

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

«05» грудня 2024 р.







**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент.
Управління фінансово-
економічною безпекою»
Подорожко Сергія Вікторовича
Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Боєнко Олена Юріївна, к.е.н.,
доцент, Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
завідувач кафедри маркетингу і
бізнес-аналітики (м. Вінниця)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (90/А)
Секретар ЕК Менд
«23» грудня 2024 р.

ФАБРИКА «РОШЕН»3.1. Управління діловою активністю підприємства3.2. Впровадження ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»3.3. Формування напрямів мінімізації господарських ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»


5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024- 30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024- 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	


Студент


 (підпис)

Подорожко С.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Поняття, властивості та основні елементи визначення ризику	8
1.2. Управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємств	13
1.3. Проблеми ризик-менеджменту в системі фінансово-економічної безпеки підприємств.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	23
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	23
2.2. Аналіз загальної системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	32
2.3. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	35
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	46
3.1. Управління діловою активністю підприємства	46
3.2. Впровадження ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	49
3.3. Формування напрямів мінімізації господарських ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	58
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що ризик є дуже важливою та необхідною складовою будь-якої організаційної діяльності, у тому числі фінансово-економічної безпеки. Це тому, що ризик вказує на те, що прийняті рішення можуть призвести до втрат або несприятливих результатів. Управління ризиками є важливою частиною будь-якого бізнесу, оскільки воно допомагає зменшити можливі наслідки несприятливих подій. Різні методи та інструменти, такі як аналіз ризиків, страхування, похідні інструменти, управління портфелем тощо, можуть застосовуватися в різних сферах діяльності для досягнення ефективного управління ризиками. Проблема протидії ризикам у системі фінансово-економічної безпеки підприємств міститься переважно в наукових працях Амитан В.М., Ананьєва Ю.В., Атамас О.П., Бондаренко С.М., Бондарчук Н., Боровик М.В., Вараксіна О.В., Варналій З.С., Василега В.Є., Васільєва Л.М., Гайдуков М.О., Гребеник Р.О., Дашко І.М., Дем'янчук О., Дерев'янку Т., Долінський Л., Жук Н., Земляний М.С., Калініченко З.Д., Калюжна Ю.В., Копішинська К.О., Кривда О.В., Майстер Т.М., Міхієнко Д., Михайліченко Л.В., Мельник С.І., Найт К., Побіденна В.Б., Суханова Н.В., Хохонік К., Чайкіна А. Шуміло О.С. та ін. Проте більш детальні дослідження потребують питання пошуку нових методів і сучасних підходів до управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємств.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

розглянути поняття, властивості та основні елементи визначення ризику;
вивчити особливості управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємств;

визначити проблеми ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємств;

надати загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

проаналізувати складові системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

оцінити сучасний стан ризик-менеджменту у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;

вказати особливості управління діловою активністю підприємства;

розглянути впровадження ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

запропонувати напрямки мінімізації господарських ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є механізм управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»; монографії вчених;

періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо мінімізації господарських ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо впровадження ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань. Основний текст викладено на 70 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, властивості та основні елементи визначення ризику

Поняття ризику народжувалося і розвивалося протягом всієї історії людства. Однак його тлумачення та значення можуть відрізнятися залежно від контексту та науково-технічного прогресу.

Наприклад, у стародавні часи, коли люди займалися полюванням і збиральництвом, вони вже розуміли деякі ризики, пов'язані з виживанням, такі як небезпека полювання чи небезпека їжі. У середні віки в економіці та торгівлі виникло поняття ризику. Трейдери почали усвідомлювати, що їхні інвестиції пов'язані з певним ризиком збитків [5]. З розвитком комерційних і фінансових операцій система страхування виникла як спроба управління ризиками. Страхування дозволяє розподілити ризик між багатьма особами чи підприємствами.

У 20 столітті з розвитком наукових методів з'явився науковий метод аналізу ризиків [4]. Такі галузі, як теорія ймовірностей, статистика, теорія ігор та інженерія безпеки, стали дуже важливими для розуміння та управління ризиками.

Концепція ризику почала систематично вивчатися вченими різних галузей у різних контекстах. Однак важко визначити, хто саме вчений першим почав досліджувати поняття ризику, оскільки поняття розвивалося в різних галузях та історичних періодах. Наприклад, в економіці та фінансах розуміння ризику, ймовірно, почалося з роботи середньовічних купців і торговців, які стикалися з ризиком втрати товарів під час транспортування. У сферах техніки та безпеки поняття ризику також займає важливе місце, особливо в контексті проектування та експлуатації складних систем.

Одним із перших дослідників до розвитку теорії ризику був американський економіст Френк Найт [4], який опублікував свою важливу працю «Ризик, небезпека та прибуток» у 1921 році. Він розрізняє «ризик» і «невизначеність» і обговорює їх вплив на підприємства та економіку.

У 21 столітті поняття ризику широко використовується в різних сферах, включаючи фінанси, бізнес, науку, медицину, техніку, технології тощо [5]. Сучасні методи аналізу ризиків базуються на комплексному підході та використовують різноманітні інструменти для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Тому в сфері менеджменту та бізнесу велику увагу привернули дослідження з управління стратегічними ризиками, включаючи виробничі ризики, кадрові ризики, фінансові ризики, інноваційні ризики тощо. Вчені також вивчали вплив ризику на стратегічні рішення.

Тому, хоча поняття ризику виникло на ранній стадії розвитку людства, його розуміння та застосування значно еволюціонували з часом, відображаючи сучасні реалії та потреби.

Зауважимо, що трактування поняття «ризик» українськими вченими відображає світове та національне ставлення до цього поняття. Ризик є надзвичайно складним і багатогранним явищем не лише у фінансовій, а й у будь-якій іншій сфері життя [2, с.128]. Ризик – це складне та багатогранне явище, яке впливає на багато сфер життя. Наприклад, у природничих науках під ризиком розуміється ймовірність виникнення небезпечних природних явищ, таких як землетруси, урагани, повені тощо. У медицині під ризиком розуміється можливість небезпечних захворювань, травм та інших негативних наслідків для здоров'я.

Вчені підкреслюють, що концепція ризику полягає в тому, що він представляє можливість потенційних загроз або негативних подій, які можуть вплинути на досягнення бізнес-цілей або результатів [7]. Ризики можуть виникнути через події чи обставини, які не були передбачені або не враховані

під час планування діяльності компанії, і які можуть призвести до негативних наслідків, таких як фінансові втрати, втрата репутації, втрата конкурентоспроможності або навіть припинення трудових відносин [8]. Ризики можна ідентифікувати та оцінити, але не завжди ними можна повністю керувати або усунути, що може створити невизначеність і відсутність впевненості в майбутньому [9, с.107].

Виділяють ризики в бізнесі та менеджменті: негативні події чи ситуації, які можуть вплинути на здатність компанії чи організації досягати цілей чи результатів. Ця концепція охоплює широкий спектр ризиків, які можуть виникнути в усіх аспектах бізнесу та управління, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, репутаційні та інші аспекти. Багато вчених аналізують ризики та зосереджуються на їх ймовірності виникнення та потенційного впливу на бізнес чи управління [10].

У середовищі управління бізнесом дослідження ризиків відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та успіху організації [11]. Визначити потенційні загрози та можливості, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Це може включати аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес.

Ризик означає можливість того, що відбудуться негативні події, які можуть вплинути на досягнення цілей або результат певної діяльності. У бізнесі та менеджменті ризик визначається як ймовірність події, яка може призвести до фінансових втрат, втрати репутації або втрати ринку, статусу та інших негативних впливів на підприємство.

Ризиком можна вважати небезпеку або загрозу, яка може призвести до негативних наслідків або збитків. У контексті управління ризиками ризик визначається як небезпека, підкреслюючи ймовірність негативної ситуації або події, яка може завдати шкоди організації або її інтересам [6, с.15].

До основних аспектів ризику належать його ймовірність (або можливість виникнення), потенційний вплив (наслідки для організації) і контрольованість (заходи щодо зменшення або уникнення ризику). Ризики походять із різних джерел, включаючи зовнішнє середовище (економічні, політичні, соціальні зміни), внутрішні фактори (недоліки в управлінні, недостатня кваліфікація персоналу) і випадкові події (стихійні лиха, технічні аварії).

На рис. 1.1 наведено характеристику ризиків у системі фінансово-економічної безпеки підприємств:



Рис. 1.1. Атрибути ризику в системі фінансово-економічної безпеки підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [20, с.12].

Ефективне управління ризиками в системах фінансово-економічної безпеки передбачає аналіз цих атрибутів з метою розуміння та зменшення негативного впливу ризиків на фінансові результати та стабільність підприємств [13]. Елементи визначення ризику включають всі аспекти оцінки ймовірності та впливу можливих подій або сценаріїв і є фундаментальними для розуміння, аналізу та ефективного управління ризиками в різних сферах, таких як бізнес, фінанси, управління проектами, медицина, наука тощо.

Доцільно виділити основні елементи визначення ризику (рис. 1.2):

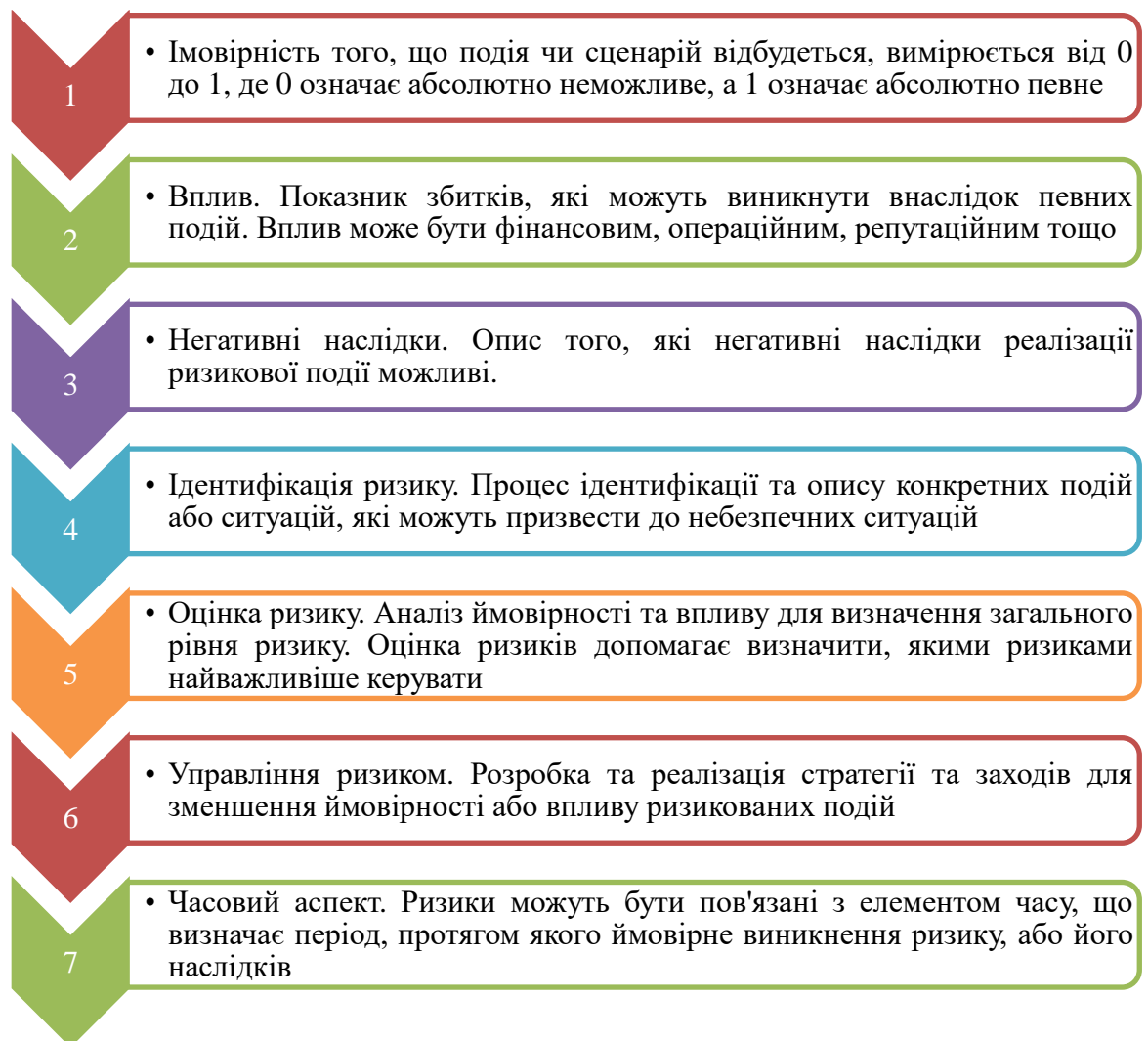


Рис. 1.2. Основні елементи визначення ризику

Джерело: систематизовано автором на основі [15;16;17].

Ці елементи мають вирішальне значення для розуміння, аналізу та ефективного управління ризиками в різних сферах, включаючи бізнес, фінанси, управління проектами, медицину, науку тощо.

Тому в системі фінансово-економічної безпеки ризик розглядається як ймовірність того, що відбудуться події чи ситуації, які можуть вплинути на фінансову стійкість, ефективність і надійність економічної системи. Його існування спонукає керівництво компаній аналізувати та оцінювати ризики, вживати заходів для запобігання або зменшення ризиків, а також планувати та розробляти ефективні стратегії управління фінансами та економікою підприємств.

1.2. Управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємств

Управління ризиками в системах корпоративної фінансово-економічної безпеки відіграє життєво важливу роль у забезпеченні стабільності фінансових умов корпорації. Застосування ефективного управління ризиками допомагає підприємствам підтримувати фінансову стабільність і гарантує, що вони зможуть успішно працювати в невизначених і мінливих умовах.

На сучасних підприємствах управління ризиками передбачає переважно динамічні зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Зростає рівень бізнес-невизначеності [20, с. 14]. Така ситуація тягне за собою ризики високого рівня та появу нових загроз. Недооцінка ризиків компаніями може призвести до фінансових втрат, зниження вартості акцій і капіталу, поганої репутації, плинності кадрів, звільнення вищого керівництва, банкрутства та інших втрат.

