

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ
ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ПАЮК Таїсія Мирославівна
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма Менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка групи МЕНзм-21
Паюк Таїсія Мирославівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Смачило І.І.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____20__р.

Завідувач кафедри
_____М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та класифікація ризиків діяльності організації	6
1.2 Визначення стратегічних й тактичних позицій управління ризиками організації	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЗОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»	19
2.2 Аналіз стратегії й тактики управління ризиками ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТЗОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»	36
3.1 Заходи покращення стратегії управління ризиками в ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»	36
3.2 Пріоритетні методи нейтралізації ризиків в ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. Управління ризиками є одним з найефективніших інструментів сучасного менеджменту для забезпечення сталого стратегічного розвитку організацій. Стратегія та тактика управління ризиками є однією із важливих складових менеджменту, завдяки якій організація стає конкурентоспроможною. У сучасному світі бізнес-середовище стає більш динамічнішим і невизначеним, що призводить до зростання значення управління ризиками для стабільного функціонування організацій. В умовах економічної нестабільності, глобалізації, соціальних викликів та швидких технологічних змін організації постійно стикаються з ризиками, які можуть серйозно вплинути на їх конкурентоспроможність та результативність. Тому актуальність проблеми формування стратегії й тактики управління ризиками не викликає сумнівів.

Розробка та впровадження стратегії й тактики управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху організації в умовах постійних динамічних змін та високої невизначеності. Це дозволяє не лише ефективно реагувати на існуючі загрози, але й спрогнозувати можливі ризики в майбутньому, що забезпечує організації конкурентні переваги та стійкість на ринку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми щодо стратегії та тактики управління ризиками висвітлювались у працях багатьох дослідників. Доречно відзначити наукові роботи Гудзинського О.Д., Судомир С.М., Вербіцької І.І., Таранухи О.М., Вітлінського В.В., Турко М.О., Машиної Н.І., Гранатурова В.М. та ін., в яких приділяється увага принципам ризик-менеджменту, стратегіям ризику, видам ризику, однак мало приділяється уваги питанням управління ризиками галузі птахівництва, що і зумовило написання кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії й тактики управління ризиками в організації.

Завдання:

- висвітлити сутність та класифікацію ризиків діяльності організації;
- визначити стратегічні й тактичні позиції управління ризиками організації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваної організації;
- проаналізувати стратегію й тактику управління ризиками в досліджуваній організації;
- запропонувати заходи покращення стратегії управління ризиками досліджуваної організації;
- запропонувати пріоритетні методи нейтралізації ризиків в досліджуваній організації.

Об'єкт дослідження – процеси управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо формування стратегії й тактики управління ризиками в організації.

Методи дослідження. При дослідженні стратегії й тактики управління ризиками застосовувались різноманітні методи дослідження, що дозволили комплексно вивчити ризики, стратегію їх управління та ефективність запропонованих заходів, а саме: метод аналізу – для вивчення теоретичних аспектів ризиків, їх класифікацію та загального визначення, метод порівняння – для порівняння різних класифікацій ризиків, застосовуваних у наукових джерелах та практиці, метод дедукції та індукції – для розкриття сутності ризиків через систематизацію існуючих підходів до їх визначення та класифікації, SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз в управлінні ризиками організації, метод стратегічного

аналізу – для виявлення ключових стратегічних позицій організації в управлінні ризиками, метод аналізу системи управління – для вивчення організаційних структур, які відповідають за управління ризиками, метод аналізу фінансових показників – для вивчення економічного стану організації, включаючи прибутковість, ефективність управління, метод фінансового аналізу – для оцінки впливу управління ризиками на фінансові результати організації, метод експертних оцінок – для отримання рекомендацій від фахівців з управління ризиками щодо вдосконалення стратегії, метод прогнозування – для оцінки можливих наслідків впровадження нових заходів на діяльність птахофабрики, метод сценарного аналізу – для створення сценаріїв розвитку подій у разі застосування різних методів нейтралізації ризиків, метод експертних оцінок для визначення ефективних методів нейтралізації ризиків на основі думок фахівців. Дані методи допомогли дослідити теоретичні та практичні аспекти управління ризиками та запропонувати заходи для ТзОВ «Зборівська птахофабрика» щодо покращення стратегії й тактики управління ризиками.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з вдосконалення стратегії й тактики управління ризиками організації.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Теоретичні засади формування стратегії й тактики управління ризиками організації» у збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 14 листопада 2024 р.) та «Ключові аспекти управління ризиками в організації» у збірнику наукової інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та класифікація ризиків діяльності організації

Термін «ризик» від латинського «rescum» – означає «небезпека». «Основними джерела ризику – нестача часу, відсутність можливостей щодо керування ситуацією, а також дефіцит інформації» [5, с. 19].

Ризик – не тільки економічна, але й історико-філософська категорія, яка розвивалася водночас із людською цивілізацією. У первісних людей ризик насамперед був пов'язаний з почуттям боязні, голодом або смертю.

В економічній енциклопедії ризик розглядається, як «Економічна категорія, пов'язана з подоланням часткової непевності у виробничо-економічних відношеннях, що базується на ймовірносних оцінках досягнення як позитивного, так і негативного результату» [14].

Проаналізувавши економічні джерела можна виділити три головних напрями досліджень у сфері сучасного управління ризиками господарської діяльності організацій. Характеристику даних напрямів, представників та дефініцію «ризик» наведено нами у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «ризик»

Напрямок наукових досліджень	Автор	Трактування дефініції «ризик»
Напрямок наукових досліджень, який висвітлює теорію, оцінки та аналіз ризику з позицій теорії ймовірності	Донець Л.І.	«Ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появу додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності» [21]
Напрямок наукових досліджень, який висвітлює теоретичні та практичні застосування економіко-математичних методів з ціллю виявлення фактичних	Вітлінський В.В., Маханець Л.Л.	«Ризик – економічна категорія, що відображає певні характерні особливості сприйняття зацікавленими сторонами об'єктивно наявних невизначеностей та конфліктності, управління, прийняття рішень, оцінювання, які обтяжені

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
відхилень від запланованих певних результатів		можливими загрозами або невикористаними можливостями» [5, с. 91]
	Вітлінський В.В., Наконечний С.І.	«Економічний ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням конфліктності в ситуації неминучого вибору та відображає міру досягнення певного очікуваного результату, відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих або неконтрольованих факторів» [7, с. 9]
Напрямок наукових досліджень, який висвітлює окремі теоретичні напрями дослідження ризиків та застосування методик як якісного так і кількісного вимірювання чинників ризику	Бузько І.Р., Труніна І.М., Загірняк Д.М.	«Економічний ризик – діяльність суб'єктів діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації певного неминучого вибору, яка дає можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі та відхилення від мети» [3, с. 17]
	Альшанова О.О.	«Дослідниця розглядає ризики як об'єкти страхування та інтенсивно поглиблює методологію управління ризиками через страхування продукту» [1, с. 86-91]

Примітка. Сформовано за даними літературних джерел [1; 3; 5; 7; 21]

«Співвідношення ризиків та загроз Герасименко О.М. розглядає у векторі впливу на життєві інтереси організації» [10] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Співвідношення ризиків та загроз для життєвих інтересів організації

Примітка. Наведено за [10]

На рисунку представлено схематичне відображення взаємозв'язку ризиків і загроз для життєвих інтересів організації. Схема включає такі основні елементи: джерела ризиків, процес розвитку ризику, перехід від ризику до загрози, яка включає використання сучасних інструментів управління ризиками для забезпечення економічної безпеки організації. Ця модель показує, як ризики та загрози можуть впливати на організацію, і підкреслює важливість впровадження ефективних механізмів управління для захисту її життєвих інтересів.

Різноманіття ризиків доволі велике, які сформовані за такими класифікаційними ознаками ризику: джерелами, категоріями, можливими видами збитків, можливістю усунення, аспектами дії, можливими наслідками, за ступенем ризиконасиченості управлінських рішень, масштабом небезпеки, економічною характеристикою, сферою походження, видами чинників, тривалістю впливу та прояву, часом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ризиком, залежно від професії, можливістю передбачення, місцем прояву, ступенем суб'єктивності та об'єктивності, можливістю страхування, числом осіб, що приймають рішення, залежно від масштабів ризикових подій та можливості управління ризиками з боку організації. Узагальнена класифікація ризиків представлена нами в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація ризиків

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид ризику	№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид ризику
1	за джерелами ризику	економічний, соціально-політичний, природний	18	за ступенем ризиконасиченості управлінських рішень	малий, середній та максимальний
2	за можливістю усунення	систематичний, специфічний, диверсифікований	19	за величиною ризику	низький, середній, високий та дуже високий
3	за категоріями ризику	індивідуальний, соціальний та територіальний	20	за масштабом небезпеки	прийнятний, допустимий та недопустимий

4	за можливими видами збитків	екологічний, матеріальний та соціальний	21	за видами чинників ризику	внутрішній та зовнішній
---	-----------------------------	---	----	---------------------------	-------------------------

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
5	за тривалістю впливу	постійний та тимчасовий	22	за можливістю передбачення	прогнозований та непрогнозований
6	за аспектами дії	екологічний, соціальний, економічний, психологічний, юридичний та політичний	23	за сферою походження	соціально-політичний, природно-екологічний, адміністративний та демографічний
7	за часом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ризиком	своєчасний, випереджаючий та запізнілий	24	за типами обґрунтованості	обґрунтований, необґрунтований та авантюрний
8	за можливими наслідками	ризик, в результаті настання якого організація зазнає: а) економічних втрат; б) недоотримуює передбаченого обсягу доходу; в) можливі як втрати, так і додаткові доходи	25	за економічною характеристикою	інвестиційний, інфляційний, депозитний, процентний, валютний та кредитний ризик
9	за тривалістю впливу	тимчасовий та постійний	26	за можливістю передбачення	прогнозований та непрогнозований
10	за тривалістю прояву	довгостроковий та короткостроковий	27	за об'єктом виникнення	ризик: окремих господарських операцій; різних видів господарської діяльності та загальної господарської діяльності
11	залежно від професії	професійний та непрофесійний	28	за місцем прояву	на зовнішньому, на внутрішньому ринку
12	залежно від характеру економічних наслідків ризикових подій	чистий та спекулятивний	29	залежно від виду операцій, яким притаманний певний вид ризику	операційний, фінансовий, інвестиційний

13	за ситуаційним класом	в умовах: а) невизначеності; б) конфлікту; в) нечіткості	30	за ступенем суб'єктивності та об'єктивності	об'єктивною ймовірністю, суб'єктивною ймовірністю, з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю	3
----	-----------------------	---	----	---	--	---

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
14	залежно від можливості управління ризиками з боку організації	з якими можна керувати, які не піддаються управлінню з боку організації	31	залежно від характеру систематичності прояву ризику	статистичні та нестатистичні
15	залежно від масштабів ризикових подій	глобальні та локальні	32	за сприйняттям людьми	довільні та примусові
16	за терміном дії	ретроспективні, поточні та перспективні	33	за рівнем виникнення	мікроризики, макроризики та мегаризики
17	за числом осіб, що приймають рішення	індивідуальні та групові	34	за можливістю страхування	ризики, які: а) підлягають б) не підлягають

Примітка. Наведено за [9]

Дана класифікація забезпечує системний підхід до аналізу ризиків, що робить її цінним інструментом для управління в умовах невизначеності.

В науковій літературі виділяють «різноманітні підходи до класифікації методів управління ризиками та способів їх мінімізації, виділяючи: попередження (уникнення ризику), усунення, локалізація, зниження, створення систем резервів, страхування, пошук гарантій безпеки, розподіл відповідальності між контрагентами та передача ризику. Сьогодні перевага надається методам уникнення, усунення та передачі ризиків. Ці підходи зменшують ймовірність реалізації небезпечних ситуацій, забезпечують фінансовий захист і передають частину ризиків стороннім контрагентам. Успішне управління ризиками забезпечує систематичний підхід та постійне вдосконалення методів, що використовуються для зменшення негативного впливу ризиків на організацію» [24, с. 94].

