

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Управління ризиками діяльності організації» _____

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6 Ахмад Ясмін Джалалівна

(підпис)

Керівник д.е.н, проф. Скопенко Наталія Степанівна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис) Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

1. Тема роботи «Управління ризиками діяльності організації»

керівник роботи Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., проф

- затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р. 3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ризиками діяльності організації.
- Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та оцінка управління ризиками.
- Розділ 3. Вдосконалення управління ризиками діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».
5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 4 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Ясмін Ахмад
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія Скопенко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління ризиками на підприємствах харчової промисловості України в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Об'єктом дослідження виступає процес управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». У роботі проаналізовано сучасний стан м'ясопереробної галузі, здійснено діагностику системи ризик-менеджменту на підприємстві, ідентифіковано ключові ризики та слабкі місця. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення економіко-організаційного механізму управління ризиками, зокрема через диверсифікацію продукції, автоматизацію виробництва, покращення логістики та антикризове планування. Методологічну основу становлять аналітичні, статистичні, порівняльні та прогностичні методи дослідження. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз і забезпечення його стабільного розвитку.

Кваліфікаційна робота викладена на 116 сторінках, містить 24 таблиць, 4 рисунків.

Ключові слова: управління ризиками, харчова промисловість, економічна безпека, Житомирський м'ясокомбінат, стратегія, ризикменеджмент.

ABSTRACT

The thesis explores the theoretical foundations and practical mechanisms of risk management in Ukraine's food industry under conditions of economic instability and wartime challenges. The research focuses on the risk management process at Zhytomyr Meat Processing Plant LLC. The work provides an analysis of the current state of the meat processing sector, evaluates the enterprise's risk management system, and identifies key risks and vulnerabilities. The author proposes improvements to the economic and organizational mechanisms of risk management, including product diversification, production automation, logistics optimization, and crisis planning. The methodological framework includes analytical, statistical, comparative, and forecasting methods. The proposed measures aim to increase the enterprise's resilience to external threats and ensure its sustainable development.

The thesis consists of 116 pages, contains 24 tables, and 4 figures.

Keywords: risk management, food industry, economic security, Zhytomyr Meat Processing Plant, strategy, risk mitigation.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Ризик, як економічна категорія: сутність та види	11
1.2. Механізм управління ризиками діяльності організації	17
1.3. Методика оцінки управління ризиками діяльності організації	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2	33
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	33
2.1. Аналіз м'ясопереробної галузі	33
2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	45
2.3. Оцінка управління ризиками ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	66
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	85
3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками	85
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу з диверсифікації продукції та його вплив на основні показники діяльності підприємства	89
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	101
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах функціонування української економіки питання ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності. Підприємства, зокрема у харчовій промисловості, змушені діяти в середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Основні джерела ризиків сьогодні — це військові дії, інфляційні коливання, порушення логістичних ланцюгів, нестача енергоресурсів, мобілізація робочої сили, а також трансформації внутрішнього ринку. Ці фактори зумовлюють потребу в постійному аналізі зовнішніх і внутрішніх загроз, адаптації бізнес-процесів і впровадженні стратегічного підходу до управління ризиками.

Ризик є фундаментальним економічним явищем, яке відображає невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень і потенційне відхилення фактичних результатів від очікуваних. У підприємницькій діяльності ризик є невід'ємною складовою, яка водночас може становити як загрозу, так і стимул до розвитку. З одного боку, ризики можуть призвести до фінансових втрат, порушення стабільності підприємства та його конкурентних позицій. З іншого — саме вміння правильно керувати ризиками відкриває нові можливості для зростання, диверсифікації діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень.

Станом на сьогодні на українському ринку спостерігається критичний дефіцит якісного управління ризиками на підприємствах. Причинами цього є як об'єктивні обставини — відсутність кваліфікованих спеціалістів, складна макроекономічна ситуація, нестабільне законодавче поле — так і суб'єктивні: недостатнє розуміння значущості цієї функції в структурі управління підприємством. Зокрема, проблема особливо загострюється в галузях, що мають критичне значення для економіки держави, як-от харчова промисловість.

Одним із провідних підприємств галузі є ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», діяльність якого є показовою з точки зору управління ризиками. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного постачання сировини, зростання собівартості продукції та складних логістичних умов. Це робить її ідеальним об'єктом для вивчення ризиків господарської діяльності та пошуку шляхів удосконалення системи їх управління.

Вивчення наукових джерел свідчить про активну розробку теоретичних основ ризик-менеджменту у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Вітлінського В. В., Великоіваненка Г. І. [9], Мороза В. М. [12], Мостенської Т. Л., Скопенко Н. С. [12]. Проте, більшість із них мають узагальнений характер, а адаптація до специфіки українських підприємств, особливо в умовах війни, є вкрай обмеженою. Практична реалізація існуючих моделей управління ризиками також наптовхується на низку бар'єрів: слабка технічне оснащення підприємств, нестача системного підходу до виявлення, оцінки та нейтралізації ризиків, низька гнучкість управлінських структур.

Метою дипломного проєкту є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів управління ризиками на прикладі діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», а також розробка та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управлінських рішень у цій сфері.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та економічну природу ризику, класифікувати його види.
2. Проаналізувати теоретичні підходи та механізми управління ризиками в організації.
3. Дослідити методики оцінки управління ризиками у сучасних умовах.
4. Здійснити аналіз ринку м'яса та м'ясопродуктів в Україні.
5. Надати загальну характеристику та оцінити діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

6. Ідентифікувати основні ризики, що супроводжують діяльність підприємства, та оцінити існуючу систему їх управління.
7. Розробити програму покращення економіко-організаційних процесів управління ризиками на підприємстві.
8. Обґрунтувати доцільність і ефективність впровадження обраного заходу.
9. Запропонувати організаційні умови для реалізації програми та оцінити її вплив на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками як складова системи менеджменту підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, статистичне групування, SWOTаналіз, експертна оцінка, графічний і порівняльний аналіз, методи економічного моделювання та прогнозування.

Робота структурована на вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління ризиками. У другому розділі досліджується ситуація на ринку м'ясної продукції та аналізується діяльність підприємства з урахуванням ризиків. У третьому розділі обґрунтовано практичні заходи щодо покращення системи управління ризиками на підприємстві та оцінено ефективність їх впровадження.

1.1. Ризик, як економічна категорія: сутність та види

Ризик як економічна категорія є фундаментальним явищем, що відображає невизначеність у прийнятті господарських рішень та ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних параметрів. Він є інтегральною характеристикою будь-якої економічної системи, що обумовлюється нестабільністю ринкового середовища, інформаційною асиметрією, динамікою макроекономічних індикаторів і впливом екзогенних та ендегенних факторів.

У широкому розумінні економічний ризик може бути визначений як ймовірність часткової або повної втрати економічних ресурсів, зниження рентабельності або виникнення фінансових дисбалансів унаслідок непередбачуваних змін зовнішнього чи внутрішнього середовища. Його сутність полягає в тому, що суб'єкти господарювання, ухвалюючи стратегічні чи операційні рішення, стикаються з варіативністю потенційних наслідків, що можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на їхню економічну ефективність [9, с. 282-291].

З позицій системного аналізу ризик можна розглядати як комплексну характеристику економічної діяльності, що формується під впливом стохастичних факторів і має об'єктивно-суб'єктивну природу. Зовнішні детермінанти ризику включають макроекономічну кон'юнктуру, інституційні трансформації, волатильність фінансових ринків, політичну нестабільність, геополітичні ризики та природно-кліматичні катаклізми. Внутрішні фактори ризику обумовлюються якістю корпоративного управління, рівнем стратегічного планування, ефективністю інноваційного розвитку, ступенем фінансової стійкості та інтелектуальним капіталом організації.

Ризик виконує амбівалентну функцію в економічному процесі, адже, з одного боку, він може спричиняти фінансові втрати, дефіцит ліквідності, зниження капіталізації та банкрутство економічних агентів, а з іншого – стимулює пошук інноваційних рішень, розвиток підприємницької ініціативи, оптимізацію ресурсного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності

[25, с. 50-57].

З метою мінімізації негативних наслідків і використання потенційних вигод застосовуються різноманітні методи управління ризиками, зокрема математичне моделювання, ймовірнісно-статистичні підходи, методи портфельного управління, страхування, хеджування та використання деривативів. Оптимізація ризикового середовища є важливим чинником забезпечення економічної безпеки, фінансової стійкості та стратегічної адаптивності суб'єктів господарювання.

Будь-яка сфера діяльності і будь-який вид діяльності в нашому житті обов'язково пов'язаний з ризиками. Не є винятком і підприємницька діяльність. Будь-яка компанія, незалежно від виду діяльності, розміру та форми власності, несе певні ризики. Враховуючи сучасні умови функціонування української економіки, питання управління ризиками є дуже актуальним. Адже все більше компаній стикаються з проблемами у своїй діяльності. Це проблеми з логістикою, проблеми з енергетикою, проблеми зі зниженням купівельної спроможності споживачів та багато інших.

Ефективне управління ризиками – це інструмент, який покликаний працювати на випередження та мінімізувати негативний ефект конкретного ризику в разі його реалізації. Управління ризиками є фундаментальним елементом для успішного функціонування компаній та організацій у сучасному бізнес-середовищі. Ця концепція визначається як системний підхід до виявлення, оцінки, контролю та зменшення ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і фінансових цілей компанії. Управління ризиками передбачає поєднання теоретичних підходів і практичної реалізації, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності управління.

Етимологія терміну «ризик» бере свій початок від грецького «*ridsikon, ridsa*» – струмок, скеля. У перекладі з італійської «*risiko*» означає небезпека, загроза, «*risisare*» – лавірувати між скелями. У французькій мові «*risque*» означає погрожувати, ризикувати у всіх діях людини.

Якщо існує ризик, результати діяльності неможливо точно передбачити.

Невизначеність – це неможливість отримання повної інформації про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи спеціалізованими засобами;

- невизначеність 2-го типу - це невизначеність, при якій відомі всі можливі результати, але неможливо оцінити ймовірність їх настання;
- невизначеність 3-го типу – це невизначеність, при якій неможливо точно оцінити можливі результати та ймовірність їх настання [22, с. 91-98].

Сьогодні в науці існує понад 40 різних критеріїв класифікації ризиків і понад 220 видів ризиків, тому в літературі немає єдиного розуміння сутності цієї категорії та загальноприйнятих підходів до класифікації. Групи ризиків можна розділити на зовнішні, внутрішні та змішані.

Зовнішні ризики - це ризики, які виникають поза організацією і не контролюються компанією. Зовнішні ризики на макрорівні включають такі фактори: геополітичні, природні, демографічні та ринкові умови. До зовнішніх ризиків на мікрорівні належать: монетарний, соціально-політичний та конкурентний. Внутрішні ризики, які виникають всередині організації та якими керує компанія, а саме: корпоративний ризик, управління знаннями, змішані ризики виникають в результаті відображення зовнішніх по відношенню до діяльності компанії ризиків, а саме: ділових відносин, інвестиційного ризику, технологій, суспільного сприйняття.

За часом впливу на господарські ризики їх можна поділити на короткострокові та постійні. Короткострокові ризики існують протягом певного періоду часу і, в принципі, можуть бути чітко визначені. Постійні ризики – це постійна загроза для господарської діяльності компанії в певному географічному регіоні чи бізнес-сфері. Оскільки ризик завжди пов'язаний з невизначеністю, можна зробити висновок, що звести ризик до нуля неможливо, оскільки неможливо врахувати все. Але що може зробити менеджер, так це мінімізувати ризик, знизити негативний ефект від його

виникнення до прийняттого рівня, виправданого на тлі потенційного прибутку компанії від реалізації конкретної стратегії [50, с. 9-13].

Управління ризиками – це процес ідентифікації, оцінки, управління та контролю потенційних подій і ситуацій для забезпечення розумної впевненості в тому, що організація досягне своїх цілей. Основні компоненти управління ризиками включають ідентифікацію ризиків, класифікацію ризиків, аналіз і оцінку потенційних наслідків, розробку стратегій і планів пом'якшення ризиків, а також моніторинг і управління ризиками в реальному часі. Важливо підкреслити, що управління ризиками не є ізольованою функцією, а включено в усі аспекти управління бізнесом [56, с. 214-220].

Управління ризиками – це управління організацією в цілому або її окремими підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі спеціальної процедури їх ідентифікації та оцінки, а також на основі вибору та використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обмінюватися інформацією про ризики та контролювати результати застосування цих методів.

Послідовність розробки політики управління ризиками включає наступні етапи [16, с. 189-198]:

- визначення можливих видів ризику;
- встановити основні фактори, що впливають на рівень ризиків;
- оцінка ймовірності виникнення окремих видів ризику;
- прогнозувати можливий розмір фінансово-економічних втрат і визначати допустиму зону ризику;
- розробка системи заходів із запобігання ризику;
- внутрішнє та зовнішнє страхування можливих фінансових втрат у разі настання ризикової події;
- оцінка ефективності розроблених заходів.

Управління ризиками базується на теоретичних концепціях і моделях, таких як теорія ризику, підхід портфельного ризику, модель Блека-Літтла та

використання математичних і статистичних методів для оцінки та передбачення ризиків.

Для покращення процесів управління ризиками доцільно інтегрувати сучасні інструменти та технології, такі як програмне забезпечення для управління ризиками та бізнес-аналітика.

Таким чином, усвідомлення важливості та системний підхід до управління ризиками дозволяє компаніям досягти більшої стійкості, зберегти платоспроможність, ділову репутацію, мінімізувати ймовірність банкрутства та забезпечити довгостроковий успіх в умовах невизначеності та якісних змін на ринку управління ризиками дозволяє зменшити кількість неефективних управлінських рішень, забезпечити максимальну ефективність і зберегти ресурси компанії. Такий ефект можливий завдяки проактивній роботі, а не реагування на реальну кризу, яка виникла через неефективне управління ризиками.

На страхуванні варто зупинитися більш детально. Страхування — це розподіл можливих збитків між кількома учасниками. Страхування виконує чотири функції:

1. Ризикова – відшкодування збитків, що виникли внаслідок ризику.
2. Превентивна – фінансування здійснюється за рахунок коштів страхового фонду.
3. Накопичувальна – створення фонду, так би мовити, «виживання».
4. Контрольна – контроль за використанням коштів страхового фонду лише за цільовим призначенням [53].

Страхування може бути обов'язковим і добровільним. Обов'язкове страхування - страхування, яке здійснюється відповідно до положень закону. Види, умови та порядок визначаються відповідними законодавчими актами. Витрати відносяться до собівартості продукції. Добровільне страхування – це страхування, яке ґрунтується на угоді між страхувальником і страховиком на добровільних засадах.

Страховання є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, яка неможлива без ризику. За допомогою страхування створюються грошові гарантії стабільності та прибутковості. На даний момент особливого значення набуває страхування ризиків: політичних, комерційних, юридичних, технічних. Страховання сприяє впорядкуванню фінансових і правових відносин між різними суб'єктами ринку. Метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, при цьому особливого значення набуває страхування від можливих збитків або упущеної вигоди [14, с. 288-298].

Фактори, що призводять до недоотримання прибутку, поділяються на дві групи. Перша група - це переривання виробничого циклу внаслідок стихійних лих, аварій або інших непередбачуваних подій. Друга група — зміни кон'юнктури ринку, невиконання постачальниками договірних зобов'язань або відмова від попередньо замовленої продукції. З розширенням ринкових відносин зростатиме потреба у страховому захисті компаній. Існують різні види страхування, наприклад, страхування на випадок простою обладнання, і воно діє як доповнення до страхування основних і оборотних засобів. Основною особливістю цього страхування є залежність величини збитку від тривалості зупинки виробництва. Страховання ризиків, пов'язаних із впровадженням нових видів техніки, має свої особливості [8, с. 16-25].

Розділимо два види цього страхування.

1. Страховання самого обладнання на випадок втрати, зупинки або знищення.

2. Страховання від негативних наслідків, викликаних впровадженням нових технологій, поділяється на такі види:

- помилки проектування та виготовлення;
- вихід на ринок конкурентоспроможної або більш дешевої продукції;
- дефекти, які не були виявлені під час випробувань тощо [38, с. 51-57].

Комерційне страхування є одним із найскладніших видів страхової діяльності. Складність полягає у визначенні величини страхового

відшкодування, найчастіше це різниця між вартістю страховки та величиною прибутку, отриманого від комерційної діяльності. Страхування валютних ризиків є особливою умовою зовнішньоекономічних контрактів. Це необхідно для сумісного проживання збитків [19, с. 122-124]:

- пов'язаних з виготовленням продукції на експорт і спричинених відмовою іноземного імпортера від оплати;
- збитки, що виникають внаслідок банкрутства іноземного партнера або викликані політичною нестабільністю в країні імпортера;
- страхування збитків через коливання валютного курсу протягом терміну дії договорів. Страхування інтересів інвестора останнім часом стає все більш популярним і пов'язане із залученням іноземних інвесторів.

Отже, ризик як економічна категорія є ключовим параметром функціонування ринкової економіки, що відображає динаміку невизначеності та стохастичну природу економічних процесів.

Його аналіз і управління є необхідними умовами для прийняття раціональних економічних рішень і формування ефективних стратегій розвитку в умовах нестабільності.

1.2. Механізм управління ризиками діяльності організації

Механізм управління ризиками діяльності організації являє собою комплексний адаптивний інструментарій, що інтегрує методологічні, аналітичні та управлінські аспекти для ідентифікації, кількісної та якісної оцінки, нейтралізації або трансформації ризиків, які можуть впливати на функціонування господарюючого суб'єкта. Його основною метою є забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом мінімізації негативного впливу невизначеності та створення механізмів компенсації потенційних втрат, а також використання ризиків як каталізаторів стратегічного розвитку.

Процес управління ризиками починається з їхньої ідентифікації, що передбачає систематичний аналіз екзогенних і ендогенних факторів ризику за допомогою математичного моделювання, SWOT-аналізу, прогнозного аналізу трендів, а також застосування експертних методів оцінювання невизначеності. Визначення джерел і детермінант ризику є критично важливим етапом, оскільки дозволяє сформувати структуровану матрицю загроз і виділити найбільш ймовірні сценарії їхньої реалізації [1, с. 62-69].

Подальший етап передбачає оцінку ризиків, яка здійснюється через використання стохастичних моделей, ймовірнісного аналізу, регресійних моделей, сценарного підходу та методів машинного навчання для прогнозування можливих наслідків. Важливою складовою цього процесу є визначення порогових значень допустимого ризику, що базується на співвідношенні потенційних витрат і вигід, які можуть бути отримані в результаті реалізації ризикових сценаріїв. Оцінка ризиків проводиться за допомогою таких методик, як VAR (Value at Risk), CVaR (Conditional Value at Risk), метод Монте-Карло, аналіз чутливості та бета-коефіцієнтів [29, с. 105108].