Ідея створення системи управління ризиками як невід'ємної частини управління бізнесом виникає з необхідності створення успішного бізнесу через упорядковану організацію виробництва. Його головною особливістю є

здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі компаній. Можна виділити два підходи: забезпечення стабільності системи управління суб'єктом господарювання та управління розвитком його суб'єктів.

У сучасному конкурентному економічному середовищі управління стійкістю стає все більш важливим. Проактивне управління з використанням системного та ситуаційного підходу – це системний та гнучкий підхід до управління бізнесом, який базується на систематичному аналізі, передбаченні та реагуванні на ситуації з урахуванням контексту та особливостей ситуації.

Прийняття рішень в менеджменті часто описують як вибір дій для досягнення конкретних цілей за певних умов, враховуючи існуючі фактори ризику або безпосередні ризики [19].

В організаційному контексті управління – це вплив на людські ресурси, спрямований на досягнення конкретних цілей і завдань організації чи підприємства [20]. Він базується на різноманітних галузях, включаючи економіку, політологію та політику, соціологію, психологію, інженерію, статистику, і є прямим продовженням досвіду управління кількома підприємствами, організаціями чи товариствами в процесі людської діяльності.

Термін ризик відноситься до будь-якого суб'єкта господарювання, який діє в рамках ринкових відносин. Здатність ефективно впливати на ризики допомагає компаніям ефективно працювати, залишатися прибутковими на глобальних ринках і не відставати від конкуренції. Загалом, управління ризиками стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі. Для управління ризиками та їх впливу на фінансові результати господарської діяльності підприємства важливі механізми регулювання.

Ризик-менеджмент є теоретичною основою для збагачення комплексу управління корпоративними ризиками та формування науково-методичних рекомендацій щодо його впровадження. Відомі дослідники, розкрили

багатоаспектність проблеми управління корпоративними ризиками у своїх наукових працях з теми. Незважаючи на всю складність проблем, пов'язаних з управлінням ризиками, вони й сьогодні продовжують залишатися предметом наукових досліджень.

Управління ризиками – це процес зменшення або компенсації шкоди об'єкту під час несприятливих подій та визначення стратегій і варіантів підтримки стабільності системи чи об'єкта. Адаптивний підхід дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі шляхом швидкого виявлення, аналізу та усунення можливих ризиків. Це дозволяє компаніям уникнути негативних наслідків змін і використовувати можливості зростання. Специфічна сфера менеджменту, вимагає знань у галузі теорії бізнесу, страхових операцій та бізнес-аналізу підприємства тощо [21, с.15].

Основою управління ризиками є те, що кожен бізнес повинен активно виявляти, оцінювати, контролювати та зменшувати ризики, які можуть вплинути на досягнення його цілей і реалізацію його стратегій. Ми вважаємо, що управління ризиками має бути інтегровано в усі аспекти управління бізнесом, включаючи стратегічне планування, прийняття рішень, фінансовий менеджмент, операційну діяльність та інші аспекти.

Ефективне управління ризиками передбачає розвиток культури безпеки та свідомого ставлення до ризику на всіх рівнях організації. Це означає, що всі працівники залучені до процесу ідентифікації, аналізу та управління ризиками [22].

Ризик-менеджмент – це процес постійного вдосконалення, який включає аналіз ефективності заходів з управління ризиками та впровадження коригувальних дій для забезпечення кращих результатів.

Ризик-менеджмент базується на кількох основних принципах управління, які можуть допомогти організаціям ефективно ідентифікувати,

оцінювати, контролювати та зменшувати ризики: превентивна та систематична інтеграція; участь стейкхолдерів; стале зростання; культура безпеки; об'єктивність та прозорість [23, с.35]. Реалізація цих принципів може допомогти компаніям створити ефективні системи управління ризиками, які забезпечать їх стабільність і успіх у непередбачуваних умовах.

Ризик-менеджмент можна організувати багатьма способами, залежно від конкретної організації, галузі, нормативного середовища та інших факторів. Проте всі вони мають спільну мету: забезпечити безпеку та ефективність діяльності організації.

Наприклад, превентивний підхід передбачає початкове виявлення та управління ризиками до того, як вони стануть активними. Організації приділяють особливу увагу аналізу та оцінці ризиків, розробці стратегій управління ризиками та впровадженню заходів для запобігання або зменшення ризиків.

Методи реагування на ризики включають реагування на ідентифіковані ризики та розробку стратегій управління при виникненні ризиків [24]. Організації зосереджуються на усуненні негативних наслідків ризиків і мінімізації впливу на бізнес.

Комплексний підхід передбачає інтеграцію управління ризиками в усі аспекти діяльності організації, включаючи стратегічне планування, фінансовий менеджмент, операційну діяльність, управління персоналом та інші функціональні сфери.

Стратегічний підхід передбачає розгляд ризику як частини стратегічного планування організації. Організація аналізує свої цілі, загрози та можливості, а потім розробляє стратегію управління ризиками, щоб допомогти їй досягти своїх стратегічних цілей.

Культурний підхід [24] передбачає створення культури безпеки та свідомого ставлення до ризику на всіх рівнях організації. Організація заохочує

працівників брати активну участь у процесі управління ризиками та розвивати позитивне ставлення до безпеки.

Кожен із цих підходів має свої переваги та може бути застосований на основі конкретних потреб та умов організації.

Отже, ризик-менеджмент – це систематичний підхід до виявлення, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Цей процес передбачає аналіз потенційних загроз і можливостей, оцінку їх впливу на діяльність організації та розробку стратегій для управління цими ризиками. Основною метою управління ризиками є забезпечення стабільності, безпеки та ефективності діяльності організації в невизначених і мінливих умовах. Управління ризиками відіграє ключову роль в управлінні фінансово-економічною безпекою бізнесу та є необхідною складовою для досягнення стратегічних цілей і довгострокового успіху.

1.3. Проблеми ризик-менеджменту в системі фінансово-економічної безпеки підприємств

Сьогодні більшість вітчизняних компаній стикаються з проблемами бізнес-ризиків, які впливають на ефективність і діяльність з модернізації та розширення. Як показує сучасна практика, відсутність уміння розраховувати результати та враховувати різноманітні фактори, що впливають на результати, призводить до обґрунтованих ризиків у підприємницькій діяльності. Відсутність ефективного менеджменту в бізнесі може призвести до неправильного прийняття рішень і зниження ефективності бізнесу. Вітчизняні компанії, як і західні, все частіше стикаються з проблемами управління ризиками, викликаними коливаннями акцій, валюти та цін на товари.

Війна та нестабільний економічний клімат в країні створюють виклики для управління корпоративними ризиками, що відображається на всій діяльності компаній [20, с.19]. Тому оцінка ситуації та вибір методів

управління ризиками є основоположними для досягнення економічних цілей та очікуваних результатів. Досвід розвитку більшості країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницьких ризиків в економічних стратегіях і процесах прийняття рішень гальмуватиме соціальний і технологічний розвиток, забезпечуючи при цьому стабільність економічної системи. Політика компанії з управління ризиками повинна гарантувати, що нові бізнес-ризиків будуть виявлені та оперативно розглянуті в межах їх обмежень.

Ризиковим явищем вважається будь-який господарський суб'єкт, який діє в умовах ринкових відносин. Завдяки ефективному управлінню ризиками компанії можуть забезпечити фінансову стабільність і прибутковість в умовах глобалізації, залишаючись при цьому конкурентоспроможними.

Якщо компанії не визначають усі потенційні загрози для свого бізнесу, це може призвести до неправильної оцінки та управління ризиками. Навіть якщо ризик виявлено, його потенційний вплив може бути недооцінений, що потенційно може призвести до недостатнього управління.

В нестабільних умовах сучасного бізнесу та економіки в процесі впровадження ризик-менеджменту в систему фінансово-економічної безпеки підприємств виникають різноманітні проблеми.

Деякі вчені відзначають, що керівники вищої ланки приділяють цьому недостатню увагу. Якщо бізнес-лідери не приділяють належної уваги управлінню ризиками, це може призвести до браку необхідних ресурсів і ризиків.

Також, підкреслимо недостатню потребу в культурі безпеки. Якщо в організації не створена культура безпеки, яка б усвідомлювала співробітників важливість управління ризиками, процедури можуть бути проігноровані та відсутність участі співробітників в управлінні ризиками [26].

Зверніть увагу, що неправильне або неповне визначення можливих ризиків може призвести до недооцінки загроз і втрати важливої інформації для прийняття рішень. Слід також зазначити, що відсутність ефективних інструментів і методів аналізу та оцінки ризиків може призвести до менш об'єктивних результатів і втрачених можливостей.

Відсутність інтеграції з системами управління, тобто якщо система управління ризиками не інтегрована з іншими аспектами управління бізнесом (наприклад, стратегічне планування, фінансовий менеджмент), координація та впровадження комплексного управління ризиками буде ускладнена [27].

Економічне середовище для бізнесу може бути дуже непередбачуваним, а ризики можуть мати кілька взаємопов'язаних вимірів. Невизначеність і складність ускладнюють виявлення ризиків і ефективне управління ними. Для багатьох компаній глобальні ринки є реальністю, що створює додаткові ризики через економічні, політичні та культурні відмінності, які важко передбачити.

Важливо відзначити, що системи управління ризиками повинні постійно контролюватися та оновлюватися на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Недостатній моніторинг може призвести до застою та неефективності систем управління ризиками.

Багато компаній можуть зіткнутися з фінансовими обмеженнями, які обмежують їх здатність інвестувати в ефективні системи управління ризиками [29]. Якщо компанія не має чіткої стратегії подолання виявлених ризиків, можуть виникнути безвідповідальність, збитки та втрата довіри серед зацікавлених сторін. Ми також висвітлимо такі питання, як розробка комплексної стратегії управління ризиками, яка стає все більш важливою в поточному економічному середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі надзвичайно важливо розробити комплексну стратегію управління ризиками, особливо в умовах швидких змін

у технологіях, глобалізації та інших факторів, які вносять додаткову невизначеність у бізнес-діяльність.

Комплексна стратегія управління ризиками повинна бути взаємоефективною з бізнес-стратегією компанії. Це означає, що управління ризиками має враховувати стратегічні цілі та бути орієнтованим на сприяння досягненню цих цілей.

Сучасний бізнес може стикатися з різними видами ризиків, такими як фінансові, технологічні, репутаційні тощо.

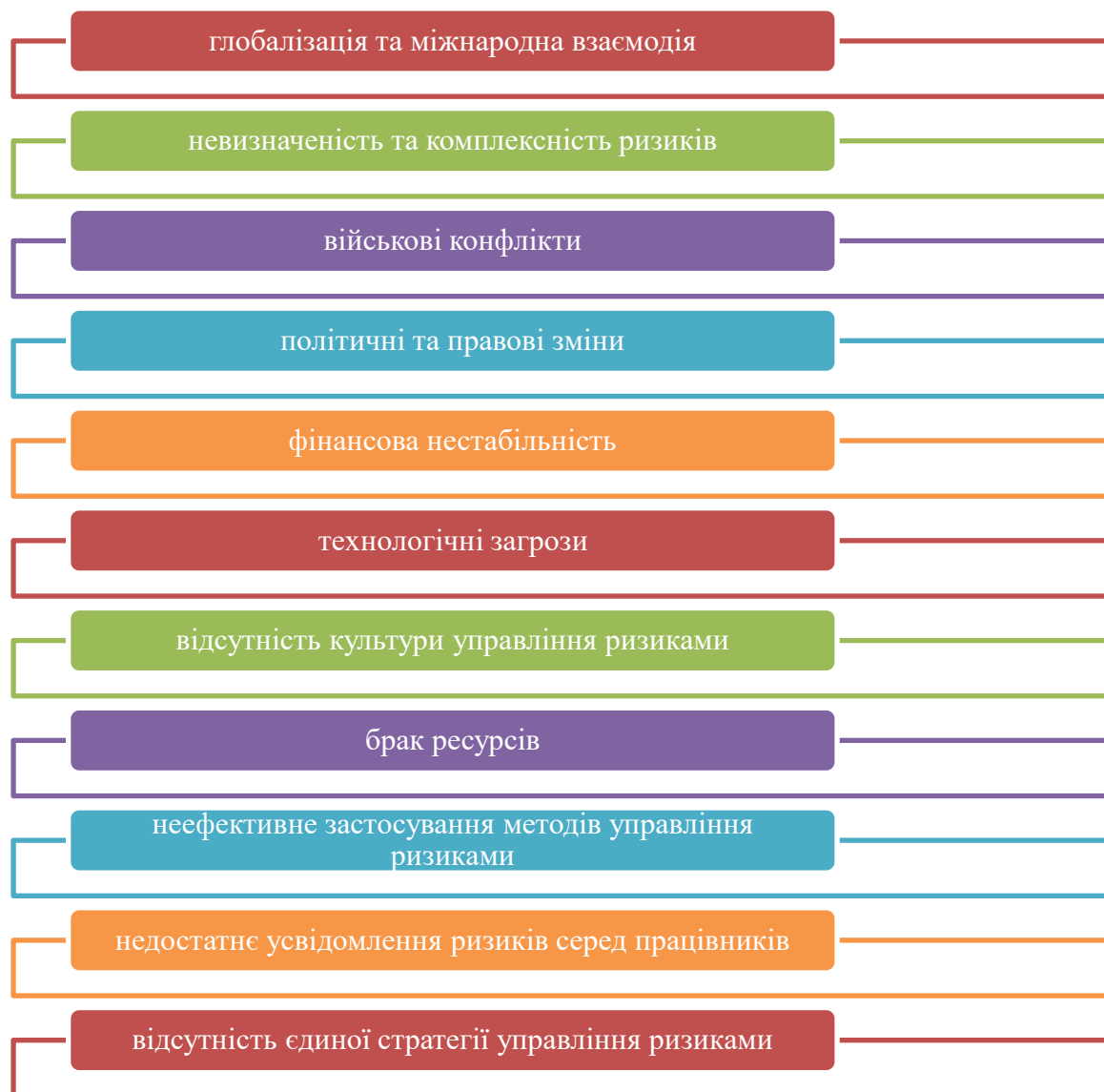


Рис. 1.3 Проблеми та виклики ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [30;31;32].

