти в якості чинників виявлення ризиків виокремили недосконалість законодавства та нестабільність податкової політики.

3. Щонайменше трьома експертами було визнано і вплив на виникнення ризиків решти чинників, що вказує на правильність обраної сукупності чинників, що була запропонована.

Серед інших суттєвих чинників ризиків були виділені: знос устаткування, особливості галузі та диспропорції між цінами на засоби виробництва та готовою продукцією підприємства.

Варто відзначити, що у сучасних умовах ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є великим підприємством, тому вище керівництво повинне обирати досить визначену позицію щодо боротьби із конкурентами та розвитку виробничих і збутових потужностей. Дане підприємство у процесі своєї діяльності обрало помірно-агресивну стратегію щодо ризиків. Тобто, товариство прагне поступово нарощувати темпи зростання та захоплення ринку. Намагається не робити ризикованих інвестицій та розробляти ризиковані проекти, що в умовах

нестабільності економічного становища є, на нашу думку, найбільш прийнятним варіантом розвитку.

На підприємстві хоча і використовують різноманітні інструменти управління ризиком, але не існує централізованого управління ризиками, виявлення та попередження проблем, що виникають у процесі діяльності досліджуваного підприємства.

Як свідчать результати комплексного аналізу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» як системи управління, керівництво використовує стратегію управління ризиком, проте на підприємстві не існує чітких формалізованих документів щодо управління ризиками та шляхів їх подолання.

Більш досконале вивчення дій генерального директора (голови правління) ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» та його реакції на виникнення ризиків дає можливість констатувати, що підприємство використовує також стратегію прийняття ризику. Ця стратегія використовується рідше, але вона є не менш важливою. Керівництво свідомо йде на ризик з надією, що виникаючі ризики не призведуть до провалу конкретного проекту або товариства в цілому.

На ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» використовують всі методи розробки стратегій ризик-менеджменту: індуктивний, дедуктивний, позитивний та нормативний методи.

Дослідження показало, що вище керівництво ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» для реалізації обраних стратегій використовує різні прийоми управління ризиком залежно від ситуації.

Диверсифікація – це прийом, що використовується на підприємстві. Диверсифікують залежно від необхідності і постачальників, і асортимент, і ринки збуту продукції.

Лімітування – для кожного дилера визначається гранична сума, на яку він може придбати продукцію без попередньої оплати, також на підприємстві визначаються розміри витрат, що допустимі при нормальному функціонуванні підприємства.

Не зважаючи на те, що система ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» не є формалізованою, але вона все ж таки функціонує, хоча і не завжди ефективно.

Суб'єктом системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є особа (індивід або колектив), яка зацікавлена у результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкту ризику. На досліджуваному підприємстві суб'єктами системи ризик-менеджменту виступають вищий та виконавчий органи управління (Загальні збори акціонерів та генеральний директор – голова правління).

Об'єктом системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є економічна підсистема, ризикові вкладення капіталу, економічні взаємостосунки між суб'єктами господарського процесу тощо, тобто об'єктами виступають: персонал, техніка, обладнання, матеріальні та грошові ресурси тощо.

Діюча система управління ризиками на підприємстві включає такі складові:

- 1) ідентифікацію ризиків – виявлення чинників ризику;
- 2) оцінку ризиків – розрахунок величини збитків, яких може зазнати підприємство;
- 3) нейтралізацію ризиків – створення резервів – сумнівних – боргів, страхування, створення резервного фонду тощо.

Поняття ризику охоплює практично всю діяльність суб'єкту, що здійснює господарську діяльність, і, отже, існує різноманіття ризиків, які виникають у роботі досліджуваного товариства.

До ризиків, що загрожують ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у здійсненні його господарсько-фінансової діяльності, варто віднести: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх ризиків, що впливають на стан ризикозахищеності товариства, можна віднести: природні (ризик стихійних лих та екологічні ризики); загальноекономічні (ризик зміни економічної ситуації, ризик несприятливої кон'юнктури ринку, ризик посилення конкуренції і галузевий ризик); політичні (ризик націоналізації та експропріації, ризик трансферту, ризик розриву контракту, ризик воєнних дій); фінансові ризики, що пов'язані із купівельною здатністю

грошей (інфляційні і дефляційні ризики, валютні ризики, ризики ліквідності, ризик зміни загальної ринкової ставки проценту).

До основних внутрішніх ризиків, що супроводжують діяльність ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», належать: виробничі (ризик зниження продуктивності праці, втрат робочого часу і т. д.); технічні (ризик при впровадженні нових технологій або інноваційні ризики, ризик втрат при негативних результатах НДДКР, ризик втрат у результаті збоїв і поломок обладнання); комерційні (ризики, що пов'язані із реалізацією товару на ринку, транспортні ризики, ризик, що пов'язаний із прийомом товару покупцем, ризик, що пов'язаний із платоспроможністю покупця); інвестиційні (ризик втраченої вигоди, процентний ризик, кредитний ризик, біржовий ризик, ризик банкрутства). Іншими словами – це організаційні ризики, що пов'язані із проблемами системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт тощо, тобто ризики, що пов'язані із внутрішньою організацією роботи підприємства.

Основні фінансові інструменти ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», що несуть у собі фінансові ризики, включають: грошові кошти, дебіторську та кредиторську заборгованість. Кредитами банків на сьогодні досліджуване підприємство не користується. До фінансових ризиків товариства можна віднести: ринковий ризик, ризик втрати ліквідності, кредитний ризик, ризик грошових потоків. Метою управління фінансовими ризиками керівництво товариства визначило їх мінімізацію або мінімізацію їхніх наслідків. Головними завданнями управління фінансовими ризиками є оптимізація структури капіталу (співвідношення між власними та позиковими джерелами формування фінансових ресурсів) та оптимізація портфелю боргових зобов'язань.

Цінові ризики є одними з найбільш важливих і небезпечних видів ризику, тому що вони впливають на можливість втрати доходів і прибутку в господарській діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Вони виявляються у підвищенні рівня цін на сировину та матеріали, що закуповуються, у зростанні рівня цін і тарифів на послуги сторонніх організацій, у зниженні рівня цін на реалізовану продукцію. В останні роки відбувається постійне зростання цін на енергоносії та сировину і

матеріали, що призводить до зростання собівартості готової продукції. Керівництво товариства оцінює даний ризик та не може на нього вплинути. Фахівці підприємства проводять постійний аналіз витрачання матеріальних ресурсів з метою оптимізації та зниження розміру витрат. Значний вплив на рівень цінового ризику має якість продукції. Це є внутрішній чинник цінового ризику і вище керівництво постійно його контролює. Погіршення якості реалізованого товару призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, до збільшення рівня цінового ризику.

