

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШАДЮК Максим Миколайович

Управління ризикозахищеністю підприємства /
Risk-protection management of enterprise

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНм – 21

Шадюк М.М.

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Заставнюк Л.І.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«__»_____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

(прізвище, ініціали підпис)

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	4
1.1. Економічна сутність управління ризиками та їх класифікація	4
1.2. Концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Моніторинг ринку поліграфічних послуг та показників діяльності підприємства	15
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства	20
2.3. Оцінка ефективності системи ризикозахищеності підприємства ...	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЛІДЕР»	40
3.1. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві	40
3.2. Впровадження системи мінімізації ризиків на ПП «Лідер»	49
ВИСНОВКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління ризиками стає ключовим аспектом для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Тим не менш, у деяких галузях, особливо у сферах послуг, використання сучасних принципів управління ризиками може бути менш поширеним.

Великі організації зазвичай мають ресурси та можливості для впровадження систем управління ризиками. Однак, для невеликих підприємств та організацій, таких як друкарні, що займаються наданням поліграфічних послуг, це може бути викликом через обмежені ресурси та обмежений доступ до спеціалізованих знань.

Залучення сучасних методів управління ризиками у сфері надання поліграфічних послуг може допомогти зменшити можливі ризики для клієнтів, підвищити якість надання послуг, а також покращити загальні результати діяльності цих організацій.

Огляд літератури з теми дослідження. Управління ризиками є актуальною темою для досліджень у світі бізнесу, економіки, технологій та інших галузях. Вчені з усього світу активно вивчають підходи до управління ризиками і розробляють методики та моделі для кращого розуміння, прогнозування та зменшення ризиків у різних сферах. Серед них праці І. Балабанова, В. Божкової, С. Ілляшенка, М. Бартрама, В. Вітлинського, С. Клименка, А. Матвійчука, та інших. Вчені досліджують різні підходи до управління ризиками, такі як страхування, диверсифікація, методики зменшення ризиків, самострахування та багато інших. Їхні дослідження сприяють розвитку стратегій управління ризиками, які можуть бути застосовані в різних галузях та для різних типів ризиків. Незважаючи на ретельність проведених досліджень, важливо ще більш детально дослідити проблему управління ризиками.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо управління ризикозахищеністю підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність управління ризиками та їх класифікація

Функціонування будь-якої організації стає стабільним лише за умови використання системи управління ризиками. Ця система є складним механізмом взаємодії між керівництвом та підпорядкованими підсистемами для досягнення бажаного результату. Більшість визначень управління ризиком, як правило, стосуються діяльності підприємств та недостатньо враховують специфіку інших організацій.

Основні напрямки управління ризиками на національному рівні включають розробку заходів щодо запобігання та контролювання впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища з метою уникнення негативних наслідків; зменшення потенційних негативних наслідків; отримання інформації щодо впливу ризиків на основі керівництва досвідом для уникнення збитків та прогнозування майбутньої ситуації.

Система управління ризиками - це комплекс методів, прийомів, технологій та інструментів, спрямованих на виявлення й управління ризиковими ситуаціями. Вона дозволяє у певній мірі передбачати можливі ризикові події та вживати заходів для запобігання або зменшення негативних наслідків таких подій (див. рис. 1.1).

З погляду підприємців, ризик розглядається виключно як негативне явище, яке слід мінімізувати та уникати. З іншого боку, науковці та дослідники вважають, що в контексті економічної системи в широкому розумінні ризик може мати позитивний вплив.

В економічній літературі виділяють наступні функції ризику:

- інноваційна, яка спрямована на пошук нестандартних способів вирішення економічних проблем;



Рис. 1.1. Система управління ризиками організації

Примітка. Складено автором

- регулятивна, що стимулює діяльність і може бути конструктивною або деструктивною;
- конструктивна функція полягає в тому, що ризик виступає в ролі каталізатора, сприяючи прийняттю інноваційних та нестандартних рішень.
- деструктивна функція проявляється у прийнятті необґрунтованих рішень без повної інформації та аналізу можливих наслідків, на межі авантюризму;
- захисна функція зумовлена пошуком підприємцями способів компенсації втрат і поділяється на соціально-правову (правомірність ризику в законодавстві) та історично-генетичну (створення резервів та запасів);
- аналітична функція передбачає, що підприємці перед прийняттям рішень, спрямованих на досягнення більш прибуткових та менш ризикових наслідків, повинні проаналізувати всі альтернативні варіанти. У складних випадках це вимагає великої аналітичної роботи з використанням методів аналізу.

Ризики в економічній діяльності підприємців можуть бути дуже різноманітні. Для ефективного управління ними і вибору оптимальних стратегій потрібно правильно ідентифікувати й класифікувати ризики.

Класифікація ризиків – це систематизація подій за певними характеристиками та критеріями. Зазвичай ризики взаємопов'язані і впливають на господарську діяльність в цілому: зміна одного ризику часто веде до зміни інших.

В сучасній класифікації ризиків «відрізняють такі критерії та ознаки, які їх поєднують:

- час виникнення;
- характер врахування ризику;
- за джерелом виникнення;
- основні фактори, що спричинюють ризик;
- наслідки ризиків» [15].

Ризики можна класифікувати за часом їх виникнення на ретроспективні (які виникли до моменту аналізу), поточні (актуальні на момент аналізу) і перспективні (що можуть виникнути у майбутньому). Аналізуючи минулі ризики, можна знайти способи контролювати поточні та майбутні. Вивчаючи актуальні ризики і розробляючи нові стратегії їх управління, можна зменшити або уникнути схожих перспективних ризиків.

Ризики поділяються на зовнішні та внутрішні в залежності від характеру їх врахування:

- зовнішні ризики це ті, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства й не пов'язані безпосередньо з його діяльністю. Ці ризики виникають через дії та поведінку зовнішніх факторів, таких як покупці, конкуренти, постачальники, а також соціальна, політична, економічна та демографічна обстановка тощо;

- внутрішні ризики це ті, які пов'язані безпосередньо з діяльністю самого підприємства і виникають у його внутрішньому середовищі. Ці ризики відрізняються тим, що підприємство може впливати на них. Фактори, такі як маркетингова стратегія компанії, ділова активність

керівництва, технічне оснащення підприємства і т.д., впливають на ці внутрішні ризики.

За джерелом виникнення «економічні ризики поділяють на:

- від господарської діяльності.
- від особистості керівництва.
- від політичної ситуації.
- від природних явищ» [11].

Ризики поділяються за результатами наслідків на чисті та спекулятивні:

- чисті (прості, статичні) ризики практично завжди призводять до збитків або нульового результату для підприємницької діяльності. Це небезпеки, що пов'язані з природними лихами, нещасними випадками, військовими діями та іншими подіями, які не можна передбачити. Серед них можна виділити транспортні, політичні, екологічні та природні ризики;

- спекулятивні (динамічні, комерційні) ризики можуть призвести як до негативних, так і позитивних результатів порівняно з очікуванням. Ці ризики виникають через зміну валютних курсів, податкового законодавства, ринкової кон'юнктури та інших факторів, які можуть бути передбачені та впливати на результати діяльності.

Існує класифікація ризиків за сферами діяльності, де розглядаються конкретні області, де можуть виникнути ризики:

- виробничі ризики пов'язані з можливими втратами та простоями під час виробництва, такі як втрата робочого часу, зниження продуктивності і простої обладнання;

- комерційні (маркетингові, реалізаційні) ризики стосуються можливих втрат під час реалізації продукції або взаємодії з партнерами та контрагентами, наприклад, через зменшення попиту, зміну конкурентної ситуації або введення мит;

- фінансові ризики пов'язані з можливістю втрати фінансових ресурсів або невиконанням фінансових зобов'язань через інфляцію, валютні коливання та інші фінансові процеси;
- страхові ризики виникають при настанні страхових подій, що призводять до виплати страховки, наприклад, через помилки в страхових тарифах, методах страхування тощо, що можуть призвести до збитків через неефективність страхової діяльності.

Ризики можна розділити за характером наслідків на наступні категорії:

- допустимі (припустимі) ризики це ті, при яких підприємство зберігає економічну доцільність своєї діяльності всередині певних меж. Найгіршим можливим наслідком може бути зменшення прибутку компанії;
- критичні ризики – ризики, які призводять до збитків для підприємства від його господарської діяльності;
- катастрофічні ризики це ті ризики, при яких збитки перевищують капітал компанії, що може призвести до необхідності залучення зовнішніх фінансових ресурсів або навіть до банкрутства підприємства. Такі ризики також включають значні екологічні катастрофи та пряму загрозу для життя людей.

Класифікація ризиків є важливим інструментом для суб'єктів господарювання, оскільки вона надає можливість ефективного управління ризиками. Перед ухваленням рішень у сфері ризик-менеджменту, необхідно мати не лише теоретичні знання, але й вміння правильно ідентифікувати потенційні ризики та мати знання про методи їх управління чи зменшення впливу. Це дозволяє суб'єктам господарювання бути більш підготовленими до ризиків, зменшувати їхні негативні наслідки та підвищувати стійкість підприємства до непередбачених обставин.

1.2. Концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства

Зазвичай, операції зі збільшеним ризиком можуть приносити великий прибуток, але потребують обережного обчислення межі прийнятності ризику. У господарській діяльності помилки та втрати — невід’ємна частина, проте важливо не боятися таких ситуацій. Головне — навчитися з них та постійно коригувати свої дії, здобуваючи досвід і уникати їх у майбутньому. Менеджери, які відповідають за ризик-менеджмент, повинні шукати можливості пом’якшення ризиків на ринку, щоб зробити їх прийнятними, але не катастрофічними для компанії. Тому системний та всебічний розвиток ризик-менеджменту є вельми важливим.

Ризик-менеджмент компаній — це система управління ризиком, що включає стратегію та тактику управлінських дій. Стратегія управління визначає напрямки та методи використання ресурсів для досягнення цілей. Кожному методу відповідає певні правила та умови для прийняття правильного рішення. Стратегія фокусує увагу на декількох шляхах досягнення цілі, що підтримують основну ідею стратегії та виключають варіанти, що не відповідають їй. І коли ціль досягнута, стратегія "згортається", оскільки для нових завдань потрібна нова стратегія.

Тактика — це набір конкретних кроків, що застосовуються на практиці для досягнення мети в певних умовах. Управлінська тактика — це вибір найбільш прийняттого з точки зору менеджменту рішення у певній управлінській або, іноді, кризовій ситуації.

Оцінка підприємницького ризику — це важлива складова господарської діяльності, яка фокусується на передбаченні непередбачених витрат ресурсів у разі відхилення від запланованого сценарію. Ці втрати є випадковими та можуть виникати через непередбачувані обставини, відхилення процесів від плану.