«Один з головних аспектів успішного управління ризиками – створення корпоративної культури, де працівники всіх рівнів організації зобов'язані мати усвідомлення ризиків, які можуть виникнути, та розуміти, як їм запобігти або мінімізувати їх вплив. Тому розробка програм навчання для працівників є необхідною умовою для формування культури управління ризиками. Навчання має охоплювати не тільки теоретичні аспекти, але й практичні підходи до ідентифікації та реагування на ризики, що дозволить ефективно вживати заходів для мінімізації виникнення ризиків для організацій» [22].

«Управління ризиками є системою, що включає виявлення, аналіз ризиків та управління ними. Система управління ризиками в організації – це комплексний процес, який охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг і реагування на ризики, з метою мінімізації їх впливу на організацію. Вона включає методи, процедури, інструменти, які використовують для визначення можливих загроз, оцінки їх ймовірності та наслідків, а також розробки стратегій для їхнього недопущення або зниження їх негативного впливу» [4]. «Система управління ризиками є інтегрованою частиною загальної стратегії організації та повинна функціонувати безперервно, адже ризики можуть змінюватися залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів. Основна мета такої системи – забезпечити стабільність і надійність діяльності організації, захистити її активність, репутацію, фінансові результати та забезпечити досягнення стратегічних цілей. Економічно доцільна система управління ризиками організації включає етапи, кожен з яких має свої особливості та значення. Ці етапи включають ідентифікацію ризиків, їх оцінку, планування та реагування, а також моніторинг і контроль» [24, с. 93].

На нашу думку, «ідентифікація ризиків – це перший і ключовий етап управління ризиками, що полягає у виявленні наявних загроз, які можуть вплинути на бізнес. Процес ідентифікації ризиків починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішні ризики можуть включати економічні фактори, зміни в законодавстві, політичну нестабільність, технологічні нововведення або зміни на ринку. Внутрішні ризики можуть

включати зміни в організаційній структурі, ресурсах, управлінських процесах або кадровому складі. Для ідентифікації ризиків можна використовувати різні інструменти та методи, зокрема анкетування працівників, аналіз змін ринку, SWOT-аналіз тощо. Після того, як ідентифіковані всі можливості ризиків, наступним етапом є оцінка ризиків, що включає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та його впливу на бізнес. Важливо додатково виставити пріоритети, щоб розуміти, які ризики є найбільш серйозними та вимагають негайного реагування, а які можуть бути менш значущими для організації» [22].

«Після того, як ризики були ідентифіковані та оцінені, настає етап планування та реагування на ризики. На цьому етапі розробляються стратегії та конкретні заходи для управління кожним ідентифікованим ризиком відповідно до його рівня пріоритетності» [22].

«Останнім етапом управління ризиками є моніторинг та контроль, який забезпечує постійне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, адже зовнішні фактори, такі як ринкові коливання, зміни в законодавстві або економічні кризи, можуть вплинути на профіль організації. Так само внутрішні зміни, такі як зміна керівництва, зростання масштабів діяльності або впровадження нових технологій також можуть викликати появу нових ризиків або змінити природу існуючих. Крім того процес моніторингу забезпечує регулярне оцінювання ефективності заходів, які були вжиті для управління ризиками, адже організація повинна перевіряти, чи є вибрані стратегії ефективними і в разі необхідності вносити зміни до них» [22].

Погоджуємось з позицію проф. Судомир С.М., що «управління ризиками – це складова системи управління і виступає як самостійно-локальна система, яка повинна бути сформована на вимогах системності і включати: цільову спрямованість розвитку організацій та управління ризиками як системної цілісності; систему задач стратегічного, поточного і оперативного характеру; суб'єкти та об'єкти управління ризиками та методичний інструментарій

дослідження, інформаційного забезпечення та оцінки управління ризиками та механізми управління ризиками» [31].

Вважаємо, що правильно побудована системи управління ризиками не лише забезпечує стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх викликів, а й зміцнює довіру клієнтів і партнерів, забезпечуючи фінансову стабільність та репутацію. В умовах постійно змінюваного середовища успішні організації повинні зосередитися на вдосконаленні методів управління ризиками, що надасть їм можливість бути успішними в сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Визначення стратегічних й тактичних позицій управління ризиками організації

В умовах динамічного зовнішнього середовища, «будь-яка організація стикається з ризиками, які можуть вплинути на її діяльність, продуктивність і стійкість» [28].

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища «кожна організація стикається з ризиками, які можуть вплинути на її діяльність, продуктивність і стійкість» [28]. Ризики являють собою можливість виникнення несприятливих подій або ситуацій, які негативно впливають на досягнення організаційних цілей, функціонування, імідж або фінансовий стан. «Водночас ризики є невід'ємною частиною діяльності організації в нестабільному середовищі, де їх джерела можуть бути як зовнішні фактори (економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні, екологічні), так і внутрішні (неефективне управління, проблеми з персоналом тощо)» [24].

«В умовах зростання конкуренції, технологічного прогресу, а також економічної та політичної нестабільності ефективне управління ризиками є ключовим чинником успішної діяльності організації. Воно передбачає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та розробку рішень, спрямованих на мінімізацію цих втрат» [4; 35]. У цьому контексті важливо розрізняти стратегічні й тактичні аспекти управління ризиками.

Стратегічне управління ризиками орієнтоване на довгострокові цілі та забезпечення стабільності організації. Його головна мета – створення основи для ефективного реагування на ризики, інтеграція процесу ризик-менеджменту в загальну стратегію організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Основні аспекти стратегічного управління ризиками: прогнозування ризиків – аналіз можливих загроз на основі зовнішніх і внутрішніх чинників; визначення ключових ризиків – ідентифікація ризиків, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей; розробка довгострокових стратегій; постійний аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, коригування стратегії.

Стратегічні позиції управління ризиками зосереджуються на довгострокових аспектах діяльності організації, спрямованих на забезпечення її стабільності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Головними напрямками їх зосередження є: визначення ключових ризиків для організації; оцінка впливу ризиків на довгострокову діяльність; розробка стратегій ризик-менеджменту; інтеграція ризик-менеджменту в стратегію організації; формування резервів та планів дій; моніторинг та адаптація. Тобто, стратегічні позиції управління ризиками акцентуються на забезпеченні довгострокової стабільності організації та створені основи для її розвитку навіть в умовах невизначеності. Це дозволяє організації бути гнучкою, стійкою до змін і готовою до нових можливостей.

Тактика управління ризиками – це набір конкретних методів і підходів, які допомагають вибрати найкращі рішення та досягти поставлених цілей за наявними умовами.

Тактичне управління ризиками відбувається у впровадженні стратегії управління ризиками шляхом застосування відповідних методів і процедур, розрахованих на середньостроковий період (1-3 роки). Цей процес автоматично координується керівництвом організації, таким як правління або комітет з ризик-менеджменту. Тактика забезпечує використання конкретних підходів і прийомів, спрямованих на досягнення визначених цілей в умовах, що склалися.

Основна мета тактичного управління ризиками виникає у виборі оптимальних рішень і найефективніших методів, які відповідають встановленому рівню толерантності до ризику та враховують особливості поточної господарської діяльності.

Тактичні позиції управління ризиками зосереджуються на короткострокових діях, спрямованих на реагування на поточні виклики, мінімізацію негативного впливу ризиків та оперативне забезпечення стабільності операційної діяльності. Основні напрямки тактичного управління ризиками включають: ідентифікацію оперативних ризиків; моніторинг і контроль ризиків; розробка заходів швидкого реагування; мінімізацію втрат у короткостроковій перспективі; управління ресурсами; поточне страхування ризиків; тестування та аудит; комунікацію та навчання персоналу. Тобто, тактичні позиції управління ризиками фокусуються на забезпеченні безперервності бізнес-процесів, швидкому реагуванні на загрози та ефективному розв'язанні поточних проблем. Вони не зможуть знизити рівень ризиків у короткостроковій перспективі та підтримати стійкість операційної діяльності.

«Стратегія управління ризиками передбачає: вивчення факторів, які можуть впливати на організацію, включаючи ринкові тенденції, конкурентів, політичну та економічну ситуацію, а також внутрішні процеси та ресурси; узгодження стратегічних позицій з місією та цінностями організації, щоб зрозуміти, які ризики є критичними для досягнення стратегічних цілей; визначення підходів до ризиків, таких як їх уникнення, зменшення, перенесення або прийняття має враховувати ресурси, можливості та обмеження організації; створення механізмів для постійного моніторингу ризиків та оцінки ефективності заходів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін та реагувати на загрози» [36].

«Відповідно ефективним в управлінні ризиками організації стає ризик-менеджмент, що спрямований на мінімізацію можливих збитків організації у зв'язку з виникненням негативних подій» [24]. Як процес управління, він

стимулює створення та прийняття організацією стратегічних та тактичних рішень.

«Ризик-менеджмент виступає як свого роду «рання діагностика» проблем, що може запобігти виникненню «управлінської хвороби». Стратегічні позиції управління ризиками охоплюють загальні принципи та підходи, які формують політику ризик-менеджменту. Політика управління ризиками складається з комплексу форм, методів, прийомів і способів, що мають на меті зниження загрози прийняття неправильних рішень і зменшення потенційно негативних наслідків. Тоді як тактичні позиції управління ризиками зосереджені на конкретних діях, які реалізуються в короткостроковій перспективі для досягнення стратегічних цілей. Це включає оперативні дії, такі як ідентифікація конкретних ризиків, оцінка їх ймовірності, розробка планів дій для нейтралізації ризиків, а також навчання працівників, щоб підвищити їхню обізнаність про ризики» [36].

В залежності від обраних стратегії, організація здійснює планування на внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Слід використовувати наступні стратегії управління ризиками: індуктивну, яка передбачає збір, систематизацію та узагальнення фактів; дедуктивну, тобто висування припущень та їх співставлення із фактичними даними; позитивну – вивчення поточної ситуації; нормативну, яка передбачає формування суб'єктивних уявлень про майбутні події.

Потрібно приймати стандартні та нестандартні рішення, сприяти їхній багатоваріантності, гнучкості та динамічності. Слід швидко реагування на зміни ринку та ситуації в організації.

Управління ризиками є складним і багатогранним процесом, який охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності організації. Формування стратегії управління ризиками вимагає глибокого розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на організацію, а також здатності до прогнозування і своєчасного реагування на загрози. Сучасні тенденції в управлінні ризиками підкреслюють важливість інтеграції процесу

управління ризиками в загальну систему управління організацією, що забезпечує комплексний підхід до захисту активів і досягнення стратегічних цілей.

Управління ризиками як багатогранний процес вимагає комплексного підходу, що включає: ідентифікацію ризиків, а саме: виявлення всіх можливих загроз для організації та аналіз причин виникнення ризиків; оцінку ризиків: визначення ймовірності виникнення ризиків; планування заходів: формування стратегій запобігання ризикам або зменшення їх впливу, розробка планів дій у разі виникнення ризикових ситуацій; реалізацію планів: виконання заходів, спрямованих на мінімізацію впливу ризиків, використання страхування, диверсифікації, резервів; моніторинг і контроль: постійне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, аудит і тестування ефективності заходів управління ризиками.

Вибір підходів до ризиків: уникнення: відмова від дій, які можуть спричинити ризики; змінення: зниження ймовірності або впливу ризиків; перенесення: передача ризиків на інші сторони (страхування, аутсорсинг); прийняття: усвідомлення та готовність до ризиків.

Принципи прийняття рішень: не ризикувати більшим заради меншого; не ризикувати більше, ніж втратити ресурси організації; завчасно прогнозувати наслідки ризиків.

Інтеграція стратегічних і тактичних підходів дозволяє організації ефективно управляти ризиками, зменшувати їх негативний вплив і забезпечувати стабільність, навіть у несприятливих умовах.