Залежно від отриманих результатів формується стратегія управління ризиками, яка може включати такі підходи, як уникнення ризику, його мінімізація, передача або прийняття. Уникнення передбачає усунення ризикових факторів шляхом зміни бізнес-процесів, реструктуризації активів або модифікації організаційної стратегії. Мінімізація реалізується через механізми диверсифікації, оптимізації фінансових потоків, застосування механізмів хеджування та використання страхових інструментів. Передача ризику може здійснюватися через механізми аутсорсингу, перестраховування або випуск похідних фінансових інструментів (деривативів). Прийняття ризику можливе за умови його обґрунтованої доцільності та розрахованої компенсації потенційних втрат шляхом створення резервних фондів або використання механізмів трансформації ризику в нові можливості.

Ефективність механізму управління ризиками забезпечується за рахунок створення інтегрованої системи моніторингу та контролю, яка базується на використанні інформаційних технологій, штучного інтелекту та системи раннього попередження ризиків. Постійний моніторинг здійснюється через аналіз динамічних ринкових індикаторів, оцінку макроекономічних трендів, контроль фінансових показників підприємства та прогнозування можливих кризових явищ. Особлива увага приділяється розробці сценарних моделей реагування на ризикові події, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегічний курс підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

Глобалізація економічних процесів покращує умови для ведення бізнесу, але ускладнює управління ризиками. Управління ризиками завжди було складним процесом. Водночас саме повноцінність підприємництва як форми ризикової діяльності ускладнює процеси управління. Ряд науковців відзначає складність процесів управління ризиками в господарській діяльності, зазначаючи, що [34, с. 140]:

- ризик слід розглядати не лише у вигляді фінансових втрат чи отримання меншого прибутку, але за сприятливих умов є можливість отримати вищий рівень прибутку, ніж розрахований для планування;
- поряд з об'єктивним підходом до вивчення підприємницького ризику розвивається суб'єктивний підхід, оскільки оцінка ризику та прийняття управлінських рішень повністю залежать від людини;
- ризик розглядається як сукупність факторів ризикових подій, які сприяють зниженню або підвищенню ефективності компанії (комерційної, економічної, соціальної, фінансової, виробничої, інвестиційної тощо);
- управління ризиками – це процес підготовки та здійснення підприємцем певних заходів, спрямованих на зменшення можливості прийняття неправильних управлінських рішень або зменшення негативних наслідків відносно небажаного розвитку подій.

Розглядаючи трактування поняття «менеджмент бізнес-ризиків», ми констатуємо відсутність єдиного загальноприйнятого підходу, отже,

спостерігаємо широку панораму визначень, які розкривають це складне та багатогранне поняття, доповнюючи одне одного.

Виходячи з вищесказаного, ми розуміємо, що управління бізнесризиками є складним процесом, а його ефективність потребує розробки методичних підходів та рекомендацій, які дозволяють систематизувати цей процес та підвищити його ефективність. Управління ризиками в підприємницькій діяльності базується на дотриманні певних принципів, які гарантують його прогресивність і відповідність вимогам часу. У переліку основних принципів управління ризиками в господарській діяльності виділимо [28, с. 44-52]:

- одноособове управління;
- систематичність; - науковість.

Водночас велике значення мають і методи, які використовуються для управління бізнес-ризиками, і можуть бути економічними, адміністративними чи психологічними. Ризик-менеджмент у господарській діяльності виконує низку функцій, а саме:

- планування;
- прогноз;
- аналіз; - координація; - контроль.

Найважливішою складовою функцій управління ризиками в господарській діяльності є прогнози. Адже своєчасне і правильне прогнозування виникнення ризикових ситуацій, а також правильна оцінка на основі моделей прогнозування є основою ефективного управління в цілому, планування і прогнозування в системі управління ризиками в бізнесі діяльності дозволяють:

- підвищити вартість підприємства;
- підвищити ефективність управлінських рішень;
- уникнути банкрутства бізнес-структури;
- покращити фінансову стабільність [39, с. 151-158].

Корпоративне управління ризиками здійснюється на основі використання різноманітних інструментів. Серед найбільш використовуваних у підприємницькій діяльності інструментів управління ризиками виділяємо:

- диверсифікацію;
- отримання додаткової інформації;
- розробка систем управління;
- мінімізація ризику;
- оптимізація ризиків на основі засобів математичного моделювання.

Вивчення літературних джерел дозволяє виділити два критерії ефективності управління ризиками підприємницької діяльності, яка визначається тривалістю [30, с. 105-108]:

- мінімізація ризиків, яку пропонується застосовувати в короткостроковому періоді;
- оптимізація ризиків, що мають практичне застосування в довгостроковій перспективі.

Виявлення критерію оптимізації ризиків підприємницької діяльності буде доцільним для використання при побудові прогнозних моделей розвитку ситуації та очікуваних змін факторних показників. Використання методів математичного моделювання для побудови прогностичних моделей в сучасних умовах комп'ютеризації цих процесів є надзвичайно важливим. Отже, управлінські рішення, прийняті за результатами моделювання ризикових ситуацій, є досить ефективними.

Серед перерахованих методів мінімізації або оптимізації ризиків широкого застосування набуло страхування. Варто зазначити, що страхування підприємницьких ризиків активно використовується в країнах зі сформованою економікою, особливо високорозвинених. Разом з тим, в умовах трансформації економіки страхування, на жаль, не набуло широкого поширення. Прикладом є українська економіка, де ризикове страхування в підприємницькій діяльності

є недостатнім. Однією з вагомих причин цього є недостатній розвиток ринку страхування та перестраховування, високий рівень зловживань з боку страховиків та низький рівень довіри [21].

Таким чином, ми змушені констатувати, що цей спосіб мінімізації втрат через виникнення ризикових ситуацій не є дуже поширеним, що, на жаль, не створює передумов для ефективного розвитку підприємництва. Метод диверсифікації або його вид, аутсорсинг, не отримав достатнього поширення у вітчизняній практиці управління ризиками. Таким чином, в українських реаліях бізнес-сферу найбільш ефективно використовувати для мінімізації ризиків, уникнення ризиків, з якими суб'єкт не може ефективно боротися (відмова від ненадійних контрагентів, ризикові проекти тощо).

Процес управління ризиками в господарській діяльності передбачає вибір пріоритетних ризиків, тобто тих, які найбільше впливають на результативність на даному етапі аналізу. Одним із інструментів реалізації такого відбору є побудова карт ризиків – графічно представленого опису певної кількості ризиків, розміщених у площині значущість ризику → ймовірність ризику.

Тому практична побудова таких карт ризиків дозволяє отримати чітку аналітичну оцінку та надає можливості для вибору найкращого варіанту. Управління ризиками в підприємницькій діяльності потребує систематизації цього процесу, що знаходить своє відображення в розробці політики формування ефективної системи. В економічній літературі цей аспект процесу управління ризиками досить поглиблено вивчений і представлений у публікаціях.

З процесами інтеграції економіки країни у світовий економічний простір зростає загроза зовнішніх ризиків для підприємництва. Для підвищення ефективності управління ризиками в господарській діяльності створюється портфель бізнес-ризиків, який акумулює всі види очікуваних ризиків, які можуть виникнути в компанії. Крім того, портфель бізнес-ризиків структурований для вдосконалення процесів його планування та

прогнозування очікувані результати. Важливим елементом портфеля бізнесризиків є розробка схем, пропонованих методів вивчення та оцінки, а також найбільш придатних моделей [45, с. 15-18].

Таким чином, ризик-менеджмент у підприємницькій діяльності підвищить інноваційну здатність компаній, оскільки, як правило, інноваційні ризики є найвищими. Враховуючи вплив інноваційного чинника на економічне зростання в сучасних умовах господарювання, необхідність удосконалення процесів управління ризиками підприємства стає фундаментальним завданням. Використання розроблених міжнародними організаціями документів щодо методів управління ризиками позитивно вплине на вдосконалення управління ризиками у підприємницькій діяльності в українських реаліях.

Отже, механізм управління ризиками є багаторівневою та динамічною системою, що поєднує методологічний, аналітичний і стратегічний компоненти, спрямовані на мінімізацію невизначеності, підвищення рівня стійкості організації та формування антикризових стратегій у рамках сучасних викликів економічного середовища. Його ефективне функціонування є визначальним фактором забезпечення фінансової стабільності, інноваційної адаптивності та довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах турбулентності ринкових відносин.

Невеликі інновації в модернізації обладнання, технології, оновленні продукції та зниженні собівартості виробництва пов'язані з незначними ризиками і необхідні для ефективної роботи підприємства. Зі значно більшим ризиком пов'язана реалізація масштабних інноваційних проектів, які докорінно змінюють технічну основу організації виробництва та управління. Механізм управління ризиками — це взаємодія всіх складових системи управління ризиками. Його ядром є підсистема управління ризиками, яка входить до структури управління бізнесом [23, с. 224].

Отже, механізм управління ризиками включає вплив зовнішнього середовища, а його центральною ланкою є підсистема управління ризиками.

Це відображає системний погляд на процес управління ризиками. Тільки всебічний і системний аналіз процесу управління дозволяє розробити план, який приведе до практичних результатів.

У цій інтерпретації система управління ризиками — це впорядкований набір заходів, таких як визначення мети управління ризиками, визначення ймовірності ризикових подій, обчислення ступеня та величини ризику, аналіз зовнішнього середовища, вибір стратегії управління ризиками та визначення методів управління ризиками, необхідних для бажаного впливу (нейтралізації або мінімізації) на ризик [12, с. 88-100].

Для вдосконалення економічних та організаційних процесів управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» необхідно реалізувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, одним із ключових напрямків є оптимізація логістичних процесів. Зіткнувшись з військовими ризиками та нестабільністю транспортної інфраструктури, компанії необхідно розширювати мережу постачальників сировини та збуту продукції, що дозволить мінімізувати залежність від конкретних регіонів. Альтернативні транспортні маршрути, використання власного автопарку або співпраця з кількома логістичними компаніями допоможуть уникнути збоїв у постачанні.

Не менш важливим є підвищення рівня автоматизації виробництва. Інвестиції в сучасне обладнання та цифровізацію бізнес-процесів допоможуть знизити витрати, підвищити якість продукції та зменшити вплив людського фактору. Впровадження програмного забезпечення для контролю виробничих процесів і моніторингу ризиків допоможе швидше реагувати на будь-які зміни в діяльності компанії.

Фінансова стабільність також відіграє важливу роль у системі управління ризиками. Для цього необхідно впроваджувати ефективне планування витрат, аналізувати фінансові показники та застосовувати гнучку цінову політику. Використання програм лояльності та акцій для споживачів

сприятиме підвищенню попиту на продукцію, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Крім того, залучення інвестицій та співпраця з банками для отримання вигідних кредитних програм може сприяти розширенню виробництва та впровадженню нових технологій [10, с. 480].

Зіткнувшись з військовими ризиками, компанія повинна розробити систему антикризового управління, що включає створення резервних запасів сировини, використання автономних джерел енергії та розширення міжнародних контактів для експорту продукції. Співпраця з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки дозволяє істотно зменшити залежність від національних економічних і політичних факторів [15, с. 278].

Управління персоналом є важливим аспектом для вдосконалення економічних та організаційних процесів. В умовах дефіциту робочої сили, спричиненого мобілізацією населення та міграцією, підприємствам необхідно впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації працівників, створювати пакети стимулів та надавати соціальну підтримку. Ефективному управлінню персоналом сприятиме гнучкий графік роботи, дистанційне адміністрування та впровадження сучасних HR-систем [46, с. 356].

Загалом удосконалення процесів управління економічними та організаційними ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має базуватися на системному підході, що включає диверсифікацію поставок, автоматизацію виробництва, фінансову стабільність, антикризове планування та ефективне управління персоналом. Такі заходи дозволять компанії не тільки мінімізувати ризики, а й адаптуватися до нових ринкових умов, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентні переваги.

Характеристикою фінансового ризику є ймовірність настання збитків у результаті будь-яких операцій у фінансовій, кредитній та біржовій сферах, операцій з цінними паперами, тобто ризики, що випливають із природи цих операцій. Внутрішні механізми попередження та нейтралізації фінансових ризиків. Диверсифікація, розподіл обсягу інвестованих ресурсів між різними не пов'язаними проектами. Збір додаткової інформації – збільшення обсягу

інформації дозволяє точніше спрогнозувати результат, тим самим зменшуючи ризик. Обмеження – встановити обмеження на суму фінансування проекту. Страхування – захист майнових інтересів [20, с. 82-86].

1.3. Методика оцінки управління ризиками діяльності організації

Методика оцінки управління ризиками діяльності організації являє собою багаторівневу систему аналітичних підходів, кількісних та якісних методів, що дозволяють ідентифікувати ефективність функціонування механізмів ризик-менеджменту та ступінь їхньої інтегрованості в стратегічну архітектуру корпоративного управління. Дана методика спрямована на діагностику рівня ризикового навантаження, виявлення вразливостей у системі ризик-контролю, а також оцінку здатності організації адаптуватися до стохастичних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В основі оцінки лежить комплексна верифікація системи управління ризиками, що включає аудит її структурно-функціональних елементів, нормативно-регуляторної бази та рівня відповідності загальноприйнятим міжнародним стандартам, таким як ISO 31000 (Risk Management), COSO ERM (Enterprise Risk Management) або регуляторним рамкам фінансового сектору на кшталт Basel III. На цьому етапі здійснюється структуризація основних компонентів ризик-менеджменту, аналізуються механізми ідентифікації, моніторингу та мінімізації ризиків, а також визначається ступінь їхньої інтеграції у стратегічний цикл ухвалення рішень [55, с. 23-35].

Оцінка ефективності управління ризиками передбачає застосування кількісних методів аналізу, що базуються на побудові економіко-математичних моделей, використанні ймовірнісних підходів, а також методології моделювання ризикових сценаріїв. До найбільш репрезентативних інструментів кількісного аналізу відносять методи розрахунку вартості під ризиком (Value at Risk – VaR), умовної вартості під ризиком (Conditional Value

at Risk – CVaR), стохастичного моделювання за методом Монте-Карло, аналізу чутливості та розрахунку динамічних коефіцієнтів ризику. Дані методи дозволяють ідентифікувати рівень волатильності фінансових потоків, визначити ймовірність реалізації різних типів ризикових подій та сформувані прогностичні сценарії їхнього впливу на економічну стабільність організації.

Якісні методи оцінки включають методи експертних оцінок (Delphi), SWOT-аналіз, морфологічний аналіз, методи причинно-наслідкових зв'язків, що дозволяють визначити не лише структурні недоліки в системі управління ризиками, але й організаційно-культурні бар'єри, що можуть перешкоджати ефективній імплементації заходів ризик-менеджменту. Значна увага приділяється аналізу гнучкості системи ризик-менеджменту, її здатності до адаптивного реагування та ефективності комунікаційних механізмів у рамках корпоративного управління ризиками.

Фінальний етап методики передбачає комплексний синтез отриманих аналітичних даних, розробку узагальнених висновків та формулювання рекомендацій щодо оптимізації системи управління ризиками. Серед потенційних стратегій удосконалення можуть бути впровадження автоматизованих аналітичних платформ для моніторингу ризиків, інтеграція алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ризикових подій, посилення системи внутрішнього контролю та розробка стратегій диверсифікації ризиків із використанням фінансових інструментів, таких як деривативи або страхові механізми [37, с. 34-41].

Підвищення ефективності управління ризиками в господарській діяльності шляхом опрацювання та систематизації окремих методичних підходів до оцінки їх застосування. Адже високий рівень невизначеності в умовах постійних змін середовища визначатиме необхідність постійного вибору щодо доцільності прийняття того чи іншого управлінського рішення. З турбулентністю ділового світу постійно змінюються ризики та можливості їх запобігання та мінімізації негативного впливу. Усе це зумовлює необхідність постійного дослідження ринку та можливості зазнати збитків через

виникнення ризикової ситуації. Необхідно розробити механізм оцінки ризиків у підприємницькій діяльності, оскільки її результати безпосередньо впливають на конструктивність управлінських рішень. Методологія оцінки ефективності управління ризиками в господарській діяльності вимагає дотримання низки принципів. Серед основних принципів оцінки ефективності управління ризиками у підприємницькій діяльності виділяємо [2, с. 26-37]:

- науковість, застосування якої набуває особливої актуальності в умовах функціонування економіки знань. Враховуючи, що в підприємницькій діяльності відбуваються перманентні зміни та зростаючий вплив знань, інтелекту та інформаційних технологій, пріоритетом стає дотримання принципу науковості, адже гарантувати конкурентні переваги бізнесструктури можливо враховувати нові можливості, створені науковим знанням;
- економічність – забезпечує мінімальні витрати на заходи з управління ризиками в господарській діяльності.

Переваги для суб'єкта господарювання від запровадження оцінки ефективності управління ризиками в господарській діяльності [42, с. 113-121]:

- передбачення виникнення ризикових ситуацій;
- запобігання виникненню ризиків;
- збільшення - зниження рівня збитків внаслідок виникнення ризикових ситуацій;
- вдосконалення профілактичних заходів;
- мінімізація величини короткострокового ризику;
- оптимізація величини довгострокового ризику;
- вдосконалити стратегію розвитку бізнес-структури;
- підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання; - покращити можливості розвитку конкурентних переваг.

Враховуючи, що ризики в господарській діяльності є різновидом управлінського рішення, доцільно розглядати їх аналіз як один із етапів процесу управління. Тому важливою функцією менеджменту є планування

ризиків і господарської діяльності комерційного закладу. У контексті планування важливим є момент оцінки ризиків у господарській діяльності, який за своєю природою є одним із складових елементів. Адже організація ефективного планування ризиків в торговому закладі забезпечується правильним і достовірним аналізом виникнення ризикової ситуації, часовим проміжком її очікування, оцінкою впливу на основні показники тощо. По суті, це характеристики, які охоплюють кількісний або якісний аналіз корпоративних ризиків.

Основною метою аналізу ризиків у господарській діяльності є надання інформації потенційним контрагентам (наприклад, інвесторам) про запропоновані запобіжні заходи для зменшення очікуваних збитків. На підставі цього останні приймають рішення про участь у проекті [31, с. 63-70].

В економіці та літературі процес управління ризиком у підприємницькій діяльності називають ризик-менеджментом. Він достатньо глибоко вивчений вченими та спеціалістами з управління. Як бачимо, він базується на встановленні фінансової ліквідності та економічної ефективності інвестування фінансових ресурсів у конкретний бізнес-проект. На основі цих показників ефективності встановлюється рівень ризику з подальшою розробкою конкретних заходів щодо мінімізації втрат. Однак використання статистичних даних не дозволяє отримати результати з високим рівнем достовірності. Для виявлення потенційних зон ризику використовується метод витрат і вигод, заснований на експертних оцінках, що робить результати суб'єктивними.

Отже, високий рівень суб'єктивності є основним недоліком цього методу, зниження якого можна забезпечити лише на основі високого інтелектуального розвитку спеціалістів [41].