Для оцінки ймовірності таких втрат потрібно мати повний перелік видів втрат, пов'язаних з підприємницькою діяльністю, і вміти їх кількісно оцінювати або оцінювати ймовірність їх настання. Важливо розрахувати кількісно кожен тип втрат та спробувати їх узгодити, хоча це не завжди можливо. Також важливо пам'ятати, що випадкові події можуть призвести не лише до втрат ресурсів, але й до їхнього перерозподілу, збільшуючи одні витрати та зменшуючи інші.

Якщо випадкові події мають як негативні, так і позитивні наслідки для фінальних результатів, треба урахувувати обидва варіанти при оцінці ризику. Це означає, що при розрахунку можливих втрат потрібно включати не лише негативні наслідки, а й можливий виграш, що виникає через перерозподіл ресурсів. Враховуючи це, оцінка ризику включає у себе не лише передбачувані втрати, а й можливі перетворення витрат на виграші через перерозподіл ресурсів під впливом непередбачуваних обставин.

До способів ризику відносять наступні:

1. Диверсифікація. Цей метод полягає у розподілі коштів між різними не пов'язаними між собою об'єктами вкладення. Наприклад, розподіл фінансових ресурсів між незалежними видами діяльності зменшує ризик і збільшує ймовірність доходу. Наприклад, інвестування коштів у десять різних компаній замість однієї може знизити ризик в 10 разів та збільшити ймовірність отримання запланованого доходу.

2. Здобуття додаткової інформації. Цей метод ґрунтується на пошуку та зборі додаткових відомостей. Якісна інформація допомагає зменшити ступінь ризику при прийнятті рішень та підвищує точність прогнозування результатів.

3. Лімітування. Цей метод включає встановлення граничних обсягів або сум для різних операцій, таких як продаж, витрати, кредитування. Суб'єкти господарювання можуть обмежувати суми інвестицій, продажу товарів у кредит, надання позик тощо, щоб уникнути ризиків.

Страховання ризиків - це широко застосовуваний метод управління ризиками, що полягає в передачі можливих великих збитків через випадкові події страховій компанії. Цей метод дозволяє перетворити потенційні великі збитки на постійні, але менші витрати для компанії.

Основні випадки виправданого застосування страхування:

- якщо ймовірність виникнення ризику невисока, але можливий збиток може бути значним. Навіть якщо ризики різноманітні або масові, страхування в цьому випадку доцільне;
- якщо ймовірність виникнення ризику висока, але розмір можливих втрат невеликий. У такій ситуації застрахування може бути цілком виправданим, особливо, якщо ризики мають неоднорідний характер або поєднуються з великою кількістю подій;

Страховання ризиків дозволяє зменшити ризик фінансових втрат, передаючи відповідальність за можливі збитки страховій компанії.

4. Метод відмови від ризиків, або уникнення від них, та метод утримування ризику - це два різні підходи до управління ризиками.

Метод відмови від ризиків полягає у припиненні чи ухиленні від конкретних дій чи видів діяльності, які можуть призвести до ризиків. Це може включати припинення виробництва певного продукту або відмову від певної галузі бізнесу через високий рівень ризику. Вибір нових галузей або видів діяльності, які ще не мають таких ризиків, також є частиною цього методу. Застосування цього методу доцільне, коли ймовірність виникнення ризику велика, а обсяг можливих збитків значний.

5. Метод утримування ризику, навпаки, передбачає прийняття ризику на себе, а не його уникнення. Це означає, що компанія готова покривати збитки, витрачаючи власні фінансові ресурси. Цей метод може бути плановим або незапланованим, іноді менеджери приймають ризик, навіть якщо вони не мають повної впевненості щодо його існування або не мають можливості його повністю виявити.

Обидва методи можуть бути ефективними, в залежності від ситуації та конкретних умов. Уникнення ризику може бути вигідним, якщо ризики неприйнятні або можуть призвести до серйозних наслідків для компанії. У той же час, прийняття ризику може бути вигідним у випадках, коли компанія має достатні ресурси для покриття можливих збитків або коли припинення певної діяльності вкрай непрактичне.

6. Метод утримування від ризиків може бути виправданим у випадках, коли низька частота збитків або невеликий розмір потенційних збитків дозволяють компанії покрити їх за рахунок власних фінансових ресурсів. Це може бути практичним, оскільки збитки виникають нечасто або є невеликими, і компанія може забезпечити покриття цих збитків за рахунок своїх поточних надходжень.

У випадку великої кількості ризиків, фірма має ряд варіантів. Якщо фінансові можливості та стратегія дозволяють, компанія може залишити ризики на собі. Однак, якщо фінансові можливості обмежені або стратегія не передбачає прийняття такого ризику, компанія може передати ці ризики іншим суб'єктам. Іноді компанія вирішує залишити ризики на собі, якщо вони несуттєво впливають на її фінансові перспективи.

Віддавати чи утримувати ризики - це стратегічне рішення, яке залежить від конкретних обставин, фінансових можливостей та стратегії компанії. Збитки можуть бути настільки малими, що фірма вирішує покрити їх самостійно, замість передачі їх іншим суб'єктам, що робить метод утримування ризиків привабливим для багатьох компаній.

6. Метод запобігання збиткам ефективний у випадках, коли існує висока ймовірність виникнення ризиків. Застосування цього методу спрямоване на зниження цієї ймовірності. Також, якщо потенційний розмір збитку невеликий, але ймовірність його виникнення велика, цей метод може бути використаний для уникнення збитків.

Збитки можуть мати різний характер - масовий або одиничний, а також бути однорідними або неоднорідними. Метод запобігання збиткам може бути застосований для управління цими різними видами ризиків.

7. Щодо методу зменшення розміру збитків, цей підхід застосовується, коли навіть попри всі заходи, спрямовані на зниження ризиків, певні збитки все ж можуть виникнути. Цей метод спрямований на зменшення обсягу збитків, які можуть виникнути, і включає в себе різноманітні стратегії та дії, спрямовані на обмеження збитків у разі їх виникнення.

8. Метод зменшення розміру збитків спрямований на зменшення можливих збитків, що може виникнути при реалізації ризиків. Цей підхід може бути використаний, коли ймовірність отримання збитку великого розміру. Фірма при цьому зосереджується на мінімізації негативного впливу можливих збитків та розробці стратегій для зменшення їхнього обсягу.

9. Самострахування є методом управління ризиками, при якому фірма формує власні страхові фонди для покриття можливих збитків. Цей метод є альтернативою традиційному страхуванню і дозволяє фірмі взяти на себе відповідальність за управління своїми ризиками. Використання самострахування може бути доцільним, коли компанія має достатні внутрішні фінансові ресурси та готова самостійно взяти на себе ризики та можливі збитки.

10. Різниця між самострахуванням та прийняттям ризиків на себе полягає в їхніх основних підходах до управління ризиками. Самострахування спрямоване на створення власних страхових фондів компанією для покриття можливих збитків. Це може включати створення кептивних страхових компаній, які здійснюють страхування ризиків групи компаній в межах власної структури.

Кептивні страхові компанії є формою самострахування, де внутрішні страхові фонди формуються у межах конкретної групи компаній. Ці

компанії виступають як страхові носії для всієї групи, допомагаючи зберігати ризики всередині структури організацій. Це дає можливість керувати ризиками, розподіляти їх серед різних частин групи та знижувати зовнішні страхові витрати.

Прийняття ризиків на себе, з іншого боку, може включати прийняття ризику компанією без створення спеціальних страхових фондів або створення кептивних страхових компаній. Це може бути виправдано, коли компанія має достатні внутрішні ресурси для управління ризиками та приймає рішення не залучати зовнішні страхові ресурси для покриття можливих збитків.

Виходячи з вищевикладеного, «самими поширеними методами управління ризиками є:

- страхування;
- самострахування.
- запобігання збиткам;
- зменшення розміру збитків;
- уникнення ризиків чи відмова від них;
- прийняття ризиків на себе» [12].

Тобто, управління ризиками в господарському середовищі — це система стратегій, методів і процесів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль та зниження ризиків, що можуть впливати на діяльність компанії або організації. Цей процес охоплює різні сфери, такі як фінанси, операційна діяльність, репутаційні чинники, технічні аспекти, та інші, і його мета полягає у мінімізації негативних впливів ризиків на успішність організації. Застосування ефективних стратегій управління ризиками дозволяє підприємствам гнучко реагувати на непередбачувані обставини та зберігати стійкість у змінному середовищі бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Моніторинг ринку поліграфічних послуг та показників діяльності підприємства

Розділ української економіки, пов'язаний з поліграфією, останнім часом переживає складний період. Надзвичайна динаміка та нестабільність зовнішніх факторів створюють великий ризик для економічних операцій компаній, що працюють у цій галузі. Це призводить до уповільнення розвитку внутрішніх процесів і механізмів.

Сфера поліграфії, яка обслуговує видавничу справу, рекламу та засоби масової інформації, постійно зіштовхується з новими конкурентними викликами через активний та стрімкий розвиток комп'ютерних технологій. Зростання популярності електронних книг та онлайн-ресурсів призвело до заміни традиційних джерел інформації, таких як газети, журнали та книги. Цифрові технології управління та друку породжують революційні зміни в технологіях друку та відкривають нові можливості для розвитку поліграфії.

Сьогодні обсяг виробництва друкованої продукції в світі оцінюється в 477 мільярдів євро. За прогнозами експертів, наступні роки призведуть до зростання на 2,2% щорічно, досягнувши до кінця 2023 року рівня у 553 мільярди євро.

З 2015 по 2023 рік український поліграфічний ринок переживав зміни, зокрема, у зменшенні кількості поліграфічних підприємств та обсягу реалізованої продукції. Найбільше зниження відбулося у сфері періодичних видань. Кількість друкованих газет, журналів та інших періодичних видань зменшилась майже на 29% щороку, рекламних каталогів на 18,9%, книг, брошур та іншої продукції – на 4,9%. Такі тенденції вказують на виклики, яким доводиться чинити операційній сфері поліграфії в Україні з огляду на зростання цифрових медіа та зміни в споживацьких пристрастях.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої продукції поліграфічними підприємствами

Показник	Рік							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (прогноз)
Обсяг реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, млн, грн	4844,1	4290,3	7060,8	7691,3	8249,2	10507,5	13088,7	8952,6
Частка від показника за переробною промисловістю, %	0,68	0,49	0,79	0,92	0,91	0,92	1,00	0,71
Індекс обсягу реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, %	-	88,6	164,6	108,9	107,3	127,4	124,6	68,4
Індекс цін на поліграфічну продукцію, %	-	104,8	101,2	100,6	116,8	127,6	105,5	н/д

Примітка. Наведено за [12]

Ситуація в поліграфічній галузі міста Тернополя вказує на схожі тенденції зі зменшенням кількості поліграфічних підприємств. Станом на початок 2023 року в місті діяло 62 поліграфічних підприємств, при цьому на ринку також були присутні звичайні друкарні, які функціонували як ФОПи.