Розробка глобальної стратегії вимагає уваги до всіх цих аспектів та визначення їх співвідношення [30].

Стратегії управління ризиками повинні враховувати зовнішнє середовище, наприклад політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, які можуть впливати на бізнес-діяльність. Стратегія повинна визначати механізми проактивного виявлення та управління ризиками

до того, як вони стануть активними. Це може включати періодичні перегляди систем моніторингу, аналіз тенденцій і стратегії управління ризиками.

Розробка комплексної стратегії управління ризиками дозволяє бізнесу не тільки реагувати на поточні ризики, а й активно готуватися до майбутніх викликів і забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність [33].

Узагальнимо проблеми та виклики, з якими може зіткнутися управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства (рис. 1.3). Щоб подолати ці виклики, важливо розвивати культуру управління ризиками в організаціях, систематично виявляти та оцінювати ризики, впроваджувати техніки та методи управління ризиками та розробляти гнучкі стратегії для вирішення невизначеностей і проблем.

Вирішення цих проблем вимагає відданості та підтримки з боку керівництва, створення внутрішньої культури безпеки та використання ефективних інструментів для виявлення, аналізу та управління ризиками. Також важливо постійно вдосконалювати процеси управління ризиками, враховуючи зміни в економічному середовищі та умовах у компанії.

Висновок до 1 розділу

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

Концепція ризику виникла та розвивалася протягом всієї історії людства. Однак його тлумачення та значення можуть відрізнятися залежно від контексту та науково-технічного прогресу. У системі фінансово-економічної безпеки ризик розглядається як потенційна загроза або небезпека, яка може вплинути на фінансову стабільність і успіх компанії.

Визначено основні атрибути ризиків у системі фінансово-економічної безпеки: невизначеність, взаємодія, мінливість, взаємозалежність, нестабільність та ймовірність виникнення. Ефективне управління ризиками в

системі фінансово-економічної безпеки передбачає аналіз цих атрибутів з метою розуміння та зменшення негативного впливу ризиків на фінансову ефективність і стабільність підприємства.

Підкреслено основні елементи визначення ризику: ймовірність, вплив, несприятливі наслідки, ідентифікація ризику, оцінка ризику, управління ризиком і часовий горизонт. Ці елементи мають вирішальне значення для розуміння, аналізу та ефективного управління ризиками в різних сферах, включаючи бізнес, фінанси, управління проєктами, медицину, науку тощо.

Визначено ризик-менеджмент як системний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Основною метою управління ризиками є забезпечення стабільності, безпеки та ефективності діяльності організації в невизначених і мінливих умовах. Управління ризиками відіграє ключову роль в управлінні фінансово-економічною безпекою бізнесу та є необхідною складовою для досягнення стратегічних цілей і довгострокового успіху.

Було визначено, що ризик-менеджмент в корпоративних системах фінансово-економічної безпеки може стикатися з проблемами і викликами: невизначеність і складність ризиків, глобалізація та міжнародний контекст, військові конфлікти, політичні та законодавчі зміни, фінансова нестабільність, технологічні загрози, людський фактор, відсутність управління ризиками, культура, недостатні ресурси, неналежне використання методів управління ризиками, відсутність загальної стратегії управління ризиками.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є дочірнім підприємством компанії «Рошен» і одним з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Наразі портфоліо компанії налічує понад 320 проектів. Виробництво зосереджено на виробництві шоколаду, цукерок, ірисок, тортів, капкейків, бісквітів, крекерів, джемів, помадки, зефіру та печива.

Загальну відомості про бізнес наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
код ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	Україна, 03039, м. Київ, проспект Науки, 1
Директор	Салак Віктор Адамович
Основний вид діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Додаткові види діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Дата реєстрації (вік)	30.12.1994(29 років 4 місяці)
Розмір статутного капіталу підприємства, грн	1 505 833 098,00
Телефон	+380442372270
Кінцевий бенефіціарний власник	Порошенко Олексій Петрович
Розмір статутного фонду	1505833 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних [40].

Виробничі потужності Рошен сертифіковані на відповідність вимогам міжнародних стандартів безпеки та якості харчових продуктів. Рошен має систему управління якістю ISO 9001:2008 і систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2005 [40].

Цукеркова фабрика Рошен оснащена відповідним обладнанням для контролю якості продукції. Розробкою технологій і виробництвом високоякісних кондитерських виробів займаються фахівці, які пройшли навчання в спеціалізованих центрах за кордоном. Продукція реалізується в Україні, Казахстані, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

Найвищою посадою в корпоративній організаційній структурі є генеральний менеджер, який має юрисдикцію над такими відділами: виробництво, експорт, закупівлі та транспортування, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, транспорт, бухгалтерія тощо.

Президент товариства не виконує офіційних функцій, але представляє інтереси членів в установах, офісах і органах та обирається зборами акціонерів.

Також варто відзначити участь Рошен в інших юридичних особах. Таких компаній дві, а саме «Торговий дім ROSHEN», дочірня компанія Київської кондитерської фабрики «Рошен», яка володіє 100% акцій компанії, і дочірня компанія «ГУЛЛІВЕР», яка також володіє 100% акцій [40].

Метою діяльності ROSHEN є отримання прибутку від діяльності на користь акціонерів. Компанія має право здійснювати будь-яку діяльність, що не порушує чинне українське законодавство.

Предметом діяльності є:

Виробництво та реалізація солодоців, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та промислової продукції;

Підприємницька діяльність, пов'язана із закупівлею сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарів матеріальної цінності та проведенням бартерних і лізингових операцій;

Господарська діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, склади, холодильні камери та бази зберігання: кондитерських виробів та напівфабрикатів, харчових продуктів та харчових добавок, засобів гігієни, косметики та пряних виробів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, побутової хімії, інші товари загального та промислового призначення;

Проводити маркетингові дослідження щодо формування попиту та асортименту товарів народного споживання та оцінювати їх вплив на виробничо-збутову діяльність;

Створювати базу даних комерційної інформації про ринок і на цій основі надавати зацікавленим сторонам різноманітну комерційну інформацію та послуги для захисту та розвитку ринку споживчих товарів;

Організовувати виставки-продажі;

Створювати та управляти власними бізнес-мережами, у тому числі закордонними, у порядку, встановленому чинним законодавством;

Розробка та практична реалізація проєктів та бізнес-планів з іноземними інвесторами;

Отримувати права інтелектуальної власності, включаючи дозволи, патенти та авторські права, для подальшого розвитку наукоємної продукції та подальшого впровадження виробництва та реалізації готової продукції (технології, послуги, науково-практичні рішення тощо);

Впровадження інноваційних бізнес-продуктів;

Організація науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проєктно-конструкторських, ремонтних, патентно-дослідних робіт, пов'язаних з науково-технічним прогресом у бізнес-менеджменті;

Надавати послуги фінансового лізингу;

Цехова структура виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено на рис. 2.1.

Карамельний

Льодяник з карамеллю різного класу, фрукти та ягоди, лікер, помадка, лікер шоколадний і подвійні наповнювачі

Роздрібний

Цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі

Борошно-кондитерський

Затяжні, здобні та цукрові сорти печива

Цукерковий та мармеладний

Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики, мармелад, фруктовো-ягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні часточки

Шоколадний

Шоколад звичайний, шоколад десертний, шоколад з начинками, а також какао порошок

Крекерний

Різні сорти крекерів («Солоний», «Солодкий», «Ніжний» та інші)

Рис. 2.1. Основні цехи та продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі [40]

Структура виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зображена на рис. 2.2.

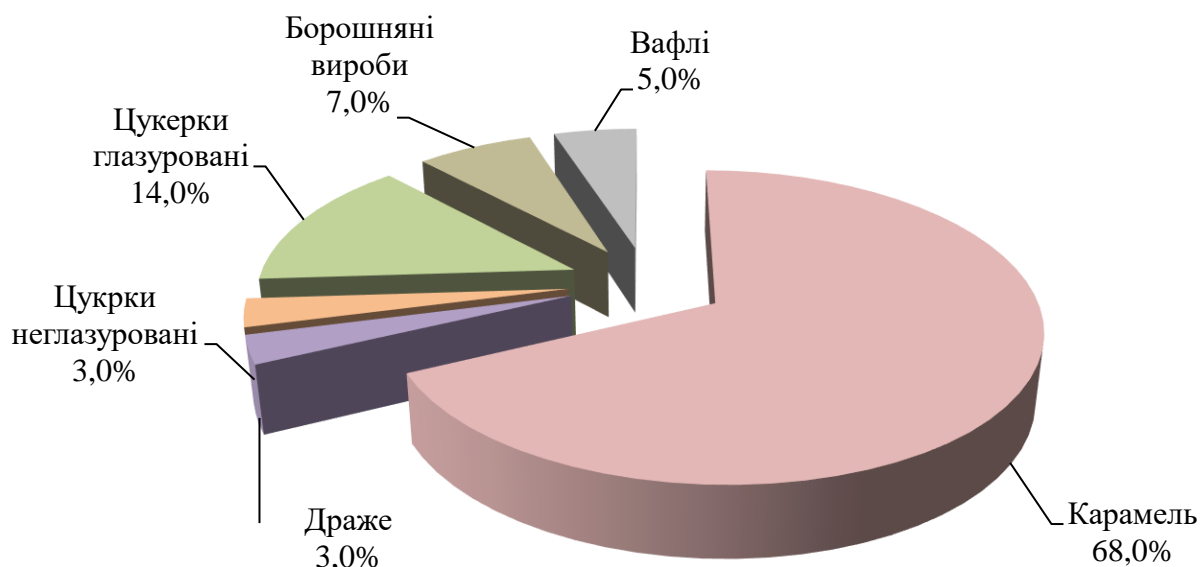


Рис. 2.2. Структура виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [48]

Карамель займає найбільшу долю виробництва Рошен, що є результатом постійного попиту на цю категорію виробів, а також невисокою собівартістю виробництва, ціною і довгим терміном зберігання.

Продукція Рошен в основному призначена для внутрішнього ринку. Одним із завдань топ-менеджменту корпорації є посилення позицій на внутрішньому ринку [48]. Переваги кондитерської фабрики ROSHEN: високоякісна продукція останнього покоління; доступні ціни; висока якість сировини. Недоліками ROSHEN є: недостатня гнучкість асортименту; невелика частина ринку. Продукція ROSHEN має унікальний смак і безліч переваг. Торт «Київський» та цукерки «Київ Вечірній» це візитна картка ROSHEN. Для аналізу фінансового стану ROSHEN, необхідно розглянути фінансову звітність підприємства.

У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз отриманих компанією ROSHEN фінансових показників у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2.

Аналіз отриманих фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» у 2021-2023 рр, тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2023-2021, %	2023-2021 (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції	979286	903195	1272251	129,92	292965
Собівартість реалізованої продукції	863265	775911	1111465	128,75	248200
Валовий прибуток	116021	127284	160786	138,58	44765
Інші операційні доходи	5572	924	6012	107,90	437
Адміністративні витрати	60082	57231	73329	122,04	13247
Витрати на збут	7984	7231	11677	146,26	3693
Інші операційні витрати	37238	60084	74638	200,44	37400
Фінансовий результат від операційної діяльності	16289	3662	7154	43,92	-9135
Дохід від участі в капіталі	24500	24500	-	-	-
Інші фінансові доходи	49393	62678	163082	330,17	113689
Інші доходи	-	490	-	-	-
Фінансові витрати	60389	67324	156443	259,06	96054
Фінансовий результат до оподаткування:	30283	30283	13793	45,55	-16490
прибуток					
збиток	-	984	-	-	-
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-4504	-4504	-2406	53,42	-2098
Чистий фінансовий результат: прибуток	25779	25779	11387	44,17	-14392
збиток	-	984	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [48]

Дані в таблиці 2.2 свідчать, що на кінець звітної періоду 2023 року чистий прибуток компанії ROSHEN сягнув 11, 387 млрд грн, зменшившись

55,83% порівняно з фінансовими показниками 2021 року. Це свідчить про негативну динаміку для компанії, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки ми спостерігаємо однаковий рівень чистого прибутку (рис. 2.3).

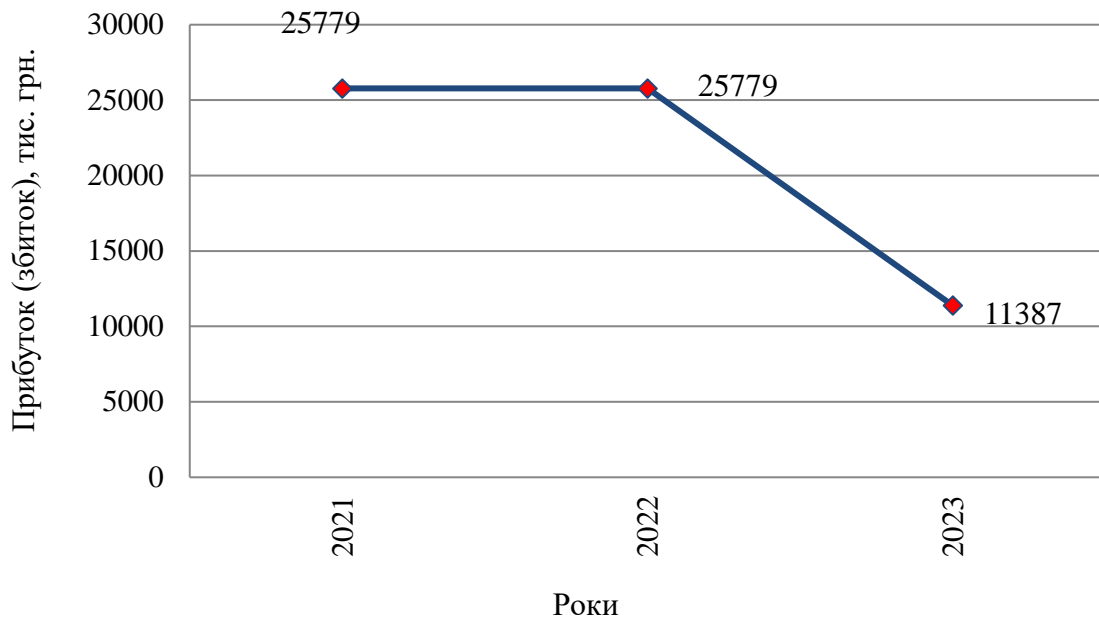


Рис. 2.3. Прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [48]

Важливим показником діяльності компанії ROSHEN є структура її капіталу. У таблиці 2.3 проаналізовано структуру власного капіталу ROSHEN за період з 2021 по 2023 роки.