Аналітичний метод оцінки ризиків, заснований на порівняльній оцінці зростання доходів і ризиків бізнес-проектів, дозволяє визначити рівень граничної корисності. Завдяки зменшенню впливу цінової конкуренції та збільшенню впливу ціннісних конкурентних переваг, можна констатувати високу ймовірність зростання економічної гідності та застосування даного

підходу. При побудові процесу оцінки ризиків у підприємницькій діяльності широко застосовуються методи математичного моделювання. У сучасних умовах із зростанням потенційних можливостей аналітичних інформаційних технологій щодо збору, накопичення, обробки та генерації кінцевих результатів можна з високою часткою ймовірності стверджувати про зростання можливостей застосування методів моделювання в майбутньому. Важливе значення в оцінці ефективності корпоративного ризик-менеджменту має кількісний аналіз ризиків, який дозволяє отримати ступінь ризику в абсолютних величинах. Враховуючи, що оцінка ризиків у господарській діяльності є трудомістким процесом, а результати кількісного аналізу потребують професійних коментарів, доцільно залучати до аналітичних процесів експертів. Таким чином, запропоновані показники оцінки ефективності управління бізнес-ризиками дадуть можливість виявити вузькі місця та джерела покращення, що позитивно вплине на зниження негативного впливу ризиків на діяльність бізнес-структур.

Аналіз управління ризиками проводиться за наступними методами:

1. Value at Risk (VaR) – оцінка потенційних втрат із заданою ймовірністю.

Аналітичний метод (Parametric VaR):

$$VaR_{\alpha} = \mu - z_{\alpha} \cdot \sigma \quad (1.1)$$

де:

- μ – середнє значення доходності активу,
- z_{α} – квантиль нормального розподілу для рівня довіри α , σ – стандартне відхилення доходності.

2. Conditional Value at Risk (CVaR) – очікувані втрати у найгірших сценаріях.

CVaR розраховується як середнє значення втрат, що перевищують

$$CVaR_{\alpha} = E(L | L > VaR_{\alpha}) \quad (1.2)$$

де L – втрати портфеля.

3. Стохастичне моделювання методом Монте-Карло – симуляція можливих сценаріїв прибутку/збитків.

4. Аналіз чутливості – вплив змін ключових фінансових факторів на результати.

5. Розрахунок динамічних коефіцієнтів ризику – ліквідність, рентабельність, платоспроможність.

Таким чином, методика оцінки управління ризиками діяльності організації є багатофакторною, інтегрованою та динамічною системою, яка забезпечує об'єктивний аналіз ефективності заходів ризик-менеджменту, визначає стратегічну резильєнтність організації та дозволяє сформувати комплексний підхід до мінімізації ризикових впливів у контексті економічної турбулентності та невизначеності.

Висновки до розділу 1

Управління ризиками є фундаментальним елементом сучасної системи менеджменту підприємства. Воно передбачає сукупність цілеспрямованих дій щодо виявлення, ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації негативного впливу потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та операційних цілей організації.

Сутність поняття ризику полягає в наявності невизначеності щодо майбутніх подій, що призводить до ймовірності відхилень фактичних результатів від запланованих. Це обумовлює необхідність формування системного підходу до ризик-менеджменту, який враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники ризику, а також специфіку діяльності підприємства.

Теоретичні засади управління ризиками базуються на концепціях економічної теорії, теорії ймовірностей, поведінкових моделях і системному аналізі. Сучасна методологія передбачає використання широкого спектру інструментів: від класичних — таких як аналіз сценаріїв, SWOT-аналіз,

експертні оцінки — до більш складних, зокрема, методів моделювання, аналізу чутливості, Value at Risk (VaR), Monte Carlo тощо.

Процес управління ризиками включає п'ять ключових етапів: ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінку наслідків, вибір та реалізацію заходів реагування, а також подальший моніторинг. Комплексна реалізація цих етапів сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, зниженню рівня невизначеності та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективна система управління ризиками є запорукою стійкого розвитку організації, дозволяючи зменшити ймовірність втрат, оптимізувати прийняття рішень, покращити стратегічне планування та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Аналіз м'ясопереробної галузі

М'ясний ринок є невід'ємною складовою агропродовольчого комплексу України, створюючи своєрідне середовище для розвитку ринкових відносин у м'ясопереробній галузі. Практично кожен житель країни так чи інакше є учасником цього ринку незалежно від національних традицій харчування, соціально-економічного статусу чи рівня доходів. До ключових сегментів м'ясного ринку належать ринки продукції свинарства, скотарства та птиці, і саме вони постачають сировину для м'ясопереробних підприємств. Динаміку основних змін у виробництві та споживанні м'яса, а також зміну поголів'я худоби в Україні у 2000–2025 роках наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва м'яса, структури споживання та поголів'я худоби
в Україні (2000–2025 рр.)**

Показник	2000	2005	2018	2024	2025 на початок року
	1	2	3	4	5
Частка м'яса птиці у виробництві, %	11,6	22,4	53,5	57,0	58,0
Частка свинини у виробництві, %	40,6	37,5	29,8	28,0	27,5
Частка яловичини і телятини у виробництві, %	45,4	40,1	15,2	11,0	10,5
Загальний обсяг виробництва м'яса, млн тонн	1,59	1,60	2,35	2,35	2,38

Продовження таблиці 2.1

	1	2	3	4	5
Споживання м'яса на 1 особу, кг	39,0	39,3	52,8	53,0	54,0
Структура споживання м'яса, %					
Птиця	30	35,6	47,3	50,0	51,0
Свинина	30	32,2	36,7	36,0	35,5
Яловичина	40	29,9	14,2	11,0	10,5
Поголів'я, млн голів					
ВРХ	9,42	7,11	3,33	2,15	2,00
Свиней	7,65	6,88	6,03	5,90	5,85
Птиці	124	152	211,7	215	220
Частка сільськогосподарських підприємств у виробництві м'яса, %	26,4	35,0	65,1	70	72

Джерело: складено за даними Держстат України [57]

Упродовж 2000–2025 років у тваринництві України відбулися суттєві перетворення, що позначилися й на структурі постачання сировини для переробки. Так, якщо на початку 2000 року частка м'яса птиці в загальному обсязі виробництва становила лише 11,6 %, то у 2018-му вона зросла до 53,5 %. У 2024 році частка м'яса птиці продовжила зростання і становила вже близько 57 %. Це означає, що більшість українських м'ясопереробних підприємств нині орієнтуються саме на переробку пташиного м'яса. За цей період обсяги виробництва птиці здебільшого зростали за рахунок великих агрохолдингів і птахофабрик, що сприяє збільшенню сировинної бази для переробки. Водночас частка свинини за 18 років зменшилася з 40,6 % до 29,8 %, а у 2024 році — до 28 %, а виробництво яловичини й телятини впало майже втричі — із 45,4 % до 15,2 %, а станом на 2024 рік — до 11 % [57].

У 2024–2025 роках в Україні зберігається тенденція переорієнтації м'ясопереробної галузі на переробку м'яса птиці. Частка м'яса птиці у структурі виробництва в 2024 році склала приблизно 57 %, свинини — 28 %, а яловичини й телятини — 11 %.

яловичини — лише 11 %. Основним джерелом пташиного м'яса залишаються великі агропромислові групи, такі як МНР SE, які забезпечують стабільну сировинну базу для переробників.

Загальний обсяг виробництва м'яса в Україні у 2024 році досягнув 2,35 млн тонн, що на 5 % більше, ніж у 2023 році (2,24 млн тонн). Зростання відбулося переважно за рахунок розвитку птахівництва. Прогноз на початок 2025 року свідчить про збереження цього рівня з незначним підвищенням. Основні виробничі потужності галузі все більше орієнтуються на м'ясо птиці, тоді як переробка яловичини зазнає скорочення через нестачу сировини та нерентабельність виробництва.

Структура споживання м'яса також суттєво змінилася. У 2024 році середньорічне споживання м'яса на одну особу становило приблизно 53 кг, що на 35 % більше, ніж у 2005 році, але все ще менше за рекомендовану норму (81 кг). У структурі споживання переважає м'ясо птиці (до 50 %), свинина займає близько 36 %, а яловичина — близько 11 %. Така ситуація формує попит на більш дешеву сировину, що активно використовується у ковбасному виробництві та напівфабрикатах.

На початку 2025 року поголів'я великої рогатої худоби в Україні становить приблизно 2 млн голів, що на 7 % менше, ніж у 2024 році. У той час як свинарство демонструє відносну стабільність, птахівництво продовжує нарощувати обсяги, зокрема завдяки ефективним технологіям та короткому циклу вирощування. Це робить м'ясо птиці більш доступним і привабливим для споживача, а також сприяє формуванню вертикально інтегрованих виробництв.

Географічно основні обсяги виробництва м'яса у 2024 році зосереджені у Вінницькій (15,1 %), Черкаській (13,8 %), Київській (10,2 %) та Дніпропетровській (9,5 %) областях, де діють найбільші аграрні підприємства. Сукупно ці регіони забезпечують понад 48 % загального обсягу м'ясного виробництва в Україні. Висока концентрація виробників у зазначених областях дозволяє формувати ефективні логістичні кластери для м'ясопереробної

промисловості, знижуючи витрати на транспортування та забезпечуючи сталість поставок.

У 2024–2025 роках м'ясопереробна галузь України продовжує адаптацію до змін структури виробництва та споживання. Основним джерелом прибутковості залишається птахівництво, а виробництво яловичини перебуває під загрозою подальшого скорочення через економічну нерентабельність і дефіцит сировини.

Не менш важливою залишається форма господарювання, яка визначає структуру виробництва м'ясної сировини в Україні. Якщо до 2000 року переважну частку м'яса (73,6 %) виробляли особисті селянські господарства, то з роками тенденція змінилася. У 2018 році близько 65,1 % продукції забезпечували великі сільськогосподарські підприємства. Ця тенденція посилилася: у 2024 році на підприємства припадало вже близько 70,4 %, а на початку 2025 року — понад 72 % загального обсягу м'яса. Таке зростання пов'язане з концентрацією виробничих потужностей у великих агрохолдингах, модернізацією технологій вирощування тварин, ефективнішим використанням ресурсів, а також адаптацією до вимог зовнішніх ринків. Водночас особисті господарства дедалі частіше зосереджуються на виробництві для власного споживання або дрібного локального збуту. Для м'ясопереробної галузі це означає переорієнтацію на масштабну обробку сировини, що надходить від великих агропромислових компаній, із частковим збереженням можливості роботи з продукцією дрібних виробників. Деталізовану динаміку змін у структурі за формами господарювання наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура виробництва м'яса за формами господарювання в Україні

(2000–2025 рр.)

Рік	Сільськогосподарські підприємства, %	Особисті селянські господарства, %
	1	2
2000	26,4	73,6

Продовження таблиці 2.2

	1	2
2005	34,8	65,2
2010	45,6	54,4
2015	58,3	41,7
2018	65,1	34,9
2020	67,8	32,2
2022	69,1	30,9
2024	70,4	29,6
2025	72,0	28,0

Джерело: складено за даними Держстат України [57]

У період з 2000 до 2024 року поголів'я великої рогатої худоби в Україні скоротилося критично — з 9,42 млн голів у 2000 році до приблизно 2,15 млн голів у 2024-му, що становить зниження на понад 77 %. Ще більш помітним є падіння у 2025 році — прогнозовано до 2,00 млн голів, що означає продовження негативної динаміки. Поголів'я свиней у 2024 році становило близько 5,9 млн голів, що майже на 23 % менше, ніж у 2000 році, хоча після критичного спаду 2014–2019 років відбувається часткова стабілізація за рахунок великих свинокомплексів. Єдиною галуззю, яка демонструє сталий розвиток, залишається птахівництво — поголів'я птиці збільшилося з 123,7 млн голів у 2000 році до понад 215 млн у 2024 році та прогнозовано досягне 220 млн у 2025 році.

У 2024 році найбільші показники поголів'я птиці спостерігалися у Вінницькій, Київській, Черкаській, Дніпропетровській та Львівській областях, які сукупно забезпечують понад 55 % загального обсягу. Саме у цих регіонах розташовані провідні агропромислові комплекси та птахофабрики, які формують стабільну сировинну базу для м'ясопереробної промисловості.

Зменшення кількості ВРХ, особливо корів, пов'язане з низькою економічною рентабельністю — високими витратами на утримання, подорожчанням кормів, енергоносіїв, ветеринарних препаратів та застарілими технологіями. У свою чергу, вирощування птиці є фінансово привабливішим

завдяки короткому виробничому циклу, швидкій окупності інвестицій і нижчій собівартості. Це стимулює капіталовкладення у галузь птахівництва, сприяє створенню вертикально інтегрованих холдингів і зміцнює позиції м'ясопереробників, що спеціалізуються на продукції з м'яса птиці.

Через африканську чуму свиней галузь свинарства в Україні пережила кризу, проте за рахунок приватних господарств і великих промислових комплексів виробництво свинини вдалося частково стабілізувати. У 2024 році до найбільших виробників свинини в Україні належать МХП (ПрАТ «Вінницька птахофабрика» — диверсифікований холдинг), ТОВ «Гудвеллі Україна», ТОВ «Нива Переяславщини», ПрАТ «АПК-Інвест», а також ТОВ «Глобинський свинокомплекс». Однак у цілому утримувати поголів'я свиней у великих господарствах стало складніше через необхідність вкладень у боротьбу з хворобами і дотримання вимог безпеки, що збільшує вартість сировини для м'ясопереробних підприємств.

У галузі вирощування великої рогатої худоби домінують господарства населення: наразі вони є основним джерелом сировини для переробки яловичини. Проте їхні обсяги виробництва зменшуються, оскільки це збитковий напрямок: інвестиції у велику рогату худобу окупаються 10–15 років, тоді як свинарство — 5–6 років. Через високу ціну яловичини (на 30–35 % дорожча за свинину) попит на неї залишається низьким, що погіршує економіку м'ясопереробних підприємств, які спеціалізуються на яловичині.

Щодо імпорту, у 2005 році частка закордонної сировини в загальному балансі м'яса становила 16,8 %, проте вже у 2018 році знизилася до 10,7 %. Ця тенденція зберігається і у 2024 році, коли імпортна частка складає близько 9,5 % загального обсягу. Попри загальне скорочення, імпорт залишається важливим джерелом забезпечення м'ясопереробної промисловості, особливо в сегменті дешевої сировини. Основну частку імпорту в 2024 році традиційно становить м'ясо птиці — понад 48 %, далі йде свинина — близько 43 %, тоді як яловичина займає лише 6–7 % у структурі ввезеної продукції.

Для м'ясопереробних підприємств імпорту має практичне значення передусім як джерело недорогої сировини для виробництва ковбас, фаршів, м'ясних напівфабрикатів і субпродуктів, особливо в умовах обмеженого внутрішнього постачання. Зокрема, великі комбінати активно закуповують м'ясо механічної обвалки, заморожені субпродукти та шкірно-жирову сировину, які дозволяють знижувати собівартість готової продукції. У 2025 році очікується збереження попиту на імпортовану сировину, зокрема через дефіцит якісного м'яса яловичини на внутрішньому ринку, а також через зростання внутрішнього споживання бюджетних м'ясопродуктів.

Експорт м'яса з України у 2024 році продовжує утримувати позитивну динаміку, сформовану протягом попередніх років. Якщо у 2018 році обсяги експорту сягали 399 тис. тонн, то у 2024 році цей показник становив близько 460 тис. тонн, з яких понад 88 % припадає на м'ясо птиці. Основним драйвером зростання залишається високоякісна курятина, що виробляється на вертикально інтегрованих підприємствах, таких як МНР SE (ТМ «Наша Ряба»).

Основними імпортерами української курятини у 2024 році виступають Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати, Нідерланди, Китай та Єгипет, при цьому країни Близького Сходу та Північної Африки забезпечують понад 60 % загального експорту. Активно зростають поставки до країн ЄС, насамперед до Румунії, Угорщини та Словаччини, завдяки діючим торговим квотам та відповідності європейським санітарним стандартам.

Експорт яловичини та свинини залишається значно меншим за обсягами. У 2024 році українська яловичина постачалася переважно до Китаю, Казахстану, Азербайджану та Грузії, а свинина — у Гонконг, В'єтнам, Молдову та Грузію. Поставки живої великої рогатої худоби значно знизилися порівняно з попередніми роками, однак Ліван, Йорданія та Єгипет залишаються серед головних споживачів цієї категорії.

Для м'ясопереробних підприємств, орієнтованих на експорт, це створює стійкі можливості для зростання прибутковості, диверсифікації ринків збуту та виходу на міжнародні стандарти якості. У 2025 році очікується подальше

зростання експорту птиці, а також потенційне розширення каналів поставок до Африки та Південно-Східної Азії внаслідок стабілізації логістичних ланцюгів і запровадження спрощених умов для експортерів аграрної продукції.

У контексті забезпечення продовольчої безпеки й незалежності України необхідно спрямувати зусилля на підтримку всіх сегментів тваринництва та м'ясопереробної галузі. Це передбачає фінансову підтримку через зниження кредитних ставок, своєчасні дотації, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного м'яса як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для переробників суттєве значення має модернізація виробничих ліній, впровадження нових технологій і розширення асортименту продукції відповідно до світових тенденцій.

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. М'ясопереробна галузь України тісно пов'язана з розвитком виробництва свинини, яловичини та, насамперед, м'яса птиці. За 2000–2025 роки загальне виробництво м'яса майже зросло на 50 %, проте структурні зміни показали дуже нерівномірний розвиток: виробництво яловичини скоротилося до 15,2 %, а птиці навпаки виросло до 53,5 %. Низька рентабельність вирощування великої рогатої худоби та свиней призвела до зменшення поголів'я, тоді як завдяки швидкій окупності і прибутковості птахівництва інвестиції у цю галузь постійно зростають. Внаслідок цих тенденцій м'ясопереробні підприємства дедалі більше орієнтуються на переробку пташиного м'яса, нарощуючи потужності та розвиваючи експорт. Проте для сталого розвитку галузі необхідно також забезпечити підтримку виробництва яловичини й свинини, впроваджувати сучасні технології переробки та створювати сприятливі умови для сільськогосподарських виробників сировини

М'ясопереробна галузь є важливим сегментом агропромислового комплексу України, забезпечуючи населення стратегічно важливою групою продуктів — м'ясом і м'ясопродуктами. Вона виконує ключову роль у формуванні продовольчої безпеки країни, забезпеченні валютних надходжень через експорт, а також впливає на зайнятість у сільській місцевості [12].

Останніми роками галузь функціонує в умовах глибокої трансформації, викликаної деструктивними зовнішніми чинниками — збройною агресією, скороченням виробничих потужностей, нестачею кваліфікованого персоналу, дефіцитом енергоресурсів та логістичними обмеженнями. Ці фактори спричинили суттєве зниження обсягів виробництва, особливо у сегменті великої рогатої худоби [21].

Незважаючи на складнощі, ринок м'яса зберігає стабільну структуру з домінуванням трьох основних видів продукції — м'яса птиці, свинини та яловичини. Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України, найбільшу частку у виробництві традиційно посідає м'ясо птиці, завдяки короткому циклу вирощування та нижчій собівартості порівняно з іншими видами [15].