ПП "Лідер" зазначає основних конкурентів на місцевому ринку, серед яких виділяються Видавництво ПП "КРОК", "Астон", ПП ВКФ "ПОЛІТЕК", та ТОВ "Терно-граф". Ці підприємства також мають великі можливості щодо високоякісного друку на папері та виробках. Крім того, інші гравці, такі як Ара друк, Видавництво "Підручники і посібники", Міні друкарня "Кубик", спеціалізуються на різних сегментах ринку поліграфії.

Саме ж приватне підприємство «Лідер» функціонує на ринку видавничої продукції з 1998 року. Основним завданням діяльності підприємства є підготовка і випуск у світ видавничої продукції, насичення споживчого ринку України високоякісною видавничою продукцією, товарами виробничо-технічного призначення і народного споживання, послугами з метою отримання прибутку.

У своїй діяльності підприємство керується Господарським Кодексом України, законами України «Про власність», «Про підприємництво», «Про

видавничу справу», діючи нормативними актами і Статутом. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий й інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, товарний знак і інші реквізити.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- «розвиток національного книговидавництва; забезпечення потреб навчальних і наукових закладів, фондів бібліотек, підприємств, установ, організацій необхідною видавничою продукцією;
- підготовка і випуск у світ видавничої продукції, в тому числі: газет, журналів, методичних і навчальних посібників, підручників для учнів, студентів та вчителів, зошитів і т.п., розповсюдження видавничої продукції;
- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг;
- гуртово-роздрібна торгівля, виїзна торгівля комісійна торгівля, торгово-закупівельна діяльність» [24].

Сьогодні асортимент видавничої продукції ПП "Лідер" охоплює практично всі галузі книжковидавництва: навчальна та методична література для дошкільних закладів, шкіл та університетів, видання для глибокого вивчення основних шкільних предметів, словники різних сфер, довідники, серії художньої літератури для різних вікових категорій, включаючи перекладні видання.

Протягом свого існування ПП "Лідер" випустило понад 500 видань з загальним тиражем понад 1 мільйон примірників. Команда підприємства налічує 32 працівників, які об'єднані загальною метою досягнення спільних цілей.

Підприємство веде облік всієї своєї діяльності, контролює виробництво продукції та послуг, проводить оперативний облік і статистичну звітність у відповідності з чинним законодавством.

Досліджуване підприємство, у своїй роботі, постійно зазнає впливу нових конкурентів, не лише у сфері поліграфії, а й з інших суміжних

галузей, що викликано стрімким розвитком комп'ютерних технологій. Збільшення числа електронних книг та онлайн-ресурсів заміщує традиційні джерела інформації, такі як газети, журнали та книги. Цифрові технології управління та друку значно змінюють основи друку та вимагають нового рівня розвитку для поліграфічної галузі.

Ринок, на якому діє ПП "Лідер", вкрай змінюваний через багато факторів, і виживання підприємства залежить від його реакції на зміни. Спроможність коригувати плани та стратегії розвитку є ключовою для подальшого успіху. Стратегічне управління включає в себе місію, цілі, задачі та цінності.

Місія ПП "Лідер" ґрунтується на трьох основних принципах: результативності, професіоналізму та відповідальності. Засновуючись на знаннях, інноваційних технологіях та досвіді, підприємство впевнено утримує свої позиції на ринку поліграфічної продукції як у Тернопільській області, так і в усій західній Україні.

Цінності ПП "Лідер" включають: етичні стосунки з постачальниками, клієнтами та партнерами; високий рівень професіоналізму; постійне піднесення знань та методів.

Ефективність діяльності ПП "Лідер" підтверджується щорічним зростанням обсягів надання поліграфічних послуг та випуску різних тиражів. Своєчасне виплату заробітної плати, забезпечення якої досягається завдяки висококваліфікованому управлінню та стратегічному плануванню керівництва, також є підтвердженням успішної роботи підприємства.

Організаційна структура управління - це система взаємозв'язаних ланок та рівнів керівництва, які спрямовані на досягнення спільної мети. Кожна ланка у ПП "Лідер" може представляти підрозділ, цех, відділ або конкретного виконавця, обладнаного власними функціями, повноваженнями та відповідальністю.

У ПП "Лідер" використовується лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.1.), де прийняття рішень, розподіл відповідальності та

повноважень здійснюється від керівника до виконавців.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Лідер»

Примітка. Складено самостійно.

Управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи управління допомагають директору та лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Керівник підприємства управляє своїми підлеглими через ланцюжок керівництва, контролюючи діяльність усіх підрозділів, таких як ділянка з підготовки та виробництва друкованих форм, ділянка розмножувальних операцій, ділянка офсетного друку та палітурні роботи у ПП "Лідер". Окремо до нього підпорядкований головний бухгалтер, який відповідає за фінансову діяльність підприємства.

Фінансові показники підприємства, такі як методи оцінки, зобов'язання та стиль управління, мають значний вплив на його фінансовий результат. Відповідно до дослідження [24], вдало сформована облікова політика значно впливає на ефективність підприємства та його прибутковість. Ця облікова політика є ключовим фактором управління

господарською діяльністю підприємства та формування його стратегії на майбутнє.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства

Ринкова система господарювання безумовно пов'язана з підприємницькою діяльністю у всіх галузях економіки. Розвиток цієї системи є ключовим аспектом конкурентного ринкового середовища. Основна мета суб'єктів ринкової економіки, які займаються підприємництвом, полягає в отриманні прибутку, який відображає усі аспекти господарської діяльності підприємства, яке функціонує як складна економічна система. Підприємство можна представити у вигляді графічної моделі, яка демонструє суть системи, її цілісність, елементи, взаємозв'язки, обмеження та зворотний зв'язок (рис.2.2).

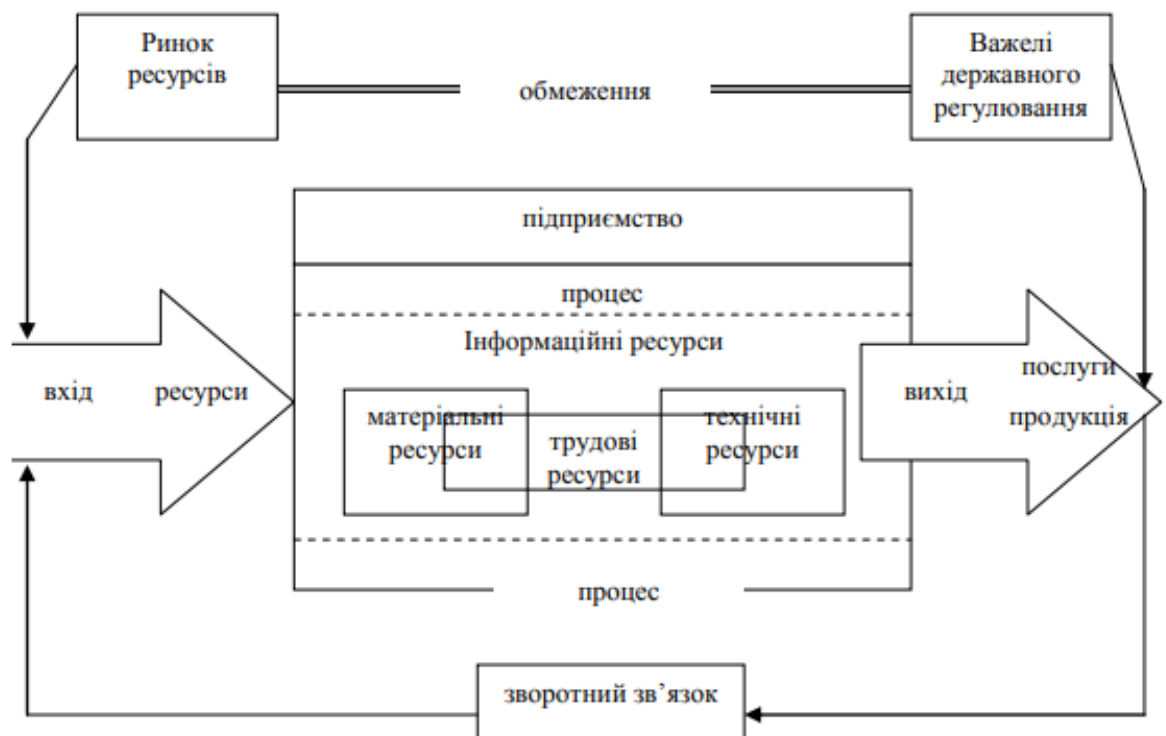


Рис. 2.2. Підприємство як економічна система

Примітка. Наведено за []

Сьогодні ринок настійно вимагає високоякісної продукції та швидкого реагування на зміни в попиті. Вимоги до підприємств зросли, зокрема щодо своєчасних платежів постачальникам, виплат заробітної плати та розрахунків з бюджетом. Такі вимоги вимагають ефективного фінансового управління і беззбиткової діяльності підприємства.

Більшість видавничо-поліграфічних компаній стикаються зі зниженням активності та загальної ефективності господарювання, погіршенням фінансового стану і скороченням підприємницької діяльності, що має негативні наслідки. Вирішення цих проблем потребує глибокого аналізу економічної ситуації, змін у теорії та практиці підприємництва, а також перегляду взаємовідносин між підприємствами та державою. Це вимагає переосмислення цілей та завдань, пошуку нових шляхів виживання та досягнення беззбитковості для подальшої успішної діяльності.

Як йшлося в попередньому параграфі, видавнича справа визначається кон'юнктурою ринку, яка є нестабільною та важко передбачуваною. Це може негативно впливати на поліграфічні підприємства, які часто не можуть швидко адаптуватися до змін. Технічна база цих підприємств орієнтована на виробництво різноманітних видів видавничої продукції — книг, газет, образотворчих матеріалів тощо, і має свої особливості, такі як можливості для багато- та малотиражного друку, фарбування тощо. Тому зміни в ринковій кон'юктурі не завжди можуть бути швидко враховані та використані підприємствами в зв'язку з особливостями їх технічної інфраструктури.

Система менеджменту в досліджуваній організації охоплює комплексні підходи та стандарти для ефективного управління всіма аспектами діяльності. Основні елементи системи менеджменту в поліграфічній організації можуть включати:

- система якості (ISO 9001) – забезпечує якість продукції та послуг, контроль якості, а також постійне удосконалення виробничого процесу.