Аналіз даних табл. 2.3, свідчить що за період 2021-2023 рр.. власний капітал компанії ROSHEN зріс на 26,62% за рахунок збільшення статутного капіталу підприємства на 500000 тис. грн. (33,2%) та збільшення резервного капіталу на 1289 тис. грн. (21,39%). Нерозподілений прибуток у 2023 р. становить 416015 тис. грн.

Таблиця 2.3.

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«ROSHEN» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2023- 2021, %	2023- 2021, (+,-)
Статутний капітал	1505833	1505833	2005833	133,20	500000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-	500000	-	-
Резервний капітал	6025	7314	7314	121,39	1289
Нерозподілений прибуток	406594	404321	416015	102,32	9421
Усього власного капіталу	1918452	1917775	2429162	126,62	510710

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Це свідчить про позитивну динаміку зміни акцій і може свідчити про активну діяльність на фінансових ринках, а отже, про збільшення власного капіталу.

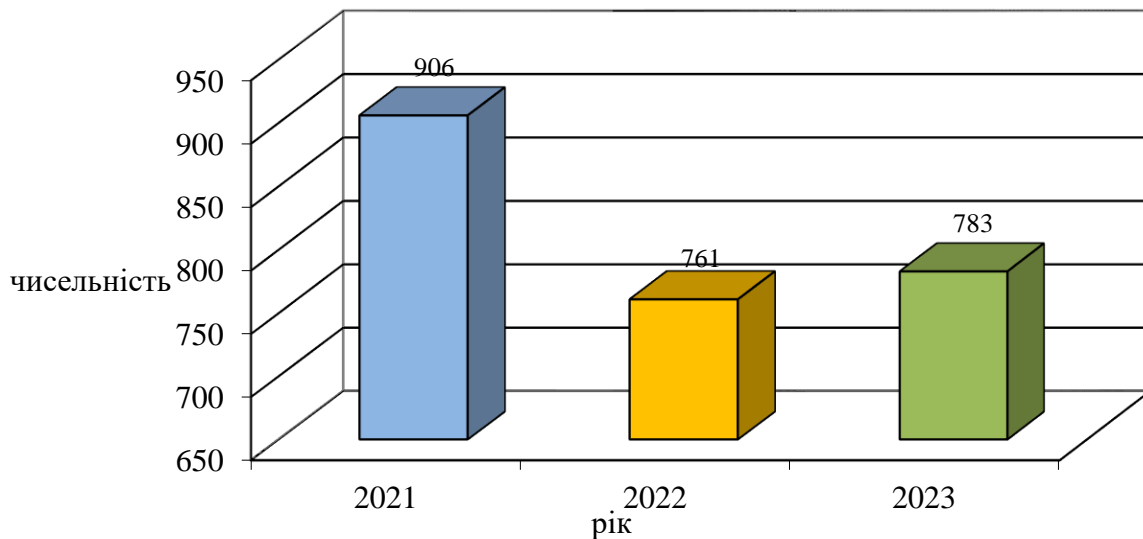


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 роки, осіб

Джерело: складено автором на основі [48]

Середньооблікова чисельність працівників компанії ROSHEN за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.4.

Гендерна структура співробітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» станом на 2023 р. наведена на рис. 2.5.

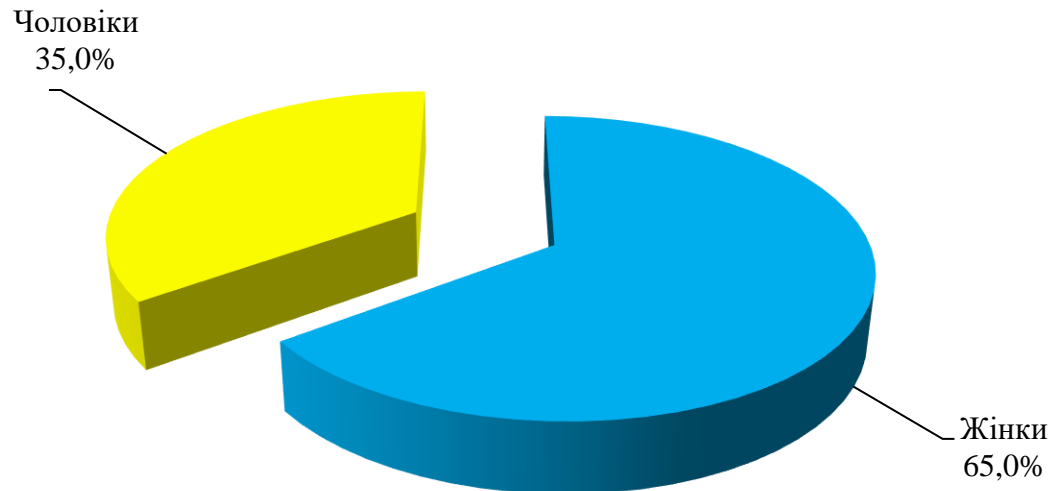


Рис. 2.5. Гендерна структура співробітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» станом на 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналіз фінансових показників є невід'ємною частиною фінансового аналізу. Це широке поле досліджень, яке включає такі основні напрямки: аналіз фінансової звітності, формування прогнозів і використання порівняльних методів для оцінки інвестиційної привабливості підприємства на основі фінансових показників.

Таким чином, беручи до уваги результати нашого аналізу основних фінансово-економічних показників компанії ROSHEN, можна визначити, що її загальний фінансовий стан є позитивним.

2.2. Аналіз загальної системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Інформацією про органи управління компанії ROSHEN наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«ROSHEN»

Назва органу	Компетенція органу управління
Загальні збори акціонерів	вищий орган управління ПрАТ
Наглядова рада	орган, який здійснює захист прав акціонерів ПрАТ
Дирекція	виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю ПрАТ
Ревізійна комісія	орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності ПрАТ

Джерело: складено автором на основі даних [40]

Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає такі відділи:

- Виробничо-аналітичний відділ;
- Експортний відділ;
- Відділ постачання і відвантаження;
- Відділ зовнішньо-економічної діяльності;
- Транспортний відділ;
- Логістичний центр.

Виробничо-аналітичний відділ є одним із центральних відділів, відповідальних за підготовку та обґрунтування основних стратегічних рішень і контролює загальну бізнес-ситуацію ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основним завданням відділу є розробка концепцій, планів і програм розвитку бізнесу на основі аналізу та оцінки результатів минулої та поточної діяльності.

Експортний відділ є формою організації міжнародного маркетингу, що складається з директора служби збуту та кількох помічників, відповідальних за доставку товарів компанії за кордон.

На відділ постачання та відвантаження покладається забезпечення матеріально-технічними ресурсами виробничих підрозділів підприємства, підготовка та укладення договорів на постачання матеріально-технічних ресурсів, організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу органу корпоративного управління і його завданням є планування, організація та координація зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними видами робіт, які виконує даний відділ, є:

Валютно-фінансові операції;

Декларування та митне оформлення товарів;

Встановлювати партнерські відносини з компаніями з інших країн;

Науково-інформаційна робота;

Пошук шляхів виходу бізнесу на зовнішні ринки;

Дослідження напрямків та тенденцій розвитку світового ринку для конкретних продуктів.

Структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: начальник відділу та заступники начальника відділу підпорядковані безпосередньо начальнику відділу, а в їх підпорядкуванні: експерти митного контролю, економісти та протокольне бюро.

Транспортний відділ займається переміщенням вантажів усередині підприємства та за його межами, забезпечуючи вантажообмін між різними підрозділами підприємства та підприємства та зовнішнім середовищем.

Відділ продажів і звітності підпорядковуються директору з продажу.

Технічний відділ – це підрозділ, який відповідає за технічні ресурси компанії. Цей відділ підпорядковується технічному директору.

Директор із розвитку керує трьома відділами: дизайну, маркетингу та обладнання.

У відділі дизайну працюють висококваліфіковані фахівці, які створюють продукцію з високим художнім змістом, забезпечуючи якісну технічну підготовку поліграфічної продукції та відповідний рівень безпеки.

Відділ обладнання організовує постачання обладнання та виготовлення нестандартного замовлення обладнання.

Відділ маркетингу формує стратегії виробництва і збуту продукції, готує інформацію про ринкову ситуацію для прийняття рішень керівництвом, координує дії всіх інших відділів (виробничого, збутового, фінансового і т.д.), забезпечує підтримку відділу збуту і експортного відділу, яка відповідає за просування товару.

Бухгалтерія є структурним підрозділом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», спеціально призначеним для ведення бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік починається з надання керівництву повної та неупередженої інформації про фінансовий стан компанії, результати діяльності та кошти.

Фінансове забезпечення підприємства здійснюється фінансовим відділом. Його функції: складання фінансових планів, прогнозування грошових потоків, страхування ризиків, формування кредитної політики, банківська діяльність (включаючи валютні операції), операції з цінними паперами, співпраця з дебіторами, фінансовий аналіз тощо.

Відділ кадрів є архітектурною гілкою глобальної системи управління компанією і відповідає за реалізацію кадрової політики компанії. Фахівці відділу здійснюють аналітичну та оперативну діяльність та виконують

виконавчі, розпорядчі, контрольно-координаційні функції у сфері управління персоналом.

Основними документами, що регламентують діяльність компанії, є:

Положення про загальні збори акціонерів;

Положення про спостережну раду;

Положення про виконавчий орган (правління);

Положення про посадових осіб акціонерного товариства;

Положення про ревізійну комісію;

Положення про акції акціонерного товариства;

Положення про порядок розподілу прибутку.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має цехову структуру.

У такій структурі основним виробничим підрозділом є цех, який є адміністративно самостійною частиною підприємства і виконує певні роботи відповідно до спеціалізації всередині фабрики.

2.3. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Даний розділ дослідження спрямований на аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», приділяючи особливу увагу ефективному управлінню ризиками суб'єктів господарювання, оскільки в періоди швидких змін у бізнес-середовищі загрози можуть виникати непередбачувано, і важливо не лише реагувати до інцидентів, а й активно реагувати та адаптуватися до нових ситуацій.

Однак, визнаючи їх беззаперечний внесок вчених у розвиток управління ризиками підприємства та економічної безпеки, ми також повинні визнати, що аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці та інтеграція різних інструментів від аналітики до фінансового обліку та використання сучасних

інформаційних технологій є недостатньо для ефективного управління бізнес-ризиками.

Метою даного підрозділу є демонстрація різноманітних внутрішніх і зовнішніх викликів, з якими стикається бізнес у сучасному бізнес-середовищі, та використання всіх інструментів суб'єкта господарювання, раціональне поєднання яких дозволяє не лише виявляти та уникати ризиків, а й активно реалізовувати стратегії та забезпечити їх сталий розвиток.

Сьогодні як ніколи гостро стоїть питання економічної безпеки для кожного суб'єкта господарювання, кожної галузі, кожного регіону та кожної країни. Виклики сьогодення змушують світ думати про фінансово-економічну безпеку глобально.

Для досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки компанія Рошен повинна прагнути забезпечити стабільність і ефективність діяльності всіх своїх основних складових: фінансових, виробничих та інформаційних ресурсів; кадрової, правової, інноваційної, та екологічної складових.

Фінансово-економічна безпека компанії – це стан компанії, захищеної від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів. забезпечити сталу реалізацію ключових корпоративних інтересів і законних цілей бізнесу [49;50].

Основною метою фінансово-економічної безпеки Рошен є забезпечення поточної стабільної та ефективної діяльності підприємства, забезпечення високого потенціалу розвитку та створення основи для подальшого економічного зростання підприємства, навіть за наявності об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Оскільки зміст фінансово-економічної безпеки є багатоаспектним, її слід розглядати як систему. Під системою економічної безпеки підприємства розуміють сукупність організованих спеціалізованих органів, служб, засобів,

методів і заходів, які гарантують захист життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз [51].

В умовах постійних і кардинальних змін кожна організація і кожне підприємство стали об'єктом постійних викликів, загроз і ризиків. Тому своєчасне та ефективне управління фінансово-економічною безпекою підприємства є важливою умовою його стабільного функціонування (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Базові загрози фінансово-економічній безпеці компанії Рошен
Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

Перелік загроз фінансово-економічній безпеці не є вичерпним і змінюватиметься залежно від виду бізнесу та специфіки його діяльності. Розглянемо суть загрози докладніше:

Фінансовий крах: погане фінансове управління, невдалі інвестиції або низька прибутковість можуть призвести до фінансових криз і збитків;

Нестача персоналу: низький рівень кваліфікації та висока плінність кадрів можуть підштовхнути компанію до впровадження нових технологій і мінімізувати потребу в живій робочій силі;

Нестабільність управління: неефективне керівництво, внутрішні конфлікти і недостатня комунікація можуть призвести до дисгармонії в організаційній структурі;

Низька продуктивність праці співробітників: неправильна організація робочих процесів і погана мотивація співробітників можуть значно знизити продуктивність персоналу;

Нестабільний споживчий попит: залежність від обмеженого асортименту товарів або послуг може наражати компанію на ризики, коли споживчий попит змінюється;

Низька якість продукції або послуг: низька якість продукції може призвести до втрати клієнтів і втрати репутації;

Внутрішні конфлікти: конфлікти всередині внутрішніх структур і між групами можуть мати негативний вплив на робочий клімат і продуктивність;

Неадекватна підготовка інноваторів: відсутність інноваційної культури та неефективний технологічний розвиток можуть призвести до відставання від конкуренції;

Низька ефективність використання ресурсів: якщо людські, матеріальні та інші ресурси компанії використовуються неналежним чином, це погіршує ефективність;

Неправильні маркетингові стратегії: невдалі маркетингові рішення і стратегії можуть призвести до втрати позицій на ринку і клієнтів;

Економічна рецесія: економічна рецесія зменшує попит на товари та послуги, це може негативно вплинути на прибуток;

Ринкова конкуренція: посилення конкуренції може призвести до зниження цін і обмеження частки ринку;

Політичний ризик: неконструктивні зміни в державній політиці, включаючи нові законодавчі заходи та фіскальну політику;

Тарифи та торгові блоки: зміни в міжнародних торгових угодах можуть вплинути на вартість виробництва та продажу товарів;

Зміни обмінного курсу: коливання обмінного курсу вплине на вартість імпортованих матеріалів та експортованої продукції;

Екологічна криза: стихійні лиха та екологічні проблеми можуть вплинути на виробництво та постачання сировини;

Зміни споживчих звичок: зміни споживчих потреб і тенденцій можуть створити нові виклики для бізнесу;

Глобальна економічна нестабільність: політичні чи економічні труднощі на світових ринках можуть вплинути на виробництво та маркетинг;

Епідемії та охорона здоров'я: глобальні хвороби та охорона здоров'я можуть призвести до обмежень виробництва та споживчого попиту.