Як показано в таблиці 2.3, галузь демонструє стійке зниження обсягів виробництва [19].

М'ясо птиці, незважаючи на зниження показників, зберігає позиції лідера, формуючи понад 58 % загального обсягу виробництва. Висока продуктивність галузі, орієнтованість на експорт та значні інвестиції у біобезпеку сприяли її відносній стабільності [12].

Водночас зниження внутрішнього виробництва частково компенсується зростанням імпорту. У 2023–2024 роках особливо активізувалося ввезення замороженої свинини та субпродуктів з країн ЄС. Це створює додатковий тиск на внутрішніх виробників та посилює конкуренцію на внутрішньому ринку [18].

У таблиці 2.3 наведено динаміку виробництва м'яса за основними категоріями.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва м'яса в Україні, тис. тонн

Вид м'яса	Роки										
	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2020	2021	2022	2023
М'ясо сільськогосподарських тварин	2067,6	2850,1	3500,0	4357,8	1662,8	2059,0	2322,6	2477,5	2438,3	2206,7	2239,5
Яловичина та телятина	714,8	1105,5	1556,3	1985,4	754,3	427,7	384,0	345,4	310,5	268,4	—
Свинина	955,1	1331,0	1315,0	1576,3	675,9	631,2	759,7	697,2	724,0	658,7	—
Баранина та козлятина	72,4	42,7	29,4	45,8	17,2	21,0	13,7	11,5	12,2	10,8	—
М'ясо птиці свійської	255,2	311,8	522,2	708,4	193,2	953,5	1143,7	1404,7	1373,5	1252,9	—
Кролятина	36,7	40,0	63,9	30,2	13,9	13,5	13,3	11,3	10,9	9,2	—
Кони́на	33,4	19,1	13,2	11,7	8,3	12,1	8,2	7,4	7,2	6,7	—

Джерело: складено за даними Держкомстату та аналітичного огляду Мінагрополітики [15; 27]

На рис. 2.1 представлена структура реалізації м'ясної продукції за основними каналами збуту.

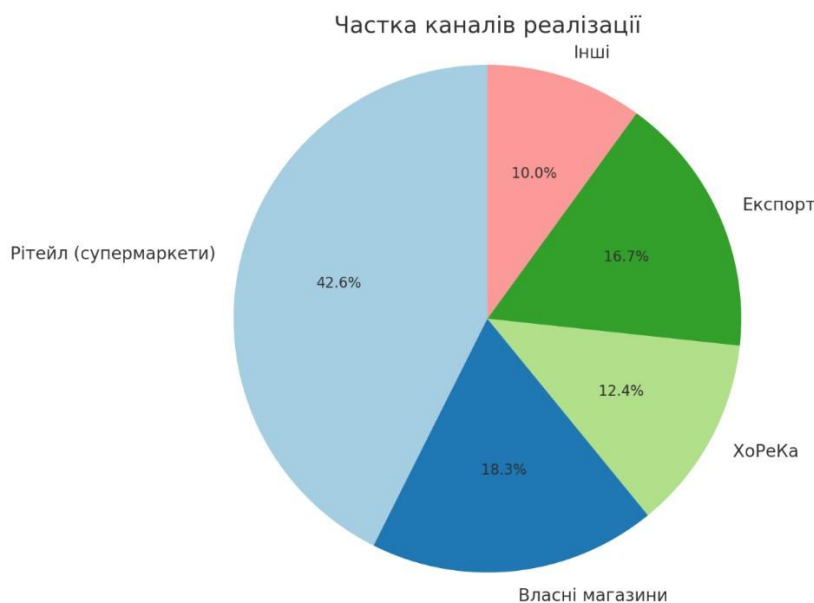


Рис. 2.1 Структура збуту м'ясної продукції в Україні у 2023 році, %

Джерело: складено за даними Держкомстату та аналітичного огляду Мінагрополітики [15; 27]

Як видно з рис. 2.1, найбільший обсяг реалізації припадає на рітейл — сучасні торгові мережі забезпечують майже половину роздрібних продажів м'ясної продукції. При цьому зберігається висока частка власної торговельної інфраструктури підприємств — це свідчить про активну інтеграцію м'ясокомбінатів у канали дистрибуції. Значна частка експорту (16,7 %) також підтверджує експортноорієнтований характер виробництва [27].

М'ясопереробна галузь в Україні стикається з низкою системних ризиків, серед яких:

- логістичні (руйнування інфраструктури, ускладнення транспортування в зону бойових дій);
- економічні (зростання витрат на енергоносії, інфляційні процеси);

- регуляторні (невизначеність у податковому законодавстві);
- кадрові (виїзд робочої сили, мобілізація);
- біологічні (ризик епідемій, ветеринарного контролю).

Таким чином, сучасний стан м'ясопереробної галузі в Україні є нестабільним, однак зберігає потенціал для відновлення через внутрішні реформи, інноваційні підходи та посилення державної підтримки. Розуміння макrorівневого середовища функціонування є передумовою для подальшої оцінки діяльності конкретного підприємства, зокрема ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».

2.2. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» веде свою історію з 1920 року (з часу створення кишкового цеху «Кишпромторг»), але саме як сучасне підприємство (у нинішньому вигляді) активно працює понад 20 років — з початку 2000-х років, після входження до складу групи компаній «Альянс» у 2003 році. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво ковбасних виробів, м'ясних делікатесів і напівфабрикатів, які відповідають сучасним стандартам якості та смаковим уподобанням українських споживачів.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» одним із перших, згідно з рейтингом всеукраїнських підприємств, почав випускати продукцію з високоякісної м'ясної сировини у вигляді різноманітних ковбасних виробів: сосисок, варених ковбас, сиро-копчених ковбас, м'ясних нарізок. Загальні відомості про ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальні відомості про ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	Значення
Код за ЄДРПОУ	32122069
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський м'ясокомбінат»
Скорочене найменування (згідно Статуту)	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
Юридична адреса	10025, Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Сергія Параджанова, 127
Керівник	Бабич Олег Анатолійович
Код території за КОАТУУ	1810136600
Регіон	Житомирська область
Дата реєстрації	06.08.2002
Орган реєстрації	Виконавчий комітет Житомирської міської ради
Код за КВЕД	10.13
Найменування (КВЕД)	Виробництво м'ясних продуктів

Джерело: складено за даними [48]

Завдяки багаторічному досвіду та довірі споживачів, «Житомирський м'ясокомбінат» розвивається з кожним днем і на даний момент має 3 основних бренди: ТМ «М'ясна Гільдія», ТМ «Ранчо», ТМ «Gremio de la Carne». Технологи та спеціалісти м'ясного виробництва вдосконалюють свою майстерність у приготуванні м'ясних шедеврів і не зупиняються на досягнутому. Дослідимо історію розвитку підприємства [48].

- 1920 рік. Знаковий рік для компанії. Цього року історія створення «Житомирського м'ясокомбінату» почалася з перейменування місцевого забійного цеху в кишковий цех «Кишпромторг».

- 1936–2010 рр. З 1936 року Житомирський м'ясокомбінат активно модернізувався, впроваджувався нові технології виробництва та нарощувався виробничий потенціал.
- 2003 рік. «Житомирський м'ясокомбінат» увійшов до складу ГК «Альянс», що дало новий потужний поштовх розвитку.
- 2005 рік. Проведено перший етап сучасного благоустрою:
 - закуплено сучасне обладнання провідних європейських виробників;
 - проведено реконструкцію цехів основного виробництва (ковбасного та м'ясо-жирового цехів);
 - відремонтовано та реконструйовано холодильні камери (обсяг 4 тис. тонн охолодженої та замороженої продукції).
- 2005–2010 рр. Керівництво компанії вирішило створити роздрібну мережу під торговою маркою. Відкрито понад 60 фірмових магазинів у Житомирі та Києві.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виробляє широкий асортимент високоякісних ковбасних виробів та м'ясних делікатесів. «Житомирський м'ясокомбінат» є одним із кращих підприємств Житомирської області та входить до 5 кращих підприємств України, про що свідчать нагороди та дипломи, отримані підприємством за весь період діяльності.

Стратегічною метою ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є найбільш повне задоволення вимог споживачів щодо безпечної та якісної продукції, підвищення лояльності покупців, зміцнення ринкових позицій, розширення ринків збуту, підвищення добробуту кожного члена колективу, акціонерів та суспільства в цілому.

Продукція підприємства виробляється з якісної та безпечної сировини, з дотриманням вимог чинного законодавства, стандартів та санітарних правил, що дозволяє займати лідируючі позиції на

національному ринку [3, с. 159-163].

Основні напрями діяльності у сфері управління якістю та безпечністю харчових продуктів:

- розробка та постійне вдосконалення системи управління якістю та безпекою харчових продуктів на основі принципів міжнародних, національних та корпоративних стандартів, командно-процесного підходу, моральної та матеріальної зацікавленості працівників підприємства;
- удосконалення існуючих безпечних технологій та впровадження сучасних технологій, створення умов для активної участі працівників у процесі генерації нових ідей;
- розширення асортименту продукції для задоволення потреб ринку та споживачів;
- залучення всього персоналу до досягнення стратегічних і поточних цілей шляхом використання мотивації, організації навчання та ефективного розвитку персоналу;
- постійне зростання обсягів виробництва;
- відповідальність перед споживачами за якість і безпеку виробленої продукції;
- підвищення соціального захисту працівників
ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат».

Керівництво ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» зобов'язується [48]:

- Вжити необхідних заходів для розуміння політики щодо якості та безпеки харчових продуктів і забезпечити її реалізацію, використовуючи всі наявні ресурси;
- Основним критерієм у роботі зі споживачем, при виконанні всіх замовлень, керівництво та працівники мають вважати якість та безпечність продукції, відповідність вимогам законодавства та вимогам споживачів;

- Створювати та підтримувати відповідні умови, які дозволяють працівникам брати повну участь у досягненні цілей компанії та справедливо та об'єктивно оцінювати свою діяльність;
- Обов'язки та повноваження кожного працівника визначені таким чином, щоб кожен усвідомлював свою відповідальність за якість та безпеку продукції та своєї діяльності.
- Забезпечувати систематичне навчання персоналу у сфері якості та безпеки харчових продуктів, залучати кожного працівника до участі в удосконаленні виробничих процесів, мотивувати персонал до підвищення якості та безпеки продукції. Ця політика в області якості та безпеки харчових продуктів є частиною загальної політики ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» і є основою для формування бізнес-стратегії.

Компанія постійно вдосконалює виробничі процеси та технології, впроваджуючи сучасне обладнання, що дозволяє досягати високого рівня продуктивності та якості. Вся продукція проходить суворе тестування, а у виробництво впроваджуються міжнародні стандарти якості, включаючи НАССР та ISO. Особлива увага приділяється використанню натуральних інгредієнтів, що є важливим фактором для споживачів, які обирають продукцію цього бренду.

Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» побудована за функціональним принципом, що передбачає розподіл повноважень та обов'язків між окремими підрозділами підприємства відповідно до їхніх основних функцій. Такий тип структури є традиційним для підприємств м'ясопереробної галузі, оскільки дозволяє забезпечити чітке управління виробничими процесами та ефективний контроль за виконанням ключових операцій [12].

Очолює підприємство генеральний директор, до функціональних обов'язків якого належить загальне стратегічне керівництво, затвердження

бюджетів, рішень щодо інвестиційних проектів, а також контроль за фінансовими та виробничими показниками. У підпорядкуванні генерального директора діють основні управлінські блоки: комерційний, виробничий, фінансовий, технічний, маркетинговий та кадровий.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором за [48]

З метою підвищення адаптивності до ринкових змін, підприємство поступово впроваджує елементи процесного підходу до управління — формуються міжфункціональні команди для розробки інновацій, впроваджується електронний документообіг та інтегровані системи обліку (ERP), що свідчить про поступову трансформацію моделі управління відповідно до сучасних викликів [18].

У таблиці 2.5 представлено основні фінансові показники підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5 Основні

техніко-економічні показники виробничо-господарської

діяльності ТОВ «» за 2022-2024 роки

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
	1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1555229	1961895	2005785	406 666	43 890	26,15	2,24
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	527	501	478	-26	-23	-4,93%	-4,59%
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	144 865	220 651	239 029	75 786	18 378	52,31%	8,33%
Продуктивність праці	тис. грн./особу	2 951,10	3 915,96	4 196,20	964,86	280,24	32,69%	7,16%
Середньомісячна оплата праці	грн./особу	22,91	36,70	41,67	13,79	4,97	60,19%	13,54%
Середньорічна вартість основних засобів (залишкова)	тис. грн.	555208	575986	588455	20 778	12 469	3,74%	2,16%
Фондовіддача	грн./грн.	2,80	3,41	3,41	0,61	0,00	21,74%	0,00%
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	1054629	1286329	1311718	231700	25389	21,97%	1,97%

Власний капітал	тис. грн.	364 390	483 615	562 627	119 225	79 012	32,74%	16,34%
-----------------	-----------	---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------

51

Продовження таблиці 2.5

	1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	996 711	1264257	1269707	267 546	5 450	26,84%	0,43%
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1400405	1780998	1828249	380 593	47 251	27,17%	2,65%
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	558 518	697 638	736 078	139 120	38 440	24,90%	5,51%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	41 650	69 289	76 384	27 639	7 095	66,36%	10,24%
Рентабельність активів	%	3,95	5,39	5,82	1,439	0,4300	36,46	7,98
Рентабельність діяльності	%	2,97	3,89	4,18	0,919	0,289	30,98	7,46
Рентабельність продукції	%	56,04	55,18	57,97	-0,8599	2,789	-1,53	5,06
Рентабельність власного капіталу	%	11,43	14,33	13,58	2,900	-0,75	25,37	-5,23

Фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки свідчать про позитивну динаміку ключових показників. Зростання чистого доходу та прибутковості підприємства вказує на ефективність управлінських рішень та адаптацію до ринкових умов.

Таблиця 2.5 демонструє основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022-2024 роки. Протягом цього періоду компанія показала значний ріст чистого доходу від реалізації продукції — на 406,7 млн грн у 2023 році та на 43,9 млн грн у 2024 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про зростання обсягів виробництва та продажу продукції. Водночас зменшення середньооблікової чисельності працівників у 2023 і 2024 роках на 4,93% та 4,59% відповідно свідчить про зниження потреби в робочій силі, що ймовірно пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та автоматизацією.

Фонд оплати праці зріс на 52,31% у 2023 році та на 8,33% у 2024 році порівняно з попередніми роками, що вказує на збільшення заробітної плати працівників. Середньомісячна оплата праці також показала позитивну динаміку — на 60,19% у 2023 році та на 13,54% у 2024 році порівняно з попередніми роками, що є індикатором поліпшення матеріального стимулювання працівників. Продуктивність праці зросла на 32,69% у 2023 році та на 7,16% у 2024 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу завдяки покращенню організаційних процесів.

Власний капітал підприємства зріс на 32,74% у 2023 році і на 16,34% у 2024 році порівняно з попередніми роками, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії. Незважаючи на загальний ріст витрат на виробництво, собівартість продукції залишалася відносно стабільною в 2024 році. Чистий прибуток збільшився на 66,36% у 2023 році та на 10,24% у 2024 році, що є свідченням успішної фінансової політики підприємства та підвищення його прибутковості.

Однак, незважаючи на загальний ріст витрат на виробництво, собівартість продукції залишалась відносно стабільною в 2024 році. Чистий прибуток збільшився на 66,36% в 2023 році та на 10,24% в 2024 році, що є відображенням успішної фінансової політики підприємства.

Загалом, структура капіталу та показники рентабельності говорять про збалансоване поєднання власних і позикових коштів (коефіцієнт співвідношення зобов'язань до активів $\approx 57\%$) та достатню внутрішню генеруючу здатність. Щоб підвищити загальну рентабельність, варто зосередитися на оптимізації оборотних активів (зменшення дебіторської заборгованості та запасів) і пошуку нових напрямів зростання виручки.

Ці показники свідчать про загальний позитивний тренд розвитку компанії в умовах економічної нестабільності, але є можливості для подальшого покращення ефективності та зниження витрат. У табл. 2.6 розглянемо динаміку активів підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка активів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2024 роки, тис. грн

Види активів	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту (зниження), %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022	2023/2022	2024/2022
	1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи	29764	30976	30956	1212	-20	4,07	-0,06
Основні засоби (первісна вартість)	142215 8	144461 7	150272 9	22459	58112	1,58	4,02

Продовження таблиці 2.6

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Знос основних засобів	819398	868631	914274	49233	45643	6,01	5,25
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0	nan	nan
Інші необоротні активи	9296	3980	19887	-5316	15907	-57,19	399,67

Джерело: складено за даними [48]

Таблиця 2.6 відображає динаміку активів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2024 роки. Загалом, активи компанії продемонстрували стабільний ріст, що свідчить про поступове збільшення вартості підприємства.

Аналіз динаміки активів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки дозволяє виявити певні тенденції та зміни у структурі активів підприємства, які важливі для оцінки його фінансової стійкості та ефективності.

1. Нематеріальні активи. За період з 2022 по 2024 рік спостерігається незначне збільшення вартості нематеріальних активів: з 29 764 тис. грн у 2022 році до 30 956 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про помірне нарощування інтелектуальних або нематеріальних ресурсів підприємства, які можуть включати програмне забезпечення, патенти, ліцензії та інші невидимі активи. Збільшення на 1 192 тис. грн за два роки вказує на стійку, але не різку динаміку.

2. Основні засоби (первісна вартість). Вартість основних засобів підприємства зросла з 1 422 158 тис. грн у 2022 році до 1 502 729 тис. грн у 2024 році, що є значним приростом (80 571 тис. грн) за два роки. Це свідчить

про розширення виробничих потужностей підприємства, можливе придбання нових технічних засобів або модернізацію існуючих активів, що є ознакою розвитку і збільшення виробничих можливостей.

3. Знос основних засобів. Знос основних засобів також показав зростання, збільшившись з 819 398 тис. грн у 2022 році до 914 274 тис. грн у 2024 році, що вказує на старіння частини основних засобів. За два роки знос зріс на 94 876 тис. грн. Однак це зростання можна пояснити як наслідок загального нарощування основних засобів підприємства. Підвищений рівень зносу також може свідчити про необхідність подальшої модернізації обладнання та техніки.

4. Довгострокова дебіторська заборгованість. З 2022 по 2024 роки вартість довгострокової дебіторської заборгованості залишалася на нульовому рівні. Це може свідчити про те, що підприємство не має значних зобов'язань, які потребують виплат у довгостроковій перспективі, або що така заборгованість не має значного впливу на фінансовий стан компанії.

5. Інші необоротні активи. Вартість інших необоротних активів знизилась з 9 296 тис. грн у 2022 році до 3 980 тис. грн у 2023 році, однак потім відбулося значне збільшення до 19 887 тис. грн у 2024 році. Це вказує на можливі зміни в структурі необоротних активів, зокрема на придбання нових активів або відновлення певних проектів чи інвестицій, що потребують капіталовкладень. Зростання на 15 907 тис. грн є значним і потребує детальнішого розгляду для оцінки природи цих активів.