- система екологічного менеджменту (ISO 14001) – контроль впливу поліграфічної діяльності на довкілля та дотримання стандартів з охорони навколишнього середовища.
- система управління охороною праці (OHSAS 18001) – забезпечення безпеки працівників і запобігання ризикам у робочому середовищі.
- управління ресурсами – ефективне планування та управління ресурсами (сировиною, обладнанням, фінансами, персоналом) для підвищення продуктивності.
- управління проектами – важлива складова для виготовлення рекламних матеріалів, каталогів та інших проектів у поліграфії.
- інновації та розвиток – запровадження нових технологій і постійний розвиток для підвищення конкурентоспроможності.
- фінансовий облік – контроль витрат, управління фінансами та визначення прибутку як ключові аспекти в діяльності підприємства.
- маркетинг та розвиток ринку – ефективна стратегія маркетингу та розвиток ринку для залучення клієнтів та забезпечення попиту на продукцію.

Стратегія ПП "Лідер" фокусується на кількох ключових напрямках для підвищення конкурентоспроможності на ринку поліграфії:

- якість та технологічний розвиток – впровадження передових технологій у виробництво й використання екологічно чистих матеріалів для забезпечення високої якості продукції;
- диверсифікація продукції – розширення асортименту, включаючи нові послуги, дизайн, упаковку або рекламні матеріали, для привертання нових клієнтів та розширення ринкових можливостей;
- власна брендова продукція – розробка та просування власних брендів для підвищення впізнаваності на ринку та привертання нових клієнтів;

- екологічна стратегія – увага до екологічних аспектів діяльності, включаючи використання енергоефективних технологій та переробку відходів;
- інтернет-присутність та електронна торгівля – розвиток онлайн-платформи для замовлень для залучення нових та спрощення процесу замовлень для існуючих клієнтів;
- стратегія ціноутворення та конкурентоспроможності – встановлення конкурентних цін та надання додаткових переваг клієнтам для збереження і привертання нових клієнтів;
- розвиток клієнтських відносин – активна робота над підвищенням рівня обслуговування, вирішенням проблем та задоволенням потреб клієнтів;
- мережа партнерів і постачальників – розвиток партнерських зв'язків для покращення якості продукції й більш широких можливостей співпраці.

Ці напрями допомагають ПП "Лідер" зберігати конкурентну перевагу й пристосовуватись до змін на ринку.

Стратегічне планування - це не лише установлення основних цілей та ресурсів для їх досягнення, але й процес створення напрямків і дій, які організація планує прийняти для досягнення цих цілей. Для ПП "Лідер" стратегія - це своєрідний план, який включає в себе аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей зовнішнього середовища. Це опис того, як організація збирається використовувати свої ресурси, які дії планує прийняти, щоб досягти своїх метою та адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Використовується на досліджуваному підприємстві ПП «Лідер» і такий інструмент як «дерево цілей». Дерево цілей - це інструмент, який уявно відображає ієрархію мети організації чи проекту на менші, конкретніші етапи - цілі, завдання та окремі дії. Це графічне зображення допомагає керівникам легше розуміти, які кроки потрібно зробити для досягнення загальної мети. Завдяки дереву цілей керівництво може краще організувати та спрямовувати зусилля

команди, уникнути змішування пріоритетів та забезпечити керованість у процесі досягнення мети (рис. 2.3).



Рис. 2.3. «Дерево цілей» ПП «Лідер»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Важливим етапом стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє керівництву отримати повну інформацію про позицію підприємства на ринку та ефективно взаємодіяти з його складовими частинами. Проаналізувавши зовнішні сигнали, команда може вчасно виявити потенційні загрози та використовувати отриману інформацію для формулювання стратегій розвитку. Таблиця 2.2 визначає основні цілі підприємства в контексті його стратегічного потенціалу.

Важливо відзначити, що ефективне керівництво поліграфічним підприємством потребує постійного удосконалення та адаптації до змін у ринкових умовах та технологіях. Це допомагає забезпечити стійкість та конкурентоспроможність на тривалий термін. Управління виробничою складовою організації є процесом планування, контролю та керівництва виробничою діяльністю, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію виробничих процесів. Вона охоплює всі аспекти виготовлення

товарів або послуг і може включати виробництво товарів, робочий процес, ланцюг постачання або інші операційні системи в межах організації:

Таблиця 2.2

Цілі ПП «Лідер» на 2023 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну; - створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу друкарні; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рах. кращої організації асортименту;
Найкращий маркетинг	- організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджувати конкурентів в визначенні і задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	- формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва і прибутку.
Імідж поліграфії	- організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - чітке установлення мети; забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Примітка. Наведено за [14]

Управління виробничою підсистемою вимагає систематичного аналізу, планування та реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Впровадження ефективних методів та стратегій управління може допомогти поліпшити продуктивність та конкурентоспроможність організації.

Товарна політика ПП «Лідер» грає ключову роль у визначенні та підтримці оптимального спектру продукції та послуг, які підприємство виробляє та пропонує на ринку. Оскільки всі види діяльності компанії пов'язані з друком поліграфічної продукції та її реалізацією, товарна політика стає стратегічним напрямком управління.

Розробка цієї політики вимагає кількох умов для успішної реалізації: чіткого уявлення про мету виробництва та продажу у майбутньому, стратегії виробництва та збуту, глибокого розуміння ринкових умов та вимог, а також чіткої уяви про власні ресурси та можливості, які має підприємство (включаючи дослідницькі, науково-технічні, виробничі та збутові).

Товарна стратегія ПП «Лідер» виступає як неодмінна складова господарської та маркетингової політики. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що саме товар створює попит серед покупців, пропонуючи широкий вибір в асортименті та надаючи різноманітність виробництва послуг і друкованої продукції.

Маркетингова товарна політика на ПП "Лідер" визначає і підтримує оптимальну структуру товарів, спрямовану на досягнення поточних та довгострокових цілей підприємства. Ця політика охоплює визначення найбільш підходящого асортименту товарів і їх постійне оновлення. Вона також уважно ставиться до якості товарів, їх дизайну, упаковки, брендуння та відповідності потребам споживачів. Також враховується додаткова користь, яку надають товари підприємства в порівнянні з аналогічними від конкурентів, а також частота оновлення асортименту.

Зміни в товарній політиці "Лідера" викликаються наступними факторами:

- змінами у товарному асортименті конкурентів, що вимагають адаптації підприємства для збереження або підвищення конкурентоспроможності;
- потребою у збільшенні обсягів продажу, що може вимагати розширення асортименту або внесення змін у нього.

Асортиментне ядро включає основні видання, які визначають напрямок і характер діяльності друкарні, такі як економічні, юридичні та шкільні видання. Мінімальний асортимент охоплює ключові видання кожної категорії, доступні в книгарнях. Ефективність різних частин асортименту оцінюється за показниками продажів, для чого застосовується АВС-аналіз. За цим методом товари розділяються на три групи за рівнем їх внеску у загальні обсяги продажу: "А" - продукція з внеском у збут до 50%; "В" - з внеском до 25%; "С" - з внеском від 25% та менше.

Так, маркетингова комунікація включає різні інструменти, які використовуються для стимулювання збуту і просування продуктів та послуг. У разі ПП "Лідер" використовуються різні методи маркетингової комунікації в залежності від цільової аудиторії, типу продукту та мети просування.

Реклама має свої переваги, включаючи широке охоплення ринку, швидке повідомлення про товари, можливість повторного показу для аудиторії, ефективність у поданні інформації, можливість коригування повідомлень та відносно невеликі витрати на контакт.

Проте, у реклами також є недоліки, такі як високі витрати на створення та показ, відсутність можливості діалогу з аудиторією, великий відсоток некорисної аудиторії та неможливість індивідуального підходу до кожного споживача.

Пряма маркетингова комунікація, наприклад, має свої позитивні риси, такі як зосередження уваги на певному товарі, використання мотива вигоди для стимулювання покупки, орієнтація на швидке придбання та можливість запровадження без значних труднощів.

При цьому, стимулювання збуту має свої обмеження. Наприклад, в ПП «Лідер» воно застосовується лише тимчасово, часто потребує значних витрат, особливо у випадку надання зразків продукції, та може заважати у формуванні лояльності споживачів, знижуючи кількість постійних клієнтів і ускладнюючи створення брендів. Також воно може переміщати увагу покупців з якості продукту на цінові аспекти та вигоди.

Порівняно з цим, особистий продаж має свої переваги. Наприклад, він дозволяє встановлювати особистий контакт із покупцями, ініціювати діалог "один на один", сконцентруватися на чітко визначених ринках, оперативно отримувати зворотний зв'язок від потенційних клієнтів та працювати майже виключно з цільовою аудиторією. Також цей метод відрізняється вибірковістю та гнучкістю у врахуванні індивідуальних потреб покупців. Однак у персонального продажу також є свої недоліки. Великі витрати на один контакт для комунікатора, також як і необхідність спеціальної підготовки для торговельних представників, можуть вимагати значних зусиль і часу. Обмеження на охоплення великих територій може обмежувати потенційний охоплення ринку, а також епізодичність впливу може ускладнити створення стійких зв'язків із споживачами.

Доцільно відмітити, що досліджуване підприємство, ПП «Лідер», в ході виконання своєї місії та завдань взаємодіє з різними організаціями, підприємствами, установами, органами місцевого самоврядування, а також з відповідними державними установами, такими як податкова служба, Пенсійний фонд України, Фонд соціального страхування, а також з фізичними особами, які є користувачами його послуг чи продукції. У таблиці 2.3 наведено основні стилі взаємодії ПП «Лідер» із зовнішнім середовищем.

Важливою реакцією як для ПП «Лідер», так і для будь-якого іншого підприємства на події зовнішнього середовища є їх випередження, що є необхідним та можливим в умовах сучасної економіки. В цьому контексті підприємство приймає рішення, які спрямовані на керування подіями, надаючи їм потрібний оберт, або самостійно ініціює необхідні події в зовнішньому середовищі.

Менеджмент підприємства може взаємодіяти зі своїм зовнішнім середовищем різними способами:

1. Ігнорування зовнішнього середовища:

- прийняття рішень відповідно до внутрішніх уподобань, не враховуючи вплив зовнішніх умов.

Таблиця 2.3

Стили взаємодії ПП «Лідер» із зовнішнім середовищем

Стиль	Характер поведінки організації	Ступінь залежності від зовнішнього середовища	Ступінь невизначеності
Оборонний	Організація націлена на забезпечення своєї стабільності в довгому періоді. Прагне до мінімізації взаємодії	Мінімальна	Низька
Реактивний	Реагування на зміни зовнішнього середовища в реальному часі, проходження за ними	Висока	Низька і помірно низька
Аналітичний	Наслідування на основі аналізу, перетворення і адаптації елементів зовнішнього середовища до своєї діяльності. Спроби пом'якшення або посилення дії різноманітних чинників	Середня	Помірно низька
Пошуковий	Концентрація на інноваціях і орієнтація на зміни в зовнішньому середовищі	Середня	Помірно висока
Проективний	Організація прагне сама впливати на зовнішнє середовище і змінювати його, пристосовувати для реалізації своїх цілей	Ситуативна	Висока

Примітка. Узагальнено за [2]

2. Екзогенне сприйняття:

- розгляд зовнішнього середовища як зовнішньої сили, яка формується незалежно від підприємства;
- прийняття рішень відносно внутрішніх запитів з епізодичним реагуванням на зовнішні сигнали.