Досліджено, що у процесі управління ризиками важливо визначити стратегію та тактику, які допоможуть організації адекватно реагувати на ризики та забезпечити власну стабільність у конкурентному середовищі. Встановлено, що стратегічні позиції управління ризиками акцентуються на забезпеченні довгострокової стабільності організації та створені основи для її розвитку навіть в умовах невизначеності, що дозволяє організації бути гнучкою, стійкою до змін і готовою до нових можливостей, а тактичні позиції управління

ризиками фокусуються на забезпеченні безперервності бізнес-процесів, швидкому реагуванні на загрози та ефективному розв'язанні поточних проблем. Вони не зможуть знизити рівень ризиків у короткостроковій перспективі та підтримати стійкість операційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТЗОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» зареєстровано 05.09.2005 р. «Основним видом діяльності в той час було розведення свійської птиці, виробництво м'яса бройлера, повний цикл від забою до переробки м'яса, а також продаж його в торгових мережах України. Підприємство має свою торгову марку «Зборівські курчата» [25].

«ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є учасником українського ринку відновлюваної енергетики з 2018 року в ролі незалежного виробника електроенергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Під управлінням організації 1 сонячна електростанція (на даху) та 2 вітроелектростанції (ВЕС) в Тернопільській області, сукупною потужністю 2.41 МВт, введені в експлуатацію в 2018 та 2019 роках. За підсумками 2020 р на електростанціях організації вироблено 2.83 млн. кВт-год. «зеленої» електроенергії. Електроенергія, вироблена ними, використовується для власних потреб організації, а її надлишок продається у загальну енергомережу за «зеленим тарифом». Держава намагається фінансово стимулювати приток інвестицій у енергетику на основі ВДЕ – ставка «зеленого тарифу» в Україні наразі є найвищою у Європі, продавати електроенергію, вироблену з відновлюваних джерел, вигідно» [16].

«ТзОВ «Зборівська птахофабрика» – юридична особа, що є відповідальною за діяльність електростанції. Організація отримала ліцензію на виробництво електроенергії 19.06.2018 р. та здобула Зелений тариф 10.18 євроцентів у гривневому еквіваленті починаючи з 13.11.2018 р.» [17].

«Статутний капітал ТзОВ «Зборівська птахофабрика» на 23.11.2024 р.: 8298200 грн» [16].

Основні види діяльності, які здійснює ТзОВ «Зборівська птахофабрика» представлено нами на рисунку 2.1.

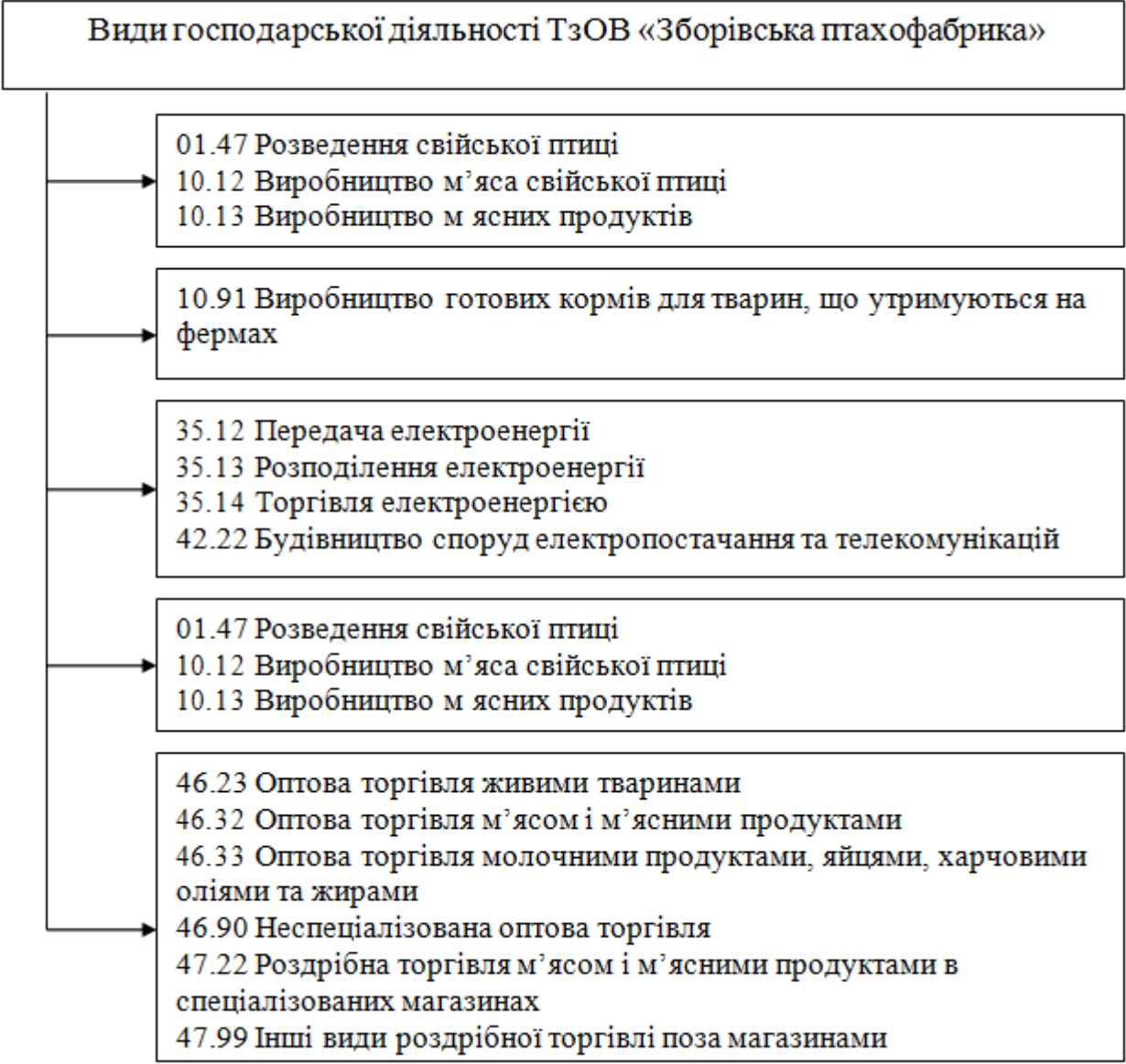


Рис. 2.1. Види діяльності ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Складено за матеріалами [20]

Організаційна структура ТзОВ «Зборівська птахофабрика» побудована на основі класичного лінійного підходу, що є ефективним для малих і середніх підприємств. Однак для подальшого розвитку варто внести певні зміни, спрямовані на децентралізацію, посилення координації між відділами та

впровадження стратегічного підходу до управління (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Побудовано за даними дослідження організації

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» – активно розвивається, розширюючи свою діяльність у різних галузях, зокрема у виробництві м'яса птиці та енергетики з відновлюваних джерел. Така багатогранність діяльності організації потребує ефективного фінансового управління та аналізу ключових показників, що є основою для прийняття стратегічних рішень. Фінансовий стан ТзОВ «Зборів птахофабрика» є важливим показником її здатності до подальшого розвитку та забезпечення її конкурентоспроможності. Для оцінки фінансової стійкості організації нами було проведено аналіз основних фінансових показників, результати якого наведені на рисунку 2.3. На ньому показано динаміку змін ключових фінансових показників ТзОВ «Зборівська

птахофабрика» у відсотковому співвідношенні за два періоди: 2022 рік до 2021 року та 2023 рік до 2022 року.

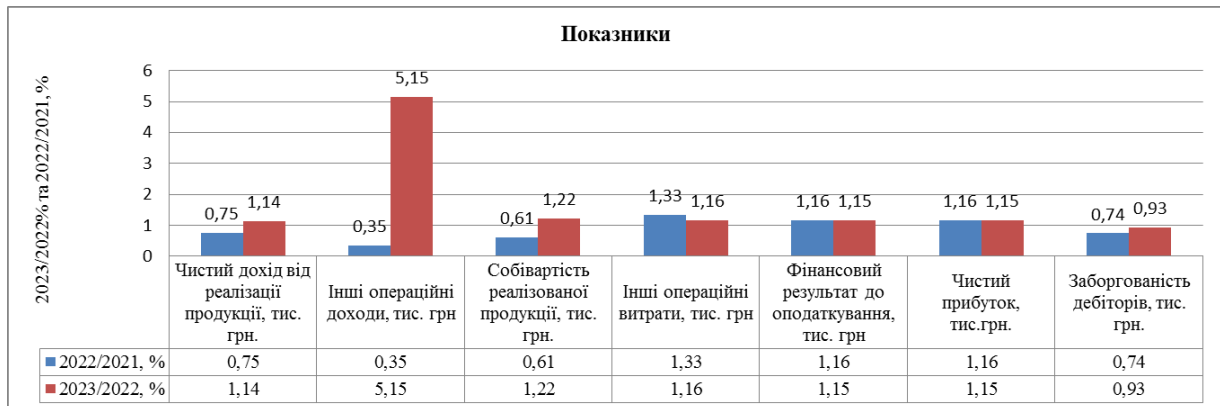


Рис. 2.3. Фінансові показники ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Побудовано за даними фінансової звітності організації

За даними рисунка спостерігаємо позитивну тенденцію у 2023 році у зростанні доходів, що можна свідчити про успішну стратегію діяльності організації. Особливо це помітно у значному збільшенні інших операційних доходів, а саме, темпи зростання витрат стабілізувалися, що позитивно позначається на фінансових результатах та покращенні дебіторської заборгованості. Однак, для подальшого розвитку організації доцільно підтримувати темпи зростання доходів та оптимізувати витрати, щоб забезпечити конкурентоспроможність.

Нами проаналізовано реалізацію продукції в організації, результати якої представлено на рисунку 2.4. Щодо реалізації продукції, то у всіх напрямках спостерігаємо її збільшення на 14% (рис. 2.4).

За даними рисунка 2.4 темпи зростання у 2023 році значно перевищують результати 2022 року, що свідчить про загальне підвищення ефективності роботи організації. Збільшення обсягів реалізації на 1,14% для кожного виду продукції у 2023 році свідчить про позитивні зміни, які можуть бути наслідком вдалої оптимізації операційних процесів, виходу на нові ринки або підвищення конкурентоспроможності.

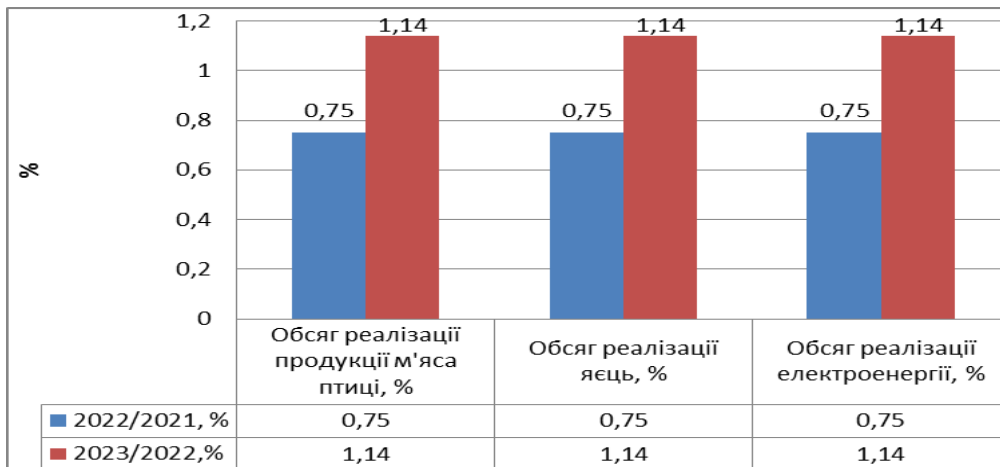


Рис. 2.4. Обсяги реалізації продукції ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Побудовано за даними звітності організації

Для подальшого успіху варто звернути увагу на розвиток інновацій, розширення каналів збуту та вдосконалення стратегій управління ризиками.

«Продуктивність праці є основним показником, який відображає ефективність виробництва та є джерелом економічного зростання. Значною мірою за рахунок збільшення рівня продуктивності праці досягається приріст обсягів виробництва та подальший розвиток підприємства» [28].