До чинників виникнення цінового ризику у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» слід віднести: забезпеченість трудовими ресурсами, необоротними активами та оборотними коштами, загальну економічну ситуацію. Використання фізично та морально застарілих основних засобів виробничого призначення, по-перше, гальмує виробництво сучасної продукції; по-друге, зношеність основних засобів призводить до частих поломок і зупинки устаткування. У результаті знижується якість продукції та збільшуються витрати на її виробництво, що, у свою чергу, призводить до її подорожчання. Тому керівництво товариства вбачає своїм обов'язком збереження кваліфікованого персоналу та підтримання обладнання у належному стані з метою виробництва продукції високої якості.

Кредитний ризик – це ризик невиконання контрагентами договірних зобов'язань і, як наслідок, виникнення фінансового збитку товариства. Фінансові інструменти, що створюють суттєві кредитні ризики для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» – це грошові кошти та їх еквіваленти і дебіторська заборгованість, що включає незабезпечену торгівельну та іншу дебіторську заборгованість. З метою уникнення кредитного ризику вище керівництво підприємства розміщує грошові кошти у банківських установах, які на момент відкриття рахунку мають мінімальний ризик дефолту. Проте, використання цього підходу не дозволяє запобігти виникненню збитків у випадку більш суттєвих змін на ринку. З метою уникнення втрат через неспроможність дебіторів-покупців оплатити свої зобов'язання фахівці товариства постійно проводять моніторинг стану

розрахунків та у випадку затримки оплати приймають рішення стосовно доцільності подальшого відвантаження продукції.

Крім того, обліковою політикою товариства передбачено створення резерву сумнівних боргів, що являє собою оцінку очікуваних збитків у відношенні дебіторської заборгованості за розрахунками із покупцями. Розмір резерву сумнівних боргів визначається виходячи з оцінки платоспроможності кожного дебітора. Станом на кінець звітного року товариство не має сумнівної дебіторської заборгованості. Тому керівництво підприємства вважає кредитний ризик мінімальним.

Ризик ліквідності полягає у тому, що підприємство не зможе погасити свої зобов'язання при настанні терміну їх погашення. Дослідження показало, що керівництво товариства ретельно контролює і керує своїм ризиком ліквідності. Підхід керівництва до вирішення проблем ліквідності ґрунтується на ефективному здійсненні операційної діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» та залученні фінансування для покриття потреб в оборотному капіталі. Фахівці товариства здійснюють контроль ризику нестачі грошових коштів шляхом планування поточної ліквідності. За допомогою цього інструменту аналізуються терміни платежів, пов'язаних з фінансовими активами (наприклад, дебіторська заборгованість, інші фінансові активи), а також прогнозовані грошові потоки від операційної діяльності. Підприємство є ліквідним, тобто здатним розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями при настанні терміну їх погашення.

Ризик грошових потоків – це ризик того, що незбалансованість у надходженні та витрачанні грошових коштів призведе до вимушеної нестачі власних грошових коштів та непередбаченої потреби у зовнішньому кредитуванні. З метою уникнення ризику грошових потоків вище керівництво ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» здійснює ефективне управління грошовими потоками, що забезпечує фінансову рівновагу підприємства у процесі його стратегічного розвитку, сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу, дозволяє уникнути виникнення додаткової потреби товариства у позичковому капіталі.

Виходячи з базової класифікації, не можна оминути значні прояви ризику в роботі з персоналом. Цей ризик можна розділити на три групи: ризик на вході в організацію. Даний тип ризику виникає при наймі співробітників; ризик при роботі з персоналом всередині організації. Один з основних ризиків при роботі з персоналом для підприємства на цьому етапі – ризик стати «кузнею кадрів», яка готує професіоналів для своїх конкурентів. Причиною тому можуть бути недостатньо добре розроблені системи навчання і планування кар'єри співробітників, а також відсутність роботи зі створення і підтримки мотивації персоналу до роботи на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»; ризики при роботі з персоналом на виході з організації. При некоректній процедурі звільнення можливий як моральний збиток у вигляді антиреклами, так і фінансовий збиток у випадку звертання скривдженого співробітника до суду.

Необхідно відзначити, що протягом 2018-2020 рр. на досліджуваному підприємстві не застосовувалися операції хеджування ризиків, тобто вище керівництво не вважало за доцільне використати політику щодо страхування кожного виду ризиків за прогнозованими господарськими операціями. Це можна вважати недоліком, оскільки інструментарій страхування ризиків на сучасному етапі дозволяє елімінувати (розкладати) господарські ризики на окремі складові, визначати наслідки прояву ризику та використовувати дієві механізми страхування підприємства від впливу різних чинників ризику.

Таким чином, проаналізувавши діючу систему ризик-менеджменту (управління ризикозахищеністю) на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», доцільно зазначити наступне:

- 1) на підприємстві вище керівництво розуміє існування ризиків;
- 2) керівництво використовує певні прийоми та методи управління ризиками, але чітко не визначило відповідальність і повноваження суб'єкту управління у системі ризик-менеджменту;
- 3) на підприємстві відсутня політика управління ризиками, яка повинна розроблятися його вищим керівництвом;

4) відсутнє організаційно-методичне забезпечення процесу управління ризиками на підприємстві;

5) чітко не сформульована стратегія та програми управління ризиками;

6) практично не розроблений процес управління ризиками та механізм оцінки ризиків.

З метою підвищення ефективності формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у наступному розділі кваліфікаційної роботи доцільно розглянути основні напрями підвищення ефективності процесу формування системи ризик-менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1 Раціоналізація процесу формування системи управління ризикозахищеністю на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»

Як зазначалося у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, ризикозахищеність підприємства свідчить про ефективність системи управління ризиком його виробничо-комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Для забезпечення стійкості ПрАТ «Прилуцький хлібо завод», його здатності протистояти несприятливим ситуаціям необхідним є формування системи управління ризикозахищеністю. Будемо вважати, що для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» формування системи управління ризикозахищеністю – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємстві у ризикових ситуаціях.

З цією метою спочатку сформулюємо критерії ризикозахищеності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод», що можуть бути представлені показниками: фінансова сталість; обсяг діяльності; прибутковість; наявність та структура власних обігових коштів; характеристика схильності до ризику системи управління.

На нашу думку, формування системи управління ризикозахищеністю (системи ризик-менеджменту) на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» необхідно здійснювати у чітко визначеній послідовності. Пропонуємо використовувати схему механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в існуючу систему управління товариством (рис. 3.1).

Зрештою, особливості формування ефективної системи ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві передбачають здійснення чіткої послідовності основних заходів [15, с. 21]:



Рис. 3.1. Рекомендована схема механізму формування системи управління ризикозахищеністю ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

* Джерело: розроблено автором

1. Розробка механізму формування системи управління ризикозахищеністю (ризик-менеджменту) підприємства.
2. Визначення елементів економічного блоку: розробка та удосконалення методів управління економічним ризиком.
3. Визначення складових організаційного блоку: формування системи органів управління для розробки та реалізації ключових програм ризик-менеджменту.
4. Визначення елементів інформаційного блоку: здійснення моніторингу динаміки та складу економічних ризиків, оцінка інтенсивності впливу економічних ризиків на роботу підприємства.
5. Інтеграція ризик-менеджменту у систему управління підприємством.
6. Оцінка сучасного економічного стану та перспектив розвитку системи управління підприємством.
7. Коригування загальної стратегії господарської діяльності та окремих програм розвитку підприємства.