3. Активна взаємодія:

- сприймання зовнішнього середовища як постійного джерела сигналів, викликів і дій;
- активний моніторинг і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- розробка планів або сценаріїв заходів для реагування на можливі події.

4. Управління зовнішнім середовищем:

- сприймання зовнішнього середовища як суб'єкта управління;
- вивчення, коригування та навіть створення зовнішніх умов.

Ці підходи можуть варіюватися в залежності від стратегічного напрямку та філософії управління підприємством.

Менеджмент ПП «Лідер» усвідомлює, що зовнішнє середовище постійно посилає сигнали, які важливо враховувати, хоча впливати на це середовище практично неможливо. Це середовище відрізняється конкурентністю на ринку послуг.

Моніторинг ключових факторів конкурентного макросередовища включає аналіз PEST-факторів, які мають найбільший вплив на продуктивність та фінансову стійкість організацій, але які не піддаються контролю та вимагають адаптації.

Для прогнозування впливу цих факторів на діяльність ПП «Лідер» у найближчу перспективу (до 5 років) використаємо метод сценаріїв. Систематизація результатів дослідження цих факторів допоможе скласти прогноз впливу зовнішнього середовища на ПП «Лідер» на основі різних сценаріїв (табл. 2.4).

Прогнозний реалістичний сценарій відображає вплив факторів конкурентного макросередовища на перспективу. Прогнозується, що негативний вплив політико-правових факторів зменшиться (приблизно на 30,0 балів) через політичну стабілізацію в державі. Економічні фактори, ймовірно, надалі найбільше впливатимуть на діяльність поліграфічних організацій (приблизно - 21,9 балів), через складні економічні процеси в країні. Прогноз показує, що негативний вплив соціально-демографічних факторів майже залишиться на тому ж рівні (приблизно - 32,0 балів) через низький рівень соціального захисту громадян. Техніко-технологічні фактори, за прогнозами, можуть мати більший негативний вплив (приблизно -3,6 балів) через пасивну політику уряду та організацій у впровадженні науково-технічного прогресу та використанні науково-інтелектуального потенціалу.

Таблиця 2.4

Результати прогноної оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ПП «Лідер» на основі методу сценаріїв

Фактори макросередовища	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Реальний сценарій			Прогнозний сценарій				Реалістичний прогнозний сценарій
		Оцінка впливу фактору на організацій, бали	Напрямок впливу фактору	Оцінка характеру впливу фактору на організація	оптимістичний		песимістичний		
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	
Політико-правові фактори:									
- підсилення політичної боротьби	3	3	-	-9	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- гальмування економічних реформ	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- постійні зміни в законодавстві	3	3	-	-9	0,2	2	0,8	-3	-6,0
- недоробленість законодавчих актів	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- сертифікація товарів	3	3	-	-9	0,4	2	0,6	-3	-3,0
- антимонопольна політика	3	23	-	-9	0,4	2	0,6	-2	-1,2
Разом:				-63,0					-30,0
Економічні фактори:									
- рівень темпів виробництва	3	3		-9	0,5	2	0,5	-3	-1,5
- рівень платоспроможності населення	3	1	+	3	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- інфляційні процеси	3	3	-	-9	0,2	1	0,8	-3	-6,6
- державна підтримка	2	1	+	2	0,4	1	0,6	-3	-2,8
- рівень безробіття	3	2	-	-6	0,4	2	0,6	-3	-1,0
- податкова політика держави	3	3	—	-9	0,3	3	0,7	-3	-3,6
- життєвий рівень населення	1	1	+	1	0,5	1	0,5	-3	-1,0
Разом:				-39,0					-21,9
Соціально-демографічні фактори:									
- соціальний захист населення	3	2		-6	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- чисельність населення	3	3	—	-9	0,1	3	0,9	-3	-7,2
- відсоток літніх людей	3	2	—	-6	0,1	1	0,9	-2	-5,1
- показник народжуваності	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник смертності в країні	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник співвідношення смертності і народжуваності	3	3		-9	0,2	1	0,8	-2	-4,2
- культурний рівень	2	2	—	-4	0,3	1	0,7	-2	-2,2
- міграційні процеси	2	1	—	-2	0,4	1	0,6	-2	-1,6
- рівень освіти	2	2	+	4	0,5	2	0,5	-2	0,0
Разом:				-32,0					-32,0
Техніко-технологічні фактори:									
- науково-технічний потенціал	2	1	+	2	0,5	3	0,5	-3	0,0
- впровадження нових технологій	3	1	+	3	0,5	2	0,5	-2	0,0
- фінансування наукомістких галузей	2	2		-6	0,3	3	0,7	-3	-3,6
Разом:				-1,0					-3,6
Разом фактори макросередовища:				-107,0					-86,5

Діагностика конкурентоздатності нашого підприємства передбачає аналіз діяльності наших конкурентів. Цей процес включає декілька етапів: визначення фактичних та потенційних конкурентів; оцінку загальної активності конкурентів, вибір найбільш активних та пріоритетних серед них; оцінку конкурентоздатності обраних конкурентів та визначення ключових факторів їх успіху на ринку під час аудиту конкурентоздатності.

В цьому контексті проведемо SWOT-аналіз для поліграфічного підприємства, який допоможе виділити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості і загрози, що впливають на ПП «Лідер» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення сильних та слабких сторін ПП «Лідер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Підприємство знаходиться в центральному районі міста де зручна транспортна розв'язка. – Парковка з достатньою кількістю місць. – Відома назва. – Наявність сучасного обладнання для поліграфії. – Команда професіоналів з глибоким розумінням галузі. – Висока якість друкованої продукції, що забезпечує конкурентні переваги. – Можливість швидко реагувати на зміни в запитах клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня увага до новітніх технологій у сфері поліграфії. – Недостатня реклама та просування продукції. – Висока залежність від певних постачальників матеріалів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Випуск нових видів продукції для привернення нових клієнтів. – Використання інтернету для розширення ринків збуту. – Укладання угод з новими постачальниками для зменшення ризику. 	<ul style="list-style-type: none"> – Погана економічна, політична епідеміологічна ситуація в країні. – Військовий конфлікт на сході України. – Поява нових конкурентів у галузі поліграфії. – Застосування новітніх технологій конкурентами. – Зміни в економіці, такі як інфляція, можуть вплинути на витрати сировини та виробництва.

Зі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство не повністю використовує свої сильні сторони. Використавши їх більш потужно ПП «Лідер» може збільшити частку місцевого ринку та, відповідно, доходи. Найслабкішою стороною підприємства є недостатня увага до новітніх технологій. Також необхідно розробляти рекламну кампанію в інтернеті, соціальних мережах, підвищувати вартість колись відомого бренду.

За наведеними даними можна зробити висновок, що ПП «Лідер» значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

Також ПП «Лідер» в основному спирається на власні можливості у конкурентному середовищі. Менеджмент підприємства не завжди враховує зміни у конкурентному середовищі та рідко вивчає стратегічні кроки конкурентів.

Тобто, у поліграфічній галузі міста Тернополя діє конкурентне середовище, де кожна компанія прагне отримати перевагу, використовуючи власні методи та стратегії, змінюючи свою поведінку залежно від ринкових умов та дій конкурентів.

2.3. Оцінка ефективності системи ризикозахищеності підприємства

Оцінка системи ризикозахищеності підприємства ПП «Лідер» проводиться у два етапи з використанням двох підходів: дослідження результативних показників діяльності та аналіз на основі спеціальних коефіцієнтів. Усі дані, які використовуються для аналізу, представлені в контексті функціонування підприємства протягом періоду з 2020 по 2022 роки.

Перший етап охоплює аналіз результативних показників діяльності підприємства. Зокрема, за допомогою фінансової звітності вивчаються основні фінансові показники ПП «Лідер». Це може включати такі аспекти, як

прибуток, оборот, чистий прибуток, рентабельність та інші ключові фінансові показники. Аналіз цих результативних показників дозволяє отримати уявлення про ефективність фінансової діяльності підприємства та визначити потенційні ризики.

Другий етап включає аналіз на основі спеціальних коефіцієнтів. Це може охоплювати фінансові показники, такі як ліквідність, фінансовий леверидж, ефективність управління запасами та інші. Використання цих коефіцієнтів дозволяє глибше дослідити структуру фінансів підприємства і визначити його здатність витримувати різноманітні ризики.

Загальна мета цього процесу - отримати повний образ системи ризикозахищеності ПП «Лідер», враховуючи як реальні результати його фінансової діяльності, так і його фінансову структуру та управлінські аспекти.

Аналізуючи фінансові звітності за період 2020-2022 років ПП «Лідер», можна виокремити декілька ключових тенденцій та змін у фінансових показниках.

1. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції:

- Чистий дохід від реалізації продукції зрос на 97,26 тис. грн порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про успішність стратегії продажу або ринкового зростання.

2. Зростання собівартості продукції:

- Разом зі збільшенням чистого доходу, собівартість також зросла на 83,56 тис. грн. Це може бути пов'язано з ростом витрат на виробництво або іншими факторами, які впливають на вартість продукції.

3. Поліпшення фінансових результатів від операційної діяльності:**

- Прибуток від операційної діяльності збільшився до 21,3200 тис. грн у 2022 році, порівняно з 80,7 тис. грн у 2020 році. Це може свідчити про ефективне управління операційною діяльністю та покращення бізнес-процесів.

4. Зниження інших операційних витрат:

- Позитивний момент в зниженні інших операційних витрат сприяє

поліпшенню чистого прибутку та загальних фінансових результатів.

5. Зростання всіх показників фінансових результатів від звичайної діяльності:

- За 3 роки спостерігається зростання всіх показників фінансових результатів від звичайної діяльності, що може свідчити про стабільний розвиток бізнесу.

6. Стабільність величини власного капіталу:

- За аналізований період величина власного капіталу залишалася стабільною, що може свідчити про фінансову стійкість підприємства.

7. Беззмінність статутного та резервного капіталу:

- Статутний та резервний капітал залишилися без змін, що може свідчити про управлінську консервативність та обережний підхід до фінансового управління.

У цілому, наявні позитивні тенденції у фінансових результатах свідчать про успішну діяльність підприємства та його здатність ефективно управляти ризиками та збільшувати прибутковість.

Етап другий оцінки системи ризикозахищеності ПП «Лідер» фокусується на аналізі фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість вважається однією з ключових характеристик фінансового стану компанії, оскільки вона відображає її здатність виходити на оплату зобов'язань і загалом свідчить про її платоспроможність. Ця стійкість може бути відображена через співвідношення власного та залученого капіталу.