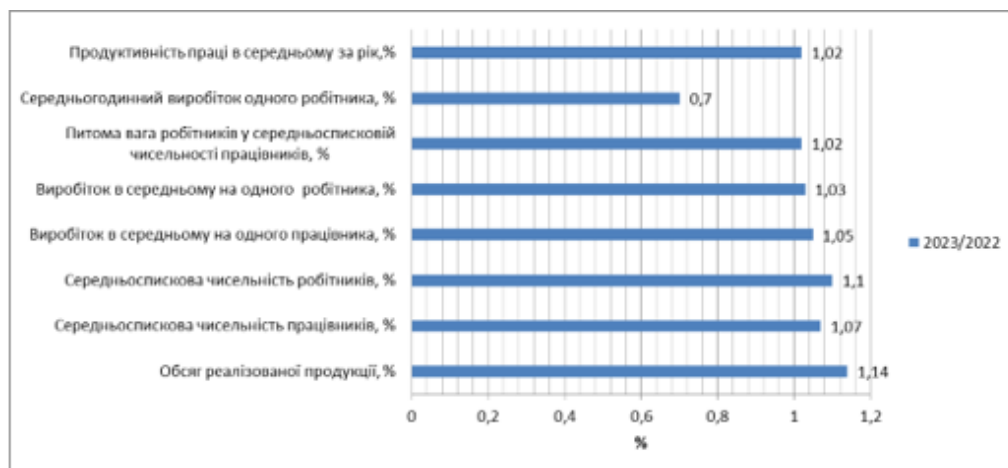


Рис. 2.5. Продуктивність праці в досліджуваній організації

Примітка. Побудовано за даними звітності організації

За даними рисунка 2.5 спостерігаємо позитивну динаміку в 2023 р по всіх показниках, окрім одного, що свідчить про покращення роботи організації.

Проаналізуємо SWOT-аналіз ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» (табл.

2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Диверсифікація діяльності організації 2. Потужна матеріально-технічна база 3. Зростання обсягу реалізованої продукції 4. Постійний попит на м'ясну продукцію та електроенергію 5. Скорочення заборгованості, як дебіторської та кредиторської 6. Державна підтримка галузі	1. Залежність організації від ціни енергоресурсів 2. Значні операційні витрати 3. Відсутність резервного фонду, наявність якого зменшила б ризики у кризових ситуаціях 4. Низька оплата праці працівників організації 5. Зростання ціни на корми
Можливості	Загрози
1. Стратегічний розвиток зеленої енергетики зможе забезпечити додатковий дохід організації 2. Державні дотації організації підвищуватимуть його конкурентоспроможність 3. Розширення географічних сегментів ринку покращать обсяги реалізації продукції 4. Скерованість на відновлені джерела енергії поліпшить імідж організації, що дозволить її залучити більше суб'єктів за інтересами 5. Підвищення кваліфікації персоналу дасть можливість покращити якість продукції	1. Висока конкуренція на ринку продукції птахівництва, що зможе посилити ціновий тиск 2. Економічна нестабільність в державі та в організації зможе вплинути на фінансові результати 3. Зміни в тарифах на відновлювану енергію зможуть вплинути на її доступність 4. Зростання ціни на ресурси зможе знизити її конкурентоспроможність 5. Воєнні дії в Україні

Примітка. Побудовано за даними досліджуваної організації

За результатами SWOT-аналізу ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має стратегії подолання викликів зовнішнього середовища та удосконалення своїх позицій на ринку за рахунок розвитку диверсифікації діяльності. Отже, ТзОВ «Зборівська птахофабрика» демонструє стійкість у складних економічних умовах за рахунок диверсифікації діяльності, розвитку відновлюваної енергетики та ефективного управління грошовими потоками. Організація має потенціал для подальшого зростання за рахунок розширення ринку та впровадження інновацій. Проте слід звернути увагу на зменшення операційних витрат, підвищення рівня оплати праці та створення резервного фонду для зменшення ризиків у кризових ситуаціях.

2.2. Аналіз стратегії й тактики управління ризиками ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Основна стратегія організації відбувається у розширенні напрямків діяльності, що включають виробництво м'яса та розвиток відновлюваної енергетики. Це дозволяє компенсувати ризики падіння доходів в одній сфері за рахунок прибутків з іншої. Завдяки впровадженню зеленої енергетики (сонячна та вітроелектростанції) організація забезпечує собі альтернативні джерела доходу, а також покращує свій імідж. Скорочення дебіторської заборгованості забезпечує ефективну роботу з грошовими потоками, що знижує ризик дефолту через нестачу коштів, а постійний контроль операційних витрат дозволяє уникнути перевитрат і збереження рентабельності. Збільшення обсягів реалізації продукції на 14% свідчить про ефективне використання маркетингових стратегій та збереження частки ринку, навіть у конкурентному середовищі, а використання «зеленого тарифу» дозволяє зберегти стабільний додатковий дохід, що також зменшує вплив економічної нестабільності.

Що стосується тактики управління ризиками, то впровадження власного виробництва енергії через сонячні та вітрові електростанції зменшує залежність від нестабільних цін на енергоресурси. Це також сприяє частковій енергетичній незалежності організації. А робота над оптимізацією витрат на корми може включати розробку альтернативних раціонів або співпрацю з постачальниками для зменшення ціни. Для зниження ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями (наприклад, воєнними діями, економічними кризами), організації доцільно створити резервний фонд для покриття непередбачених витрат або збереження стабільності. В ТзОВ «Зборівська птахофабрика» виявлена проблема низької оплати праці, яка вимагає негайного вирішення проблеми для того, щоб зменшити ризики втрати працівників та підвищити продуктивність. Організації варто впроваджувати програми навчання для підвищення кваліфікації персоналу, що також сприятиме зростанню ефективності.

Оскільки тарифи на відновлювану енергію можуть змінюватися,

організації необхідно зосередитися на збільшених частках енергії, що використовуються для власних потреб, зі зниженням оплати від державних тарифів. Розробка нових ринків або сегментів (як в Україні, так і за кордоном) дозволяє зменшити ризик зниження попиту на окремих регіональних ринках.

Серед основних документів при оцінці ризиків, на які необхідно звертати увагу є бухгалтерська звітність. У Формі звітності про фінансовий стан «Баланс» слід звернути увагу, на те, що, практично, кожна стаття несе інформацію про конкретний вид ризику (табл. 2.2, табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Потенційні ризики організації, прив'язані до статей форми №1 Звіт про фінансовий стан «Баланс», актив

Актив	Код рядка	Ризики	Функціональна складова системи економічної безпеки організації
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	Цінові	
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	Цінові	
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	Цінові	Матеріальна
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020	Майнові	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	Інвестиційні	Фінансова
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	Неповернення	
Відстрочені податкові активи	1045	Податкові	
Інші необоротні активи	1090		Матеріальна/фінансова
Усього за розділом I	1095	Ліквідності, втрати фінансової стійкості, втрати фінансової незалежності	Матеріальна/фінансова
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	Втрати фінансової стійкості	Матеріальна
Поточні біологічні активи	1110	Втрати активу, зниження ліквідності	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	Кредитні	Фінансова/правова
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Продовження таблиці 2.2

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	Відсотковий	Фінансова
Гроші та їх еквіваленти	1165	Валютний та, ризик ліквідності	
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		Матеріальна/правова
Усього за розділом II	1195	Ліквідності, втра-ти фінансової стійкості	Фінансова
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		Фінансова
Баланс	1300	Банкрутства	Матеріальна, правова

Примітка. Складено за формою балансу [2]

Таблиця 2.3

Потенційні ризики організації, прив'язані до статей форми №1

«Баланс», пасив

Пасив	Код рядка	Ризики	Функціональна складова системи економічної безпеки організації
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	Ризики фінансового інвестування	Фінансова безпека
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	Ризик ліквідності	
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	1500	Податковий ризик	Матеріальна/фінансов а/правова безпека
Відстрочені податкові зобов’язання		Відсотковий та кредитний ризики	
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов’язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	Ризик ліквідності	
III. Поточні зобов’язання і забезпечення	1600	Відсотковий та кредитний ризики	Фінансова/правова безпека
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	Ризик ліквідності	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов’язання	1690		
Усього за розділом III	1695	Ризик ліквідності	

Продовження таблиці 2.2

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			Матеріальна/фінансова безпека
Баланс	1900		Ризик банкрутства	Матеріальна/фінансова/правова безпека

Примітка. Складено за формою балансу [2]

Фінансова звітність організації дозволяє проаналізувати більшу частину ризиків, які пов'язані з джерелом статей «Балансу», що дозволяє нам оперативно провести аналіз, щоб виявити існуючі ризики або, щоб застерегти від майбутніх. Кожна зі статей активу і пасиву балансу несе в собі інформацію про існуючі чи потенційні ризики. Ризиковий потенціал наявний і у звіті «Про прибутки та збитки» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Потенційні ризики організації, прив'язані до статей форми №2 «Звіт про фінансові результати»

Стаття	Код рядка	Ризики		Функціональна складова системи економічної безпеки організації
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	Ціновий ризик		Фінансова/ Репутаційна безпека
Собівартість реалізованої продукції	2050	Ціновий ризик		
Валовий: прибуток	2090	Ризик ліквідності		
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120			
Адміністративні витрати	2130	Інфляційний ризик		
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості, ризик втрати фінансової незалежності		
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	Податкові ризики		
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	Ризик банкрутства		
збиток	2355			

Примітка. Складено за формою 2 «Звіт про фінансові результати» [39]

Слід відмітити те, що коли організація буде постійно проводити оцінку фінансової звітності, тоді можна виявити своєчасно низхідний тренд і таким чином напрацювати стратегію обробки ризику та виходу з кризового стану. Для керівного складу досліджуваної організації необхідно врахувати те, що робота з управління ризиками повинна проводитись постійно, а також застосовуватись на усіх стадіях життєвого циклу продукції. Слід зазначити, що в даному процесі повинні бути задіяні зовнішні експерти, спеціалісти з усіх підрозділів, а також потрібно проводити аналіз дій конкурентів. Головним у ризик-орієнтованому управлінні ТзОВ «Зборівська птахофабрика» повинна бути інтеграція у процеси від найнижчого до найвищого його рівня, з максимальним залученням кожного працівника організації для досягнення загальної її цілі.

Нами проведена експертна оцінка ступеня важливості аналізу і обробки ризику для економічної безпеки ТзОВ «Зборівська птахофабрика» (рис. 2.6).

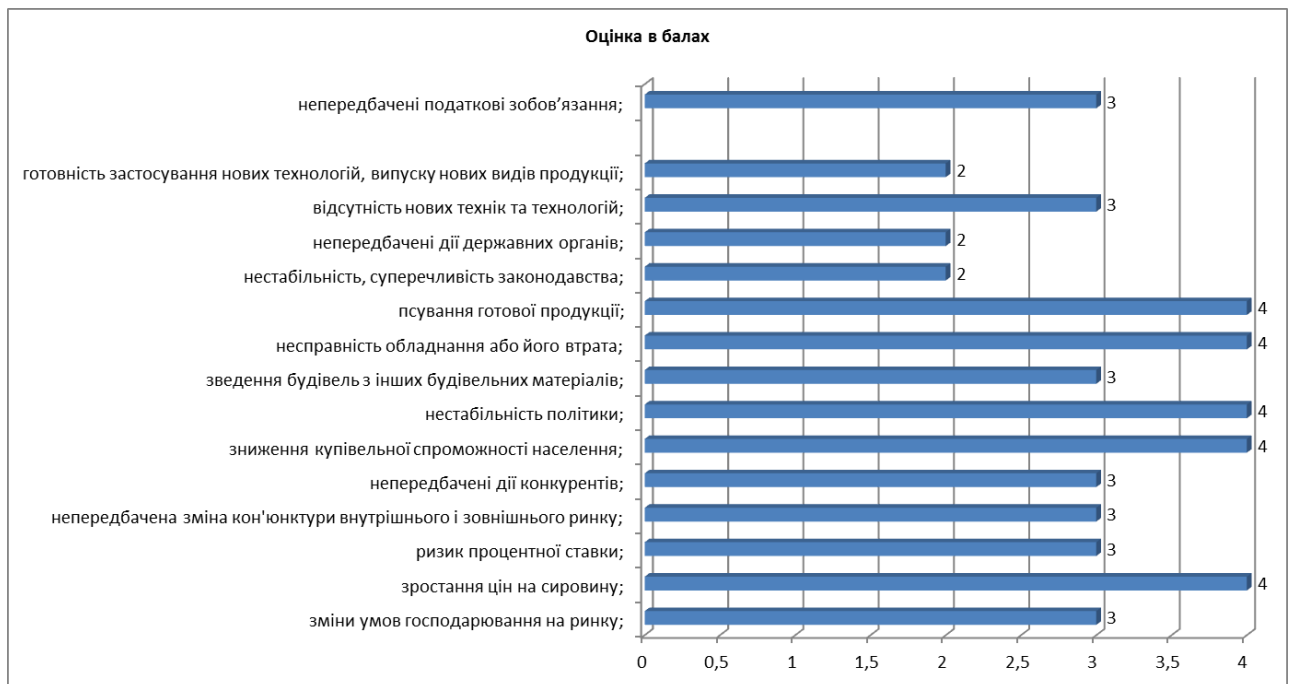


Рис. 2.6. Експертна оцінка ступеня важливості аналізу і обробки ризику для економічної безпеки ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Розроблено на основі опитування працівників організації

За даними експертної оцінки найбільш важливими визнано: псування готової продукції, несправність обладнання, нестабільність економічної та

іншої політики; зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на сировину.