На думку автора, чітке дотримання особливостей формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві сприятиме зростанню рівня його конкурентного потенціалу та формуванню дієвого механізму нейтралізації ризикових ситуацій у найближчій перспективі.

Для підвищення ризикозахищеності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» необхідно удосконалити і формалізувати процес управління ризиком. Пропонуємо впровадити його з урахуванням послідовності наведених далі етапів: аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик; прийняття рішень. Пропонуємо покроковий алгоритм здійснення процесу управління ризиком (рис. 3.2).

Як ми бачимо із рис. 3.2, в основі процесу управління ризиком на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» мають закладатися цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання та збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації з метою забезпечення прийнятного співвідношення між рівнем отриманого прибутку та понесеного при цьому господарського ризику.

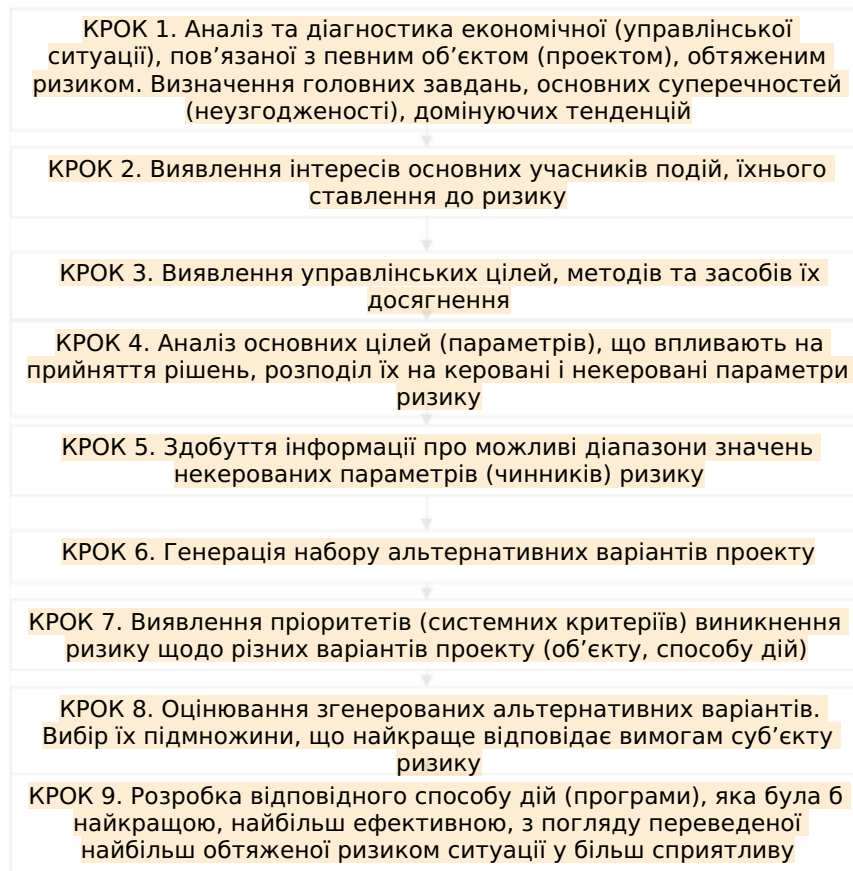


Рис. 3.2. Рекомендований покроковий алгоритм здійснення процесу управління ризиком на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

* Джерело: розроблено автором

Система ризик-менеджменту (управління ризикозахищеністю) на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» буде ефективною, якщо вище керівництво зможе використати наступні методи управління ризиками:

1. Уникнення ризику – означає просто ухилення від заходів, що пов'язані із ризиком.

2. Утримання (поглинання) ризику – означає, що ризик залишається за суб'єктом ризику.

3. Передача ризику – означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії).

4. Зниження (попередження) ризику – це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику та об'єкту втрат.

Для зниження ступеня ризику у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно використовувати такі методи (способи):

1) зовнішні способи оптимізації (зниження ризику), до яких належать: розподіл ризику та зовнішнє страхування ризиків;

2) внутрішні способи оптимізації (зниження ризику), до яких включають: лімітування, диверсифікацію, створення резервів (запасів), здобуття додаткової інформації.

Для якісного аналізу ризиків у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» доцільно можна скористатись запропонованою формою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендована форма ідентифікації та оцінювання ефективності системи управління ризикозахищеністю на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Основні ризики	Інтенсивність впливу ризиків (10 балів – дуже інтенсивний ризик)	Ефективність системи управління ризиками (10 балів – найефективніше управління)	Відхилення (інтенсивність дії ризиків мінус ефективність системи управління ризиками)	Заходи для мінімізації виявлених відхилень	
Ризик № 1					
Ризик № 2					
Ризик № 3					

* Джерело: розроблено автором

При цьому, варто звернути увагу на особливість і послідовність заповнення табл. 3.1. Для цього фахівцям з ризик-менеджменту ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» необхідно:

1) виділити три чи більше найважливіших ризиків, що виникають у діяльності підприємства;

2) оцінити кожен із запропонованих ризиків залежно від його інтенсивності дії на підприємство. Пропонуємо скористатися десятибальною шкалою, при цьому 10 балів отримує найінтенсивніший вид ризику;

3) оцінити ефективність системи ризик-менеджменту, використовуючи десятибальну шкалу;

4) визначити відхилення між інтенсивністю дії виділених ризиків та ефективністю існуючої системи ризик-менеджменту (різниця між балами у другій та третій колонках (див. табл. 3.1). Отже, у четвертій колонці табл. 3.1 можна отримати: позитивне значення – свідчить про незадовільне управління цим видом ризику; дорівнює нулю – свідчить про високий рівень ефективності системи управління ризиком; негативне – надмірне управління ризиком, що призводить до появи ризиків невикористаних можливостей.

Отже, використовуючи запропоновану таблицю, крім якісного аналізу ризиків та вибору найзначущіших із них, вище керівництво ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» зможе отримувати інформацію про рівень ефективності існуючої системи ризик-менеджменту та заходи для ліквідації існуючих недоліків у процесі управління ризиками.

Разом з тим, пропонуємо впроваджувати на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» систему управління ризикозахищеністю, яка охоплюватиме такі підсистеми діяльності: фінансової, інвестиційної, основної, надзвичайної, управлінської.

Коли йдеться про ризикозахищеність фінансової діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», то насамперед мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості. Фінансова стійкість товариства передбачає, що ресурси, вкладені у основну діяльність, повинні окупитися за рахунок діяльності, а отриманий прибуток повинен забезпечити самофінансування і незалежність

підприємства від зовнішніх запозичень. Фінансова стійкість – це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність. Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно проводити, використовуючи «метод зон», а саме – доцільності затрат. За цим методом загальний фінансовий стан підприємства поділяють на п'ять фінансових зон, розташованих за ступенем стійкості фінансового стану підприємства.