Проведене дослідження вказує на те, що ПП «Лідер» має низький рівень фінансової стійкості. Особливо відзначено низьку забезпеченість власними оборотними коштами на кінець 2021 та 2022 років. У порівнянні з кінцем 2020 року, коли власного капіталу було достатньо для покриття необоротних активів, ситуація змінилася. Незважаючи на це, важливо відзначити, що структура позикового капіталу підприємства є задовільною, а показник маневреності має позитивне значення і залишається в межах норми.

Загальною тенденцією є погіршення фінансової стійкості ПП «Лідер»

протягом досліджуваного періоду. З абсолютної фінансової стійкості на кінець 2020 року стан став нестійким на кінець 2022 року. Це може вказувати на збільшення ризиків пов'язаних із здатністю підприємства вирішувати свої фінансові зобов'язання в майбутньому.

Загалом, важливо враховувати всі аспекти фінансової стійкості, зокрема зміни у рівні капіталу та здатність погашення зобов'язань, для повноцінного розуміння фінансового стану та ризиків підприємства.

Один із способів подолання основного недоліку, пов'язаного з обмеженою інформативністю великої кількості показників, полягає в застосуванні інтегрованого підходу. Спроба визначення рівня ризикозахищеності за допомогою синтетичних показників, які охоплюють ключові аспекти управлінської діяльності підприємства, є прикладом інтегрованої оцінки.

За такого підходу важливо не лише розглядати окремі показники, але і враховувати їх взаємозв'язок та вплив на загальну ефективність підприємства. Інтегрована оцінка дозволяє зіставити різні аспекти управлінської діяльності та розглядати їх як єдину систему.

Те, що вплив фінансових ризиків на фінансові результати підприємства збільшується, може бути пов'язано з різними факторами. Це може включати зміни в фінансовому ринку, швидко зміну економічної ситуації в країні, а також введення нових фінансових технологій та інструментів. Такі зміни в економічному оточенні можуть впливати на ступінь ризикозахищеності підприємства, і тому важливо застосовувати інтегровані підходи для адекватної оцінки цього впливу та прийняття збалансованих управлінських рішень.

На сьогоднішній день підприємства стикаються з різноманітними видами фінансових ризиків, такими як ризик неплатоспроможності, ризик зниження фінансової стійкості, криміногенний, податковий, структурний, відсотковий, депозитний, інфляційний, податковий та інші. Деякі автори також визначають ризики втрати майна, селективні, ризики зміни ціни, ризики

ліквідності, ризики зміни законодавства, комерційні ризики та соціально-правові, функціональні та інші.

Для оцінки фінансових ризиків застосовуються методи якісного та кількісного аналізів. У якісному аналізі визначають ризики, виявляють їх причини та джерела, встановлюють можливі вигоди та визначають потенційні зони ризику.

Кількісний аналіз використовується для визначення конкретного розміру грошових збитків, пов'язаних із визначеними видами фінансових ризиків. Це може включати економіко-статистичний метод, експертний аналіз, розрахунково-аналітичний підхід, аналоговий метод та інші методи. Особливо важливим для кількісного аналізу є визначення можливих грошових втрат внаслідок ризиків.

У сучасному бізнесі, незалежно від його виду, ключовою частиною є укладення угод та контрактів та їхнє своєчасне виконання. Це особливо важливо для діяльності підприємства, такого як ПП "Лідер". При цьому виникає ряд фінансових ризиків, пов'язаних із невиконанням господарських договорів.

Ці ризики можуть включати у себе неплатоспроможність партнерів, дебіторську заборгованість, відмову від укладання договору після переговорів, укладення угод за нестандартними умовами та інші. Непередбачувана платоспроможність партнерів може виникнути з незалежних від підприємства причин, таких як фінансові труднощі партнерів, що може вплинути на оплату праці кадрів підприємства та інші фінансові аспекти.

Система управління ризиками на ПП "Лідер" використовує два основних підходи для зниження ризиків: самострахування та метод дисипації.

Через самострахування підприємство само бере на себе частину ризику. Однак, слід зазначити, що в умовах кризи відсутності платежів може виникнути потреба у створенні резервного фонду. Такий фонд може мати особливу актуальність та стати додатковим засобом зниження фінансових ризиків.

Другим підходом є метод дисипації ризику, що означає розподіл ризику між різними учасниками. На приклад, спільне розподілення ризику між товариством, замовниками, контрагентами та субпідрядниками, відбувається на підставі визначених умов у договорах та контрактах. Це створює солідарну відповідальність учасників за визначеними умовами, що сприяє зниженню загального ризику.

Додатково, ПП "Лідер" застосовує диверсифікацію як метод дисипації ризику. Це виявляється в різноманітності джерел постачання матеріалів і сировини, що допомагає підприємству зменшити залежність від непостійності окремих постачальників.

Визначення якісного та кількісного рівнів ризику в управлінні ризиками на ПП "Лідер" є ефективними підходами. Особливу увагу приділяє щорічному бізнес-плану, в межах якого проводиться "Аналіз ризиків". Цей аналіз включає експертну ідентифікацію різних видів ризиків, а також якісну та кількісну оцінку їхнього впливу.

Розділ "Аналіз ризиків" у бізнес-плані включає в себе кілька підрозділів, таких як аналіз чутливості та результатів статистичного аналізу ризику, перелік основних ідентифікаторів ризику, результати уподібнення ризиків у бізнес-плані та висновки рейтингових оцінок ідентифікаторів ризику.

Проте, слабким місцем в управлінні ризиками на ПП "Лідер" є фокус на аналізі фінансової діяльності, який обмежується прогнозуванням на планований рік та господарськими договорами. Рекомендується впровадження стратегій та процедур зниження ризиків у всіх сферах діяльності, окрім фінансової, для більш комплексного управління ризиками.

Крім того, на ПП "Лідер" відсутній розроблений алгоритм для автоматичного застосування відповідних процедур у разі виникнення ризикових подій. Типово експерти фінансово-економічної служби визначають можливі ризикові події наприкінці місяця або незадовго до їх виникнення.

При аналізі системи управління ризиками на ПП "Лідер" можна констатувати, що хоча певні методи зменшення ризику вже успішно впроваджуються, сама система управління ризиками є неповною. Недолік полягає у відсутності автоматизованого алгоритму, який дозволяв би ефективно та невідкладно реагувати на ризикові події, що може призвести до можливих втрат.

Підприємство "Лідер" стикається з різноманітними видами ризиків, такими як майнові, інфляційні, зміни в ринковому середовищі, дебіторська заборгованість та інші. Причинами цього є відсутність досвіду та експертів у сфері управління ризиками, нестабільність економічної та політичної ситуації, а також відсутність культури страхування та нестабільність законодавства у сфері страхування ризиків.

Загальний висновок з аналізу системи управління ризиками на "Лідері" полягає в тому, що підприємство обмежено в захисті від різних ризиків. Об'єктом аналізу ризиків стають лише господарські договори, які вже укладені або плануються до укладання під час щорічного планування фінансово-господарської діяльності наступного року. Крім того, відсутній автоматизований алгоритм для застосування відповідних процедур з управління ризиками у разі виникнення ризикових подій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЛІДЕР»

3.1. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління ризиком на підприємстві

Для покращення ефективності системи контролю за ризиками на підприємстві ПП «Лідер» необхідно впровадити процедури аналізу ризику, включаючи нормування кількісних критеріїв прийнятності. Важливо активізувати розробку кількісних методик оцінки ризику, використовуючи найкращі вітчизняні та міжнародні практики. Розвиток механізмів участі в аналізі ризику найбільш кваліфікованих фахівців також є важливим етапом забезпечення безпеки управління ризиками.

Аналіз поточної ситуації підтвердив великий вплив ризикового фактора на функціонування підприємства. Цей ризик впливає на різні аспекти бізнесу, зазвичай маючи негативний характер і погіршуючи фінансове становище компанії. З урахуванням цього, стає очевидним, що ПП «Лідер» необхідно впроваджувати ефективну систему управління ризиками для забезпечення стійкості та успішного функціонування.

Підприємство, що має намір зменшити збитки, пов'язані з економічним ризиком, повинно виконати кілька ключових завдань:

1. Оцінка Збитків: Перш за все, необхідно провести комплексну оцінку можливих збитків, які можуть виникнути внаслідок економічних ризиків. Це включає аналіз фінансових втрат, можливих втрат репутації, втрат ринкової позиції та інших факторів.

2. Рішення щодо Відповідальності: Після оцінки ризиків виникає питання про те, чи передати частину або всю відповідальність за економічні ризики іншим суб'єктам господарювання чи залишити цю відповідальність у себе. Це може включати в себе страхування, використання фінансових інструментів або інші стратегії передачі ризику.

3. **Управління Залишеними Ризиками:** По ризиках, які підприємство вирішило залишити у себе, слід розробити ефективну систему управління. Основною метою цієї системи є зменшення можливих втрат. Це може включати розробку стратегій ризикового управління, впровадження превентивних заходів та резервування ресурсів для врегулювання негативних наслідків.

4. **Програма Управління Ризиками:** Для систематизації і координації цих заходів, підприємство повинно розробити спеціальну програму цілеспрямованих заходів з управління ризиками. Ця програма повинна враховувати конкретні характеристики підприємства і включати плани, процедури та механізми для взаємодії з ризиками.

Виконання цих завдань на основі ретельно розробленої програми може допомогти підприємству знизити вплив економічних ризиків і забезпечити стійкість своєї діяльності.

Розробка програми управління ризиками на рівні підприємства має на меті забезпечити стабільність та захист основних елементів його структури та діяльності від внутрішніх та зовнішніх економічних ризиків. Процес розробки цієї програми складається з двох етапів: попереднього та основного.

На попередньому етапі менеджер чи інший фахівець, що відповідає за управління ризиками, аналізує всю необхідну інформацію для формування цільових заходів. Цей етап включає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ідентифікацію можливих ризиків та їх оцінку.

Основний етап передбачає конкретну розробку процедур управління ризиками, впровадження цих процедур та їх реальне виконання. Це включає в себе створення стратегій управління ризиками, розробку процедур та політик, впровадження системи моніторингу та навчання персоналу. Мета цього етапу - зменшити можливу шкоду для підприємства та забезпечити ефективне управління ризиками на всіх рівнях його функціонування.

Для обґрунтованого управління ризиками менеджер повинен мати повну та доступну інформацію, яка, за можливість, повинна бути централізована в

одному джерелі. Важливо використовувати довідкову інформацію на кожному етапі роботи, яка стосується як попередньої процедури, так і основної частини програми цільових заходів.

Отже, розробка програми цільових заходів може бути розділена на три фази:

1. Розробка попередніх процедур:

- Зібрання та аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

- Ідентифікація потенційних ризиків та їх оцінка.