За нашими дослідженнями встановлено, що для уникнення ризику в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» необхідне документаційне забезпечення. Повний набір якісного документаційного забезпечення сприяє підвищенню культури ризик-менеджменту та виконанню всіх відповідних процедур. Ми провели опитування працівників апарату управління щодо наявності розроблених та впроваджених на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» документів із управління ризиками (рис. 2.7).

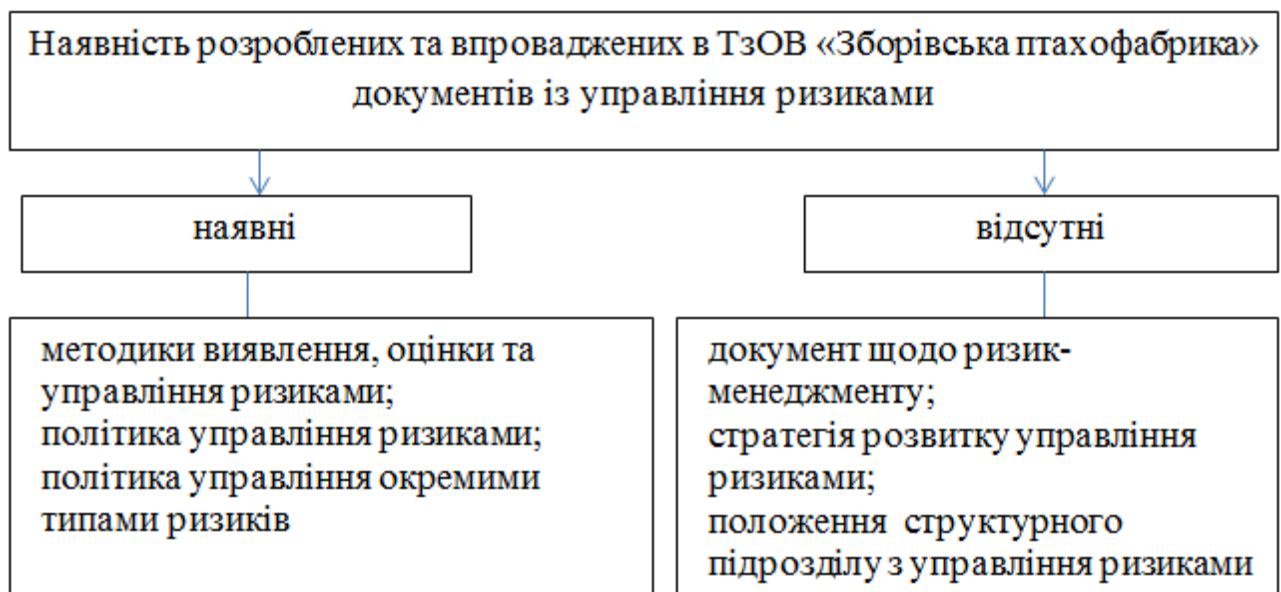


Рис. 2.7. Наявність документів в галузі управління ризиками, що розроблено та впроваджено в ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Власна розробка автора за даними опитування

За даними опитування в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» наявні методики виявлення, оцінки та управління ризиками, політика управління ризиками та політика управління окремими типами ризиків. Однак, значною прогалиною є відсутність документів щодо ризик-менеджменту, стратегія розвитку управління ризиками та положення структурного підрозділу з управління ризиками. Тому в організації необхідно врахувати дані прогалини, провести оцінку управління ризиками, що забезпечить усунення недоліків та

безперервність розвитку системи.

«Одним із прикладних інструментів ризик-орієнтованого управління є ведення реєстру ризиків. Ефективність роботи з реєстром ризиків залежить від якості аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. При цьому надлишкова деталізація так само як і недостатність, може значно знизити результат від впровадження цього документа» [10].

За нашими дослідженнями в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» відсутній реєстр ризиків, однак керівництво апарату управління готове до його запровадження.

Підтримуємо позицію Герасименко О.М. про те, що «Фахівці з управління ризиками повинні володіти високим рівнем психологічних навичок, уникати ментальних пасток під час прийняття рішень і глибоко розуміти галузеві аспекти. Для цього важливо, щоб керівництво постійно підвищувало власну кваліфікацію та розвивало компетенції, які необхідно передавати працівникам. Особливу увагу слід приділити навчальним програмам, які мають бути орієнтовані не лише на виявлення, оцінювання та управління ризиками, але й на ведення бізнесу з урахуванням ризиків.

Однією з ключових проблем розвитку ризик-менеджменту є брак компетенцій для проведення якісної, кількісної оцінки ризиків. Низька якість інформації, яка надається топ-менеджменту для ухвалення стратегічних рішень, її нерегулярність та застарілий формат є основними причинами недостатнього рівня розвитку управління ризиками в організаціях України» [9].

Отже, ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу до навчання, покращення інформаційної бази та впровадження сучасних методик аналізу й оцінки ризиків.

Нами проведено соціологічне дослідження, щодо перешкод на шляху до ефективного управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» (рис. 2.8).

За даними дослідження встановлено, що важливою перешкодою на шляху до ефективного управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є

низька якість отримуваної інформації щодо ризиків, відсутність корпоративної культури управління ризиками на яку звернули увагу 31% респондентів, неможливість отримання точної оцінки ризиків звернули увагу 26% респондентів, на відсутність необхідних фінансових ресурсів, недостатня підтримка процесу управління ризиками з боку ради директорів дали відповідь 15% респондентів, 10% респондентів звернули увагу на низьку ефективність застосовуваних інструментів та методик виявлення, оцінку та управління ризиками та на відсутність необхідної підтримки з боку виконавчого керівництва і 8% респондентів звернули увагу на недолік взаємозв'язку між функціональними підрозділами в частині управління.

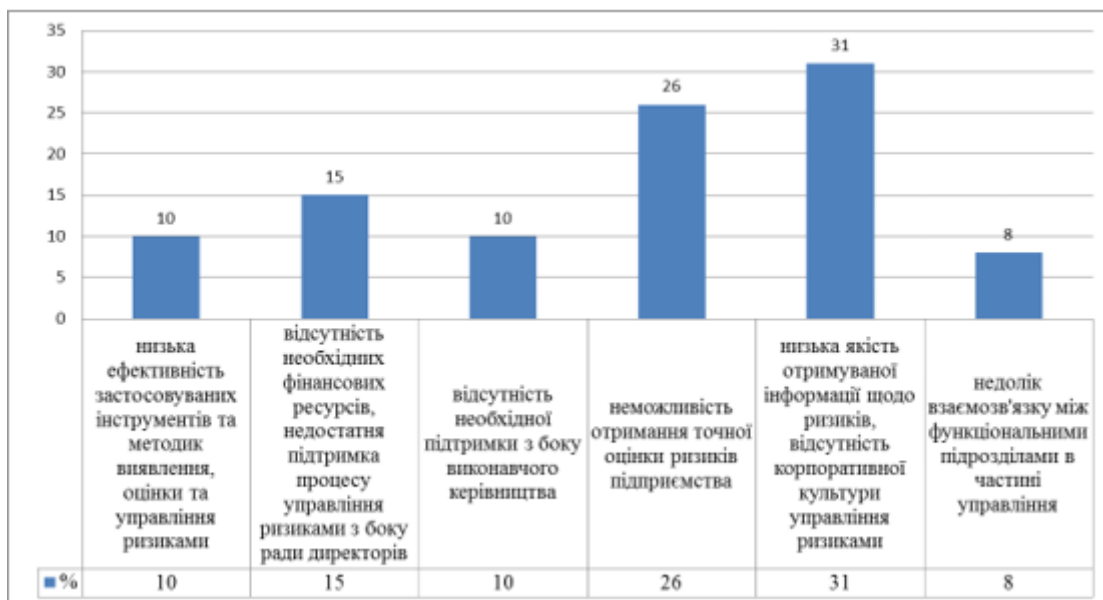


Рис. 2.8. Перешкоди на шляху до ефективного управління ризиками в ТзОВ

«Зборівська птахофабрика»

Примітка. Власні дослідження автора за даними опитування

Проведено нами і опитування апарату управління ТзОВ «Зборівська птахофабрика» щодо факторів, які перешкоджають розвитку бізнесу в організації, результати дослідження представлено нами на рисунку 2.9.

Проаналізувавши рисунок, який демонструє фактори, які перешкоджають розвитку бізнесу в ТзОВ «Зборівська птахофабрика», можна зробити такі висновки, що найбільш значущими факторами керівники виявили:

нестабільність політики (16%), що є найвагомимим бар'єром для розвитку організації.

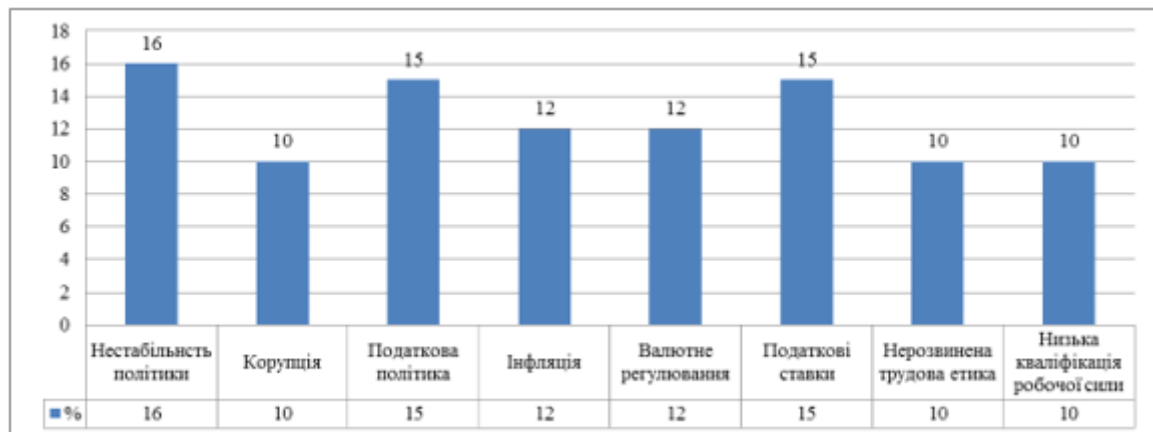


Рис. 2.9. Фактори, які перешкоджають розвитку бізнесу в ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Власні дослідження автора за даними опитування

Це свідчить про значний вплив зовнішніх політичних умов на її діяльність. Податкова політика (15%) і податкові ставки (15%) теж мають суттєвий вплив, що вказує на необхідність удосконалення податкового регулювання для зменшення навантаження на бізнес. До менш значимих керівники віднесли: інфляцію (12%), валютне регулювання (12%), корупцію (10%), нерозвинена трудова етика (10%) та низька кваліфікація робочої сили (10%). На нашу думку, інвестування в підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення внутрішніх процесів може зменшити вплив факторів, пов'язаних із трудовою етикою та корупцією. Загалом, фокус на подоланні найвагомимих бар'єрів дозволить організації досягти значних успіхів у розвитку.