Загалом, динаміка активів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчить про стабільне зростання основних засобів та нематеріальних активів, що може бути ознакою активного розвитку підприємства. Однак варто звернути увагу на зростання зносу основних засобів, що може вказувати на необхідність інвестування в їх модернізацію. Крім того,

важливою є зміна в інших необоротних активах, що вимагає додаткового аналізу для розуміння причин таких змін.

Усі ці зміни свідчать про позитивну динаміку активів підприємства, хоча варто звернути увагу на зростання зносу основних засобів, що потребує подальших інвестицій для збереження конкурентоспроможності.

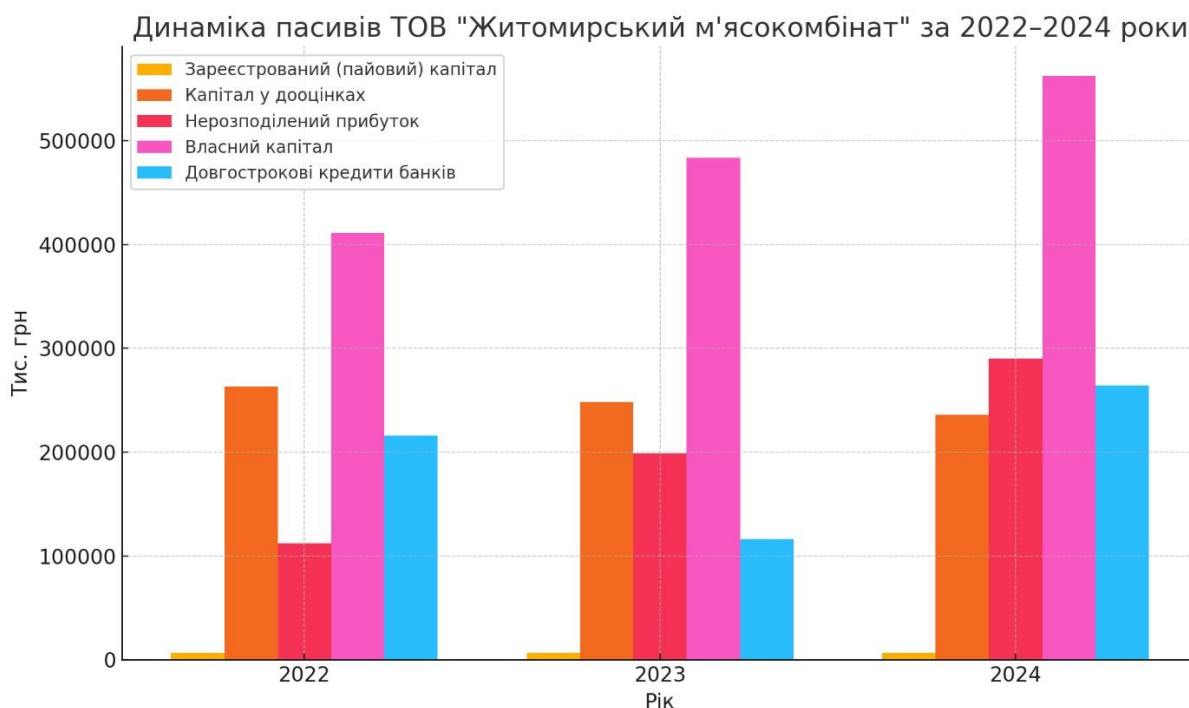


Рис. 2.3. Динаміка пасивів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2024 роки, тис. Грн

Джерело: складено за даними [48]

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2023–2024 роки вказує на кілька важливих фінансових тенденцій, що впливають на фінансову стабільність підприємства. За період з 2022 по 2024 рік значних змін у зареєстрованому капіталі не відбулося, оскільки його розмір залишався на рівні 6 437 тис. грн. Це свідчить про стабільність базового капіталу підприємства та відсутність значних додаткових внесків акціонерів чи змін у структурі власності.

Щодо капіталу в дооцінках, спостерігається зниження цієї величини з 262 849 тис. грн у 2022 році до 236 164 тис. грн у 2024 році. Таке зменшення

на 26 685 тис. грн є свідченням зменшення вартості активів, що підлягають дооцінці, або ж наявності коригувань, пов'язаних із змінами в ринковій вартості активів, які були раніше дооцінені. Це може вказувати на певні фінансові коригування підприємства, що є важливим для розуміння його майбутніх інвестиційних стратегій.

Натомість, нерозподілений прибуток ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» значно зріс за період з 2022 по 2024 рік, збільшившись з 112 289 тис. грн до 290 306 тис. грн. Це свідчить про успішність підприємства в отриманні прибутку та про його здатність зберігати позитивні фінансові результати. Власний капітал також зріс, що відображає зміцнення фінансової бази підприємства (з 411 295 тис. грн у 2022 році до 562 627 тис. грн у 2024 році). Це підвищення власного капіталу є позитивним сигналом щодо стабільності та здатності фінансувати майбутні інвестиції.

Щодо довгострокових кредитів банків, то в період з 2022 по 2023 рік спостерігалось значне зменшення їх обсягу з 215 956 тис. грн до 116 359 тис. грн, що свідчить про зниження боргового навантаження підприємства. Однак вже в 2024 році обсяг довгострокових кредитів знову зріс до 264 390 тис. грн, що може свідчити про потребу у фінансуванні нових проектів або розширенні виробничих потужностей. Таким чином, динаміка пасивів свідчить про змішане фінансове становище підприємства, де підвищення власного капіталу і прибутку балансуються з коливаннями в боргових зобов'язаннях.

Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію до зростання власного капіталу, але варто звернути увагу на збільшення довгострокових боргових зобов'язань.

Проаналізуємо обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2024 році за даними, що представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат» у 2024 році

	Основний вид продукції	Виробництво		Частка у загальному виробництві, %	Реалізація		Частка у загальному обсязі реалізації, %
		у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн		у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн	
1	Ковбасні вироби	2 000	540 000	48,6	1 950	530 000	47,7
2	М'ясо напівфабрикати	1 200	380 000	34,2	1 100	360 000	32,4
3	Консерви м'ясні	800	190 000	17,2	780	190 000	19,9
	Разом	—	1110 000	100,0	—	1080 000	100,0

Джерело: складено за даними [48]

У 2024 році ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» здійснило виробництво основних видів продукції загальною вартістю 1 110 000 тис. грн, при цьому основна частка у структурі виробництва припадала на ковбасні вироби (48,6 %), м'ясо напівфабрикати займали 34,2 %, а консерви м'ясні — 17,2 %. У натуральному вираженні було вироблено 2000 тонн ковбасних виробів, 1200 тонн м'ясних напівфабрикатів та 800 тонн м'ясних консервів.

Обсяги реалізації продукції за цей період склали 1 080 000 тис. грн. Найбільший обсяг реалізації також припав на ковбасні вироби (47,7 %), м'ясо

напівфабрикати забезпечили 32,4 % загального обсягу реалізації, а консерви м'ясні — 19,9 %. У натуральному вимірі підприємством було реалізовано 1950 тонн ковбасних виробів, 1100 тонн м'ясних

напівфабрикатів та 780 тонн м'ясних консервів.

Такі результати свідчать про стабільний попит на основні види продукції підприємства, зокрема ковбасні вироби, що залишаються лідером за обсягами виробництва і реалізації.

Житомирський м'ясокомбінат випускає свою продукцію під кількома власними торговими марками, що орієнтовані на різні цільові аудиторії:

Торгова марка «М'ясна гільдія» — це флагманський бренд підприємства, який поєднує в собі традиційні рецепти і високу якість продукції. Під цією маркою виробляються варені ковбаси, сосиски, сардельки, копченості та делікатеси. Основний акцент зроблено на натуральності сировини та збереженні класичних смакових властивостей.

Торгова марка «Ранчо» орієнтована на споживачів, які цінують справжній м'ясний смак і натуральність продуктів. Продукція цієї марки включає сирокочені та сиров'ялені ковбаси преміум-класу, виготовлені з мінімальною кількістю домішок за традиційними технологіями.

Торгова марка «Gremio» представляє сучасний підхід до виробництва м'ясних виробів. Продукція виготовляється за європейськими стандартами з використанням новітніх технологій. Особливу увагу приділено створенню нових смакових рішень та інноваційних способів пакування. Бренд «Gremio» орієнтований на молодшу динамічну аудиторію, яка цінує якість і сучасні тенденції.

Таким чином, Житомирський м'ясокомбінат успішно задовольняє потреби різних сегментів ринку, пропонуючи широкий вибір продукції під

Аналіз дебіторської заборгованості є важливим елементом оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень

ефективності розрахунків із контрагентами та контролю над оборотними активами. У табл. 2.8 розглянуто обсяг та структуру дебіторської заборгованості ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки, а також визначено абсолютні відхилення і темпи її зміни за аналізований період.

Таблиця 2.8

Дебіторська заборгованість ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022-2024 рік, тис. Грн

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Довгострокова дебіторська заборгованість	тис. грн	0	0	0	0	0	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	тис. грн	282 184	390 067	405 553	107 883	15 486	38,23%	3,97%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	тис. грн	13 114	36 369	13 073	23 255	-23 296	177,33%	-64,05%
Інша поточна дебіторська заборгованість	тис. грн	50 112	27 281	26 068	-22 831	-1 213	-45,56%	-4,45%
Усього	тис. грн	345 410	453 717	444 694	108 307	-9 023	31,36%	-1,99%

Джерело: складено за даними [48]

Як видно з таблиці 2.8, у 2022–2023 роках дебіторська заборгованість ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» суттєво зросла — загальний обсяг

збільшився на 108 307 тис. грн або на 31,36 %. Основне зростання відбулося за рахунок збільшення заборгованості за продукцію, товари і послуги.

У 2024 році порівняно з 2023 роком загальна дебіторська заборгованість дещо зменшилася на 9 023 тис. грн (на 1,99 %), що свідчить про певне поліпшення розрахунків із контрагентами. При цьому дебіторська заборгованість за виданими авансами скоротилася більш ніж на 64 %, що також є позитивним сигналом щодо оптимізації фінансових потоків підприємства.

У табл. 2.9 представлено основні показники рентабельності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2022–2024 роки, з урахуванням їх абсолютних змін і темпів зростання (зниження) у динаміці.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ТОВ «Житомирський
м'ясокомбінат», %**

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023/2022 2	2024/2023 3	2023/2022 2	2024/2023
Рентабельність активів	тис. грн	3,95	5,39	5,82	+1,44	+0,43	+36,46	+7,98
Рентабельність власного капіталу	тис. грн	11,43	14,33	13,58	+2,90	-0,75	+25,37	-5,23
Операційна рентабельність (діяльності)	тис. грн	2,97	3,89	4,18	+0,92	+0,29	+30,98	+7,46
Рентабельність реалізованої продукції	тис. грн	2,68	3,53	3,81	+0,85	+0,28	+31,72	+7,93

Рентабельність продукції (бруттоприбутку)	тис. грн	56,04	55,18	57,97	-0,86	+2,79	-1,53	+5,06
---	----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Джерело: складено за даними [48]

Згідно з даними таблиці 2.9, 2023 році рентабельність активів і власного капіталу зроста відповідно на 2,92 % і 2,91 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. У 2024 році рентабельність дещо знизилася, що може бути наслідком загального зменшення прибутковості. Незважаючи на незначне падіння рентабельності діяльності у 2024 році, підприємству вдалося підвищити рентабельність реалізованої продукції на 0,28 %, що вказує на стабільність маржинальності продажів. Розглянемо показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ

«Житомирський м'ясокомбінат» у 2023–2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Абсолютне відхилення	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
	1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,35	0,38	0,43	+0,03	+0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	> 2	2,99	2,63	2,32	-0,36	-0,31
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	1,54	1,61	1,76	+0,07	+0,15
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,07	0,09	0,12	+0,02	+0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу	< 1	0,65	0,62	0,57	-0,03	-0,05

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	0,24	0,27	0,30	+0,03	+0,03
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,79	0,82	0,85	+0,03	+0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1–3	1,90	1,97	2,01	+0,07	+0,04

Продовження таблиці 2.10

№	1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	0,72	0,76	0,79	+0,04	+0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,34	0,43	0,44	+0,09	+0,01
Чистий оборотний капітал, тис. грн	> 0	161 783	193 257	215 590	+31 474	+22 333

Джерело: складено за даними [48]

Таблиця 2.10 ілюструє, що Фінансові показники ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у 2022–2024 роках демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнти автономії та фінансової стабільності поступово зростали, що свідчить про зниження ризику залежності від зовнішніх джерел фінансування. Підвищення поточної, швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства. Зростання чистого оборотного капіталу також підтверджує зміцнення фінансової стійкості.

Усі основні показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства відповідають нормативним значенням. Позитивна динаміка автономії, маневреності та платоспроможності свідчить про підвищення внутрішньої фінансової незалежності. Коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності підтверджують здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання.

Окрім виробничої діяльності, Житомирський м'ясокомбінат відіграє важливу роль у соціальному житті регіону. Підприємство активно підтримує місцеву громаду, надаючи робочі місця, зокрема внутрішньо переміщеним особам, які втратили можливість працювати у рідних містах. Також компанія бере участь у благодійних акціях, допомагаючи Збройним Силам України та волонтерам, постачаючи їм продукцію [54, с. 35-37].

Отже, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє стабільний розвиток, що підтверджується збільшенням основних засобів, власного капіталу та нерозподіленого прибутку протягом 2023–2024 років. Підприємство активно інвестує в оновлення своїх активів, зокрема в основні засоби, що відображається у зростанні їх первісної вартості. Водночас, зростаючий знос основних засобів свідчить про потребу в подальшій модернізації та оновленні технічного обладнання для забезпечення довгострокового ефективного функціонування.

Аналіз пасивів підприємства показує змішану картину. Збільшення власного капіталу та нерозподіленого прибутку свідчить про позитивну фінансову динаміку та здатність підприємства до самофінансування. Проте зростання довгострокових кредитів може вказувати на підвищення боргового навантаження, що потребує подальшої уваги для збереження фінансової стабільності. Загалом, підприємство має потенціал для подальшого розвитку, але необхідно звертати увагу на управління борговими зобов'язаннями та модернізацію активів.

2.3. Оцінка управління ризиками ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Підприємництво здійснюється в умовах значної невизначеності ситуації, на яку впливає внутрішнє та зовнішнє середовище компанії.

Внутрішнє середовище характеризується організаційно-виробничою структурою підприємства, кількісним і якісним складом працівників,

обсягом і структурою виробничих фондів, технологією виробництва та іншими факторами.

Зовнішнє середовище включає [32, с. 144-147]:

- ▶ середовище прямого впливу (постачальники сировини, матеріалів і капіталу, споживачі, конкуренти, державні установи, профспілки);
- ▶ непрямий вплив середовища (стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні, соціокультурні фактори тощо).

Не слід вважати, що внутрішнє середовище не характеризується елементами невизначеності. Наприклад, неможливо уникнути несприятливих для виробництва ситуацій, таких як хвороби працівників, нещасні випадки та передчасні поломки робочого обладнання.

Крім того, внутрішнє середовище не є самоізоляційним. Воно тісно залежить від зовнішнього середовища, яке піддається значним змінам.

За цих умов будь-який результат виробничо-господарської діяльності очікується з певною ймовірністю. Вона визначається якістю прийнятих рішень і наявністю достатньої кількості інформаційного матеріалу, а кількість можливих рішень і результати їх прийняття можуть бути різними.

Економічна свобода і певна невизначеність ситуації, в якій опинилася компанія, зумовлюють можливість зазнати нею збитків або отримати надприбутки. Іншими словами, компанії ризикують, оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, його називають бізнесризиком [26, с. 63-70].

Отже, підприємницький ризик – це ймовірність зазнання підприємством збитків або отримання додаткового прибутку в процесі здійснення господарської діяльності внаслідок багатоваріантності можливих рішень або невизначеності виробничих ситуацій.

Аналіз правового регулювання діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показав, що на дане підприємство поширюється дія

законодавства України, зокрема таких важливих законів, як КЗпП України, Закон «Про захист прав споживачів», Закон «Про безпечність та якість харчових продуктів і продовольчої сировини», Закон «Про захист персональних даних». Це законодавство передбачає регулювання трудових відносин, захисту прав споживачів, безпеки та якості харчових продуктів та захисту персональних даних. Компанія зобов'язана дотримуватися вимог цих законів, забезпечуючи високий рівень якості своєї продукції, безпеку працівників і споживачів і захист персональних даних своїх клієнтів. Законодавство також передбачає співпрацю з міжнародними організаціями та іншими країнами для адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів і правил. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку та забезпечує відповідність її продукції міжнародним стандартам.

Таким чином, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має дотримуватись вимог законодавства, виконувати свої зобов'язання перед працівниками, споживачами та іншими зацікавленими особами. Врахування правових аспектів допоможе компанії забезпечити ефективну роботу, довіру споживачів та створити сприятливі умови для сталого розвитку ринку м'ясної продукції.

У своїй діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» піддається впливу різноманітних ризиків, які були детально розкриті у фінансовій звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ) ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» приділяє велику увагу управлінню ризиками у своїй діяльності. Систематичний моніторинг, впровадження заходів мінімізації негативних впливів та активне управління фінансовими ресурсами дозволяють компанії забезпечувати належний рівень фінансової стійкості та ліквідності.

Кредитний ризик для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» означає можливість зазнати фінансових збитків у разі невиконання контрагентами

своїх зобов'язань. Основними джерелами кредитного ризику для підприємства є грошові кошти, розміщені на банківських рахунках, дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, товари, роботи та послуги, а також за виданими авансами.

Для ефективного управління кредитним ризиком компанія здійснює такі заходи:

- Оцінка платоспроможності контрагентів. Перед укладенням угод підприємство проводить перевірку фінансового стану партнерів, аналізує їхню кредитну історію та репутацію на ринку.
- Диверсифікація портфеля контрагентів. Підприємство співпрацює з великою кількістю клієнтів, що знижує ризик суттєвих втрат у випадку неплатоспроможності одного чи кількох покупців.
- Відстеження термінів оплати. Ведеться постійний моніторинг дебіторської заборгованості із фокусом на виявлення прострочених платежів.
- Створення резервів. У разі наявності простроченої заборгованості підприємство створює резерв сумнівних боргів для покриття можливих втрат.

Згідно з фінансовою звітністю за МСФЗ кредитний ризик є контрольованим і визнаний помірним. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» не зазнало суттєвих кредитних втрат за звітний період, що свідчить про ефективність вжитих заходів [40, с. 28-36].

Окрім того, компанія прагне підтримувати грошові кошти переважно в банках із високим кредитним рейтингом, що додатково мінімізує ризики втрати ліквідності через фінансові труднощі банківських установ.