Особливе місце в системі управління ризиками на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» повинна посідати ризикозахищеність його інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, система ризик-менеджменту яких зможе підвищити привабливість інвестицій.

Ризикозахищеність основної діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» стосується ризикозахищеності виробничої та збутової діяльності підприємства, і залежить від вибору і проведення маркетингової стратегії, а саме від вибору цільового сегменту ринку, організації маркетингових досліджень, ціноутворення та організації мережі збуту і просування товару.

Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» може бути досягнута, використовуючи такий метод управління ризиком, як передача ризику, наприклад, страховій компанії з виплатою страхових внесків або передачу частини ризику партнером по проекту з передачею при цьому частки прибутку від реалізації проекту. Навіть у випадку певного страхування ризику підприємство може бути обтяжене ризиком, а саме – управлінським ризиком (ризиком прийняття управлінських рішень), що має прояв у вигляді ризику втраченої вигоди – невдалого проведення процесу страхування, що у підсумку може призвести до перевитрат коштів.

Дуже важливою для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» є також ризикозахищеність управлінської діяльності. Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику.

На наш погляд, управлінська поведінка керівництва ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» в умовах ризику повинна базуватися на таких принципах:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал. Реалізація цього принципу передбачає, що кожен відповідальний фахівець товариства повинен: оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикових подій, які можуть очікуватися на підприємстві; порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться у його розпорядженні.

2. Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику. Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який притаманний діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикової події на життєдіяльність підприємства.

3. Не можна ризикувати великим заради малого. Цей принцип передбачає порівняння доходу, що очікується, з рівнем ризику. Реалізація цього принципу передбачає необхідність пошуку альтернативних варіантів, які стосуються здійснення господарської операції або діяльності підприємства.

4. Позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є, то потрібно приймати негативне рішення. Практична реалізація цього принципу означає, що ризик-менеджер повинен у процесі прийняття свого рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуацій повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дає змогу йому перестрахуватися на випадок несприятливого збігу різних чинників ризику.

Описані вище принципи мають загальноєвристичний характер, тобто є сукупністю логістичних прийомів та правил прийняття рішення, якими слід керуватися за будь-яких обставин, а тому можна вважати їх універсальними для використання при формуванні ефективної системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

Таким чином, через відчутний вплив ризиків на фінансовий стан ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» актуальними є проблеми: розробки та першочергової реалізації заходів, що спрямовані на нейтралізацію найнебезпечніших проявів ризику в ланцюжках економічних явищ, що призводять до кризового стану; заходів, спрямованих на швидке поновлення

платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стабільності суб'єкту господарювання, забезпечуючи його ефективне функціонування.

Проте, без чітко розроблених процедур щодо управління ризикозахищеністю не можна сформувати дієву систему управління ризиками. Вирішенню цього питання може сприяти запропонована у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи методика розробки програми управління ризиками на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» для удосконалення системи ризик-менеджменту.

3.2 Удосконалення системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за рахунок впровадження методики розробки програми управління ризиками

Для створення дієвої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» пропонуємо використати основні положення щодо розробки програми управління ризиками.

Програма управління ризиками (ПУР) для товариства – це максимально конкретна програма дій, яка міститиме опис виявлених ризиків та методів впливу на них. Грунтуючись на дослідженні [80, с. 135-141], автором запропоновано програму управління ризиками на підприємстві, що представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована структура програми управління ризиками на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Розділи	Обсяг (стор.)
Резюме для вищого керівництва	1
Опис бізнесу (напрями діяльності товариства)	1-3
Контекст ризику: місія, стратегічні і тактичні цілі товариства, збитки тощо	1-2
Ризики підприємства	3-5
Оцінка ризику: наслідки та ймовірність	3-5
Карта ризиків	1
Методи впливу на ризики	3-5
Економічна ефективність	1
Додатки (організаційна структура управління ризиками, фінансові коефіцієнти тощо)	1-5

* Джерело: розроблено автором

Для розробки ПУР на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» необхідно рекомендувати дотримуватися пропонованої загальної схеми:

1. Визначається загальний контекст діяльності товариства.
2. Проводиться виявлення чинників ризиків і формулювання ризиків.
3. Здійснюється оцінка ризиків, що складається з декількох етапів (визначення імовірності настання ризикованих подій, їх наслідків, якості управління ризиками).

4. Ризики ранжуються і відбираються ті з них, для яких керівництво товариства використовуватиме активні методи управління ризиками.

5. Розробляються методи впливу на ризики і визначається ефективність їх застосування.

Для того, щоб скласти ПУР на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» необхідно послідовно пройти кілька етапів.

Зупинимось детально на виявленні чинників та оцінці ризиків у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Для цього потрібно у кожному підрозділі товариства встановити збитки та чинники, що призвели до їх появи. Результати аналізу збитків для керівництва підприємства необхідно занести у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Можливі збитки ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» від сфер господарської діяльності (умовний приклад)

Опис збитків	Чинник ризику	Джерело (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище)	Розмір збитків
Виробництво			
1. Витрати на переробку бракованої продукції	Порушення технології	Внутрішнє середовище	5 тис. грн.
2. ...			
Фінанси			
9. Витрати на сплату додаткових процентів за користування кредитом	Перевищення запланованих темпів інфляції	Макросередовище	10 тис. грн.

10. ...			
Збут			
25. Витрати, пов'язані із реалізацією частини товару А за зниженими цінами	Зміна уподобань споживачів	Мікросередовище	7 тис. грн.
26. ...			
Загалом (за пунктами 1-25)			80 тис. грн.

* Джерело: розроблено автором

Наступним кроком має бути виявлення чинників ризиків і формулювання ризиків для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод».

При цьому варто зважати, що чинники ризику (випадкові події, що впливають на мету роботи підприємства) знаходяться, як у зовнішньому середовищі (макросередовище і мікросередовище), так і внутрішньому середовищі товариства. Для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» вони розташовуються на трьох рівнях. На першому рівні знаходяться чинники ризиків, які товариство практично не має можливості контролювати. Вони належать до різних складових макросередовища: політичні, економічні, природні, демографічні, культурні і науково-технічні фактори ризиків.

На другому рівні знаходяться чинники ризиків, виникнення яких обумовлено діяльністю конкурентів, споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб, пов'язаних з ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». На них вище керівництво товариства може тією або іншою мірою впливати.

На третьому рівні знаходяться чинники ризиків, розташовані всередині ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», – виробничі, кадрові, фінансові, збутові і т.п. Вони найбільшою мірою підконтрольні керівництву підприємства.

Існує багато методів, кожний з яких допомагає отримати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певним видам діяльності. Тому для виявлення ризиків доцільно використовувати комплекс методів.