Нами виявлені ключові ризики ТЗОВ «Зборівська птахофабрика», а саме:

1. Ринкові ризики, це:

– конкуренція з іншими птахофабриками, а саме: «ТОВ «Захід агропродукт» (кури-несучки 268364 голів), ПрАТ «Птахофабрика Тернопільська» (кури 1128677 голів), ФГ «Масарівські липки» (бройлери 93264 голів), СФГ «Колосок» (кури-несучки 138073 голів), ТЗОВ «Укрполь – 2005» (бройлери 36944 голів), ФГ «Віралан» (кури 10000 голів), ТОВ «Скалат-

продукт» (кури 10000 голів), СТОВ «Сільцівське» (гуси 998 голів), ФГ «Відродження» (кури 7735 голів), ТОВ «Вірлів агро» (бройлери 44219 голів), ФГ «Органік беррі» (гуси 62 голови), ТОВ «Агропродсервіс Вест» (бройлери 95810 голів)» [26]; залежність від постійних покупців, таких як ТОВ «Білий Берег»; коливання попиту на м'ясо птиці.

2. Фінансові ризики: високі витрати на вирощування птиці та виробництво кормів; коливання цін на сировину та електроенергію; додаткові навантаження.

3. Операційні ризики: проблеми з якістю продукції; нестача кваліфікованих кадрів.

4. Екологічні ризики: відповідність вимогам екологічного законодавства; можливі скарги громади щодо впливу на навколишнє середовище.

5. Соціальні ризики: незадоволення працівниками умовами праці; висока плинність кадрів.

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має стійку базу для ефективного управління ризиками за рахунок диверсифікації діяльності, розвитку відновлюваної енергетики та оптимізації фінансових процесів. Однак для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку організації необхідно зосередитися на підвищеному рівні оплати праці, зниженні операційних витрат, створенні резервного фонду та розвитку нових ринків збуту. Це дозволить мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

За даними 2 розділу нами досліджено, що ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має структуру управління лінійного типу. Спостерігається незначне покращення фінансового стану організації та її результативного управління грошовими потоками.

За проведеною оцінкою ступеня важливості аналізу і обробки ризику для економічної безпеки ТзОВ «Зборівська птахофабрика» найбільш важливими визнано: псування готової продукції, несправність обладнання, нестабільність економічної та іншої політики; зниження купівельної спроможності населення,

зростання цін на сировину.

Встановлено, що для уникнення ризику в організації необхідне документаційне забезпечення.

Щодо перешкод на шляху до ефективного управління ризиками, є відсутність корпоративної культури керування ризиками, немає точної інформації щодо ризиків в організації.

Встановлено, що найважливішими факторами, які перешкоджають розвитку бізнесу є нестабільність політики, податкова політика, податкові ставки, інфляція та валютне регулювання. Однак звичайно важливими перешкодами розвитку бізнесу являється і нерозвинена трудова етика та низька кваліфікація робочої сили.

Нами виявлені ключові ризики в організації, а саме: ринкові ризики: конкуренція з іншими птахофабриками, залежність від постійних покупців, таких як ТОВ «Білий Берег», коливання попиту на м'ясо птиці; фінансові ризики: високі витрати на вирощування птиці та виробництво кормів, коливання цін на сировину та електроенергію; додаткові навантаження; операційні ризики: проблеми з якістю продукції, нестача кваліфікованих кадрів; екологічні ризики: відповідність вимогам екологічного законодавства, можливі скарги громади щодо впливу на навколишнє середовище; соціальні ризики: незадоволення працівниками умовами праці; висока плинність кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТЗОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

3.1. Заходи покращення стратегії управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Для ефективного впровадження ризик-орієнтованого управління в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» важливо врахувати ключові групи та пріоритети організації. Для цього було проведено опитування керівників апарату управління, яке дало змогу розробити основні заходи впровадження ризик-орієнтованого підходу. Результати опитування відображені на рисунку 3.1.

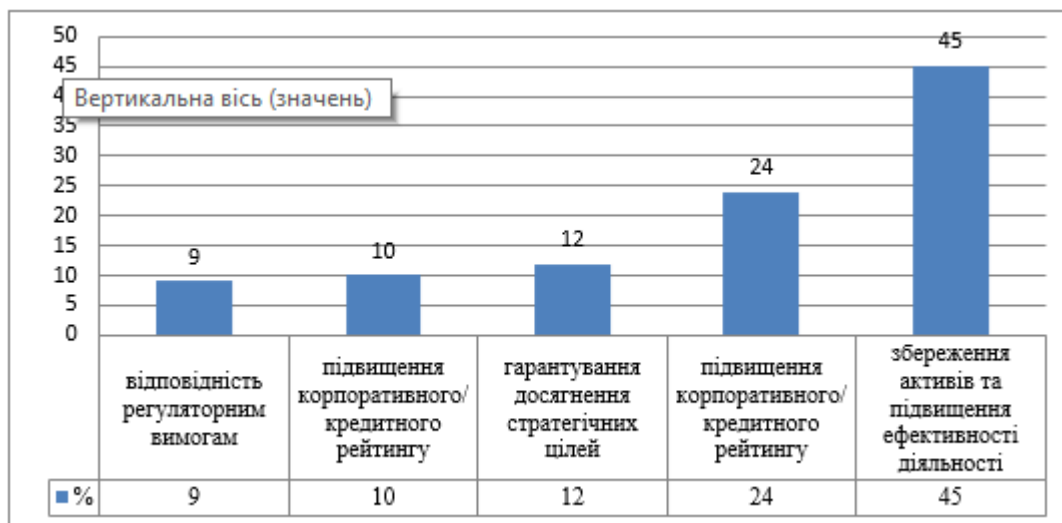


Рис. 3.1. Цілі впровадження ризик-орієнтованого управління в ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Розрахована за даними опитування керівників апарату управління

На основі отриманих даних визначено, що головним є призначення збереження активів та підвищення ефективності діяльності, що підтримує інші аспекти продажу, такі як відповідність регуляторним вимогам, забезпечення досягнення стратегічних цілей та підвищення корпоративного рейтингу. Нами

встановлено, що однією з головних цілей впровадження ризик-орієнтованого управління керівники бачать збереження активів та підвищення ефективності діяльності, на що дали відповіді 45% респондентів, другою важливою ціллю є підвищення корпоративного/кредитного рейтингу з якою погодились 24% респондентів. Звідси робимо висновок, що керівники апарату управління використовують інструменти операційного, а не стратегічного управління.

Ризик-менеджери для успішної роботи в організації повинні пройти певні кваліфікаційні вимоги, як професійні так і особистісні.

Професійними вимогами є: знання регуляторної бази конкретного бізнесу, знання підходів до аналітики даних, знання фінансового аналізу та моделювання, знання міжнародних стандартів з ризик-менеджменту та не менше 3-х років досвіду ризик-менеджменту для керівника.

До особистих вимог потрібно віднести: аналітичні здібності, стратегічне мислення, адаптивність, лідерство, навички вирішення проблем, комунікабельність, вміння надихати.

Особливо важливо для ризик-менеджерів дотримуватись ризик-культури (рис. 3.2.).

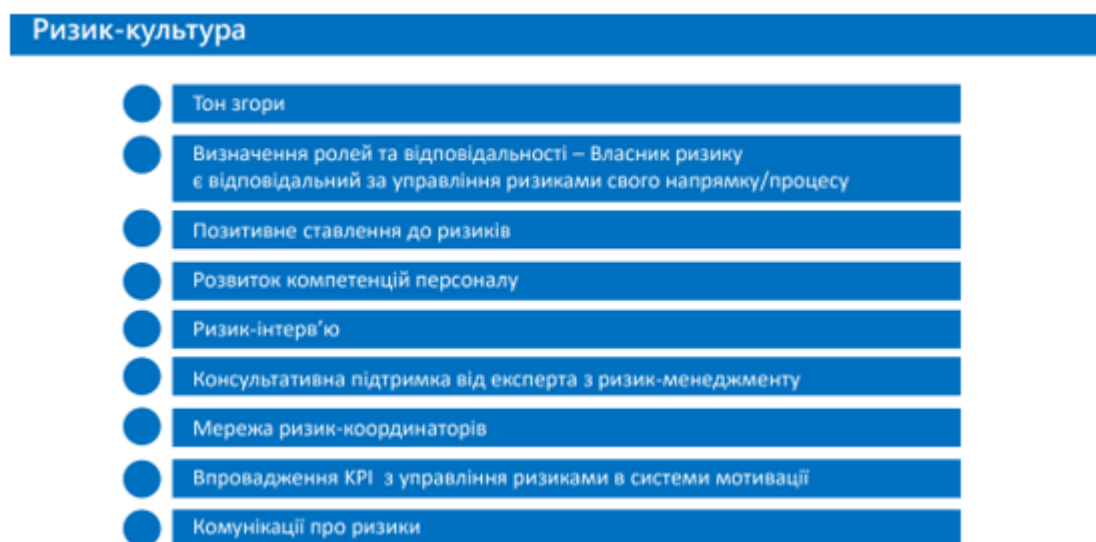


Рис. 3.2. Ризик-культура

Примітка. Наведено за [30]

Як було зазначено в 2 розділі роботи, що повний набір якісного

документаційного забезпечення сприяє підвищенню культури ризик-менеджменту та виконанню всіх відповідних процедур. Тому виникає необхідність у розробці матриці документування ризиків та звітність. Дана матриця представлена нами на рисунку 3.3.

Документування ризиків та звітність

- Реєстр ризиків та можливостей
- Матриця ризиків
- Висновок щодо ризиків
- Звіти про ризики для керівництва

ЙМОВІРНІСТЬ	ВПЛИВ					
		Незначний	Низький	Середній	Високий	Критичний
	Дуже висока	2				1
	Висока					
	Середня			4		
	Низька	3				
	Дуже низька					5

Рис. 3.3. Матриця документування ризиків та звітність для ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Розроблено за даними [30]

Розроблена матриця документування ризиків та звітності для ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» є інструментом для систематизації ризиків за двома ключовими критеріями: ймовірність настання події та вплив на діяльність організації. Вона структурована у вигляді таблиці, яка дозволяє візуалізувати рівень ризиків та визначити пріоритети для їхнього управління. Матриця дозволяє забезпечити прозорість у процесі управління ризиками, вчасно реагувати на критичні ситуації та покращити стратегічне планування.

Вона є основою для побудови звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

«Інтегрована система ризик-менеджменту – це комплекс практик та процесів, що підтримуються культурою усвідомлення ризиків і технологіями, які покращують процес прийняття рішень і продуктивність завдяки

інтегрованому баченню того, наскільки організація вміє управляти ризиками» [30]. Головними цілями ризик-менеджменту повинні бути: стабільність, безперебійність, досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, зменшення корупційних ризиків та довіра до партнерів.

«Рівень зрілості системи ризик-менеджменту визначає ступінь розвитку системи управління ризиками у процесах організації та процесах прийняття рішень відповідно до міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, зокрема ISO 31000 та COSO» [31].