Тому усвідомлення внутрішніх і зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці Рошен має стати важливим і пріоритетним завданням менеджменту з метою формування стійкої та конкурентоспроможної бізнес-стратегії.

Ринок кондитерських виробів в Україні досить розвинений, тому діяльність таких підприємств набула певних особливостей. Отже, визначальними факторами конкурентоспроможності компанії є не лише вплив споживачів (щодо економічних можливостей, чутливості до змін і рівнів попиту) і постачальників сировини, а й вплив конкурентів.

Серед прямих конкурентів на ринку кондитерських виробів варто виділити наступні найбільші українські компанії: ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика» «Світоч», «АВК», «Крафт Фудз Україна» (торгова марка «Корона»), «МІЛЛЕНІУМ», виробничо-торгова компанія «Лукас». Інші малі фабрики, які виробляють цукерки та спеціалізуються на цукерках, є

альтернативними конкурентами Рошен. Також слід звернути увагу на іноземні компанії, які присутні на українському ринку.

Щоб краще зрозуміти роль внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», варто провести SWOT-аналіз, щоб дослідити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> — Високий стандарт якості товарів — Продукція в різних цінових категоріях — Значний досвід на ринку — Відмінна репутація компанії — Використання сучасних технологій — Розвинена мережа торгових точок — Високий рівень конкурентоспроможності — Наявність власного логістичного комплексу — Впізнаваний бренд — Широкий вибір товарів — Участь у соціальних ініціативах 	<ul style="list-style-type: none"> — Висока вартість виробництва — Нестабільність цін на сировину — Витратність просування нових товарів — Залежність від закордонних постачальників — Значна кількість конкурентів із схожою продукцією
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — Використання інноваційних технологій — Створення нових товарів — Розширення обсягів експорту — Освоєння нових ринків збуту — Зміцнення позицій на світовому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> — Військовий конфлікт — Економічна нестабільність у країні — Стрімке зростання конкурентів — Падіння купівельної спроможності споживачів

Джерело: розроблено автором

Отже, проведений SWOT-аналіз вказує, що болючими для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є питання, що стосуються високої

собівартості продукції, великі витрати на завоювання потенційного ринку та аудиторії.

Управління ризиками підприємства – це сфера, що розвивається, зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикається бізнес. Ці ризики можуть бути галузевими або ризиками, з якими стикаються майже всі організації в 21 столітті, наприклад кіберзагрози [37, с.100].

Структура управління ризиками підприємства – це інструмент, який може допомогти підприємствам визначити, перерахувати та класифікувати потенційні ризики в певних частинах організації [36].

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою компанії є складним і багатогранним процесом, який потребує інтеграції різних інструментів. Поєднання аналітичних інструментів, фінансового обліку, страхування, антикризового менеджменту та інформаційних технологій дозволяє компаніям не тільки уникнути ідентифікованих ризиків, але й розробити стратегії сталого розвитку та успішної конкуренції в сучасному бізнес-середовищі (рис. 2.7).

Ці інструменти є невід’ємною частиною будь-якої успішної стратегії управління фінансовою безпекою компанії. Здатність адаптуватися до змін, управляти ризиками та забезпечувати ефективні внутрішні операції є ключовими елементами успішної економічної стратегії бізнесу. Зміцнення фінансової стабільності, розвиток внутрішнього потенціалу людей, впровадження інновацій та активний моніторинг змін на зовнішніх ринках – це кроки до забезпечення ефективної економічної безпеки.

Таким чином, внутрішні чинники, такі як фінансові ризики, конфлікти внутрішнього середовища та безгосподарність, вимагають від керівництва уваги та вчасного коригування. Зовнішні загрози, такі як економічна рецесія, політичні ризики та технологічні зміни, вимагають гнучкого стратегічного реагування на зміни в глобальному середовищі.



Рис. 2.7. Особливості управління ризиками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»

Джерело: розроблено автором

Управління ризиками для бізнесу перед лицем внутрішніх і зовнішніх загроз вимагає складного та системного підходу. В умовах постійної нестабільності ризик-менеджмент для бізнесу є справжнім мистецтвом, яке потребує глибокого розуміння та комплексного підходу. Сучасний діловий світ сповнений різноманітних внутрішніх і зовнішніх викликів. Підприємство

повинно не лише виявляти та уникати ризиків, а й активно впроваджувати стратегії для забезпечення сталого розвитку.

Тому в цьому динамічному економічному середовищі загрози можуть надходити з різних напрямків, а стратегічне управління ризиками та постійне оновлення бізнес-планів є ключовими факторами для досягнення бізнесом стабільності та успіху.

Висновок до розділу 2

Продукція компанії в першу чергу орієнтована на внутрішній ринок. Одним із головних завдань, яке стоїть перед керівництвом компанії, є зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»: висока якість продукції, доступність для споживачів, високоякісна сировина останнього покоління. Недоліками є недостатня гнучкість асортименту, робота з невеликою частиною ринку.

Більшість фінансово-економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» зросла за весь період дослідження. Таким чином, можна зробити висновок, що Roshen здійснював ефективну фінансову діяльність у період 2021-2023 рр..

Аналіз даних свідчить що за період 2021-2023 рр., власний капітал компанії ROSHEN зріс на 26,62% за рахунок збільшення статутного капіталу підприємства на 500000 тис. грн. (33,2%) та збільшення резервного капіталу на 1289 тис. грн. (21,39%). Нерозподілений прибуток у 2023 р. становить 416015 тис. грн.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що основними проблемами компанії є висока собівартість продукції та стрімкий розвиток основних конкурентів, що явно може призвести до втрати потенційних клієнтів. Тим не менш, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» продовжує займати лідируючі позиції не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

Управління ризиками підприємства – це сфера, що розвивається, зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикається бізнес. Ці ризики можуть бути галузевими або ризиками, з якими стикаються майже всі організації в 21 столітті, наприклад кіберзагрози.

Структура управління ризиками підприємства – це інструмент, який може допомогти підприємствам визначити, перерахувати та класифікувати потенційні ризики в певних частинах організації.

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою компанії є складним і багатограним процесом, який потребує інтеграції різних інструментів. Поєднання аналітичних інструментів, фінансового обліку, страхування, антикризового менеджменту та інформаційних технологій дозволяє компаніям не тільки уникнути ідентифікованих ризиків, але й розробити стратегії сталого розвитку та успішної конкуренції в сучасному бізнес-середовищі.

Ці інструменти є невід’ємною частиною будь-якої успішної стратегії управління фінансовою безпекою компанії. Здатність адаптуватися до змін, управляти ризиками та забезпечувати ефективні внутрішні операції є ключовими елементами успішної економічної стратегії бізнесу. Зміцнення фінансової стабільності, розвиток внутрішнього потенціалу людей, впровадження інновацій та активний моніторинг змін на зовнішніх ринках – це кроки до забезпечення ефективної економічної безпеки.

Таким чином, внутрішні чинники, такі як фінансові ризики, конфлікти внутрішнього середовища та безгосподарність, вимагають від керівництва уваги та вчасного коригування. Зовнішні загрози, такі як економічна рецесія, політичні ризики та технологічні зміни, вимагають гнучкого стратегічного реагування на зміни в глобальному середовищі.

Управління ризиками для бізнесу перед лицем внутрішніх і зовнішніх загроз вимагає складного та системного підходу. В умовах постійної нестабільності ризик-менеджмент для бізнесу є справжнім мистецтвом, яке потребує глибокого розуміння та комплексного підходу. Сучасний діловий світ сповнений різноманітних внутрішніх і зовнішніх викликів. Підприємство повинно не лише виявляти та уникати ризиків, а й активно впроваджувати стратегії для забезпечення сталого розвитку.

Тому в цьому динамічному економічному середовищі загрози можуть надходити з різних напрямків, а стратегічне управління ризиками та постійне оновлення бізнес-планів є ключовими факторами для досягнення бізнесом стабільності та успіху.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Управління діловою активністю підприємства

Військовий конфлікт, складні економічні та політичні умови, в яких працюють підприємства в Україні та за її межами, вимагають від менеджерів і лідерів розробки методів покращення фінансових умов, особливо методів, спрямованих на ефективне управління бізнес-діяльністю.

Проаналізувавши відповідну літературу та різні думки науковців, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиного підходу до політики регулювання господарської діяльності компаній.

Слід зазначити, що метою аналізу господарської діяльності компанії є, перш за все, виявлення слабких ланок і пошук шляхів їх усунення. Аналітичні дані відіграють ключову роль у визначенні конкурентної політики компаній і використовуються для оцінки виконання поставлених завдань і формулювання майбутніх планів розвитку [38].

В першу чергу зростання бізнесу залежить від підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок прискорення обороту та скорочення циклу обороту, а також своєчасних операційних та управлінських рішень.

При оцінці ситуації в компанії виділяють три рівні комерційної діяльності: високий, середній і низький, а також відповідні виробничо-економічні умови: нормальні, проблемні та кризові. Рівень операційної діяльності конкретного підприємства відображає етап його життєдіяльності (зліт, розвиток, підйом, занепад, криза, депресія), а також його адаптивність до змін ринкових умов, якість управління тощо. Розглянемо сигнали рівня ділової активності та ознаки його підвищення (рис. 3.1).

Рівні ділової активності		
Високий	Середній	Низький
<ul style="list-style-type: none"> – Фінансування запасів і витрат здійснюється за рахунок власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел. – Ведеться активна інвестиційна й інноваційна діяльність. – Спостерігається стабільна тенденція зростання темпових показників і підвищення ефективності використання ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Фінансовий стан нестабільний. – Інноваційна та інвестиційна діяльність перебуває у пасивному стані. – Значно знижуються показники ефективності використання ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Джерела фінансування запасів і витрат відсутні. – Підприємство знаходиться на межі банкрутства. – Інноваційна діяльність повністю відсутня. – Наявна стійка негативна динаміка оцінювальних показників. – Ресурси використовуються неефективно.
Напрями стабілізації та підвищення		
<ul style="list-style-type: none"> – Поліпшення якості продукції та розробка нових її видів. – Пошук способів зниження витрат. – Регулярне вдосконалення виробничих процесів. – Використання безвідходних технологій. – Формування запасів ресурсів відповідно до потреб підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз ринкового середовища. – Забезпечення безперебійної та скоординованої роботи підприємства. – Усунення простоїв обладнання. – Постійний аналіз ділової активності. – Розробка та впровадження ефективних управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення експертного аналізу ділової активності. – Швидке реагування на виникнення проблемних ситуацій. – Зміна керівництва чи підходів до управління в умовах кризи.

Рис.3.1. Ознаки рівнів ділової активності та напрями їх покращення.

Джерело: розроблено автором на основі [34; 28; 35]

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спостерігає середній рівень ділової активності, оскільки під час фінансового аналізу було виявлено нестабільний фінансовий стан, що супроводжується плинністю. Основною причиною цього є криза, спричинена військовим конфліктом, як уже згадувалося вище.

Тому з метою покращення підприємницької діяльності та конкурентоспроможність компанії, ми пропонуємо шляхи її підвищення (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Шляхи підвищення ділової активності ПрАТ «Рошен»
Джерело: розроблено автором

Застосування цих методів допоможе покращити фінансовий стан компанії, зміцнити її позиції на ринку, підвищити її конкурентоспроможність, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення доходу та сприятиме покращенню її ситуації внаслідок пандемії COVID-19 та військової агресії.

Варто зазначити, що вступ України до ЄС зробить українські товари більш конкурентоспроможними на світовому ринку, а підписання угоди про

зону вільної торгівлі дасть можливість експортувати її товари до ЄС. Це чудові можливості не тільки для самої країни, а й для виробників покращити якість своєї продукції, конкурентоспроможність і сервіс. На цьому фоні для ПрАТ «Рошен» цілком можливо підкорити європейський кондитерський ринок. Але це можливо лише за умови стабільної політичної та економічної ситуації в країні, незмінності політики щодо підвищення якості продукції та жорсткої конкуренції серед українських споживачів.

Варто зазначити, що в розвинених країнах (Європа, Північна Америка, Азія) споживання екологічно чистих продуктів, пов'язане з тенденцією до здорового способу життя, тому виробникам кондитерських виробів варто звернути увагу на ці стандарти. Необхідно розробити нові рецептури цукрових продуктів, щоб мінімізувати ризики для здоров'я:

- 1) Зменшити вміст білого цукру або замінити його іншим цукром підсолоджувачі (наприклад, мед);
- 2) Обмежити вміст домішок (штучних барвників, ароматизаторів, консервантів) або використовувати натуральні альтернативи;
- 3) Додавати корисні інгредієнти: вітаміни, мікроелементи, клітковину та ін. [44].