В ході виявлення чинників ризику і формулювання ризиків можна використовувати такі методи: SWOT-аналіз, робочі зустрічі та інтерв'ю; метод «мозкового штурму»; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків

створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на них; порівняння з іншими компаніями (бенчмаркінг).

Для виявлення чинників ризиків і формулювання змісту самих ризиків доцільно використовувати спеціальну матрицю аналізу ризиків у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована матриця аналізу ризиків у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

Джерела ризиків	Макросередовище						Мікросередовище		Внутрішнє середовище					
	політичні	економічні	природні	культурні	демографічні	наук-технічні	конкуренція	споживачі	постачальники	дирекція	маркетинг	виробництво	персонал	фінанси
Підрозділи														
Дирекція														
Виробництво														
Фінанси		№ фінансовий												
Маркетинг														
Персонал														
Постачання														
Збут							к № збутовий							
І т.п.														

* Джерело: розроблено автором

При цьому, ризик-менеджеру ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» необхідно дотримуватися наступної логіки:

1. Експертним шляхом слід встановити чинники ризиків, що впливають на досягнення товариством цілей у різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо. Практично для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» це може бути зроблено наступним чином: експерт

послідовно переміщується рядками табл. 3.4, систематично досліджуючи те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро-, та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей товариства у стратегічній та функціональній сферах (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал і т.п.). Серед чинників ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний чинник ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний чинник), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні чинники) тощо.

2. Формулюються ризики. Наприклад, ризик подорожчання кредитів в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних (фінанси) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої появи нового конкурента (збут).

Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо великої кількості ризиків (доцільно орієнтуватися на 80-120 ризиків, оскільки експерти, як правило, повинні виявити 10-15 ризиків для кожної сфери діяльності товариства): у клітинках можна просто писати скороченні назви ризиків – ФР № 1 (перший фінансовий ризик), ЗР № 1 (перший збутовий ризик).

Усі виявлені ризики у підсумку заносяться до спеціальної таблиці для кожного підрозділу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (табл. 3.5). Слід зазначити, що на етапі опису ризику треба заповнювати не всю форму, а лише окремі її рядки (1-4). Інші рядки повинні бути заповнені на наступних етапах процесу розробки ПУР. Аналогічна таблиця розробляється також для товариства в цілому.

Таблиця 3.5

Рекомендована форма підсумкової таблиці виявлених ризиків для фінансового відділу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (умовний приклад)

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку	Чинник ризику	Бальна оцінка ризику:			
				ймовірності події	наслідків події	якості управління ризиком	інтегральна оцінка (5+6+7)
1	2	3	4	5	6	7	8
ФР № 1	Ризик подорожчання кредиту на	5 тис. грн	Рівень інфляції, який	6	4	8	18

...	закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10%		перевищить 10%				
-----	---	--	----------------	--	--	--	--

* Джерело: складено автором

На третьому етапі доцільно провести оцінку ризику. Як тільки експертним шляхом виявлені чинники ризику, слід оцінити можливі наслідки цих подій для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод»; імовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків. Ризик-менеджер товариства також повинен прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки події, її імовірність та якість управління.

На наш погляд, найбільш доцільним для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» є використання трьохступеневої дев'ятибальної шкали.

Для наслідків: малосерйозні (1-3); помірні (4-6); серйозні (7-9 балів).

Для імовірності події: низька імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9).

Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (7-9).

Результати оцінки ризиків заносять в рядки 5-8 у табл. 3.5.

Стосовно імовірності, то в якості критерію для ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» можна взяти частоту, з якою товариство стикається з тим чи іншим фактором ризиком. Якщо, наприклад, ще ніколи за весь період діяльності товариства на його бізнес не впливали повені, і надалі вчені їх не прогнозують, то імовірність такої події є дуже низькою, і її оцінка буде розташована в діапазоні 1-3 балів.

Що стосується якості управління, то якщо на ПрАТ «Прилуцький хлібо завод» є комплексні дієві методи впливу на той або інший вид ризику, то можна вважати, що якість управління ризиками є високою (1-3 бали).

Якщо фахівці ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» знають про ризик і застосовують окремі методи управління ним – якість ризик-менеджменту оцінюється як середня (4-6 балів). Якщо керівництво досі нічого не знало про ризик і не впливало на нього – маємо справу із низькою якістю управління ризиками (7-9 балів). У випадку із якістю управління ризиками ми використовуємо обернену шкалу, високо оцінюючи низьку якість і навпаки. Це робиться для співставності всіх трьох шкал, застосування яких в підсумку має призвести до виявлення ризиків, що є найбільш загрозливими для діяльності підприємства.

На четвертому етапі відбувається ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків. Для ранжування ризиків потрібно їх занести у спеціальну таблицю, яка має наступний вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендована форма таблиці для оцінки та ранжування ризиків у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (умовний приклад)

№	Назва ризику	Інтегральна оцінка	Коефіцієнт значущості групи чинників	Підсумкова оцінка (3×4)
1	2	3	4	5
Виробництво				
1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10%	18	0,5	9,0

* Джерело: складено автором

Для проведення підсумкової оцінки ризику у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» його інтегральну оцінку потрібно помножити на коефіцієнт значущості групи чинників, який розраховується за методикою, наведеною нижче.

Експерти (з числа вищого керівництва ПрАТ «Прилуцький хлібозавод») повинні підсумовувати всі збитки від сфер діяльності за попередні три роки. Потім визначатимуть, відповідно, величину збитків, що були обумовлені дією макроекономічних, мікроекономічних, і внутрішньоорганізаційних чинників.

Відношення кожної групи збитків до загальної суми збитків і буде значенням відповідних коефіцієнтів.

Далі з таблиці необхідно відібрати ризики з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Як правило, в першу чергу, керуючись «принципом Парето», відбирається 20-25% ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки.

Наступним кроком є складання карти ризиків для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», на яку слід заносити порядкові номери відібраних видів ризиків (рис. 3.3).

Висока			7,15
Середня	1,20	3	5,12,16
Низька			
Серйозність наслідків Імовірність події	Низька	Середня	Висока

Рис. 3.3. Рекомендована форма карти ризиків для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод»

* Джерело: розроблено автором

В ході останнього, п'ятого, етапу розробки ПУР ризик-менеджер ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» розглядатиме реальні можливості використання різних методів управління ризиками (методів впливу на ризик) для їх основних різних видів, і оцінюватиме ефективність системи ризик-менеджменту.

Вибір методів управління ризиками (методів впливу на ризик) визначається загальною стратегією товариства щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і його фінансових можливостей, з іншого. Обрані методи управління ризиками необхідно занести у спеціальну табл. 3.7.

Для визначення ефективності методів управління ризиками, що повинні використовуватися на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», необхідно розрахувати інтегральний та часткові коефіцієнти ефективності системи ризик-менеджменту.