За даними літературного джерела [8] нами сформована процедура визначення стратегії управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика», яка представлена на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Процедура вибору стратегії зменшення негативних наслідків ризиків діяльності ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Примітка. Сформовано автором за даними [8]

Розроблена схема демонструє послідовність етапів вибору стратегій зменшення негативних наслідків ризиків діяльності ТзОВ «Зборівська птахофабрика». Вона сформована в такі етапи, як: виникнення або передбачення ситуації управління ризиками, на даному етапі відбувається ситуація, яка може призвести до ризику, наприклад, зміни в попиті, коливання ціни на сировину, епідемії серед птахів тощо; ідентифікація ситуації ризику, де проводиться аналіз, щоб чітко застосувати природу ризику, його причини та дослідження для організації; прогнозування розвитку типової ситуації, де використовуються методи аналізу та прогнозування для передбачення, як ризик може розвиватися. Це дозволяє краще підготуватися до її рішення; вибір стратегій зменшення негативних наслідків ризиків, на цьому етапі керівництво обирає одну з можливих стратегій: попередження ризику, протидія ризику, очікування зрілості ризику, підбір за класифікатором циклу управління стратегією та методу її рішення, узгоджуються стратегії та методи рішення з поточним етапом управління ризиками; на етапі оцінки вибраної стратегії управління ризиками проводиться оцінка ефективності вибраної стратегії та на етапі формування рішень за компонентами впливу об'єкта конкретизуються заходи, які повинні бути реалізовані для досягнення поставлених цілей.

Цінність даної схеми для ТзОВ «Зборівська птахофабрика» полягає в систематизації процесу управління ризиками, що знижує ймовірність помилок при прийнятті рішень; раціональному використанні ресурсів, де застосування чітко визначених стратегій дозволяє оптимізувати витрати за мінімізації ризиків, уникнути необґрунтованих дій; оперативності у прийнятих рішеннях, де завдяки чіткому алгоритму організація може швидко відреагувати на непередбачені ситуації; гнучкість схеми управління дозволяє вибирати різні стратегії та методи відповідно до конкретних ризиків і поточних умов діяльності; ефективне управління ризиками допоможе мінімізувати втрати, стабілізувати доходи та підвищити стійкість організації до зовнішніх впливів, а оцінка та управління ризиками дозволяє вчасно визначити загрози та можливості, що погіршують довгострокову стабільність бізнесу.

Ця схема може стати ключовим інструментом для ТзОВ «Зборівська птахофабрика» у стратегії побудови ризик-менеджменту, що відповідає як поточним та майбутнім викликам.

Нами сформовані стратегії попередження негативних наслідків ризиків, які є надзвичайно корисним для ТзОВ «Зборівська птахофабрика», оскільки вони підтримують організацію управлінських процесів та мінімізацію ризиків в умовах сучасного бізнес-середовища (рис. 3.5).

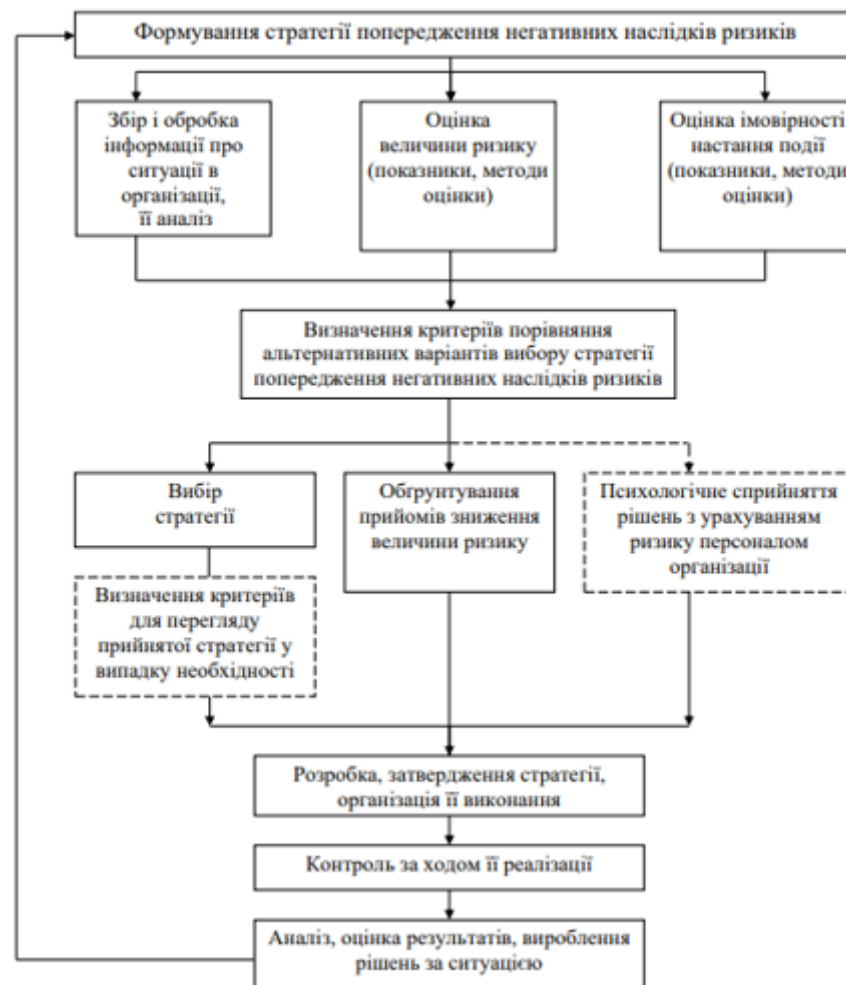


Рис. 3.5. Процес формування стратегії попередження негативних наслідків ризиків

Примітка. Сформовано автором за даними [8]

Використання етапів і методів, зображених на рисунку 3.5, дозволяє раціонально підійти до вибору стратегій підвищення ризиків, враховується імовірність подій, показники ризиків та критерії вибору найкращих

альтернатив. Процес формування стратегії системно структурує дії організації для мінімізації ризиків у мінливих умовах бізнес-середовища. Врахування всіх аспектів, зокрема психологічних, сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії. Контроль та аналіз результатів дозволяють гнучко реагувати на зміни та вдосконалювати управління ризиками.

Таким чином, використання даного підходу сприяє стабільності, ефективності та сталому розвитку ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

Рекомендується використовувати цей підхід як основу для побудови ефективної системи управління ризиками в організації, інтегруючи його в загальний стратегічний план.

Для покращення стратегії управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» можна запропонувати такі заходи:

1. Розробка системи ризик-менеджменту: провести ідентифікацію та оцінку ризиків із застосуванням методу SWOT-аналізу, який наведено в 2 розділі роботи, сформувати окрему команду для управління ризиками або закріпити цю функцію за діючим керівництвом.

2. Виявлення та оцінка ризиків, а саме проведення регулярного аналізу основних ризиків (економічних, екологічних, виробничих, кадрових) та використання сучасних інструментів оцінки ризиків, наприклад, SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу або методу FMEA (аналізу потенційних помилок).

3. Диверсифікація ризиків, тобто розширення асортименту продукції для зменшення залежності від одного виду товару. Для розширення нами пропонуються такі продукти, як тушонка: так як на неї високий попит серед населення через зручність використання, шашлик курячий, який орієнтований на сегмент готової до приготування продукції, копчені продукти (кури, крильця), які мають стабільний попит серед широкого кола споживачів. Переваги даного асортименту полягають у збільшенні маржі на продукцію з доданою вартістю; розвиток нових каналів збуту, включаючи експорт, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із локальними ринками; збільшення обсягів виробництва електроенергії для внутрішнього використання та продажу.

4. Інновації та модернізація: інвестування в сучасні технології, які підвищують ефективність виробництва (автоматизація процесів, системи моніторингу стану обладнання); впровадження цифрових систем для прогнозування попиту та оптимізації виробничих процесів.

5. Підвищення рівня біобезпеки: розробка плану дій у разі епідемій або спалахів захворювань серед птиці (наприклад, грипу птиці); встановлення суворих правил гігієни на виробництві та регулярне навчання персоналу; розширення співпраці з ветеринарними службами для моніторингу стану здоров'я птиці.

6. Управління фінансовими ризиками: створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат; використання страхування як механізму зниження ризиків (страхування врожаю кормів, страхування поголів'я птиці); оптимізація кредитного портфеля для мінімізації залежності від позикових коштів; впровадження фінансового планування з урахуванням ринку коливань кормів та електроенергії; створення фінансового резерву для подолання непередбачуваних витрат; використання хеджування для зменшення валютних ризиків.

7. Покращення управлінських процесів: впровадження системи управління ризиками (Risk Management System) як частини загальної стратегії; формування спеціалізованого підрозділу або призначення відповідальної особи за управління ризиками; регулярне проведення аудитів із залученням незалежних експертів; підвищення кваліфікації персоналу; проведення тренінгів для працівників щодо управління ризиками, безпеки праці та екстрених ситуацій; формування культури відповідальності серед персоналу за дотримання внутрішньої політики.

8. Соціальні програми: поліпшення умов праці для зменшення плинності кадрів; навчання персоналу, особливо щодо нових технологій та екологічних стандартів.

9. Екологічні заходи: розробка програм екологічної відповідальності для зменшення впливу на навколишнє середовище; утилізація відходів виробництва

за сучасними екологічними стандартами; пошук інвестицій в технології мінімізації відходів і впливу на довкілля; підвищення екологічної обізнаності працівників.

10. Покращення відносин із партнерами та клієнтами: укладення довгострокових контрактів із постачальниками та покупцями для стабільності бізнесу; розробка програми лояльності для ключових клієнтів.

11. Моніторинг зовнішнього середовища: постійне відстеження змін у законодавстві, які можуть вплинути на діяльність організації; аналіз ринкових тенденцій для прогнозування можливих ризиків (наприклад, коливань цін на корми або енергоносії).

12. Операційні поліпшення: модернізація обладнання для зниження витрат і підвищення ефективності; автоматизація процесів обліку кормів і ветеринарного контролю; розширення використання ERP-систем для моніторингу запасів та аналізу ризиків у реальному часі.

13. Маркетингова стратегія: диверсифікація ринків збуту; підвищення репутації бренду через участь у сертифікаційних програмах.

Запровадження цих заходів допоможе ТзОВ «Зборівська птахофабрика» зміцнити конкурентні позиції, знизити вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також підвищити стабільність роботи організації.

3.2. Пріоритетні методи нейтралізації ризиків в ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Для нейтралізації ризиків у ТзОВ «Зборівська птахофабрика» важливо застосовувати комплексний підхід, враховуючи специфіку діяльності, ресурси та загрози. Пріоритетними можуть бути такі методи:

1. Фінансові методи: створення резервного фонду, формування резервів для покриття можливих збитків у випадку непередбачених обставин.

2. Страхування: застрахувати ключові активи (обладнання, поголів'я птиці) та відповідальність перед третіми особами та застрахувати здоров'я

працівників.

3. Диверсифікація постачальників і ринків збуту: розширення кола постачальників кормів і покупців продукції зменшує залежність від одного джерела.

4. Технічні методи: системи моніторингу, тобто встановлення автоматизованих систем контролю за температурою, вологістю та вентиляцією в пташниках; модернізація обладнання – використання енергоефективних і надійних технологій для зменшення поломок та аварій.

5. Біозахист: посилення ветеринарно-санітарних заходів для зниження ризику поширення інфекцій.

6. Організаційні методи: навчання персоналу, підготовка працівників щодо дій у разі надзвичайних ситуацій, а також впровадження стандартів роботи для зменшення людських помилок; планування та аудит, де потрібно проводити регулярне оновлення бізнес-планів, проведення внутрішнього аудиту для виявлення ризиків і слабких місць; проводити ротацію кадрів, щоб запобігати залежності від окремих працівників, які виконують критичні функції.

7. Кадрова політика, яка передбачає мотиваційні програми для працівників та регулярне навчання персоналу новим стандартам та технологіям.

8. Юридичні методи, яка передбачає контрактну безпеку. Включення пунктів про форс-мажор і відповідальність у контракти з партнерами та відповідність стандартам, тобто сертифікація виробництва (HACCP, ISO) для мінімізації юридичних ризиків.

9. Моніторинг та аналітика: використання системи моніторингу, таких як ERP-системи, для аналізу витрат і ефективності.

10. Стратегічні методи: інновації, тобто провадження новітніх технологій у вирощуванні птиці та переробці продукції.

11. Антикризове управління: розробка чітких планів дій у разі кризових ситуацій (епідемії, збої в постачанні кормів, енергетичні кризи).

Ці заходи допоможуть знизити ризики, збільшити стабільність і

конкурентоспроможність організації.