Тому серед основних шляхів підвищення комерційної діяльності «Рошен» особливо необхідно запропонувати заходи, спрямовані на залучення додаткових коштів для ефективного здійснення поточної фінансово-господарської діяльності.

3.2. Впровадження ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Складні відносини між динамічним і відкритим економічним середовищем і ринковими механізмами вимагають відповідних управлінських

рішень, заснованих на невизначеності щодо майбутніх результатів. Незалежно від форми власності, підприємства всіх типів повинні впроваджувати управління ризиками у свою діяльність за сучасних ринкових умов.

Зазначимо, що тенденції розвитку, необхідні для економічної стабільності компанії, можна спрогнозувати за допомогою ризик-менеджменту, який передбачає аналіз відповідних ризиків.

Управління ризиками є важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання [43]. Такий підхід допомагає ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики, які можуть виникнути під час діяльності компанії. Основною метою управління ризиками є забезпечення оптимального балансу між досягненням цілей компанії та мінімізацією можливих втрат.

Управління будь-якою системою спрямоване на підтримку та розвиток стабільності та безпеки компанії [43]. Фінансово-економічну безпеку підприємства можна визначити як стан, за якого економічні ресурси та можливості підприємства гарантують стабільний і високий рівень життя, з резервами та гнучкістю реагування на економічні виклики та кризові ситуації. Великі ризики та загрози ускладнюють забезпечення та підтримку фінансово-економічної безпеки бізнесу в умовах конкуренції на ринку.

Фінансово-економічна безпека компанії зосереджена насамперед на забезпеченні стабільної та ефективної поточної діяльності та забезпеченні достатніх можливостей для розвитку та зростання в майбутньому. Визначення місця виникнення цих подій також є важливим фактором оцінки ризику. Виявлення реальних ризиків у певних сферах дозволяє аналізувати та прогнозувати діяльність компанії.

Загрози, з якими стикаються підприємства, можна класифікувати на основі різних аспектів, таких як зовнішнє середовище, внутрішні фактори та

технічні проблеми [42]. Основні сфери загроз можуть включати: фінанси та технології; персонал, інформацію; політика та екологія.

При цьому необхідно враховувати, що якщо ці серйозні загрози впроваджуються в будь-яку сферу діяльності компанії, вони стануть реальними ризиками, діяльність яких стане надзвичайно складною або зникне. Ми рекомендуємо розглянути можливість застосування управління ризиками для усунення ризиків у ключових сферах бізнесу.

Застосування управління ризиками до фінансової складової економічної безпеки підприємства з метою виявлення, оцінки, контролю та мінімізації фінансових ризиків. Це дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми фінансами, підтримувати стабільність і готуватися до несподіваних обставин.

Фінансовий ризик є найважливішою складовою бізнес-ризиків у системі резервування і повинен аналізуватися при прийнятті будь-якого фінансового рішення [44].

Існує багато методів і стратегій контролю за ступенем корпоративного фінансового ризику. В табл. 3.1 наведено заходи з управління ризиками та регламентування ступеня фінансового ризику.

Кожен метод має свої обмеження застосування, але їх розумне поєднання може сприяти зниженню рівня фінансових ризиків і впливу на об'єкти фінансово-економічної безпеки.

Загальний підхід до управління ризиками у фінансовому секторі дозволяє компаніям підготуватися до невизначеності та забезпечити стабільність своєї фінансової діяльності в умовах ринкових змін та економічних труднощів.

При поєднанні технічного процесу з економічною безпекою підприємства застосування управління ризиками спрямоване на виявлення та

управління ризиками технічного процесу для забезпечення стабільності виробничого процесу та уникнення можливих проблем [45].

Таблиця 3.1

Методи ризик-менеджменту, що регулюють ступень фінансового ризику

Метод	Характеристика та вплив
Диверсифікація портфеля	Розподіл інвестицій і активів між різними категоріями, секторами або регіонами для зменшення ризику концентрації. Це мінімізує вплив можливих втрат через несприятливі зміни в окремій галузі чи секторі.
Страховання	Застосування страхових полісів для захисту від фінансових втрат, спричинених різними ризиками (наприклад, пожежі, стихійні лиха або відповідальність за збитки). Забезпечує фінансовий захист і допомагає зменшити ризики непередбачуваних подій.
Управління ліквідністю	Ефективне управління грошовими потоками, що забезпечує належну ліквідність для своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Це сприяє зменшенню ризику банкрутства та фінансових ускладнень.
Аналіз чутливості	Дослідження впливу різних факторів, таких як зміни валютних курсів або процентних ставок, на фінансовий стан компанії. Дозволяє виявити основні чинники ризику та краще підготуватися до потенційних змін.
Фінансовий аналіз та планування	Глибокий аналіз фінансових показників і розробка планів, які враховують можливі ризики. Це сприяє формуванню стратегій для ефективного управління фінансовими ризиками та оптимального планування.
Фінансовий контроль	Розробка внутрішньої системи фінансового контролю для моніторингу та управління ризиками. Такий підхід забезпечує оперативне виявлення проблем і підвищує ефективність фінансового управління.

Джерело: розроблено автором

Управління ризиками зосереджується на ідентифікації та оцінці технічних ризиків, включаючи виявлення слабких місць у виробничому процесі, аналізі виробничого ланцюжка та виявлення вразливостей або слабких

місць, де можуть виникнути проблеми технічного персоналу. Оцінка ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій або зміною технічних процесів.

Моніторингу технічних ризиків - систематичний аналіз технічних параметрів (постійний моніторинг ключових технічних параметрів для виявлення можливих змін і ризиків) використання систем відстеження та моніторингу (впровадження систем, які надають негайні звіти про стан технічних ризиків обладнання) [46].

Розробка стратегії управління технологічними ризиками в кризових ситуаціях, може включати розробку планів дій для ефективного реагування на технологічні інциденти або непередбачені обставини та запуск технологічних сценаріїв для перевірки готовності персоналу і систем у кризових ситуаціях. До цього можна додати розробку стратегій управління інноваційними технологіями: вивчення можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій, і визначення стратегій управління ними, впровадження інноваційних проєктів і проведення комплексних оцінок і тестів для зниження ризику невдач.

Єдиний підхід до управління ризиками у сфері технічних процесів дозволяє компаніям ефективно управляти технічними ризиками, підвищувати надійність обладнання та забезпечувати стабільність виробничого процесу.

Важливим аспектом стратегічного управління людськими ресурсами є корпоративне управління ризиками персоналу [47]. Ризики для людей можуть виникати через низку факторів, таких як втрата ключових співробітників, погана мотивація, несумісна культура компанії, внутрішні та зовнішні зміни тощо. Якщо не керувати належним чином, це може призвести до зниження продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Ключові елементи управління кадровими ризиками наведено на рис. 3.3.

Усунення ризиків, пов'язаних з персоналом, вимагає системного та стратегічного підходу, який враховує потреби компанії, специфіку галузі та

специфічні характеристики людей. Ефективне управління ризиками персоналу дозволяє компаніям максимізувати потенціал своїх співробітників, зменшити втрати через невдачі або зміни та створити стабільне та ефективне робоче середовище.



Рис. 3.3 Ключові елементи ризик-менеджменту персоналу

Джерело: розроблено автором

Управління екологічними та природними ризиками на підприємствах включає вжиття заходів щодо запобігання негативному впливу на довкілля, а також підготовку та реагування на можливі надзвичайні ситуації, пов'язані з природними чи екологічними подіями [47].

Необхідно оцінити вплив діяльності компанії на природу та визначити можливі екологічні ризики, визначити можливі стихійні лиха, такі як повені, землетруси, шторми тощо, а також визначити цілі та зобов'язання компанії

щодо захисту навколишнього середовища, безсумнівно узгоджені з міжнародними стандартами охорони природи.

Розробка стратегії управління ризиками - розробка плану дій на випадок екологічної або природної кризи та розгляд варіантів страхування для покриття збитків, викликаних природними явищами [47].

Ми наголошуємо на активній участі в громадських обговореннях планів і проектів, які можуть вплинути на навколишнє середовище, а також на взаємодії з державними органами щодо дотримання екологічного законодавства та норм.

Ми вважаємо, що ефективне управління бізнесом екологічними та природними ризиками допомагає забезпечити сталість діяльності, дотримання екологічних стандартів і позитивний вплив на довкілля та громади.

Сучасне бізнес-середовище вимагає високого рівня захисту конфіденційної інформації та безпеки інформаційних систем, тому управління інформаційними ризиками є ключовим завданням підприємств. Інформаційні ризики включають загрози від кібератак, втрати даних і порушення конфіденційності та цілісності інформації. Управління інформаційними ризиками є невід'ємною частиною загальної стратегії безпеки компанії. Ефективне впровадження заходів безпеки та управління ризиками допомагає забезпечити конфіденційність, цілісність і доступність інформації та зменшує ймовірність серйозних інцидентів.

Застосування управління ризиками до політичних і правових компонентів економічної безпеки підприємства є важливою стратегією виявлення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними зі змінами в політиці та законодавстві [39]. Слід зазначити, що політико-правові чинники є зовнішніми факторами і не піддаються контролю бізнесу. Однак, враховуючи можливість політичних і правових заворушень, підприємствам слід звернути увагу на формулювання стратегій, щоб уникнути негативних наслідків.

Аналіз політичних ризиків передбачає аналіз можливого впливу нових законів, урядових рішень або політичних подій на діяльність компанії. Ми наголошуємо на необхідності перевірки відповідності діяльності компанії чинному законодавству та виявлення будь-яких невідповідностей, проведення систематичних перевірок для виявлення можливих ризиків, пов'язаних із несподіваними правовими проблемами.

Ми вважаємо, що управління юридичними ризиками передбачає створення механізмів і процедур, які гарантують, що всі аспекти діяльності компанії відповідають законодавству, а співробітники обізнані з правовими аспектами своєї роботи та змінами в законодавстві.

З точки зору ризик-менеджменту юридична сторона рекомендує розглянути варіанти страхування для захисту від негативних наслідків політичних подій, відкласти фінансові резерви для вирішення можливих юридичних питань та сплати штрафів [4].

Тому застосування ризик-менеджменту на політико-правовому рівні може допомогти бізнесу адаптуватися до законодавчих змін, мінімізувати негативний вплив політичних чинників та забезпечити стабільність та ефективність роботи в умовах невизначеності.

Важливою складовою економічної безпеки компанії є управління ризиками, пов'язаними з можливими форс-мажорними ситуаціями, катастрофами, терористичними актами, збройними конфліктами та іншими подіями, які можуть серйозно поставити під загрозу нормальну роботу компанії. Застосування управління ризиками в енергетичному секторі економічної безпеки може допомогти компаніям адекватно реагувати на можливі загрози та забезпечити стабільність роботи. Нижче наведено деякі ключові елементи управління ризиками компоненту силової фінансово-економічної безпеки:

Вимушена оцінка ризиків – виявлення форс-мажорних ситуацій і вимушених подій, які можуть вплинути на компанію, виявлення слабких місць в системах і структурах безпеки, які можуть стати об'єктом атак або небезпечних подій;

Розробка плану дій у надзвичайних ситуаціях. Розробка детального плану дій персоналу та керівництва у разі виникнення надзвичайної ситуації, встановлення зв'язків з місцевими службами екстреної допомоги та правоохоронними органами;

Управління критичною інфраструктурою: ідентифікація та оцінка критично важливих для бізнесу об'єктів, а також розробка та впровадження стратегії для зменшення вразливості критичної інфраструктури;

Страховання та фінансові заходи – розгляд варіантів страхування для покриття фінансових втрат у разі форс-мажорних обставин і надання фінансової підтримки для вирішення питань, пов'язаних з відновленням бізнесу;

Моніторинг і оновлення стратегій - регулярний моніторинг і аналіз ефективності прийнятих заходів і стратегій і коригування планів і стратегій на основі змін ризиків і операційних умов.

Ефективне управління ризиками компонентів силової фінансово-економічної безпеки допомагає компаніям утримувати співробітників у безпеці, захищати критично важливі активи та інфраструктуру, а також гарантувати, що операції можуть бути відновлені якнайшвидше та ефективніше після інциденту з силою [4].

Таким чином, застосування управління ризиками для забезпечення економічної безпеки компанії є стратегічним підходом до виявлення, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на фінансову стабільність і успіх компанії.

3.3. Формування напрямів мінімізації господарських ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерське виробництво характеризується сильною залежністю від зовнішніх факторів, сильною сезонністю попиту та високою виробничою потужністю матеріалів. Серед зовнішніх ризиків Рошен слід виділити наступні ризики:

1) Девальвація національної валюти. Кондитерська промисловість спирається на імпорتنу сировину. Девальвація української валюти спричинила більше третини збитків з початку 2014 року. Вартість національної валюти визначає відносне зростання вартості імпортованих матеріалів для ПрАТ «Рошен». З цієї ж причини зростають і витрати на транспорт, робочу силу, енергоносії тощо. Зменшення реальних доходів споживачів українських кондитерських виробів (у тому числі через девальвацію валюти та інфляційні процеси в економіці) негативно впливає на продажі на внутрішньому ринку.

2) Зростає вартість сировини. Тенденція останніх років полягає в тому, що вартість какао-бобів на світовому ринку зросла на 23% між 2019 і 2023 роками. Причини цього включають старіння плантацій какао в основних виробників (Індонезія, Бразилія, Еквадор тощо) і занепокоєння про зменшення поставок сировини через поширення вірусу Ебола в Африці.

3) Війна, спричинила втрати частини ринку збуту.

4) Політичний ризик, тобто є певні політичні чинники в процесі впровадження. Наприклад, зміни влади.

5) Загострюється конкуренція. Завдяки створенню зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює в умовах посилення конкуренції, завдяки скасуванню митних зборів на імпорт кондитерської продукції з країн ЄС та збільшенню наявності іноземних компаній.