- Визначення стратегій та основних напрямків управління ризиками.

2. Розробка сукупності превентивних заходів:

- Створення конкретних процедур та політик для управління ризиками.

- Розробка стратегій зменшення або уникнення ідентифікованих ризиків.

- Визначення механізмів моніторингу та контролю за ризиками.

3. Заключна фаза, опис довідкової інформації:

- Створення довідкових матеріалів, які надають необхідну інформацію для кожного етапу програми цільових заходів.

- Забезпечення доступності цієї інформації для всіх учасників процесу управління ризиками.

- Закріплення засобів для навчання персоналу та використання в разі потреби.

Цей підхід дозволяє забезпечити структурований та повний процес управління ризиками з використанням довідкової інформації на кожному етапі, що допомагає менеджерам у прийнятті обґрунтованих рішень.

Початковий етап розробки програми цільових заходів спрямований на вирішення ключових завдань, таких як виявлення потенційних економічних ризиків та зменшення фінансових втрат, пов'язаних з цими ризиками. Мета програми полягає в забезпеченні успішної функціонування підприємства в

умовах непередбачуваних обставин і ризиків.

Основна мета програми цільових заходів, що стосується управління ризиками, може бути конкретизована через розгляд детальних завдань. Наприклад, завдання зменшення фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками, можна поділити на такі етапи як ліквідація існуючих ризиків, запобігання можливих ризиків, запобігання можливому збитку та відшкодування збитків, які вже сталися.

Для успішної реалізації цілей і завдань управління ризиками, менеджерам необхідно вибрати та уточнити основні принципи, які будуть керувати цим процесом на підприємстві. Ці принципи слугуватимуть основою для формування програми цільових заходів та допоможуть забезпечити системний та ефективний підхід до управління ризиками.

Принципи, які використовує менеджер при розробці та реалізації програми управління ризиками, визначаються стратегією організації. Наприклад, якщо підприємство акцентує увагу на забезпеченні фінансової стійкості, принципи будуть спрямовані на вибір методів управління ризиками, спрямованих на забезпечення цієї фінансової стабільності.

Наприклад, конкретним принципом може бути вирішення передачі всіх ризиків відповідним організаціям, таким як страховики, для забезпечення фінансової безпеки.

Щодо ефективного розвитку підприємства, ключовим принципом управління ризиками є узгодження роботи підприємства з вимогами зовнішнього середовища, включаючи вимоги зовнішнього управління ризиками. Це означає, що підприємство повинно враховувати та відповідати вимогам зовнішнього середовища, щоб ефективно пристосовуватися до змін та зберігати свою конкурентоспроможність.

Менеджери стикаються з різноманітними і численними ризиками у своїй діяльності. Одним з основних видів є бізнес-ризик, які виникають у ході виробничо-господарської діяльності підприємства. Це економічні втрати, пов'язані з комерційною, промисловою та економічною діяльністю.

Класифікація ризиків може ґрунтуватися на їхніх наслідках. Так, ризики поділяються на спекулятивні та чисті. Спекулятивні ризики характеризуються тим, що їх можна визначити позитивним чи негативним результатом, що виражається у грошовому еквіваленті. Іншими словами, це ризики, де можливі як прибуток, так і збиток, і обидва можна виміряти у грошовому виразі.

Особливий інтерес для управління ризиками на рівні фірми представляють саме спекулятивні економічні ризики, оскільки їхні наслідки мають прямий фінансовий вплив і можуть бути конкретно виміряні.

В контексті ризик-менеджменту програми цільових заходів ПП "Лідер" фокусується на економічних ризиках, що виникають під час фінансових операцій та господарсько-виробничої діяльності. Управління ризиками включає у себе декілька узагальнених процедур, серед яких прийняття ризиків на власну відповідальність, передача відповідальності іншим суб'єктам або повна відмова від ризиків.

Стратегія ПП "Лідер" у відношенні до ризиків залежить від потенційних збитків та фінансових можливостей. Підприємство може обирати різні стратегії, такі як передача ризиків іншим суб'єктам або повна відмова від них. Основною метою обережної стратегії є мінімізація ризиків банкрутства, втрат прибутку та планованого доходу.

Важливо враховувати, що ризикові стратегії можуть також відкривати для фірми нові ринкові можливості та допомагати їй виходити з загального середовища, що, в свою чергу, може бути вигідним для розвитку.

Ризиковані стратегії в управлінні ризиками характеризуються перевагами, що включають передачу ризиків іншим суб'єктам та прийняття ризиків на себе. Цей підхід може означати, що підприємство бере на себе значний обсяг ризиків, але в той же час передає частину або всі ризики іншим суб'єктам.

Особливістю цього типу стратегії є можливість того, що величина ризиків, яку підприємство вирішує залишити на себе, може бути надто великою. Таким чином, підприємство визнає, що деякі ризики можуть бути

занадто великими або безнадійними і можуть частково або повністю передаватися іншим суб'єктам.

Найбільш зважена стратегія в управлінні ризиками, яку часто використовують, відрізняється майже рівнозначним використанням трьох основних процедур:

- анулювання ризиків,
- приймання ризиків на себе,
- передавання ризиків іншим суб'єктам.

Ця стратегія враховує граничні значення, які встановлюються для прийняття рішень щодо використання конкретної процедури управління ризиками. Граничні значення можуть визначати момент, коли збитки вже сталися, або величину можливого збитку. Ці значення визначаються в контексті різних напрямків та аспектів діяльності підприємства.

Давайте розглянемо другий етап у розробці цільової програми для управління ризиками, який є ключовим. Після завершення попередньої стадії розробки програми управління ризиками менеджер переходить до фази її реалізації.

Перший крок на цьому етапі - відбір ризиків. На цьому етапі менеджер працює з ризиками, які вже були ідентифіковані під час розробки цільової програми. Тут важливо враховувати всі можливі аспекти та характеристики ризиків.

Другий крок - відбір превентивних заходів та формування плану на їхній основі. Проведення цих заходів має на меті зменшення розміру можливого збитку та зниження ймовірності реалізації ризиків, тобто ймовірності виникнення збитків. Такий підхід спрямований на активне управління ризиками для мінімізації їхнього впливу на підприємство.

Перед початком процедури відбору превентивних заходів, антиризиковий менеджер проводить попередній аналіз ризиків, які присутні в компанії. Часто, питання про необхідність врахування різних видів ризиків пов'язані з ідентифікацією факторів ризиків та оцінкою їх впливу. Для цього

використовуються різноманітні методи виявлення та оцінювання факторів ризику, такі як оптимізаційні методи, методи аналізу тимчасових рядів, факторний аналіз, імітаційні моделі, методи прийняття рішень в умовах невизначеності і інші.

Ризики, які були визначені менеджером, використовуються в подальшій розробці програми управління ризиками. На цьому етапі компанія може відмовитися від частини ризиків, використовуючи процедуру відмови від них. Однак антиризиковий менеджер може переглядати рішення щодо прийнятих ризиків. Частину ризиків він може залишити на своєму утриманні, іншу передати іншим суб'єктам за допомогою страхування, а третю утримати за допомогою самострахування.

Далі, наступним етапом реалізації основних процедур у розробці програми цільових заходів є створення плану проведення превентивних заходів. При складанні цього плану менеджер повинен враховувати різні обмеження, зокрема фінансові можливості компанії для проведення таких заходів.

Одним із обмежень є фінансові можливості компанії, оскільки вартість проведення превентивних заходів повинна бути згідно з фінансовими ресурсами.

Крім того, економічна доцільність є ще одним обмеженням для впровадження конкретних превентивних заходів. Це означає, що витрати на впровадження заходу повинні бути в межах економії від уникнення збитків, яку компанія отримає в результаті впровадження цього заходу. Такий підхід гарантує економічну обґрунтованість впровадження заходу, доки витрати не перевищують очікувану економію від уникнення можливих збитків.

Мета цього етапу полягає в аналізі всіх типів ризиків після визначення плану превентивних заходів. Задача полягає в тому, щоб визначити можливості застосування різних методів управління ризиками до цих ризиків.

Після того як були обрані та сформовані превентивні заходи і план їх

впровадження, настає момент повторного аналізу всіх ризиків у фірми. Це стосується як ризиків, які не були охоплені превентивними заходами, так і тих, які залишаються у фірмі після їх впровадження. Отже, на цьому етапі характеристики цих ризиків можуть змінитися або додатково уточнитися для подальшого врахування.

В результаті проведених процедур була розроблена програма цільових заходів, яка включає в себе наступні етапи:

1. Попереднє відбирання ризиків: Визначення та аналіз ризиків на рівні фірми з урахуванням обраної стратегії та вимог до процедур управління ними.

2. Формування переліку превентивних заходів: Створення списку запобіжних заходів, спрямованих на зниження розміру можливого збитку та ймовірності виникнення ризиків.

3. Вибір методів управління ризиками: Визначення конкретних методів для керування ризиками, які включають в себе ризики, охоплені планом превентивних заходів, а також ті, які залишилися поза його межами.

У програмі цільових заходів враховуються два види ризиків: ті, які впливають на заходи плану превентивних заходів, і ті, які залишаються поза його областю дії. Для обох видів ризиків розробляються конкретні методи управління з метою ефективного контролю та зменшення можливих втрат.

Втілення плану превентивних заходів та застосування методів управління ризиками призводять до змін в ймовірності виникнення збитків та їх потенційного розміру. У зв'язку з цим необхідно перерахувати всі значення ризиків компанії, знову враховуючи ці дві основні характеристики.

Остаточний етап формування програми цільових заходів з управління ризиками включає розробку обов'язкового блоку - плану превентивних заходів. Цей план визначає конкретні заходи, які мають бути вжиті для попередження ризиків та мінімізації можливих збитків.

Програма управління ризиками повинна включати наступні розділи:

1. План проведення превентивних заходів: в цьому розділі визначається конкретний план дій для запобігання ризикам та зменшення можливих

збитків. Описуються заходи, які будуть прийняті на різних етапах для зниження ризиків.

2. Перелік ризиків, не включених до плану превентивних заходів: тут вказуються ті ризики, які залишаються після впровадження превентивних заходів. Це дозволяє зосередитися на тих аспектах, які потребують додаткового управління або контролю.

3. Перелік ризиків, які включені до плану превентивних заходів: Тут описуються ризики, на які вже розроблено конкретні заходи з метою попередження чи зменшення їхнього впливу. це важливо для відстеження ефективності заходів та їх впливу на збитки.

4. Конкретні управлінські методи для всіх типів ризиків: визначаються методи управління ризиками, які будуть застосовані для кожного конкретного типу ризиків. Це може включати стратегії передачі ризиків, створення резервів, страхування та інші методи управління ризиками.

Для всіх типів ризиків в програмі важливо враховувати наступні характеристики:

- можливий розмір збитку: Визначається, яка може бути величина збитку у випадку реалізації ризику.