Для розрахунку часткових коефіцієнтів ефективності системи ризик-менеджменту величина можливих збитків ділиться на обсяг коштів, які потрібні для застосування конкретного методу управління ризиками.

У нашому прикладі частковий коефіцієнт ефективності системи ризик-менеджменту для ризику № 3 дорівнює 6,5 (500000 грн. / 77000 грн.).

Таблиця 3.7

Рекомендовані методи управління ризиками у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» (умовний приклад)

Ризик (Можливий збиток)	Методи впливу	Напрямок впливу	Кошти на реалізацію даного методу управління ризиком (Коефіцієнт економічної ефективності)
3. Зростання частки браку внаслідок можливого невиконання планів модернізації обладнання (25000 грн.)	Запобігання збиткам	Укласти попередній договір з банком про отримання кредиту на модернізацію (в разі потреби)	3000 грн. (підвищений відсоток за гарантування кредиту)
...			
...			
Всього (500000 грн.)			77000 грн.
Коефіцієнт економічної ефективності			6,5

* Джерело: складено автором

Це означає, що кожна гривня, яка буде витрачатися на формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» завдяки використанню ПУР, дозволить запобігти 6,5 грн. можливих збитків.

Інтегральний коефіцієнт ефективності системи ризик-менеджменту для ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» можна розрахувати поділивши суми всіх

потенційних збитків на обсяг коштів, що витрачаються для застосування всіх методів управління ризиками.

Таким чином, у результаті узагальнення викладених у кваліфікаційній роботі рекомендацій слід зробити висновок, що впровадження запропонованої методики розробки програми управління ризиками та її практична реалізація дозволить підвищити рівень ризикозахищеності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» від несприятливих чинників ризику і, як наслідок, ефективність системи управління в цілому.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» в умовах постіндустріальної (нової, інформаційної) економіки дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність, причини виникнення та здійснено класифікацію ризиків у діяльності сучасного підприємства. Встановлено, що ризик — це універсальна категорія, яка має відношення до всіх видів діяльності. Як економічна категорія, ризик — це можливість настання події, яка може відбутися або не відбутися. Всі чинники виникнення ризиків класифіковано за ознаками їх походження на зовнішні і внутрішні (контрольовані та неконтрольовані). Виокремлено зовнішні чинники прямої і непрямої дії, що визначають рівень ризику. Внутрішні чинники ризику поділено на об'єктивні і суб'єктивні.

Було з'ясовано, що універсальної класифікації ризиків не існує. Вітчизняна практика господарювання дозволила систематизувати усі ризики організації за двома групами: 1) чисті ризики (природні, екологічні, політичні, комерційні (майнові, виробничі, торгові, транспортні); 2) спекулятивні (фінансові (інвестиційні), ризики, що пов'язані із купівельною спроможністю грошей).

2. Розглянуто ризик-менеджмент як систему управління ризикозахищеністю підприємства. Обґрунтовано, що ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком та економічними, а найчастіше фінансовими, відносинами, які виникають у процесі цього управління, це система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, які виникають у процесі бізнесу. Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкту) та керованої (об'єкту), що поєднані між собою елементами зворотного зв'язку. Суб'єктом управління в ризик-менеджменті є спеціальна група людей, об'єднаних у функціональні підрозділи (відділи чи служби), або окремі функціональні виконавці (фінансовий менеджер, менеджер із ризиків, спеціаліст зі

страхування, аквізитор, актуарій, андеррайтер та інші), які через різні заходи та методи управлінського впливу здійснюють цілеспрямоване функціонування об'єкту управління. Об'єктами управління в ризик-менеджменті є різні види ризиків та економічні взаємостосунки між суб'єктами господарського процесу.

Встановлено, що ризикозахищеність підприємства – це певний комплекс заходів, методів, засобів, якими володіє підприємство і які дозволяють йому відчувати себе відносно захищеним в різноманітних ситуаціях і залежно від впливу різних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. В основі організації ризик-менеджменту на підприємствах покладено процес управління ризиками, який включає в себе основні етапи: 1) аналіз та ідентифікацію (розпізнавання) ризику; 2) контроль ризику; 3) обрання методів оптимізації ризику (або методів впливу на ризик); 4) фінансування ризику.

3. Здійснено характеристику ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» як соціально-економічної системи. У результаті аналізу було встановлено, що досліджуване підприємство є одним із лідерів хлібопекарського ринку України. Основним видом діяльності товариства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Підприємство поставляє свою продукцію у м. Прилуки та населені пункти Прилуцького району. Асортимент продукції підприємства нараховує близько 200 найменувань хлібобулочних виробів та хліба. Проте, обсяги виготовленої продукції у натуральному виразі з року в рік скорочувалися.

Розглянуто систему управління ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», що представлена суб'єктом управління (основними органами управління та керівниками структурних підрозділів) та об'єктом управління (усіма видами ресурсів, якими розпоряджається керівництво підприємства, та процесами, що відбуваються в межах окремих підсистем та бізнес-процесів). Було з'ясовано, що основними органами управління товариством є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, правління та Ревізійна комісія, кожен з яких має свої повноваження. Організаційна структура управління товариства належить до лінійно-функціонального (змішаного) типу ієрархічних структур управління.

4. Проведений аналіз персоналу ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» показав, що середньооблікова чисельність персоналу товариства залишалася майже незмінною протягом аналізованого періоду: у 2018 і 2020 рр. – 265 осіб, а у 2019 р. – 266 осіб. Чисельність управлінського персоналу підприємства скоротилася з 41 особи у 2018 р. до 40 осіб у 2020 р. Чисельність виробничого персоналу у 2020 р. склала 225 осіб, що на 1 особу більше порівняно з 2018 р., проте, на 2 особи менше, ніж у 2019 р. У загальній структурі персоналу товариства переважали жінки, чисельність цієї категорії співробітників у 2020 р. склала 138 осіб (або 52,1%). Кількість чоловіків становила 127 осіб (або 47,9%). Серед управлінського персоналу у 2020 р. переважали чоловіки, а серед виробничого – жінки. Така структура пояснюється галузевою специфікою діяльності підприємства на ринку хлібобулочних виробів. Було відзначено, що середня заробітна плата на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2020 р. склала 7400 грн., що на 21,3% більше рівня 2018 р. і на 12,2% перевищує показник 2019 р. Однак зростання розміру середньої заробітної плати більшою мірою пояснюється постійним зростанням мінімального розміру оплати праці в Україні, ніж належним рівнем матеріального стимулювання співробітників.

5. Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» засвідчив, що на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. становив 79516,9 тис. грн., що більше показника 2018 р. на 402, 9 тис. грн. і на 965,4 тис. грн. менше, ніж у 2019 р. Позитивним явищем є поступове скорочення розміру матеріальних затрат: із 49015 тис. грн. у 2018 р. до 41489,5 тис. грн. у 2020 р. Також позитивно можна оцінити зростання показників продуктивності праці (з 298,5 тис. грн. у 2018 р. до 300,1 тис. грн. у 2020 р.) та матеріаловіддачі (у 2018 р. – 1,61 грн., у 2019 р. – 1,9 грн., у 2020 р. – 1,92 грн.). Негативним явищем можна вважати зменшення розміру показника фондовіддачі основних засобів та зростання фондоємності продукції товариства. Позитивною тенденцією порівняно з 2018 р. є загальне скорочення розміру собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. Розмір чистого прибутку ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у 2020 р. склав 520,8 тис. грн., що перевищує

показник 2018 р. на 496,8 тис. грн., але скоротився відносно 2019 р. на 334 тис. грн., що слід відзначити як негативне явище. Крім того, було з'ясовано, що структура активів товариства є оптимальною у зв'язку із переважанням оборотних активів над необоротними, проте, рівень ліквідності (платоспроможності) підприємства дещо знизився. Позитивним явищем слід вважати переважання у 2020 р. власного капіталу над короткостроковими фінансовими зобов'язаннями товариства та відмову його вищого керівництва від залучення довгострокових кредитів для фінансування господарської діяльності.

6. Проведено оцінку ефективності діючої системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». На основі **SWOT**-аналізу діяльності товариства було встановлено, що на сучасному етапі свого розвитку вище керівництво ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» активно використовує стратегію обмеженого зростання (стабілізації) шляхом реструктуризації окремих видів діяльності.

7. Узагальнено чинники виникнення ризиків, що впливають на господарську діяльність ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». За допомогою методу експертних оцінок шляхом опитування фахівців було встановлено, що найбільше ризики виникають під впливом бюрократизму, недосконалих управлінських рішень та природних чинників. Одностайність експертів щодо чинників виявлення ризиків була відносно недосконалості законодавства та нестабільності податкової політики. Серед інших суттєвих чинників ризиків були виділені: знос устаткування, особливості галузі та диспропорції між цінами на засоби виробництва та готовою продукцією підприємства.

8. До недоліків процесу управління ризиками на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» віднесено: 1) відсутність централізованого управління ризиками, виявлення та попередження проблем, що виникають у процесі діяльності підприємства; 2) відсутність чітких формалізованих документів щодо управління ризиками та шляхів їх подолання; 3) одночасне використання усіх прийомів управління ризиками залежно від ситуації (диверсифікація, лімітування), але бюджет товариства є обмеженим.

9. У роботі було з'ясовано, що система ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» не є формалізованою, але вона все ж таки функціонує. Суб'єктами системи ризик-менеджменту виступають вищий та виконавчий органи управління (Загальні збори акціонерів та генеральний директор – голова правління). Об'єктом системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» виступають персонал, техніка, обладнання, матеріальні та грошові ресурси тощо. Діюча система **управління** ризиками на підприємстві включає ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію ризиків. До зовнішніх ризиків, що впливають на стан ризикозахищеності товариства, віднесено: природні, загальноекономічні, політичні та фінансові ризики. До основних внутрішніх ризиків, що супроводжують діяльність підприємства, належать: виробничі, технічні, комерційні та інвестиційні ризики.

Було встановлено, що основними фінансовими ризиками у діяльності ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» є: ринковий ризик, ризик втрати **ліквідності**, кредитний ризик, ризик грошових **потоків**. Поряд з цим, в умовах розповсюдження пандемії COVID-19 та впровадження загальнонаціональних локдаунів у діяльності хлібозаводу значного прояву отримали: 1) цінові ризики, що призвели до зростання собівартості готової продукції; 2) кредитні ризики, що змушують фахівців товариства проводити постійний моніторинг стану розрахунків та платіжної дисципліни дебіторів-покупців; 3) ризики ліквідності, що передбачають залучення **фінансування** для покриття потреб в оборотному **капіталі**; 4) ризики грошових потоків, що змусили вище керівництво забезпечити фінансову рівновагу товариства з метою зменшення додаткової потреби у позичковому капіталі. Важливим у роботі адміністрації підприємства є ризик в роботі з персоналом (при наймі співробітників, у процесі навчання і планування кар'єри працівників, при формуванні системи мотивації персоналу, у процесі звільнення співробітників). Встановлено, що на досліджуваному підприємстві не застосовувалися операції хеджування ризиків, що можна вважати недоліком через відсутність дієвих механізмів страхування від впливу різних чинників ризику.

10. Здійснено оцінку ефективності діючої системи ризик-менеджменту (управління ризикозахищеністю) на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Результати проведеної оцінки показали, що:

- 1) на підприємстві вище керівництво розуміє існування ризиків;
- 2) керівництво використовує певні прийоми та методи управління ризиками, але чітко не визначило відповідальність і повноваження суб'єкту управління у системі ризик-менеджменту;
- 3) на підприємстві відсутня політика управління ризиками, яка повинна розроблятися його вищим керівництвом;
- 4) відсутнє організаційно-методичне забезпечення процесу управління ризиками на підприємстві;
- 5) чітко не сформульована стратегія та програми управління ризиками;
- 6) практично не розроблений процес управління ризиками та механізм оцінки ризиків.

3 метою подальшого удосконалення процесу формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» у кваліфікаційній роботі запропоновано впровадити наступні рекомендації:

1. Рационалізовано процес формування системи управління ризикозахищеністю на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод». Для формування цієї системи запропоновано впровадити:

- 1) критерії ризикозахищеності (фінансова сталість; обсяг діяльності; прибутковість; наявність та структура власних обігових коштів; характеристика схильності до ризику системи управління);
- 2) схему механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в існуючу систему управління товариством із включенням до її складу елементів економічного блоку (розробка та удосконалення методів управління економічним ризиком), організаційного блоку (формування системи органів управління для розробки та реалізації ключових програм ризик-менеджменту) та інформаційного блоку (здійснення моніторингу динаміки та складу економічних ризиків, оцінка інтенсивності впливу економічних ризиків на роботу підприємства);

3) формалізований процес управління ризиками за покроковим алгоритмом та основними етапами (аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик; прийняття рішення). Рекомендовано до впровадження покроковий алгоритм здійснення процесу управління ризиком на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод», що складається із дев'яти кроків;

4) форму ідентифікації та оцінювання ефективності системи управління ризикозахищеністю на підприємстві, що дозволить вищому курівництву товариства отримувати інформацію про рівень ефективності існуючої системи ризик-менеджменту та заходи для ліквідації існуючих недоліків у процесі управління ризиками;

5) систему управління ризикозахищеністю підприємства, яка охоплюватиме такі підсистеми діяльності: фінансової, інвестиційної, основної, надзвичайної, управлінської.