б) Боргове навантаження зростає. Як наслідок, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» накопичила значні зобов'язання, як дебіторські так і кредиторські (особливо на підставі балансових розрахунків), а також зазнала зменшення доходів протягом попереднього звітного періоду. До речі, виробництво українських кондитерських виробів характеризується високим імпортом сировини, що означає вищий рівень валютного ризику для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Розглядаючи поточний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна визначити, що вона має наступні проблеми та перспективи розвитку:

1. Сировина. Процес виробництва кондитерських виробів є матеріаломістким, що робить компанію дуже чутливою до ринків цукру та какао-бобів. Зрештою, какао-боби є імпортною сировиною, тому досліджувана компанія досить чутлива до монетарних ризиків. Тенденцією останніх років є зростання вартості какао-бобів на світовому ринку, тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має враховувати зростання собівартості какао-кондитерських виробів і відповідно необхідність використання альтернатив, але при цьому не знижувати якість продукту.

Слід зазначити, що при виробництві борошняних та кондитерських виробів переважно використовується вітчизняна сировина. Водночас варто зазначити, що оптова ціна на цукор, вироблений в Україні, також зросла. Водночас витрати на природний газ, воду, електроенергію та комунальні послуги збільшили логістику, що призвело до значного збільшення вартості цукру, виробленого в Україні.

Враховуючи зростання змінних витрат, оптимізація витрат виробництва є дуже важливою для отримання конкурентної переваги на ринку. В умовах жорсткої ринкової конкуренції кондитерські вироби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід відрізняти від аналогічних підприємств.

Враховуючи це, основними факторами, на які звертають увагу споживачі, залишаються якість і ціна продукції, а для покращення цієї ситуації створені резерви собівартості продукції.

2) Експорт. Як зазначалося вище, українська кондитерська галузь залежить від експорту, а в деяких країнах, які є традиційними ринками збуту продукції, запроваджено торговельні обмеження, що негативно вплинуло на українську кондитерську промисловість та змушує її шукати нові ринки. Компанія також стикається з високими політичними ризиками, про що свідчить заборона Росією імпорту всіх кондитерських виробів з України з 2014 року, а також військовий конфлікт. Водночас створення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною значно знизило тарифи країн ЄС на українську продукцію, відкривши для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» найбільший регіональний ринок, що стимулюватиме досліджуване підприємства до збільшення виробництва.

З іншого боку, ринок солодошів в ЄС вже досить насичений. Тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має розширити асортимент і привести якість продукції до європейських стандартів, щоб конкурувати з європейською продукцією не тільки на зовнішніх ринках, а й на європейських внутрішній ринок. Водночас ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» поступово відкриває виробничі бази в інших країнах (Угорщина, Литва), знижуючи ризик експорту продукції [40].

3) Споживачі. Рівень споживання кондитерських виробів в Україні значно нижчий, ніж у країнах ЄС, що пояснюється низьким рівнем доходів населення порівняно з європейськими. Поліпшення економічної ситуації в Україні може опосередковано сприяти розвитку карамельного сегменту, продукція якого краща за сегмент борошняних виробів (печиво) за рахунок нижчої собівартості. Водночас останнім часом зріс попит на халву та карамель.

4) Реалізація продукції. Однією з проблем ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складні відносини з торговими мережами. Враховуючи брак торгових площ і обмежену кількість великих торгових мереж, останні мали можливість диктувати свої умови кондитерам. Тому платіжна дисципліна низька, але компанія змушена співпрацювати з рітейлерами за умов безперервного та безперебійного кредитного обороту [48].

Крім того, очевидними є проблеми, пов'язані із сезонністю продажу цукерок. Новорічні свята, як і 8 березня, несуть із собою вибух продажів. Сезонні коливання попиту на кондитерські вироби особливо актуальні для деяких груп кондитерських виробів (наприклад, новорічні подарунки).

5) Ринковий розподіл. Зараз український кондитерський ринок є висококонкурентним і насиченим, особливо враховуючи значне скорочення експорту. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає значну долю ринку кондитерських виробів України.

Отже, основними передумовами розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вдосконалення виробництва (що потребує великих інвестиційних коштів) та необхідність виживання підприємства в разі скорочення зовнішніх ринків і збільшення ціни на сировину, логістику, електроенергію на внутрішньому ринку та зниження платоспроможного попиту.

Удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може бути досягнуто в рамках матричної структури управління організаційними ризиками.

Слід зазначити, що підрозділ управління ризиками – це переважно матрична структура, утворена вертикальною взаємодією функціональних підрозділів, з продуктами, споживачами або регіонами як напрямом розвитку по горизонталі. Така структура дозволяє ефективно використовувати методи та інструменти процесу управління ризиками господарської діяльності, а саме:

ідентифікація всіх ідентифікованих ризиків, їх оцінка, врахування оцінених ризиків, процес управління ризиками, визначення прогнозування, контроль і розробка моніторингу організації. У той же час, визначення поточних ризиків і залишкових ризиків проникне в горизонтальне управління напрямком розвитку економічної діяльності, щоб воно могло більш гнучко адаптуватися до різних невизначених факторів, приймати різні методи управління ризиками і, зрештою, знаходити найбільш ефективний метод управління ризиками. Впровадити процеси управління ризиками для всіх аспектів розвитку бізнесу.

У більшості випадків відповідальність за ефективність управління ризиками несе топ-менеджмент ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», якому допомагають декілька експертів, кількість яких залежить від особливостей та обставин кожного конкретного випадку, але в цілому прийнято логічну схему, яка розділяє вся робота на дві частини: запобігання подіям ризику та зменшення наслідків після впровадження.

Управління ризиками тісно інтегроване з внутрішнім контролем і аудитом, і організаційну структуру управління ризиками слід розглядати одночасно з внутрішнім контролем і аудитом. Якщо керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є основною організацією управління ризиками, то ревізійна комісія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виконує широкі функції управління та відповідає за управління ризиком. Аудиторська комісія сформована відповідно до сучасних принципів управління та має на меті вдосконалення процесу управління операційним ризиком, складне завдання, яке не можна делегувати жодному комітету, відділу чи команді.

Матричний підхід до розподілу завдань і повноважень полягає в побудові матриці, яка поєднує перелік підрозділів або структурних посад, що виконують певні функції управління ризиками, з переліком функцій, згрупованих за основними напрямками діяльності.

Ключовою посадою в наведеній матриці є генеральний директор ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», якому підпорядковуються продуктові функціональні служби, керівники яких несуть загальну відповідальність за ризики у виробництві та реалізації продукції, управління окремими видами ризиків та підрозділу управління ризиками. Функції процесу управління ризиками записуються горизонтально в матриці, яка (підпорядкована) посадова особа несе відповідальність (із зазначенням характеру відповідальності), і які (підлеглі) посадові особи залучені до здійснення управління ризиками та в якій мірі та характер їх участі. Зібрана та синтезована інформація узагальнюється в остаточну матрицю рішень, за допомогою якої аналізується дублювання різних функцій управління ризиками. Матриця рішень складається з усіма необхідними доповненнями та уточненнями та адаптується до можливостей персоналу та стилю управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а потім затверджується її керівництвом.

Матричний підхід до розподілу завдань, прав та відповідальності досить простий у реалізації та має наступні переваги: неможливо не виконувати певну функцію управління ризиками та немає дублювання функцій, видимість підготовки; удосконалення процедури прийняття та реалізації рішень з управління ризиками Впровадження; уточнює розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління ризиками; полегшує процес формулювання позицій та їх адаптації до отриманих результатів, усуваючи збіги та паралелі в їх функціонуванні.

Отже, в організаційних умовах створення матричної системи управління ризиками можна знайти шляхи зменшення впливу економічних ризиків на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Ця система дозволить уникнути дублювання функцій управління ризиками, полегшить процес оцінки

результатів господарської діяльності та посилить підзвітність у системі управління ризиками.

З метою підвищення ефективності системи мінімізації економічних ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нами розроблено відповідний інструментарій, що відповідає принципам ефективного управління, включаючи соціальні стимули, управління виробництвом, власність та фінансові інструменти (рис. 3.4) .



Рис. 3.4. Інструментарій системи мінімізації фінансово-економічних ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: розроблено автором

Крім фінансових інструментів системи мінімізації економічних ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можливе також створення інструментів соціального стимулювання, управління виробництвом та капіталу.

Соціально-мотиваційні інструменти покликані зменшити можливість негативного впливу людського фактору при розробці та реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». У сучасних умовах значенню трудових ресурсів у підвищенні ефективності бізнесу традиційно не приділяється достатньої уваги і всі управлінські рішення приймаються особисто або за безпосередньою участю окремих осіб. Соціальні інструменти та інструменти стимулювання включають: аналіз стимулів ризику, планування кар'єри та створення планів капіталу працівників.

Мотиваційний аналіз ризику – напрямок дослідження ринку, який визначає причинно-наслідкові зв'язки людської поведінки в умовах ризику, яку інформацію люди використовують для зменшення ризиків або пом'якшення втрат, що вони враховують, коли слід зробити вибір (альтернативи) тощо.

Планування кар'єри – просування працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за встановленим планом. Оскільки небагато компаній конкретно займаються професійним зростанням співробітників, непотрібне оновлення персоналу не призведе до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

План володіння акціями працівників: план, який передбачає додаткові виплати та пенсійні виплати працівникам. Практика показує, що не всі види винагороди підходять для успішного довгострокового розвитку підприємства. Як довгостроковий план заохочення розгляньте можливість пропозиції обмежених запасів. Це структуровані угоди купівлі-продажу акцій, де весь план розділений на певні етапи, а право власності на акції передається учасникам плану в кінці певного етапу [43].

Додаткова мотивація призводить до подальшої зацікавленості працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у кінцевому результаті.

Майнові інструменти нерухомості відображають конфлікт цілей між власниками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та найманими менеджерами, при цьому кожна зі сторін прагне максимально реалізувати власні інтереси. Агентська теорія та захист можуть стати основними фірмовими інструментами системи зниження ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Агентська теорія є науковим обґрунтуванням використання опціонів і базується на припущенні, що менеджери, найняті акціонерами, діють виключно для максимізації власних інтересів, а не інтересів власників. Конфлікт інтересів виникає через інформаційну асиметрію, коли менеджери знають компанію більше, ніж власники, які не беруть участі в управлінні, і через неповні контракти, в яких менеджери беруть на себе абсолютну відповідальність за все.

Найширшим інструментарієм для зниження ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є виробничо-управлінський інструментарій. Включає: абсолютну відповідальність виробника, прогнози, надзвичайні запобіжні заходи, розрахунки, дослідження операцій, аналіз ризиків, ідентифікацію ризиків, прийняття відповідальності за ризики, професійну відповідальність, страхування вартості, відшкодування збитків, завданих діями державних органів та органів місцевого самоврядування.

Абсолютна відповідальність виробника полягає в тому, що настання такої відповідальності залежить від якості продукту, його складу, речовин або частин, умов зберігання, розрахункових помилок під час виготовлення продукту та інших факторів. Страхування відповідальності виробника тісно пов'язане із загальним розвитком системи відповідальності за якість продукції.

Прогнозування - теорія і практика прогнозування включена в концепцію активного управління, яке не тільки усуває ризики та пов'язані з ними збитки, але й усуває причини ризиків [43].

Ініціатива менеджменту означає оптимальне використання людських ресурсів для споживання часу та енергії працівників у стандартизований спосіб для досягнення максимальних результатів. Дослідження виявили, що явища активного управління та лідерства нерозривно пов'язані.

Проактивність - це принцип, який формує маркетингові дії, передбачаючи дії конкурентів і надаючи можливості випереджати їх. Використовуючи цю стратегію, компанія встановлює курс дій і діє в обраному напрямку незалежно від обставин. Стратегія передбачає впровадження нових ідей у бізнес-процеси, охоплення споживачів через несподівані рекламні агентства, придумування абсолютно нових дизайнерських рішень тощо. Суть полягає в тому, що проактивне маркетингове управління - це аналіз, планування, впровадження та контроль заходів, спрямованих на встановлення, покращення та підтримку прибуткових комунікацій із цільовими клієнтами для досягнення певних цілей організації.

Заходи захисту від надзвичайних ситуацій – вживаються завчасно за прогнозом:

а) Час, місце та інтенсивність природних, техногенних і небезпечних небезпек. Соціальне явище в даній місцевості, за відсутності такої інформації - на основі передбачення його частоти (або ймовірності для заданого інтервалу часу), де воно ймовірно відбудеться;

б) Наслідки їх взаємодії з людською сферою, профілактичні заходи надзвичайних ситуацій та/або пом'якшення їх негативних наслідків.

Оперативне дослідження – науковий метод вирішення завдань управління організацією, який передбачає встановлення моделей прийняття рішень і управління в складних ситуаціях або умовах невизначеності,

дослідження взаємозв'язків, що визначають можливі наслідки рішень та визначення критеріїв ефективності та відносні переваги того чи іншого варіанту дії [41].

Аналіз небезпек, пов'язаних з ризиками – виявлення найбільш серйозних ризиків, з якими стикається діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що включає поглиблене вивчення всіх операцій, що здійснюються ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та підготовку спільного документу аналізу ризиків, що включає наступні розділи: оцінка максимально можливого збитку, оцінка частоти, серйозності та характеру впливу ризику на доходи компанії, методи виявлення та захисту, ймовірність і час виникнення ризик, методи захисту та пропозиції.

Ідентифікація ризиків – визначення типових потенційних джерел збитків на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», комплексне вивчення всіх можливих сценаріїв, які можуть виникнути через недбалість, неухважність або нещасні випадки.

Прийняття ризику – це метод управління ризиком, який передбачає прийняття особою (особою чи організацією) відповідальності за очікувані збитки.

Субститутивна відповідальність – відповідальність за недбалість іншої особи, відповідальність, яка покладається на особу, яка контролювала або була відповідальною за дії іншої особи, якій було завдано збитків через її недбалість. Провина працівника, який діє в межах своїх повноважень, покладається на роботодавця [25].

Професійна відповідальність – фінансова відповідальність, що виникає внаслідок збитків або збитків, спричинених незаконними діями (або бездіяльністю) під час здійснення професійної діяльності.

Відповідальність за недбалість – це правовий принцип, який офіційно визнає, що потерпілий повинен нести певну відповідальність за збитки, заподіяні внаслідок недбалості.