Ризик ліквідності для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» полягає у можливості виникнення труднощів із забезпеченням своєчасного виконання фінансових зобов'язань за короткостроковими боргами та поточними

витратами. Він виникає внаслідок невідповідності строків надходження грошових коштів і необхідності здійснення платежів.

Підприємство піддається ризику ліквідності переважно в результаті:

- необхідності здійснювати розрахунки за банківськими кредитами;
- потреби в покритті зобов'язань перед постачальниками; □ виплати заробітної плати та податкових платежів.

Для зменшення ризику ліквідності компанія реалізує комплекс заходів:

- Планування та прогнозування грошових потоків. Регулярне складання бюджетів руху грошових коштів дозволяє виявляти потенційні розриви ліквідності завчасно.
- Підтримання ліквідних активів. Підприємство утримує частину коштів у високоліквідній формі (гроші на банківських рахунках), що дозволяє оперативно покривати короткострокові потреби.
- Доступ до банківських кредитних ліній. Компанія має домовленості з банківськими установами щодо можливості використання короткострокового фінансування у разі потреби.
- Контроль дебіторської заборгованості. Завдяки постійному моніторингу заборгованості та своєчасній роботі з боржниками компанія забезпечує прогнозовані надходження грошових коштів.

Аналіз фінансової звітності за МСФЗ за 2023 рік свідчить, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» демонструє стабільні показники ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться на рівні 1,97 у 2023 році і 2,01 у 2024 році (норматив 1–3);
- коефіцієнт швидкої ліквідності відповідно 0,76 і 0,79 (норматив 0,6–0,8).

Таким чином, підприємство підтримує прийнятний рівень ліквідності, що забезпечує його фінансову стійкість і платоспроможність навіть у разі несприятливих економічних умов.

Валютний ризик для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» пов'язаний із можливими фінансовими втратами внаслідок коливань валютних курсів на міжнародних ринках. Хоча основна частина операцій підприємства здійснюється у національній валюті України – гривні (UAH), певна частина закупівель сировини, обладнання та деяких витрат проводиться в іноземних валютах (насамперед у доларах США та євро).

Основні джерела валютного ризику для підприємства:

- закупівля імпортової сировини та матеріалів;
- погашення кредитних зобов'язань, номінованих в іноземній валюті;
- розрахунки із зарубіжними постачальниками;
- коливання офіційного курсу гривні до основних валют.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» застосовує наступні методи управління валютним ризиком:

- Мінімізація валютної експозиції. Підприємство прагне максимально скорочувати обсяги контрактів в іноземній валюті, переводячи розрахунки у гривню за можливості.
- Оперативний моніторинг валютного ринку. Компанія постійно аналізує валютні тенденції та своєчасно реагує на зміни курсової політики НБУ.
- Застосування авансових платежів. У частині імпортних контрактів використовуються авансові платежі для фіксації цін у валюті на момент здійснення закупівлі, що дозволяє уникнути ризику здорожчання через курсові коливання.

- Використання банківських інструментів хеджування (опціонально). У разі великих валютних контрактів можливе залучення валютного страхування.

Згідно зі звітністю за 2023 рік, валютний ризик компанії оцінюється як помірний, оскільки частка іноземних операцій у загальній структурі витрат і зобов'язань є незначною. Проте підприємство зберігає постійну увагу до управління цим ризиком через нестабільність валютного ринку України.

Ризик відсоткової ставки для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» полягає у можливості виникнення додаткових фінансових витрат у випадку змін ринкових відсоткових ставок за кредитними зобов'язаннями. Підвищення ставок може збільшити витрати на обслуговування банківських кредитів, що, у свою чергу, негативно вплине на прибутковість підприємства.

Джерелами ризику є:

- кредити, залучені з плаваючими або переглядними відсотковими ставками;
- коливання облікової ставки Національного банку України; п зміни ринкової кон'юнктури кредитування.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» вживає ряд заходів для мінімізації впливу ризику відсоткової ставки:

- Укладання договорів на фіксовану ставку. За можливості підприємство залучає кредити зі сталою процентною ставкою на весь термін дії договору, що дозволяє уникнути збільшення витрат у випадку підвищення ринкових ставок.
- Розподіл кредитного портфеля. Підприємство використовує комбінацію короткострокових і довгострокових кредитних зобов'язань для оптимізації фінансового навантаження.

- Перегляд умов фінансування. Ведеться регулярний моніторинг умов кредитування із можливістю рефінансування боргів на вигідніших умовах.
- Обмеження кредитної залежності. Стратегія підприємства полягає у підтримці збалансованого рівня зовнішнього фінансування для зниження чутливості до змін процентних ставок.

Аналіз фінансової звітності за МСФЗ за 2023 рік свідчить, що частка кредитів із фіксованою ставкою залишається домінуючою у кредитному портфелі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Це дозволяє підприємству знижувати ризик збільшення фінансових витрат у періоди нестабільності банківського сектору.

Операційний ризик для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» означає можливість виникнення фінансових втрат або зниження ефективності діяльності внаслідок несправностей у виробничих процесах, технічних збоїв, помилок персоналу або зовнішніх подій, що впливають на операційну діяльність підприємства.

Основні джерела операційного ризику включають:

- технічні збої обладнання та виробничих ліній;
- перебої у постачанні сировини та матеріалів;
- людський фактор (помилки персоналу, недотримання технологічних норм);
- ризики, пов'язані із санітарно-епідеміологічними вимогами та ветеринарним контролем;
- вплив зовнішніх факторів (погодні умови, регуляторні обмеження, надзвичайні ситуації).

Для управління операційним ризиком ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» впроваджує комплекс заходів:

- Регулярне технічне обслуговування і модернізація обладнання. На підприємстві діє планово-попереджувальна система обслуговування обладнання, що дозволяє знижувати кількість аварій та простоїв.
- Створення страхових запасів сировини. Для уникнення перебоїв у виробництві підтримуються необхідні запаси основних видів сировини.
- Навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Компанія проводить тренінги з дотримання виробничої дисципліни, стандартів якості та безпеки праці.
- Розробка антикризових планів. Створено плани реагування на надзвичайні ситуації, включаючи аварійні протоколи та резервні виробничі рішення.
- Контроль якості на всіх етапах виробництва. Впроваджено систему внутрішнього аудиту та моніторингу якості готової продукції.

Фінансова звітність за МСФЗ за 2023 рік та результати аудиту підтверджують, що операційний ризик на підприємстві є контрольованим і не призводив до значних негативних наслідків протягом звітного періоду. Це свідчить про високу ефективність внутрішніх процедур управління ризиками.

Особливу увагу в умовах воєнного стану слід приділити ризикам, що пов'язані з безпековою ситуацією в країні. Війна чинить суттєвий вплив на логістику, постачання сировини, трудові ресурси, енергозабезпечення та загальну стабільність господарської діяльності. Це зумовлює необхідність формування адаптивної системи управління ризиками, яка включає не лише традиційні фінансові й операційні загрози, а й ризики воєнного часу. У табл. 2.11 представлено реєстр основних ризиків, притаманних діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», із зазначенням їх характеру, рівня ймовірності, сили впливу та пріоритету управління.

Таблиця 2.11

Реєстр ризиків ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Назва ризику	Характер ризику	Ймовірність виникнення	Сила впливу	Пріоритет управління
	1	2	3	4
Кредитний ризик	Внутрішній	Середня	Висока	Високий
Ризик ліквідності	Внутрішній	Низька	Висока	Середній
Валютний ризик	Зовнішній	Середня	Середня	Середній
Ризик відсоткової ставки	Зовнішній	Середня	Середня	Середній
Операційний ризик	Внутрішній	Середня	Висока	Високий
Воєнний ризик	Зовнішній	Висока	Критична	Найвищий

Продовження таблиці 2.11

	1	2	3	4
Ризик логістичних зривів	Зовнішній	Висока	Висока	Високий
Ризик нестачі персоналу	Внутрішній	Середня	Висока	Високий
Ризик перебоїв з енергією	Зовнішній	Середня	Висока	Високий

Джерело: складено за даними [48]

Після аналізу показників таблиці 2.11 можна зробити висновок, що воєнний ризик включає загрози фізичної безпеки персоналу, пошкодження інфраструктури, воєнні дії в зоні розташування виробничих потужностей.

Логістичні ризики охоплюють ускладнення або неможливість постачання сировини, збуту продукції, транспортні блокади.

Ризик нестачі персоналу обумовлений мобілізацією, евакуацією, психологічними факторами війни.

Перебої з енергією стали особливо актуальними у зв'язку з атаками на критичну інфраструктуру.

Розробити план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan) з урахуванням воєнних загроз.

Забезпечити різноманітність постачальників і наявність альтернативних логістичних маршрутів.

Впровадити програму підтримки персоналу (включаючи психологічну допомогу, адаптивний графік, релокацію).

Інвестувати в резервні джерела енергії та модернізацію енергоефективності.

Аналіз показує, що найбільш критичними для підприємства є ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища: забезпечення сировиною, валютні коливання. Саме ці фактори мають найбільший вплив на безперервність виробництва та рентабельність діяльності. Висока пріоритетність управління цими ризиками зумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування компанії.

У межах аналізу поточної системи управління ризиками встановлено, що ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» реалізує систему контролю якості відповідно до вимог міжнародних стандартів HACCP та ISO 22000:2005. Це свідчить про наявність внутрішніх процедур управління виробничими та санітарними ризиками. Проте виявлено такі проблеми:

- Відсутність єдиної корпоративної політики управління ризиками.
- Недостатній аналіз зовнішніх ризиків.
- Відсутність окремої служби або відповідального за ризикменеджмент.
- Обмежене використання цифрових інструментів для моніторингу ризиків.

З метою поглиблення стратегічного бачення ризиків доцільним є застосування класичних аналітичних моделей – SWOT, PEST і SPACEаналізу.

Детальніше результати SWOT-аналізу представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Висока собівартість через високу залежність від сировини
Впроваджені міжнародні стандарти безпеки (НАССР, ISO)	Невисокий рівень автоматизації процесів
Наявність власної дистрибуції та фірмових точок збуту	Обмежені маркетингові бюджети
Можливості	Загрози
Розширення на міжнародні ринки	Коливання валютного курсу, інфляція

Продовження таблиці 2.12

	1
Розвиток продукції з доданою вартістю	Законодавчі зміни у сфері харчової безпеки
Державні програми підтримки агровиробництва	Ризики, пов'язані з негативним впливом публічних відгуків

Джерело: складено за даними [48]

Згідно з даними таблиці 2.12, для нейтралізації визначених загроз рекомендовано такі заходи:

- впровадження механізмів фінансового планування і валютного хеджування для зниження ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями та інфляцією;

- забезпечення оперативного моніторингу законодавчих змін і своєчасної модернізації виробництва відповідно до нових нормативних вимог;
- створення системи управління репутаційними ризиками, включаючи постійний моніторинг громадської думки, проведення інформаційної роботи із споживачами та оперативну реакцію на негативні відгуки.

У табл. 2.13 наведено результати PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз зовнішнього середовища

Категорія	Фактори зовнішнього середовища
Політичні	Законодавчі зміни, митна політика, регулювання харчової безпеки
Економічні	Коливання курсу валют, інфляція, доступ до банківського фінансування
Соціальні	Зміна харчових уподобань, трудова міграція, соціальні очікування
Технологічні	Автоматизація виробництва, потреба в модернізації устаткування

Джерело: складено за даними [48]

На основі проведеного PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», наведеного у таблиці 2.13, було ідентифіковано ключові фактори, що впливають на функціонування підприємства та його стратегію розвитку.

Політичні фактори включають законодавчі зміни, митну політику, регулювання у сфері харчової безпеки. Ці фактори можуть суттєво впливати на діяльність підприємства шляхом запровадження нових стандартів якості продукції, санітарно-гігієнічних норм і правил ввезення чи вивезення товарів, що може призвести до зростання витрат і необхідності швидкої адаптації до нових умов.

Економічні фактори представлені коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та доступністю банківського фінансування. Зміна валютного курсу може негативно впливати на вартість імпортової сировини та обладнання, збільшуючи витрати підприємства. Інфляція знижує купівельну спроможність споживачів, що також може спричинити зниження попиту. Наявність доступу до кредитних ресурсів важлива для інвестицій у модернізацію та розширення діяльності.

Соціальні фактори охоплюють зміну харчових уподобань споживачів, трудову міграцію та соціальні очікування щодо якості продукції та умов праці. Зростання уваги споживачів до здорового харчування та прозорості виробництва стимулює підприємство впроваджувати нові стандарти якості та відповідальності. Водночас трудова міграція створює ризики дефіциту кваліфікованих кадрів, що ускладнює стабільне функціонування та розвиток підприємства.

Технологічні фактори включають потребу в автоматизації виробництва та модернізації устаткування. Недостатній рівень технологічного оновлення може знижувати конкурентоспроможність через високі виробничі витрати та низьку продуктивність. Інвестування в автоматизацію та технологічну модернізацію є ключовим фактором для підвищення ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, результати PEST-аналізу демонструють необхідність активного моніторингу та гнучкого реагування підприємства на зміни в зовнішньому середовищі для забезпечення стабільності, ефективності та сталого розвитку.

Загальна стратегічна позиція: консервативна, тобто підприємству доцільно зосередитися на збереженні поточних позицій, оптимізації витрат, контролі ризиків і поступовому переході до модернізації.

На основі SPACE-аналізу було визначено стратегічну позицію підприємства, яка дозволяє оцінити рівень управління ризиками з урахуванням ключових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Складові SPACE-аналізу:

1. Фінансова стійкість (FS):

- Власний капітал зростає, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості.

- Високі темпи росту чистого прибутку (зростання на 66,36% у 2023 р.) демонструють позитивну динаміку фінансових показників.

- Втім, висока залежність собівартості від сировини створює

ризик фінансової нестабільності за умов цінових коливань.

2. Конкурентні переваги (CA):

- Висока якість продукції та наявність міжнародних стандартів (НАССР, ISO) сприяють конкурентоспроможності.

- Власна дистрибуційна мережа забезпечує надійність і контроль

над процесом реалізації.

- Однак, обмежені маркетингові бюджети та низький рівень автоматизації стримують посилення позицій на ринку.

3. Стабільність зовнішнього середовища (ES):

- Високий рівень інфляції та волатильність валютного курсу створюють додаткові ризики.

- Зміни законодавства у сфері харчової безпеки вимагають постійної адаптації та витрат на відповідність новим нормам.

- Репутаційні ризики, зокрема через публічні відгуки, також

можуть негативно вплинути на стабільність підприємства.

4. Сила галузі (IS):

- М'ясопереробна галузь має стабільний попит, однак характеризується високим рівнем конкуренції.

- Потенціал розширення на міжнародні ринки створює можливості зростання.

- Галузь підтримується державними програмами, які можуть бути використані підприємством для зменшення ризиків.

Заходи з управління ризиками на основі SPACE-аналізу:

1. Фінансовий ризик:

- Використання інструментів фінансового хеджування для зменшення впливу валютних та цінових ризиків.

- Диверсифікація постачальників сировини для уникнення залежності від монопольних чи ризикованих джерел.

2. Операційні ризики:

- Інвестування у модернізацію обладнання та автоматизацію процесів з метою зниження собівартості та покращення продуктивності.

- Впровадження регулярних навчань та сертифікацій персоналу щодо нових стандартів харчової безпеки.

3. Репутаційні ризики:

- Створення системи оперативного реагування на негативні відгуки та постійний моніторинг соціальних медіа і публічних платформ.

- Розробка активної маркетингової стратегії з акцентом на просування високої якості продукції та прозорість бізнесу.

Таким чином, результати SPACE-аналізу дозволяють керівництву ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» визначити стратегії, які допоможуть знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Отже, аналіз ризиків діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» свідчить про необхідність створення комплексної системи ризикменеджменту, яка поєднуватиме технологічні, організаційні, фінансові та інформаційні заходи. Застосування інструментів стратегічного аналізу дозволяє підприємству не лише краще розуміти природу ризиків, але й підготуватися до потенційних викликів, зберігаючи стабільність у турбулентному зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 2

М'ясопереробна галузь є важливою складовою агропромислового комплексу, яка забезпечує виробництво м'ясних продуктів для внутрішнього споживання та експорту. В Україні ця галузь характеризується значною конкуренцією, високим рівнем технологічних вимог та великими інвестиційними витратами, зокрема на оновлення обладнання та модернізацію виробничих процесів.

Одним із основних ризиків для м'ясопереробних підприємств є коливання цін на сировину, зокрема на м'ясо, а також зміни в регуляторній політиці та стандартах безпеки харчових продуктів. Крім того, значним ризиком є можливі перебої в постачанні сировини через коливання в попиті або проблеми з логістикою, що може вплинути на виробничі процеси та фінансові результати підприємства. В умовах сучасної економіки, де зростає вимогливість споживачів до якості та безпеки продуктів, м'ясопереробні підприємства повинні адаптуватися до змін на ринку, застосовувати інноваційні технології та активно працювати над зниженням ризиків у своїй діяльності.

Аналіз управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» дозволяє стверджувати, що підприємство поступово формує системний підхід до мінімізації впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Цей підхід реалізується через комплекс взаємопов'язаних стратегічних, технологічних,

фінансових та організаційних рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах високої невизначеності.

Одним із ключових напрямів є забезпечення якості та безпечності продукції шляхом впровадження міжнародних стандартів харчової безпеки, зокрема системи HACCP та стандарту ISO 22000. Це дає змогу здійснювати управління ризиками на всіх етапах виробничого процесу — від закупівлі сировини до постачання готової продукції споживачу.

Підприємство також реалізує стратегію диверсифікації постачальників, що дозволяє знизити залежність від окремих контрагентів та уникнути ризиків збоїв у постачанні. Одночасно розвивається ринкова стратегія: підприємство активно розширює канали збуту, в тому числі за рахунок виходу на міжнародні ринки. Це дозволяє зменшити вплив внутрішньої економічної нестабільності та зміни купівельної спроможності населення.

У сфері фінансового управління компанія орієнтується на оптимізацію витрат, використання інструментів кредитування та залучення інвестицій, що є дієвими засобами протидії інфляційним та валютним ризикам, а також змін у податковому середовищі.

Підприємство адаптує логістику, впроваджує альтернативні шляхи постачання та збуту, інвестує у резервні джерела електроенергії, що забезпечує безперервність виробничого процесу. Поряд із цим зберігається високий рівень соціальної відповідальності: реалізуються заходи підтримки працівників та участь у гуманітарних ініціативах.

Загалом, управління ризиками на підприємстві базується на поєднанні превентивних заходів, стратегічного планування та гнучкості управлінських рішень. Разом із тим, для посилення ефективності даної системи доцільним є подальше вдосконалення цифрових інструментів управління ризиками, автоматизація виробництва та розвиток експортно-орієнтованої моделі діяльності.