2. Удосконалено систему ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» за рахунок впровадження методики розробки програми управління ризиками. В межах запропонованої методики рекомендовано:

1) структуру програми управління ризиками та етапи її реалізації (визначається загальний контекст діяльності товариства; проводиться виявлення чинників ризиків і формулювання ризиків; здійснюється оцінка ризиків, що складається з декількох етапів (визначення імовірності настання ризикованих подій, їх наслідків, якості управління ризиками); ризики ранжуються і відбираються ті з них, для яких керівництво товариства використовуватиме активні методи управління ризиками; розробляються методи впливу на ризики і визначається ефективність їх застосування);

2) матрицю аналізу ризиків у діяльності товариства, що дозволяє узагальнити основні джерела виникнення ризиків відповідно до чинників макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінити вплив різних чинників ризиків;

3) форми підсумкових таблиць виявлених ризиків на основі їх узагальнення, оцінки та ранжування ризиків за відповідною шкалою на основі застосування

методу експертних оцінок (дослідження було проведене на прикладі одного із фінансових ризиків);

4) форми карти ризиків, що дозволяє систематизувати усю сукупність можливих ризиків за серйозністю наслідків для підприємства (висока, середня, низька) та імовірністю настання події (низька, середня, висока);

5) методи управління ризиками (методи впливу на ризик) та розрахунок їх ефективності за інтегральним і частковим коефіцієнтами. Встановлено, що у досліджуваному прикладі частковий коефіцієнт ефективності системи ризик-менеджменту для ризику № 3 дорівнював 6,5 (500000 грн. / 77000 грн.). Тобто, кожна гривня, яка буде витратитися на формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» завдяки використанню програми управління ризиками, дозволить запобігти 6,5 грн. можливих збитків. Разом з тим, інтегральний коефіцієнт ефективності системи ризик-менеджменту для підприємства рекомендовано розрахувати шляхом ділення суми всіх потенційних збитків на обсяг коштів, що витрачаються для застосування всіх методів управління ризиками.

Сподіваємося, що впровадження рекомендованих пропозицій щодо розробки та впровадження ефективної системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Прилуцький хлібозавод» сприятиме зростанню рівня його конкурентного потенціалу та формуванню дієвого механізму нейтралізації ризикових ситуацій у стратегічній перспективі.

Схожість

Джерела з Бібліотеки

235

1	Ivchyk Viktoria Viktorivna	ID файлу: 1004265832	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	19%
2	Sharko_A_MEN-51-1	ID файлу: 1007328935	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		7.1%
3	PiskunLyudmilaMikhajlivna_MAmkv61_1	ID файлу: 1004259147	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	19 Джерело	5.19%
4	BludovaViktoriiaViktorivna_MAm61_1	ID файлу: 1000657926	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	17 Джерело	4.65%
5	Korniychuk Maksym Mykolayovych-MENb-51-lyst-1	ID файлу: 1008356656	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	71 Джерело	1.27%
6	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	28 Джерело	0.96%
7	Udovyts'ka Nataliya Olehivna-MAm-61-kv-1	ID файлу: 1004260880	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.9%
8	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.91%
9	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	7 Джерело	0.85%
10	Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000751304	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.82%
11	Laman Veronika Mykolayivna-MAm PV-61-1	ID файлу: 1004245722	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	5 Джерело	0.82%
12	Lohvynova Oleksandra Olehivna-MAm PV-61-1	ID файлу: 1004243251	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.81%
13	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAm PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.73%
14	Koval' Maryna Volodymyrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8608389	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.72%
15	Диплом Ємець ЄМ	ID файлу: 1005110156	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.56%
16	KononenkoOlenaSergiiivna_Men51_1	ID файлу: 1006856608	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	8 Джерело	0.44%
17	Melnik	ID файлу: 1008386605	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.4%
18	KurdijDariyaMikolayivna_MENb41N_1	ID файлу: 1008304908	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.37%
19	Бортовов дипломная работа	ID файлу: 1000068140	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	8 Джерело	0.38%
20	Usova_OA	ID файлу: 1000441257	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	5 Джерело	0.3%

21	Соколов-Карій1 ап	ID файлу: 7932514	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.3%
22	Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAm61_1	ID файлу: 1000800939	Навчальний заклад: Poltava university of economic...		0.27%
23	Khorolska_Oksana_Serhiivna_MAm_1	ID файлу: 1009641692	Навчальний заклад: Poltava university of ec	2 Джерело	0.27%
24	Maksymova_Anastasyja_Kostyantynivna-MA61-1	ID файлу: 7963533	Навчальний заклад: Poltava univer	2 Джерело	0.24%
25	GAYDARGI_FBS	ID файлу: 1000790537	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	5 Джерело	0.2%
26	Fesenko_Stanslav_Sergiyovich-GRS51m-1	ID файлу: 1009470181	Навчальний заклад: Poltava university	8 Джерело	0.18%
27	PushkoOleksandrOleksandrovych_MAmkv21	ID файлу: 1008478373	Навчальний заклад: Poltava university of eco...		0.18%
28	Дип_роб_Царан.О.В_ЕПмПВ	ID файлу: 1000089418	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tr...		0.17%
29	Korobka_EK6_1	ID файлу: 8291340	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.16%
30	Солоділова	ID файлу: 1000666299	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	4 Джерело	0.14%
31	СОЛОД_В_О_МА_м 61	ID файлу: 1005738875	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.14%
32	Zazimenko.OA-61	ID файлу: 7996044	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	4 Джерело	0.14%
33	Ogorodnikova_Marina_Sergiivna_OA61m	ID файлу: 1000102672	Навчальний заклад: Poltava university o	3 Джерело	0.14%
34	Kosturia_Iana_PZm61	ID файлу: 1004449517	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.13%
35	Chaika	ID файлу: 1007464570	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.12%
36	Byt_Kateruna_Kostantunivna-OA51m-1	ID файлу: 7836299	Навчальний заклад: Poltava university of eco	2 Джерело	0.12%
37	Диплом Лукянченко О.В 6(1)	ID файлу: 1005753369	Навчальний заклад: Poltava university of economics and ...		0.12%
38	Leschuk_Bohdan_Ihorovych-MA61m-1	ID файлу: 7961956	Навчальний заклад: Poltava university of econ	2 Джерело	0.07%
39	диплом Огурцова печать	ID файлу: 1000803876	Навчальний заклад: Poltava university of economic	2 Джерело	0.06%
40	Бриль І. М. Диплом МСм-21 заочна	ID файлу: 1005759572	Навчальний заклад: Poltava university of economic...		0.06%
41	Kozoriz_Yuliia_Mykhailivna_Тм-21-1	ID файлу: 1009694413	Навчальний заклад: Poltava university of eco	2 Джерело	0.06%
42	Kablukova_Vladyslava_Serhiivna_Т-41-1	ID файлу: 1008113314	Навчальний заклад: Poltava university of economi...		0.06%

43 Сердюк_Алла_Вікторівна_Мм ПВ - 61 ID файлу: 1004163508 Навчальний заклад: Poltava university of econom . 0.06%

Цитати

Цитати

3

1 «Система ризик-менеджменту на підприємстві в умовах трансформації національної економіки»

2 «небезпека, можливість збитку або втрат»

3 «зняттю непевності»