Гендерні відмінності в ризиках та обліку ризиків – захворюваність і тривалість хвороби сильно залежать від статі працівника. Таким чином, у процесі фінансового гарантування таких послуг визначення недієздатності має бути включено до контракту, а тривалість контракту має бути обмежена віком дитини, коли вона матиме значну самостійність і здатність доглядати за собою.

Відшкодування шкоди, завданої діями державних органів, органів місцевого самоврядування – збитки, завдані громадянам або юридичним особам неправомірними діями (бездіяльністю) державних органів, органів місцевого самоврядування або посадових осіб цих органів, у тому числі відповідно до закону чи державних органів чи місцевого самоврядування. Публікація інших нормативно-правових документів установи компенсується державою, компетентними органами України чи органами виконавчої влади.

Тому найширшим інструментом мінімізації фінансово-економічних ризиків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», є управління виробництвом. Він включає: абсолютну відповідальність виробника, прогнозування, запобіжні заходи на випадок надзвичайних ситуацій, оперативні дослідження, аналіз небезпек, пов'язаних з ризиками. Одним із сучасних заходів запобігання виробничим ризикам є використання систем відеоспостереження, які дозволяють запобігти виробничим ризикам та економічним ризикам.

Висновки до розділу 3

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спостерігає середній рівень ділової активності, оскільки під час фінансового аналізу було виявлено нестабільний фінансовий стан, що супроводжується плинністю. Основною причиною цього є криза, спричинена військовим конфліктом, як уже згадувалося вище.

Підкреслено, що ризик-менеджмент є важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Такий підхід допомагає ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики, які можуть виникнути під час діяльності компанії. Основною метою управління ризиками є забезпечення оптимального балансу між досягненням цілей компанії та мінімізацією можливих втрат.

Запропонований підхід до формулювання ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства складається з кількох ключових етапів і стратегій: ідентифікація всіх можливих ризиків, оцінка ризику, аналіз можливих методів управління ризиком, вибір ризику. методи управління, впровадження обраних методів управління ризиками, моніторинг результатів управління ризиками, контроль результатів та адаптація систем управління ризиками.

Підкреслено, що зі стратегічної точки зору економічні показники підприємства можна покращити, заходами з управління ризиками, які можуть бути взаємопов'язаними та взаємодіяти в таких напрямках: зниження рівня ризику передбачає формування стратегії управління ризиками; зменшення витрат має важливе значення для забезпечення стійкості та успіху бізнесу; створення доданої вартості шляхом ефективного управління ризиками – це процес максимізації прибутку та досягнення успіху в бізнесі шляхом виявлення, аналізу, зменшення або управління ризиками, які можуть вплинути на організацію.

ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків.

Концепція ризику виникла та розвивалася протягом всієї історії людства. Однак його тлумачення та значення можуть відрізнятися залежно від контексту та науково-технічного прогресу. У системі фінансово-економічної безпеки ризик розглядається як потенційна загроза або небезпека, яка може вплинути на фінансову стабільність і успіх компанії.

Визначено основні атрибути ризиків у системі фінансово-економічної безпеки: невизначеність, взаємодія, мінливість, взаємозалежність, нестабільність та ймовірність виникнення. Ефективне управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки передбачає аналіз цих атрибутів з метою розуміння та зменшення негативного впливу ризиків на фінансову ефективність і стабільність підприємства.

Підкреслено основні елементи визначення ризику: ймовірність, вплив, несприятливі наслідки, ідентифікація ризику, оцінка ризику, управління ризиком і часовий горизонт. Ці елементи мають вирішальне значення для розуміння, аналізу та ефективного управління ризиками в різних сферах, включаючи бізнес, фінанси, управління проєктами, медицину, науку тощо.

Визначено ризик-менеджмент як системний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Основною метою управління ризиками є забезпечення стабільності, безпеки та ефективності діяльності організації в невизначених і мінливих умовах. Управління ризиками відіграє ключову роль в управлінні фінансово-економічною безпекою бізнесу та є необхідною складовою для досягнення стратегічних цілей і довгострокового успіху.

Було визначено, що ризик-менеджмент в корпоративних системах фінансово-економічної безпеки може стикатися з проблемами і викликами: невизначеність і складність ризиків, глобалізація та міжнародний контекст,

військові конфлікти, політичні та законодавчі зміни, фінансова нестабільність, технологічні загрози, людський фактор, відсутність управління ризиками, культура, недостатні ресурси, неналежне використання методів управління ризиками, відсутність загальної стратегії управління ризиками.

Продукція компанії в першу чергу орієнтована на внутрішній ринок. Одним із головних завдань, яке стоїть перед керівництвом компанії, є зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»: висока якість продукції, доступність для споживачів, високоякісна сировина останнього покоління. Недоліками є недостатня гнучкість асортименту, робота з невеликою частиною ринку.

Більшість фінансово-економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» зростає за весь період дослідження. Таким чином, можна зробити висновок, що Roshen здійснював ефективну фінансову діяльність у період 2021-2023 рр..

Аналіз даних свідчить що за період 2021-2023 рр., власний капітал компанії ROSHEN зріс на 26,62% за рахунок збільшення статутного капіталу підприємства на 500000 тис. грн. (33,2%) та збільшення резервного капіталу на 1289 тис. грн. (21,39%). Нерозподілений прибуток у 2023 р. становить 416015 тис. грн.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що основними проблемами компанії є висока собівартість продукції та стрімкий розвиток основних конкурентів, що явно може призвести до втрати потенційних клієнтів. Тим не менш, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» продовжує займати лідируючі позиції не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

Управління ризиками підприємства – це сфера, що розвивається, зосереджена на виявленні та мінімізації ризиків, з якими стикається бізнес. Ці

ризиками можуть бути галузевими або ризиками, з якими стикаються майже всі організації в 21 столітті, наприклад кіберзагрози.

Структура управління ризиками підприємства – це інструмент, який може допомогти підприємствам визначити, перерахувати та класифікувати потенційні ризики в певних частинах організації.

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою компанії є складним і багатогранним процесом, який потребує інтеграції різних інструментів. Поєднання аналітичних інструментів, фінансового обліку, страхування, антикризового менеджменту та інформаційних технологій дозволяє компаніям не тільки уникнути ідентифікованих ризиків, але й розробити стратегії сталого розвитку та успішної конкуренції в сучасному бізнес-середовищі.

Ці інструменти є невід’ємною частиною будь-якої успішної стратегії управління фінансовою безпекою компанії. Здатність адаптуватися до змін, управляти ризиками та забезпечувати ефективні внутрішні операції є ключовими елементами успішної економічної стратегії бізнесу. Зміцнення фінансової стабільності, розвиток внутрішнього потенціалу людей, впровадження інновацій та активний моніторинг змін на зовнішніх ринках – це кроки до забезпечення ефективної економічної безпеки.

Таким чином, внутрішні чинники, такі як фінансові ризики, конфлікти внутрішнього середовища та безгосподарність, вимагають від керівництва уваги та вчасного коригування. Зовнішні загрози, такі як економічна рецесія, політичні ризики та технологічні зміни, вимагають гнучкого стратегічного реагування на зміни в глобальному середовищі.

Управління ризиками для бізнесу перед лицем внутрішніх і зовнішніх загроз вимагає складного та системного підходу. В умовах постійної нестабільності ризик-менеджмент для бізнесу є справжнім мистецтвом, яке потребує глибокого розуміння та комплексного підходу. Сучасний діловий

світ сповнений різноманітних внутрішніх і зовнішніх викликів. Підприємство повинно не лише виявляти та уникати ризиків, а й активно впроваджувати стратегії для забезпечення сталого розвитку.

Тому в цьому динамічному економічному середовищі загрози можуть надходити з різних напрямків, а стратегічне управління ризиками та постійне оновлення бізнес-планів є ключовими факторами для досягнення бізнесом стабільності та успіху.

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спостерігає середній рівень ділової активності, оскільки під час фінансового аналізу було виявлено нестабільний фінансовий стан, що супроводжується плинністю. Основною причиною цього є криза, спричинена військовим конфліктом, як уже згадувалося вище.

Підкреслено, що ризик-менеджмент є важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Такий підхід допомагає ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики, які можуть виникнути під час діяльності компанії. Основною метою управління ризиками є забезпечення оптимального балансу між досягненням цілей компанії та мінімізацією можливих втрат.

Запропонований підхід до формулювання ризик-менеджменту як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства складається з кількох ключових етапів і стратегій: ідентифікація всіх можливих ризиків, оцінка ризику, аналіз можливих методів управління ризиком, вибір ризику. методи управління, впровадження обраних методів управління ризиками, моніторинг результатів управління ризиками, контроль результатів та адаптація систем управління ризиками.

Підкреслено, що зі стратегічної точки зору економічні показники підприємства можна покращити, заходами з управління ризиками, які можуть бути взаємопов'язаними та взаємодіяти в таких напрямках: зниження рівня

ризиків передбачає формування стратегії управління ризиками; зменшення витрат має важливе значення для забезпечення стійкості та успіху бізнесу; створення доданої вартості шляхом ефективного управління ризиками – це процес максимізації прибутку та досягнення успіху в бізнесі шляхом виявлення, аналізу, зменшення або управління ризиками, які можуть вплинути на організацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амитан В.М. Економічна безпека: концепція й моделі. Економічна кібернетика. 2019. № 3. С.13-20.
2. Ананьєва Ю.В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2020. № 16(44). С.127–135.
3. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. (8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1412> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Бондаренко С. М. Теоретичні аспекти дослідження фінансової безпеки підприємства та шляхи її забезпечення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №2.
6. Бондарчук Н., Міхійенко Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. Підприємництво та інновації. 2020. № 14. С. 14-19.
7. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
8. Вараксіна О.В., Побіденна В.Б., Гребеник Р.О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.

- ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2023. Випуск 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення: 25.11.2024).
9. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. С. 106-113.
10. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 2. С. 146-153. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-146_153.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
11. Гайдуков М. О., Шуміло О. С. Визначення суті поняття «фінансова безпека підприємства» та загроз для неї. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 87-93.
12. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.11.2024).
13. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. № 2(104). 2024. С. 66-72. URL: <https://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/606> (дата звернення: 25.11.2024).
14. Дашко І.М. Засадничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1(259). С. 72–80. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
15. Дем'янчук О., Хохонік К. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 167-171. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.20> (дата звернення: 25.11.2024).

16. Дерев'янка Т. Формування системи ризик-менеджменту в управлінні персоналом. Управління змінами та інновації. 2021. № (2), 16-20. <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/24> (дата звернення: 25.11.2024).
17. Долінський Л. Фінансовий ризик-менеджмент: навчально-методичний посібник. НаУКМА, 2022. 132 с.
18. Живко З. Б., Овечкіна О. А., Родченко С. С., Сакур Л. М. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків та діджиталізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 4. С. 44-51.
19. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств. Вісник економіки. 2022. Вип. 4. С. 97-112.
20. Земляний М.С Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: проблеми та перспективи. Кваліфікаційна робота за сп. 073 Менеджмент. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро. 2024. 78 с.
21. Земляний М.С., Васільєва Л.М. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. Economics: time realities. 2023. №6. С. 14-20.
22. Калініченко З.Д. Ризик-Менеджмент. К. 2021. 173 с.
23. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 33-39.
24. Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
25. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с.

26. Коць Д. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні аспекти забезпечення. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/770/778> (дата звернення: 25.11.2024).
27. Кривда О.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 85 с.
28. Крупка М., Костецький В. Вплив державно-приватного партнерства на зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 35-49.
29. Левковець Н.П. Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2022. № 3(60). С.93-98.
30. Макарчук І. М., Малишко В. В., Яременко Л. М. Фінансова безпека підприємств: характерні ознаки, складові, основні загрози й небезпеки. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №56. С. 183-192
31. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 109–113.
32. Мацука В.М. УСПІШНІ СТРАТЕГІЇ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТУ. Трансформація світового порядку крізь призму війни і миру: Зб. матеріалів Міжнародної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. С.145-148.
33. Мацука В.М., Глушаниця А.В. Сучасні технології антикризового фінансового управління підприємствами. Економіко-правова політика в умовах світової кризи: проблеми і шляхи подолання: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 25 листопада 2021 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. С. 118-120.

- 34.Мацука Вікторія. Синергетичне управління фінансово-економічною безпекою регіону. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Ірпінь, 14-15 квітня 2021 року). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. с. 554-559
- 35.Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 25.11.2024).
- 36.Найт К. Ризик-менеджмент мистецтво управління. Thesis. 2022. № 1. С. 46-50.
- 37.Носова Є., Мугуєв К., Русінов В. Інформаційна складова у механізмі фінансової безпеки підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. 2021. № 3. С. 98-107.
- 38.Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
- 39.Потапюк І.П., Мазіленко С.С., Прусова М.О. Фінансово–економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. С. 156–160.
- 40.ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Інформація про емітента. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00382125> (дата звернення: 25.11.2024).
- 41.Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.
- 42.Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

43. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
44. Суханова Н.В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/4> (дата звернення: 25.11.2024).
45. Тітенко З. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1848/1782> (дата звернення: 25.11.2024).
46. Товпик Д. В. Дем'янчук О. І. Теоретичні положення фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. Modern Economics. 2022. №36. С. 137-142.
47. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ А.В Балабаниць, О.І. Гапонюк, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.Я. Омельченко, Л.В. Семкова, В.М. Мацука, К.В. Осипенко, Ф.Л. Перепадя. М., 2020. 223 с.
48. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення: 25.11.2024).
49. Хуторна А.В., Мацука В.М. Фінансовий ризик-менеджмент. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС. 2023. С.874-876. URL:

- <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985> (дата звернення: 25.11.2024).
50. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (дата звернення: 25.11.2024).
51. Штангрет І.А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
52. Duan Y., Shuplat O., Matsuka V., Lukash S., Horbashevska M. and Kyslova L. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0. Economic Affairs (New Delhi). 2023. Vol. 68.No. 04. pp. 2047-2056. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n5p.pdf> (дата звернення: 25.11.2024).
53. International risk management standards / Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/international-riskmanagement-standards/> (дата звернення: 25.11.2024).
54. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenko, 2020. pp. 1-48; 157-168.