Це дозволить підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

«ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення економічно-організаційних процесів управління ризиками

Для нейтралізації ризиків у своїй діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має зосередитися на кількох ключових напрямках, які забезпечать стабільність виробництва, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Одним із основних заходів є диверсифікація ринків збуту та постачальників. В умовах економічної нестабільності та військових ризиків компанія не може залежати від одного регіону чи одного великого партнера. Тому необхідно налагодити співпрацю з різними постачальниками сировини як всередині країни, так і за кордоном. Водночас вихід на міжнародні ринки допоможе компенсувати можливі втрати на внутрішньому ринку та знизити ризики, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності населення, є іншими важливими напрямками: автоматизація виробничих процесів та впровадження сучасних технологій [51].

Оновлюючи обладнання, можна підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та зменшити залежність від людського фактору, особливо в умовах дефіциту робочої сили. Використання цифрових систем моніторингу виробничих процесів дозволить швидше реагувати на зміни, прогнозувати ризики та запобігати їх появі.

Такий підхід дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, забезпечувати безперебійну роботу та адаптуватися до викликів ринку.

Управління ризиками є важливим аспектом стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», яке функціонує в умовах економічної та політичної нестабільності, ефективне

управління ризиками є запорукою не тільки збереження поточного стану бізнесу, але й його сталого розвитку в майбутньому. Оскільки підприємство стикається з цілим рядом загрози важливо розробити чітку програму діяльності для покращення економічно-організаційних процесів, яка дозволить мінімізувати ці ризики і забезпечити фінансову стійкість підприємства.

1. Диверсифікація ринків збуту та постачальників

Одним із найбільш ефективних способів мінімізації ризиків є диверсифікація ринків збуту та постачальників сировини. В умовах економічної нестабільності та непередбачуваних політичних змін, підприємство не може залежати від одного регіону чи одного великого партнера. Вихід на міжнародні ринки є важливим стратегічним кроком, оскільки дозволяє знизити ризики, пов'язані з нестабільністю попиту на внутрішньому ринку, а також зменшити залежність від коливань купівельної спроможності населення в Україні.

Диверсифікація постачальників сировини дозволяє знизити ризик перебоїв у виробництві, викликаних проблемами з постачанням. Налагодження співпраці з різними постачальниками як всередині країни, так і за кордоном, забезпечить більш стабільне постачання необхідної сировини і зменшить залежність від непередбачуваних зовнішніх факторів.

2. Автоматизація виробничих процесів та впровадження сучасних технологій

Автоматизація виробництва є важливим напрямком у покращенні економічних і організаційних процесів управління ризиками. Впровадження сучасних технологій та автоматизованих систем управління виробничими процесами дозволить значно підвищити ефективність роботи підприємства. Це також сприятиме зниженню витрат на виробництво, підвищенню

точності та зменшенню залежності від людського фактору, особливо в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили.

У цьому контексті ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» має потенціал для модернізації виробничого обладнання. Оновлення технічної бази дозволить не тільки покращити якість продукції, а й збільшити продуктивність, зменшити час на виробничі операції та скоротити енергетичні витрати.

3. Впровадження цифрових систем моніторингу та прогнозування ризиків

Цифровізація є ще одним важливим кроком для забезпечення ефективного управління ризиками. Впровадження сучасних цифрових систем для моніторингу та аналізу виробничих процесів дозволить швидше реагувати на зміни в операційній діяльності та зовнішньому середовищі, прогнозувати потенційні ризики та вчасно вживати заходів для їх запобігання. Це, в свою чергу, дозволить значно знизити ймовірність виникнення непередбачених ситуацій, таких як поломки обладнання, затримки у постачанні або зміни попиту на продукцію.

Цифрові системи управління допоможуть оптимізувати внутрішні процеси, зменшити час реагування на несприятливі умови ринку та знизити витрати, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним і гнучким в умовах змінюваного ринкового середовища.

4. Покращення управління людськими ресурсами

Управління персоналом є важливим фактором для мінімізації ризиків, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією співробітників або високим рівнем плинності кадрів. В умовах нестачі робочої сили важливо інвестувати в підвищення кваліфікації працівників, а також стимулювати їх до довготривалої роботи в компанії через програми мотивації та навчання.

Підвищення кваліфікації та оптимізація трудових ресурсів дозволить знизити ризики, пов'язані з людським фактором.

5. Фінансова стабільність та залучення інвестицій

Забезпечення фінансової стійкості є ключовим фактором у подоланні економічних та фінансових ризиків. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» повинно зосередитися на підтримці стабільного фінансового потоку, ефективному управлінні витратами та залученні інвестицій для розвитку нових проектів. Пошук нових джерел фінансування, таких як державні програми підтримки агровиробництва, може стати важливим кроком для покращення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішніх економічних коливань.

6. Підвищення корпоративної культури та управління репутацією

Не менш важливим є управління репутаційними ризиками. Залучення нових клієнтів та підтримка високої репутації на ринку потребує постійної роботи над іміджем компанії. Підприємству слід розвивати стратегічні комунікації, покращувати взаємодію з клієнтами через різні канали, включаючи цифрові технології, а також зосереджуватись на покращенні клієнтського досвіду. Для цього необхідно здійснювати регулярний моніторинг соціальних мереж та відгуків, реагувати на критичні ситуації та забезпечувати прозорість у всіх процесах.

Загалом, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» повинно впроваджувати комплексний підхід для покращення управлінських процесів, адаптації до змінюваних умов ринку та усунення ризиків, що виникають внаслідок економічної та політичної нестабільності. Завдяки правильно організованій стратегії управління ризиками, підприємство зможе залишатися конкурентоспроможним та стійким у довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу з диверсифікації продукції та його вплив на основні показники діяльності підприємства

В умовах підвищеної невизначеності та динамічної трансформації ринкового середовища, зумовленої воєнним станом, інфляцією, зміною споживчого попиту та порушенням логістичних ланцюгів, ефективна система управління ризиками має включати проактивні інструменти адаптації, одним із яких є диверсифікація товарного портфеля.

Для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» запропоновано впровадити нову лінію заморожених м'ясних напівфабрикатів — зокрема, котлет із преміальним рецептом («Premium Kotlet™»), які характеризуються високим попитом у споживачів за умов економії часу на приготування їжі, а також хорошими показниками тривалого зберігання. Цей напрям дозволяє зміцнити позиції підприємства у сегменті заморожених продуктів, що менш чутливий до логістичних і сезонних коливань, та одночасно орієнтуватися на збільшення обсягів експорту.

У зв'язку із підвищеною конкуренцією, нестабільністю постачання сировини та необхідністю підвищення гнучкості виробництва, ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» планує запустити новий напрям діяльності — виробництво заморожених м'ясних напівфабрикатів (котлети «Домашні»).

Рецептура продукту на 1 тонну котлет:

- Свинина напівжирна — 450 кг
- Яловичина — 300 кг
- Курятина (філе) — 150 кг
- Цибуля — 50 кг
- Панірувальні сухарі — 25 кг
- Спеції, сіль — 15 кг

- Вода питна — 10 кг

У табл. 3.1. представлено витрати на сировину на 1 тонну продукції заморожених м'ясних напівфабрикатів котлети «Домашні».

Таблиця 3.1

Витрати на сировину на 1 тонну продукції

Стаття витрат	Обсяг споживання	Ціна за одиницю (грн)	Сума витрат (грн)
Свинина напівжирна	450 кг	110,00	49 500
Яловичина	300 кг	135,00	40 500
Курятина (філе)	150 кг	95,00	14 250
Цибуля	50 кг	18,00	900
Панірувальні сухарі	25 кг	40,00	1 000
Спеції та сіль	15 кг	80,00	1 200
Вода	10 кг	5,00	50
Разом			107 400

Джерело: розраховано за даними [48]

Одним із важливих елементів витратної частини при здійсненні виробничої діяльності є споживання енергоресурсів, зокрема електроенергії. Витрати на енергоресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції, тому їх аналіз є необхідним для оцінки ефективності енергоспоживання. У табл. 3.2 подано розрахунок витрат на електроенергію, що використовується у процесах виробництва та заморожування продукції.

Таблиця 3.2

Витрати на енергоресурси

Стаття витрат	Обсяг	Ціна за одиницю (грн)	Сума витрат (грн)
Електроенергія (виробництво)	150 кВт	6,00	900
Електроенергія (заморожування)	80 кВт	6,00	480

Разом			1 380
-------	--	--	-------

Джерело: розраховано за даними [48]

Значну частину загальних витрат у виробництві продукції становлять витрати на оплату праці персоналу, безпосередньо задіяного у технологічному процесі. До цієї категорії включаються як основна заробітна плата, так і нарахування на неї відповідно до чинного законодавства. У табл. 3.3 подано розрахунок витрат на оплату праці працівників, залучених до формування котлет і процесу заморожування, а також нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ).

Таблиця 3.3

Витрати на оплату праці

Посада	Кількість / год	Ставка (грн/год)	Сума витрат (грн)
Формувальники котлет	3 працівники × 8 год	100	2 400
Оператори заморозки	2 працівники × 8 год	100	1 600
Разом по ЗП	5 працівників × 8 год	—	4 000
Нарахування ЄСВ (22%)	22% від фонду оплати праці	—	880

Джерело: розраховано за даними [48]

Для реалізації проєкту передбачається використання сучасного обладнання: фаршемішалки, формувальники та установки шокової заморозки. Загальна вартість такого обладнання становить близько 200 тис. грн (виділена частка із повної вартості технологічної лінії). При цьому застосовується метод прямолінійної амортизації зі 100% амортизацією на перший рік, з огляду на інтенсивне використання (виробниче навантаження – 500 тонн на рік). У табл. 3.4 подано розрахунок річної амортизації обладнання та відповідних витрат на одну тонну продукції, виходячи з обсягу річного виробництва в 500 тонн.

Таблиця 3.4

Амортизація обладнання

Обладнання	Первісна вартість, грн	Річна амортизація (%)	Річна сума амортизації, грн	Розрахунок на 1 тону (1т / 500т)	Сума витрат на 1 тону, грн
Фаршемішалки, формувальники, заморозки	200 000	100%*	200 000	$1 / 500 \times 200$ 000	400

Джерело: розраховано за даними [48]

Для пакування готової продукції передбачено використання вакуумних пакетів по 2 кг. Один пакет коштує 20 грн. Для 1 тонни продукції потрібно приблизно 500 пакетів (1000 кг / 2 кг). Таким чином, витрати на пакування становлять 10 000 грн за 1 т, проте у розрахунку береться умовна партія в $100 \text{ кг} \times 10 = 1000 \text{ кг} = 1 \text{ т}$, що дорівнює 10 упаковок (для спрощеного розрахунку) — 200 грн. У табл. 3.5 наведено розрахунок цих витрат для виробництва 1 тонни готової продукції, з урахуванням вартості вакуумних пакетів і доставки в межах області.

Таблиця 3.5

Інші витрати

Стаття витрат	Опис / Норма	Сума витрат (грн)
Пакування	Пакети вакуумні 2 кг \times 10 шт (1 т = 1000 кг / 100 = 10 упаковок по 100 кг кожна). Вартість одного пакету — 20 грн. Усього: 10×20 грн	200
Транспортні витрати	Доставка 1 т продукції до точок реалізації (в межах області)	1 100

Разом		1 300

Джерело: розраховано за даними [48]

Загальна сума витрат на 1 тону продукції = $107\,400 + 1\,380 + 4\,000 + 880 + 400 + 1\,300 = 115\,360$ грн.

У таблиці 3.1 представлено деталізовану структуру витрат на виробництво 1 тонни нової продукції. Аналіз показує, що найбільшу частку витрат становить сировина — сукупно 107 400 грн, що відповідає понад 92,9 % загальних витрат. Зокрема, найбільш витратними компонентами є свинина напівжирна (49 500 грн) та яловичина (40 500 грн), що зумовлено їх високою питомою вагою в рецептурі та ціною закупівлі.

Енерговитрати (табл. 3.2), включаючи виробництво та заморожування, становлять 1 380 грн (близько 1,2 %), що є типовим для м'ясопереробних підприємств з повним циклом виробництва.

Оплата праці основних виробничих працівників становить 4 000 грн (табл. 3.3), а нарахування ЄСВ – ще 880 грн, що разом складає 4,2 % витрат. Заробітна плата була розрахована погодинно ($100 \text{ грн/год} \times 8 \text{ год} \times 5 \text{ осіб}$), відповідно до вимог доцільності та обсягів виробітку.

Амортизація обладнання (табл. 3.4), з розрахунку на 1 тону при загальному річному навантаженні у 500 тонн, становить 400 грн, або 0,35 % витрат. Це свідчить про незначне навантаження на собівартість за рахунок амортизації вже наявного устаткування.

Інші витрати (пакування і транспорт) складають 1 500 грн (1,3 %) (табл. 3.5), де детально враховано витрати пакувальної плівки ($20 \text{ кг} \times 20 \text{ грн}$) та середню транспортну ставку.

У результаті загальна собівартість однієї тонни продукції становить 115 560 грн. Такий розподіл витрат дає змогу обґрунтовано оцінити

доцільність запровадження нового продукту, а також дозволяє підприємству більш ефективно управляти витратами в умовах ризиків і нестабільності ринку.

Плановий річний обсяг виробництва — 500 тонн, або 1 000 000 упаковок по 0,5 кг. З огляду на заплановану ціну реалізації однієї упаковки 75 грн, розрахуємо виручку, витрати, прибуток і рентабельність.

Розрахунок виручки, витрат та прибутку

Ціна реалізації 1 упаковки: 75 грн

Кількість упаковок з 1 тонни: 2000

Виручка з 1 тонни: $75 \times 2000 = 150\,000$ грн

Собівартість 1 тонни: 115 560 грн

Прибуток з 1 тонни: $150\,000 - 115\,560 = 34\,440$ грн

У табл. 3.6 подано фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за умови річного виробництва 500 тонн продукції.

Таблиця 3.6

Фінансові результати за планового річного обсягу виробництва

Показник	Формула	Значення
Обсяг виробництва	—	500 тонн
Виручка	$500 \times 150\,000$ грн	75 000 000 грн
Виробничі витрати	$500 \times 115\,560$ грн	57 780 000 грн
Валовий прибуток	$75\,000\,000 - 57\,780\,000$	17 220 000 грн
Прибуток на 1 упаковку	$75 - 57,78$	17,22 грн
Кількість упаковок	500×2000	1 000 000 шт

Загальний прибуток	$1\,000\,000 \times 17,22$	17 220 000 грн
Рентабельність продукції	$(34\,440 / 115\,560) \times 100\%$	$\approx 29,8\%$
Рентабельність продажів	$(17\,220\,000 / 75\,000\,000) \times 100\%$	$\approx 22,96\%$

Джерело: розраховано за даними [48]

Маржинальність і рентабельність залишаються стабільними при збільшенні обсягу виробництва (табл. 3.6). Прибуток зростає прямо пропорційно кількості реалізованої продукції.

Інвестиції включають закупівлю обладнання, запуск маркетингової кампанії, сертифікацію продукції, навчання персоналу, а також закупівлю сировини на перший виробничий цикл. Для реалізації заходів із диверсифікації виробництва, спрямованих на випуск нової продукції (зокрема — напівфабрикатів у вакуумному пакуванні), необхідно проаналізувати очікувані інвестиційні витрати. У складі витрат враховано закупівлю обладнання, витрати на запуск, сертифікацію, маркетингові активності та інші складові, що забезпечують повноцінне впровадження інноваційного процесу. У табл. 3.7 подано розрахунок вартості впровадження заходу з диверсифікації на прикладі нового виробничого напрямку.

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості впровадження заходу з диверсифікації

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
1. Лінія для формування котлет (Ishida, 500 кг/год)	750,0
2. Шокова заморозка (Tefcold, до -40°C)	Включено у п.1
3. Вакуумна упаковка (Vacuumizer, 300 уп./год)	400,0
4. Лінія для мийки та обробки сировини (Alpina)	180,0
5. Тестування та сертифікація продукції	100,0
6. Розробка бренду, упаковки, реклама	180,0

7. Навчання персоналу	50,0
8. Закупівля сировини на 1-й цикл (1 т)	665,0
Загальні інвестиції	2 325,0

Джерело: розраховано за даними [48]

У таблиці 3.7 наведено деталізований розрахунок інвестицій, необхідних для запуску нової лінії продукції – заморожених м'ясних котлет. До складу витрат включено як основні виробничі елементи (обладнання для формування, пакування та обробки), так і супровідні заходи, без яких неможливий повноцінний старт проєкту (сертифікація, реклама, навчання персоналу, створення первинного запасу сировини). Обладнання підібрано з урахуванням сучасних технологічних рішень і відповідності обсягам виробництва (500 тонн на рік).

Загальна сума інвестицій складає 2 325 тис. грн — це оптимальний рівень капіталовкладень, який дозволяє не лише досягти заявлених обсягів, а й забезпечити стабільну якість продукції, відповідність нормативним вимогам та конкурентоспроможність на ринку.

Розрахунок терміну окупності. Звичайний термін окупності:

$$\text{Токуп} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Чистий річний прибуток}} = \frac{2\,325\,000}{17\,220\,000} \approx 0,135 \text{ року} \approx 1,6 \text{ місяця}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \left(\frac{17\,220\,000}{2\,325\,000} \right) \times 100\% \approx 740,65\%$$

Проєкт має надзвичайно короткий термін окупності — менше 2 місяців — та високий рівень прибутковості, що свідчить про його доцільність з економічної точки зору.

Оцінка ефективності інвестицій з урахуванням дисконтування. Для глибшої оцінки ефективності інвестицій необхідно врахувати фактор часу, тобто вартість грошей у майбутньому. Для цього застосовується метод дисконтованих грошових потоків (DCF).

Умови розрахунку:

Прогнозований щорічний прибуток — 17 220 000 грн

Інвестиційні витрати — 2 325 000 грн

Дисконтна ставка — 25%, що відповідає середньоринковому значенню для України у 2024–2025 рр.

Період розрахунку — 10 років

Формула приведеної вартості грошового потоку:

$$PV_t = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де:

CF_t — грошовий потік у році t

r — дисконтна ставка t —

номер року

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту з диверсифікації виробництва використано метод дисконтованих грошових потоків (ДСФаналіз). Цей метод дозволяє врахувати вплив фактора часу на майбутні грошові надходження, застосовуючи ставку дисконтування. У даному випадку прийнято ставку на рівні 25%, що відповідає рівню ризику інвестицій у поточних економічних умовах. У табл. 3.8 подано розрахунок приведеної вартості грошових потоків за чотири роки проекту, а також визначено кумулятивний дисконтований ефект.

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту

Рік	Грошовий потік, грн	Дисконтована ставка	Приведена вартість (тис. грн)	Кумулятивний дисконтований потік (тис. грн)
1	17 220 000	$1 / (1+0,25)^1$	13 776,00	13 776,00
2	17 220 000	$1 / (1+0,25)^2$	11 020,80	24 796,80

3	17 220 000	$1 / (1+0,25)^3$	8 816,64	33 613,44
4	17 220 000	$1 / (1+0,25)^4$	7 053,31	40 666,75

Джерело: розраховано за даними [48]

У табл. 3.8 наведено покроковий розрахунок приведеної вартості щорічного прибутку проєкту з урахуванням дисконтної ставки. Як видно з кумулятивного грошового потоку, проєкт повністю окупається вже в першому році, оскільки дисконтований прибуток у рік 1 (13,776 млн грн) значно перевищує суму інвестицій (2,325 млн грн).