- однорідність і кількість аналогічних ризиків:** Вказується, чи існують інші подібні ризики та як вони можуть взаємодіяти.

- очікуваний, найбільш ймовірний та максимально можливий збитки: Розглядається ризик у різних сценаріях, враховуючи ймовірність реалізації та можливий вплив на підприємство.

Оцінка ефективності розробки програми управління ризиками може включати порівняння можливих збитків до та після впровадження програми. Це можна здійснити шляхом розрахунку коефіцієнта фінансових можливостей ПП «Лідер» для покриття збитків. Розрахунки проводяться як до впровадження програми, так і після, і враховують очікувані, найбільш ймовірні та максимально можливі рівні збитків. Цей підхід дозволяє оцінити,

наскільки програма сприяє зменшенню фінансових ризиків і покращенню фінансових можливостей компанії під впливом ризиків.

3.2. Впровадження системи мінімізації ризиків на ПП «Лідер»

У контексті ПП "Лідер", основними ризиками є можливе призупинення або розірвання господарських договорів з тиражування великих партій поліграфічної продукції, такої як інструкції з використання технічних пристроїв та бланки паперового документообігу. У системі мінімізації цих ризиків важливе місце відводиться використанню страхових інструментів.

Зокрема, у випадку невиконання або призупинення господарських договорів, ПП "Лідер" може використовувати страхові договори для зменшення фінансових втрат. Це включає укладання страхових угод для випадків, коли обговорені причини, які перешкоджають виконанню контрактів, і в разі відмови замовника від їх виконання. Страхувальник у таких випадках відшкодовує збитки, пов'язані з юридичними витратами, судовими процедурами, втратами від інфляції та іншими витратами, що виникають при знаходженні нових клієнтів та укладанні нових контрактів.

При укладанні договорів для придбання ресурсів від постачальників, які можуть бути неплатоспроможними через поганий фінансовий стан, існує ризик входження. Цей вид ризиків може призвести до надання послуг неплатоспроможним клієнтам, що в свою чергу породжує ризик несвоєчасної окупності витрат та інших додаткових витрат, таких як втрати від інфляції, судові витрати, заходи юридичного характеру тощо. Також може відбутися зміна обсягу наданих послуг.

Для уникнення таких втрат підприємство повинно активно перевіряти платоспроможність своїх клієнтів. Створення резервів для неочікуваних витрат, а також можливість прогнозування галузевої динаміки можуть допомогти у керуванні цим ризиком.

Для зниження ризиків, пов'язаних із можливістю непередбачених витрат, підприємства часто використовують страхування. Якщо виникає

перерва в господарській діяльності через несправність обладнання або інші фактори, може бути укладено договори страхування для покриття таких ситуацій. Це може включати страхування обладнання від впливу вологості, води, непередбачених обставин та злочинних дій третіх осіб.

Особливу увагу слід приділити таким видам страхування, як страхування від утрати доходу та страхування тимчасового прибутку, які можуть виникнути внаслідок зміни кон'юнктури ринку чи впровадження нових технологій. У разі укладення таких договорів страхова компанія відшкодовує збитки страхувальнику в тих випадках, коли йому стає неможливо надавати послуги в той період, коли попит на них є найвищим.

Для попередження або мінімізації ризиків на підприємстві важливо встановити жорстку майнову відповідальність для матеріально відповідальних осіб. Також ефективним методом мінімізації ризиків є використання резервування засобів для покриття непередбачених витрат або самострахування. Ретельно розроблена оцінка непередбачених витрат може значно знизити ризик перевитрат коштів.

Мінімізація фінансових ризиків може приймати різні форми, такі як:

- Утворення додаткового фонду на підприємстві.
- Створення цільових резервних фондів, наприклад, фонд погашення безнадійної дебіторської заборгованості або фонд страхування цінового ризику.
- Формування фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів підприємства та системи страхових запасів фінансових та матеріальних ресурсів.
- Використання нерозподіленої остачі прибутку, отриманої в звітному періоді.

Для визначення структури резерву на покриття непередбачених витрат слід провести аналіз видів витрат, таких як субконтракти, матеріали та заробітна плата. Такий розподіл дозволяє визначити рівень ризику, пов'язаний з різними категоріями витрат, і розповсюджується на конкретні етапи роботи

фірми.

Важливо відзначити, що резерв не повинен використовуватися для компенсації витрат, спричинених невідповідністю виконання робіт. Для забезпечення наявності залишку для покриття майбутніх ризиків важливо вести моніторинг та оцінювати поточні витрати резерву. Під час реалізації нових виробничих проектів може бути використаний спосіб визначення структури резерву для непередбачених витрат, який включає спеціальний резерв для покриття позовів за контрактами, збільшення витрат за окремими статтями та надбавок для покриття зростання цін, а також загальний резерв для покриття змін в кошторисі, доставки за загальною сумою угоди та інших аналогічних елементів.

Після завершення робіт, для яких був виділений резерв на покриття непередбачених витрат, можна порівняти плановий і фактичний розподіл цих витрат. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно використовувався резерв до завершення проекту. Якщо частина виділеного резерву залишилася невикористаною, її можна повернути назад до резерву.

Рекомендацією для даного підприємства є використання лімітування ризиків через ефективне управління позиковою політикою, ліквідністю та дебіторською заборгованістю. Цей підхід можна застосовувати, наприклад, при наданні послуг чи виконанні робіт в кредит, визначенні обсягів вкладеного капіталу та інших аспектах фінансової діяльності підприємства.

ПП "Лідер" використовує диверсифікацію як один із методів зниження ризику, але можливості цього методу на даному етапі не вичерпані. При збільшенні обсягів фінансової діяльності важливо враховувати диверсифікацію фінансових вкладень. Збільшення короткострокових фінансових вкладень може зробити компанію більш ліквідною, але водночас призвести до певного зниження ризику.

ПП "Лідер" також повинно аналізувати політику ціноутворення своїх конкурентів. Управління цим ризиком здійснюється через маркетингові дослідження, спрямовані на визначення кількості конкурентів, вивчення

переваг для клієнтів і аналіз дій конкурентів. Проведення досліджень є доцільним для точного визначення конкурентного середовища та підготовки стратегій відповідно до цього.

Прогнозування переваг клієнтів, враховуючи дії конкурентів в маркетинговій та збутовій політиці, є важливим елементом стратегічного планування. Крім того, на підприємстві рекомендується використовувати різноманітні методи мінімізації ризиків, такі як додавання спеціальних пунктів до контрактів з контрагентами. Це може включати отримання гарантій від контрагентів, зменшення реєстру форс-мажорних обставин у договорах та отримання додаткової премії за ризик.

Для ПП "Лідер" важливо враховувати, що оптимальний результат можна досягти через комбінацію різних методів зниження ризику. Сполучення різних підходів дозволить досягти оптимального співвідношення між витратами та рівнем зниження ризику.

ВИСНОВКИ

У висновку можна відзначити, що система управління ризиками виявляється важливим елементом організації, який визначає її ефективність. Без управління ризиками компанія може стикнутися з великими втратами, оскільки вона не враховує потенційні небезпеки при визначенні своїх цілей.

Важливим аспектом є система цілеспрямованого впливу на різні види ризиків, яка дозволяє уникати, мінімізувати або значно зменшити негативні наслідки в господарському середовищі. Впроваджена система управління ризиками на підприємстві спрямована на процеси, які допомагають уникати потенційних загроз і забезпечують стійкість компанії в умовах непередбачуваності.

Для здійснення ефективного управління ризиками на підприємстві, важливо мати чітку класифікацію ризиків, орієнтовану на конкретні особливості діяльності компанії. Це допомагає підприємству бути обізнаним із потенційними загрозами і причинами, які можуть вплинути на ефективність застосованих заходів.

ПрАТ "Піраміс" є об'єктом дослідження, що функціонує як юридична особа. У своїй діяльності підприємство дотримується Статуту, має власний баланс, використовує печатку та штамп з власною символікою, розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, фірмовий бланк. Важливо відзначити, що компанія діє відповідно до чинного законодавства України.

ПрАТ "Піраміс" має за своєю метою отримання прибутку та об'єднання ресурсів для здійснення різноманітних діяльностей, включаючи постачальницько-збутову та економічну діяльність. Досліджено фінансово-господарську діяльність компанії у період з 2017 по 2019 роки.

Аналіз свідчить про те, що у компанії спостерігається низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами на кінець 2018 та 2019 років. Також відзначається низька фінансова стійкість, особливо на кінець 2018-2019 років, хоча на кінець 2017 року власного капіталу вистачало для покриття необоротних активів. Однак у компанії існує задовільна структура позикового

капіталу, а маневреність показує позитивні значення, що знаходиться в межах нормального. За досліджуваний період фінансова стійкість компанії погіршилась від абсолютної фінансової стійкості на кінець 2017 року до нестійкого фінансового стану на кінець 2018-2019 років.

Позитивним аспектом є зміни, викликані фінансовими результатами операційної діяльності. Зростання прибутку до 2132,00 тис. грн. у 2019 році, порівняно із 807,00 тис. грн. у 2017 році, є позитивним сигналом. Також важливим є зменшення інших операційних витрат з 9890,00 тис. грн. у 2018 році до 5656,00 тис. грн. у 2019 році.

За останні три роки показники від звичайної діяльності зросли, що свідчить про стабільність підприємства. Статутний та резервний капітали залишаються незмінними, а розмір власного капіталу залишається стабільним.

Зазначена стабільність та позитивні тенденції в фінансових результатах підприємства підкреслюють важливість впровадження управління ризиками для зниження фінансової нестійкості та стабілізації положення на ринку.

За результатами аналізу ми бачимо чітко визначені основні ризики, які впливають на підприємство, і вказує на важливі аспекти, які можуть впливати на ефективність системи управління ризиками. Зазначається, що хоча підприємство успішно впроваджує певні заходи зі зниження ризиків, існують певні виклики.

Відмічається вплив майнових ризиків, ризиків кон'юнктури ринку, інфляційних ризиків та інших на функціонування підприємства. Водночас відзначається недостатня кваліфікація фахівців з управління ризиками, нестабільність законодавства в галузі страхування та інші проблеми, які можуть вплинути на систему управління ризиками. Також вказується на важливість розвитку страхової культури для стимулювання інтересу підприємства до застосування страхових інструментів для захисту від ризиків.

ПрАТ "Піраміс" використовує кілька методів для зменшення ризиків. Основними з них є стратегія диверсифікації по різних напрямках діяльності, укладання майнових страхових полісів та аналіз нормативно-правового та

соціально-економічного середовища. Компанія також проводить кількісну оцінку ризиків, зокрема, ймовірність банкрутства та неповернення боргів. На підставі цих аналізів розроблені рекомендації щодо управління ризиками з метою покращення фінансового стану компанії.