В параграфі 3.1 кваліфікаційної роботи нами запропонована диверсифікація ризиків через розширення асортименту продукції, щоб зменшити залежність від одного виду товару. Для розширення асортименту продукції нами пропонується: тушонка, шашлик курячий та копчені продукти (кури, крильця), які мають стабільний попит серед широкого кола споживачів. Переваги даного асортименту полягають у збільшенні маржі на продукцію з доданою вартістю. Однак, для цього нам доцільно подумати про побудову цеху з виробництва готової продукції, перевагами якого будуть: у зниженні витрат на обробку продукції, так як власний цех з обвалювання дозволить знизити операційні витрати та збільшити продуктивність; підвищиться рентабельність, так як ми говоримо про додану вартість при виробництві продуктів та задоволення потреб ринку, за нашими спостереженнями споживачі все більше віддають перевагу готовій для приготування продукції.

Щодо ризиків, будуть додаткові витрати на обладнання та навчання персоналу та потреба у стабільному ринку збуту виготовлених продуктів.

Побудова цеху з виробництва готової продукції є стратегічно обґрунтованою, особливо, якщо планується випуск нових видів продукції (тушонка, шашлик, копченості), однак при цьому має бути гарно продумана маркетингова стратегія, висококваліфікований персонал та висока якість продукції.

Для успішної діяльності організації необхідно прорахувати ціни на продукцію, які були б оптимальні для її діяльності, давали змогу окупити інвестовані кошти, та були сприйнятливими для потенційного покупця.

ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» повинна орієнтується на високо кваліфіковане виробництво по європейських стандартах, забезпечуючи умови вигодування у пташниках із найсучаснішим обладнанням, що забезпечує сталий мікроклімат із вигодуванням сучасними якісними кормами та наявність найкращих показників продукції.

Маючи високі показники якості, організація може орієнтуватися на

європейський ринок, що є особливо актуальним завдяки існуючим міжурядовим міжнародним угодам між Україною та ЄС. Ці угоди надають виробникам сільськогосподарської продукції, зокрема м'яса птиці, можливість вільно виходити на європейський ринок.

На сьогодні Україна експортує близько 65% від загального обсягу виробництва м'яса птиці, і цей показник продовжує зростати. У західному регіоні країни експорт ще більш значний – приблизно 80% усієї продукції спрямовується на ринки Європи.

Формування стратегії та тактики управління ризиками в ТЗОВ «Зборівська птахофабрика», можна вдосконалити через наступні напрямки:

1. Ідентифікацію та оцінку ризиків: аналіз зовнішнього середовища; внутрішній аудит; SWOT-аналіз та рейтинг ризиків.
2. Розробка превентивних заходів: диверсифікація постачальників, щоб уникнути залежності від одного джерела сировини; страхування ризиків; підвищення якості продукції; інновації: інвестиції у нові технології, які підвищують ефективність і знижують ризики.
3. Моніторинг та адаптація: постійний контроль; гнучкість у прийнятті рішень, швидка адаптація до змін у законодавстві чи ринку.
4. Розвиток кадрового потенціалу: тренінги для персоналу; мотиваційні програми: заохочення працівників до ідентифікації та попередження ризиків; формування команд ризик-менеджменту: створення окремих підрозділів або залучення консультантів.
5. Фінансова стійкість: фінансовий резерв; оптимізація витрат.
6. Покращення стратегії збуту: диверсифікація ринків: вихід на нові регіональні чи міжнародні ринки.
7. Екологічна безпека: впровадження екологічних ініціатив, що зменшують ризики штрафів чи репутаційних втрат; утилізація відходів: ефективне використання відходів птахівництва для виробництва добрив або біогазу; енергоефективність: скорочення енергоспоживання для зниження витрат і ризиків енергетичних криз.

8. Юридична захищеність: постійний правовий аналіз, відстеження змін у законодавстві; підготовка до перевірок, відповідність нормативам та стандартам.

Ці напрямки забезпечать комплексний підхід до управління ризиками та підвищать ефективність роботи організації в умовах невизначеності.

Отже, для ефективної нейтралізації ризиків у ТзОВ «Зборівська птахофабрика» необхідно застосовувати комплексний, стратегічно обґрунтований підхід до управління ризиками. Пріоритетними методами є фінансові, технічні, організаційні, юридичні, а також диверсифікаційні заходи, що охоплюють усі аспекти діяльності організації.

Особливу увагу слід приділити розширенню асортименту продукції шляхом впровадження нових видів товарів із доданою вартістю, що підвищує рентабельність і стабільність організації. Побудова цеху з виробництва готової продукції сприятиме зниженню витрат на переробку, оптимізації операційної діяльності та задоволенню потреб споживача.

Застосування систем моніторингу, автоматизація виробничих процесів, посилення ветеринарно-санітарних заходів і підготовка персоналу забезпечать зменшення ймовірності технічних та людських помилок. Орієнтація на європейські стандарти якості продукції дозволить організації ефективно виходити на міжнародні ринки, використовуючи можливості міжурядових угод України та ЄС.

Таким чином, впровадження зазначених заходів сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та стабільності роботи організації в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

1. В роботі виділено три головних напрями досліджень у сфері сучасного управління ризиками діяльності організації, які висвітлюють: теорію, оцінки та аналіз ризику з позицій теорії ймовірності; теоретичні та практичні застосування економіко-математичних методів з ціллю виявлення фактичних відхилень від запланованих результатів; окремі теоретичні напрями дослідження ризиків та застосування методик як якісного так і кількісного вимірювання чинників ризику. Узагальнено класифікацію ризиків.

2. Досліджено, що у процесі управління ризиками важливо визначити стратегію та тактику, які допоможуть організації адекватно реагувати на ризики та забезпечити власну стабільність у конкурентному середовищі. Встановлено, що стратегічні позиції управління ризиками акцентуються на забезпеченні довгострокової стабільності організації, що дозволяє організації бути готовою до нових можливостей, а тактичні позиції управління ризиками фокусуються на забезпеченні безперервності бізнес-процесів, швидкому реагуванні на загрози та ефективному розв'язанні поточних проблем.

3. За даними 2 розділу нами досліджено, що ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» має структуру управління лінійного типу. Спостерігається незначне покращення його фінансового стану та результативного управління грошовими потоками.

4. За проведеною оцінкою ступеня важливості аналізу і обробки ризику для економічної безпеки ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» найбільш важливими визнано: нестабільність економічної та іншої політики; зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на сировину. Встановлено, що важливою перешкодою до ефективного управління є відсутність корпоративної культури керування ризиками, немає точної інформації щодо ризиків в організації. Виявлені фактори, які перешкоджають розвитку бізнесу: нестабільність політики, податкова політика, податкові ставки, інфляція та валютне регулювання. Виявлені ключові ризики в організації: ринкові ризики;

фінансові ризики; операційні ризики; екологічні ризики та соціальні ризики.

5. Для покращення стратегії управління ризиками в ТзОВ «Зборівська птахофабрика» можна запропонувати такі заходи щодо: розробки системи ризик-менеджменту; виявлення та оцінки ризиків; диверсифікації ризиків; інновацій та модернізації; підвищення рівня біобезпеки; управління фінансовими ризиками; покращення управлінських процесів; соціальних програм; екологічних заходів; покращення відносин із партнерами та клієнтами; моніторинг зовнішнього середовища; операційні поліпшення; маркетингова стратегія. Запровадження цих заходів допоможе ТзОВ «Зборівська птахофабрика» зміцнити конкурентні позиції, знизити вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також підвищити стабільність роботи організації.

6. Для нейтралізації ризиків у ТзОВ «Зборівська птахофабрика» важливо застосовувати комплексний підхід, враховуючи специфіку діяльності, ресурси та загрози. Пріоритетними можуть бути такі методи: фінансові методи; страхування; диверсифікація постачальників і ринків збуту; технічні методи; біозахист; організаційні методи; кадрова політика; юридичні методи; моніторинг та аналітика; стратегічні методи та антикризове управління. Ці заходи допоможуть знизити ризики, збільшити стабільність і конкурентоспроможність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альшанова О.О. Страхування в управлінні ризиками вирощування сільськогосподарських культур. *Економіка АПК*. 2010. № 10. С. 86-91.
2. Баланс. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/blanki/balans-forma-1/>
3. Бузько І.Р., Труніна І.М., Загірняк Д.М. Економічний ризик та управління інноваційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Київ: ІЗМН, 1996. 136 с.
4. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
5. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ «Борисфен», 1996. 326 с.
6. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282-291.
7. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання: підручник. Київ: ІЗИН, 1996. 398 с.
8. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 354-39.
9. Герасименко О.М. Оцінка ризиків на основі фінансової звітності у процесі забезпечення економічної безпеки: ризик-орієнтований підхід. Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України: монографія / за ред. Черевка О.В. Черкаси: вид. Чабаненко Ю.А., 2019. 78-91 с.
10. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади: монографія. Черкаси: Видав. О. Третьяков, 2019. 364 с.
11. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Зв'язок, 2000. 152 с.

12. Гудзинський О.Д., Судомир С.М. Ризики та економічна безпека соціально-економічних систем. Збірник наукових праць *Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2 (26). С. 35-37.

13. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління ризиками та економічною безпекою: навч.-метод. посібник. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 236 с.

14. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Редкол. С.В. Мочерний та ін. К.: Видавничий Центр «Академія», 2002. Т.3. 952 с.

15. Зборівська ВЕС. URL: https://www.energo.ua/ua/assets/zborivska_wind_farm

16. Зборівська птахофабрика .URL: <https://www.ua-region.com.ua/32147172>

17. Зборівщина – попереду у реалізації проектів «зеленої енергетики». URL: <http://greenworld.in.ua/index.php?id=1576086448>

18. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібник. Одеса: ОДУВС, 2011. 199 с.

19. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. К.: ЦНЛ, 2003. 188 с.

20. Наші послуги ТзОВ «Зборівська птахофабрика». URL: <https://zborivska-ptahofabrika.com.ua/posluhy>

21. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник / Л.І. Донець та ін.; за заг. ред. Л.І. Донець. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

22. Паюк Т. Ключові аспекти управління ризиками в організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали доп. наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, м. Тернопіль, 27 лист. 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

23. Паюк Т. Теоретичні засади формування стратегії й тактики управління ризиками організації. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доп. IX наук.-

практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, м. Тернопіль, 14 лист. 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

24. Погончук А. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 30. С. 89-95.

25. Про компанію ТзОВ «Зборівська птахофабрика». URL: <https://zborivska-ptahofabrika.com.ua/pro-kompaniiu>

26. Розведення птиць в Тернопільській області. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/zhivotnovodcheskiye-fermy/ternopolskaya/ptitsefabriki>

27. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М.М., Васіної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 524 с.

28. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*, 2021. № 2 (82). С. 107-112.

29. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.

30. Стратегія впровадження системи ризик-менеджменту. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf>

31. Судомир С.М. Формування результативної системи управління ризиками соціально-економічних систем. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 149-153.

32. Тарануха О.М., Іванчук С.І. Формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 278-281.

33. ТзОВ «Зборівська птахофабрика». URL: <https://www.energo.ua/ua/companies/32147172>

34. Тимошик М.М. Класифікація видів ризику діяльності промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. С. 308-312.

35. Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Тернопіль. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с.

36. Тулуб О.М. Тріада понять «ризик-небезпека-загроза» в системі економічної безпеки підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матеріали міжнар. форуму з безпеки. м. Черкаси, 25-27 трав. 2017 р. Черкаси: Вид-во ПП Чабаненко Ю.А., 2017. С. 145-147.

37. Турко М.О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2007. № 5. С. 85-89.

38. Усатенко Н.Ф., Змієвська Т.М., Охріменко Ю.І., Клишова Т.Ю., Соколова С.Я., Бондар С.В., Вербицький С.Б. Інноваційна рецептура формованих продуктів із м'яса птиці. Науково-інформаційний бюлетень завершених наукових розробок «Аграрна наука - виробництву». 2015. № 2 (72). С. 27.

39. Форма №2 «Звіт про фінансові результати». URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/Form_2dc-2.pdf

40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.