Отже, термін дисконтованої окупності проєкту становить менше 1 року, що підтверджує його високу інвестиційну привабливість та фінансову ефективність навіть за умов економічної нестабільності.

Вплив проєкту на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Впровадження нової товарної лінії «котлети Домашні» сприятиме розширенню ринків збуту, підвищенню прибутковості та збільшенню ефективності використання ресурсів. Для оцінки ефективності заходу доцільно порівняти ключові показники до впровадження (2024 рік) та після впровадження.

Для оцінки ефективності впровадження заходу з диверсифікації продукції проведено порівняльний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у базовому 2024 році та в проєктному 2025 році. Аналіз показує вплив реалізації інвестиційного проєкту на обсяг реалізації, фінансові результати, продуктивність праці та інші ключові характеристики підприємства.

Детальні дані наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив заходу з диверсифікації продукції на основні техніко-економічні

показники ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показник	Одиниця	2024 рік	Проект (2025)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
№	1	2	3	4	5
Обсяг реалізації продукції	тонн	1 350	1 850	+500	+37,04 %
Виручка від реалізації	тис. грн	135 000	210 000	+75 000	+55,56 %
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	420	425	+5	+1,19 %

Продовження таблиці 3.9

№	1	2	3	4	5
Продуктивність праці	тис. грн/ос.	421,43	494,12	+72,69	+17,25 %
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	85 000	87 325	+2 325	+2,74 %
Фондовіддача	грн/грн	2,08	2,89	+0,81	+38,94 %
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	137 500	195 280	+57 780	+42,00 %
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	коп.	77,7	77,5	-0,2	-0,26 %
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	39 500	56 720	+17 220	+43,57 %
Чистий прибуток	тис. грн	33 200	48 800	+15 600	+46,99 %
Рентабельність продажів	%	22,0	25,4	+3,4	+15,45 %
Рентабельність продукції	%	28,7	29,8	+1,1	+3,83 %

Джерело: розраховано за даними [48]

Запровадження нової товарної лінії дозволяє істотно поліпшити ключові показники ефективності підприємства (табл. 3.9). Обсяг реалізації зростає на 37%, а прибуток — майже на 47%. Також покращуються показники продуктивності праці та фондівіддачі. Зменшення питомих витрат (на 0,2 коп.) свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, навіть з урахуванням зростання витрат на виробництво.

Узагальнення ефективності заходу з диверсифікації продукції: розглянутий захід — впровадження нової лінії заморожених м'ясних напівфабрикатів (котлети «Домашні») — є економічно та стратегічно доцільним для ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». Проведений аналіз підтверджує його високу прибутковість, швидку окупність (менше 2 місяців) та незначний ризик, навіть за умов нестабільної макроекономічної ситуації. Серед ключових економічних аргументів слід відзначити рентабельність продукції на рівні 29,8%, що свідчить про високий рівень маржинального доходу, чистий річний прибуток проєкту у розмірі 17,22 млн грн при інвестиціях у 2,325 млн грн, а також швидку окупність — менше 1 року, навіть при дисконтованому розрахунку. Крім того, передбачається зростання основних показників діяльності підприємства — обсягів реалізації, доходу, продуктивності праці та рентабельності.

У стратегічному вимірі реалізація проєкту дозволяє знизити ризик зупинки виробництва через логістичні труднощі або коливання попиту на традиційну продукцію — завдяки довшому строку зберігання нових напівфабрикатів. Відбувається розширення каналів збуту: нова продукція має високий потенціал у сегментах HoReCa, мереж заморожених продуктів і експорту. Зменшується репутаційний ризик, адже заморожена продукція не залежить від оперативної логістики, тому перебої у доставках не впливають на постачальну дисципліну. Лінія є гнучкою й може бути адаптована для виготовлення широкого асортименту напівфабрикатів, що забезпечує

додаткові можливості для розвитку. Крім того, диверсифікація прибутків та зменшення залежності від одного продуктового напрямку сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Щодо ризиків впровадження, аналіз чутливості, а також застосування методів VaR і CVaR засвідчили, що ймовірність фінансових втрат є низькою, а структура витрат залишається стабільною навіть за умов зростання вартості сировини або енергоресурсів. У підсумку, впровадження заходу з диверсифікації продукції у вигляді нової лінії заморожених котлет є високоефективним і стратегічно обґрунтованим рішенням. Він сприяє не лише покращенню фінансових результатів підприємства, а й зниженню рівня критичних ризиків, забезпечуючи адаптивність, конкурентоздатність та стабільність підприємства у середньостроковій перспективі.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Успішна реалізація заходу з диверсифікації продукції — зокрема, впровадження виробництва нової лінії заморожених м'ясних напівфабрикатів — потребує не лише техніко-економічного обґрунтування, а й детального управлінсько-організаційного супроводу, що передбачає визначення відповідальних структур, ресурсне забезпечення та графік впровадження.

Організаційне забезпечення реалізації заходу має базуватися на принципах проектного підходу, передбачаючи створення тимчасової міжфункціональної робочої групи, відповідальної за координацію всіх етапів проекту.

Для забезпечення успішного впровадження заходу з диверсифікації продукції була розроблена організаційна структура, яка визначає відповідальність і функції основних підрозділів підприємства. Така структура сприяє чіткому розподілу завдань, контролю за виконанням і

координації дій між службами. Детальний розподіл функцій наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Організаційна структура впровадження заходу

Функціональний підрозділ	Функції у впровадженні заходу
№	1
Виробничий відділ	Підготовка та тестування технологічного процесу виробництва нової продукції
Відділ постачання	Закупівля сировини, пакування
Відділ маркетингу	Розробка бренду, позиціонування, підготовка до запуску

Продовження таблиці 3.10

№	1
Фінансово-економічний відділ	Бюджетування, моніторинг витрат, аналіз рентабельності
Відділ якості	Сертифікація продукції, забезпечення стандартів HACCP, ISO
Комерційна служба	Установлення каналів збуту, комунікація з торговими мережами

Джерело: складено автором за [15]

Керівництво проектом здійснює комерційний директор у координації з головним інженером і фінансовим директором. Уся діяльність реалізується відповідно до затвердженого графіка.

У табл. 3.11 наведено покрокові етапи впровадження заходу з диверсифікації продукції, що охоплюють від розробки рецептури до масового запуску та розподілу продукції. Кожен етап має визначену

тривалість і очікуваний результат, що забезпечує системний підхід до реалізації проєкту та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.11

Етапи впровадження заходу

Етап	Тривалість	Очікуваний результат
1. Розробка рецептури, тестування зразків	1 місяць	Оптимізована рецептура і технологія виробництва
2. Маркетингове дослідження і брендинг	1 місяць (паралельно)	Визначення цільового сегменту, створення упаковки, фокус-групи
4. Навчання персоналу	2 тижні	Підготовка працівників до нових технологічних операцій
5. Пілотний запуск	2 тижні	Контроль якості, пробний маркетинг
6. Масовий запуск і розподіл каналами збуту	1 місяць	Вихід на заплановані обсяги виробництва і реалізації

Джерело: складено автором за [15]

Відобразимо необхідний час впровадження нового продукту за допомогою діаграми Ганта.

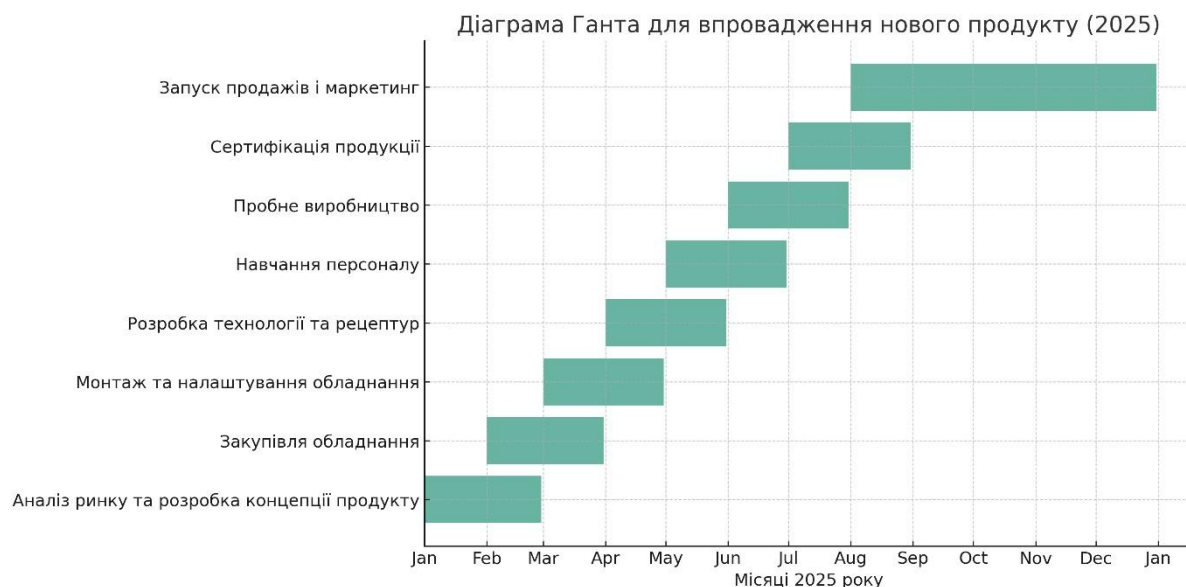


Рис. 3.1. Діаграма Ганта для впровадження нового продукту

Організаційні умови успішного впровадження:

1. Контрольні точки реалізації проекту — мають бути закріплені за відповідальними особами з обов'язковим щомісячним звітуванням.
2. Система моніторингу — оцінка ключових показників (обсяг виробництва, витрати, рентабельність) у динаміці.
3. Інформаційна підтримка — запуск CRM-системи для моніторингу збуту, зворотного зв'язку від споживачів.
4. Адаптація логістики — забезпечення умов зберігання, розподілу та транспортування продукції.

Реалізація заходу щодо запуску нової лінії продукції потребує комплексного організаційного супроводу з чітким розподілом функцій, контролем витрат та дотриманням етапності. Запропонована модель забезпечує високу економічну ефективність, швидке повернення інвестицій та істотне зниження комерційних і виробничих ризиків. Її реалізація є логічним продовженням системного підходу до управління ризиками на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність цілеспрямованого вдосконалення механізмів управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» як ключової умови забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. Управління ризиками має розглядатися не як реактивна функція, а як інтегрований елемент стратегічного планування, що охоплює прогнозування, ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію потенційних загроз.

Одним із практичних кроків у цьому напрямі стало обґрунтування доцільності впровадження заходу з диверсифікації продукції — запуску нової лінії заморожених м'ясних напівфабрикатів. Проведені розрахунки

продемонстрували високу рентабельність запропонованої продукції, її стійкість до цінових і логістичних коливань, а також здатність забезпечити позитивний фінансовий ефект у коротко- і середньостроковому періоді. За допомогою методів Value at Risk (VaR), Conditional VaR та аналізу чутливості було підтверджено низький рівень ризику реалізації даного проекту.

Стратегічне значення має впровадження сучасних інформаційноаналітичних технологій, зокрема інструментів прогнозного моделювання, аналізу великих даних (Big Data), автоматизованого моніторингу ризиків та ринкових змін. Такі технології дозволяють значно підвищити точність управлінських рішень, забезпечити адаптивність операційної діяльності та підвищити ефективність реагування на динамічні виклики.

Диверсифікація ризиків має здійснюватися на декількох рівнях: ресурсному (залучення альтернативних джерел сировини), географічному (розширення ринків збуту, зокрема за межами України), а також продуктовому (модернізація асортименту). Такий підхід дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів, регуляторних бар'єрів і ринкових коливань внутрішнього попиту.

Фінансова стабільність повинна підкріплюватися запровадженням механізмів гнучкого планування, резервування ресурсів, а також проведенням регулярного стрес-тестування ключових фінансових показників для моделювання кризових сценаріїв. Це забезпечить своєчасну адаптацію до екзогенних шоків і зменшить ризик втрати ліквідності.

Кадрова складова також виступає важливим елементом ризикменеджменту. У контексті дефіциту кваліфікованої робочої сили актуальним є впровадження політики внутрішнього навчання, підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційної підтримки та збереження кадрового потенціалу як основи безперервності операційної діяльності.

Особливу увагу слід приділити формуванню антикризової стратегії, яка передбачає створення інституційної та матеріально-технічної бази для швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Це включає забезпечення резервними джерелами живлення, формування стратегічного запасу сировини, адаптацію логістики та модернізацію інфраструктури.

Таким чином, удосконалення управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» повинно реалізовуватися через інтеграцію сучасних технологій, економічно обґрунтованих управлінських рішень, диверсифікацію операційної діяльності та кадрову стійкість. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить сформувати гнучку та адаптивну систему ризик-менеджменту, що забезпечить зниження ймовірності кризових ситуацій, посилення конкурентних переваг підприємства та стабільність його розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи проведено комплексне дослідження сутності, структури, класифікації та інструментів управління ризиками підприємницької діяльності. Теоретико-методичний аналіз та практичне застосування методів і моделей управління ризиками на прикладі діяльності ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» дозволили виявити низку актуальних проблем, а також обґрунтувати шляхи вдосконалення системи антикризового менеджменту.

1. Узагальнено наукові підходи до розуміння природи ризиків у підприємницькій діяльності, уточнено класифікацію ризиків за джерелами виникнення, ступенем впливу, тривалістю, характером прогнозованості та можливістю управління. Встановлено, що ризик є невід'ємним атрибутом

функціонування будь-якої компанії, а система управління ризиками має бути частиною стратегічного менеджменту.

2. Уточнено, що процес управління ризиками включає наступні етапи: виявлення ризиків, оцінка ймовірності їх виникнення та масштабу впливу, формування відповідних заходів реагування, впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку. Акцент зроблено на безперервності управління ризиками та необхідності його адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

3. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» піддається різноманітним ризикам, які включають кредитний, ліквідності, валютний, відсоткової ставки та операційний ризики. Кредитний ризик контролюється через оцінку платоспроможності контрагентів, диверсифікацію клієнтів та створення резервів. Ліквідність забезпечується плануванням грошових потоків та доступом до банківських кредитних ліній. Валютний ризик мінімізується через моніторинг валютного ринку та авансові платежі, а ризик відсоткових ставок — за допомогою фіксованих ставок і розподілу кредитного портфеля. Операційний ризик зменшується через технічне обслуговування обладнання, навчання персоналу та контроль якості.

4. Здійснено комплексну оцінку фінансового стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» у динаміці 2022–2024 рр. Аналіз показав, що підприємство, незважаючи на суттєві труднощі, зокрема повномасштабне вторгнення в 2022 році, порушення логістичних ланцюгів, значну нестабільність ринку та зростання собівартості продукції, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Оцінка ліквідності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості на 2024 рік показала значне покращення порівняно з попередніми роками, що свідчить про поступове відновлення та стабілізацію діяльності підприємства. Водночас, ці показники ще потребують додаткових зусиль і стратегічних

заходів для досягнення сталого і більш стійкого фінансового положення у майбутньому.

5. Визначено, що основними інструментами управління ризиками, які використовуються на підприємстві, є диверсифікація, страхування, адаптивне фінансове планування, маркетинговий моніторинг. Проте виявлено відсутність комплексної автоматизованої системи управління ризиками, недостатній рівень цифровізації процесів моніторингу загроз та обмежене використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

6. У межах розділу 3 розроблено практичний захід з удосконалення управління ризиками — впровадження нової лінії заморожених м'ясних напівфабрикатів. Запропонований напрям спрямований на диверсифікацію продуктової лінійки, зменшення залежності від ковбасного сегменту, зниження логістичних і ринкових ризиків, а також підвищення прибутковості діяльності підприємства.

7. Економічне обґрунтування заходу включало розрахунок

собівартості, прибутку з одиниці продукції, рентабельності (35,1 %), річного прибутку (2,34 млн грн) та терміну окупності інвестицій (менше 1 року).

Використання кількісних методів оцінки ризику — VaR, CVaR, аналізу чутливості — підтвердило прийнятний рівень фінансової стійкості нового напрямку, навіть у разі реалізації несприятливих сценаріїв.

8. Управлінсько-організаційне забезпечення заходу передбачає створення робочої групи, поетапне впровадження, розподіл функціональних ролей між відділами, підготовку виробничих потужностей, навчання персоналу та адаптацію логістичних процесів. Загальні інвестиційні витрати оцінили у 2,145 млн грн, а система моніторингу реалізації базується на КРІ-фіксації результатів за періодами.

9. Доведено, що підвищити ефективність управління ризиками можливо шляхом впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, зокрема цифрових платформ, алгоритмів прогнозного моделювання, аналізу великих даних (Big Data), а також автоматизованих систем моніторингу макро- і мікроекономічних показників. Це дозволить підвищити точність і своєчасність прийняття управлінських рішень.

10. Особливу увагу приділено необхідності впровадження антикризових сценаріїв управління, що передбачають створення стратегічних запасів сировини, забезпечення автономності виробництва, резервування енергетичних потужностей, а також посилення кадрової політики в умовах мобілізації та міграції трудових ресурсів. Важливою складовою системи ризик-менеджменту має стати безперервне навчання персоналу, гнучка система мотивації та підтримка внутрішнього потенціалу.

Отже, вдосконалення управління ризиками на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інвестиційну активність, використання цифрових технологій, інституційне забезпечення і розвиток людських ресурсів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити адаптивність підприємства до кризових ситуацій, забезпечити фінансову стійкість та довгострокову конкурентоспроможність в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуліч О. О., Кіс І. Р., Занора В. О. Тенденції управління екологічними ризиками транспортних проєктів. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 56. С. 62–69.

2. Баль-Прилипко Л. В., Ніколаєнко М. С., Чередніченко О. О., Даниленко С. Г., Назаренко М. В. Актуальні проблеми м'ясопереробної

галузі та практичні підходи до вдосконалення рецептур ковбасних виробів. Продовольчі ресурси. 2022. № 19. С. 26–37.

3. Балахініна А. В. Управління підприємством в умовах

невизначеності та ризику. Управління розвитком. 2011. № 20. С. 159–163.

4. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.

5. Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43.

6. Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7-8. С. 20-25.

7. Вараксіна О. В., Жовнір В. І., Побіденна В.Б. Агропродовольча сфера потребує інноваційних підходів. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с. 101 – 104.

8. Васенко Ірина. М'ясопереробна галузь України: тенденції та перспективи Товари і ринки. 2021. № 4. С. 16–25.

9. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Міжнародний науково-виробничий журнал Сталій розвиток економіки. 2013. 55 (22). С. 282–291.

10. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

11. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 216–222.
12. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: облікові аспекти. Економічні інновації. 2014. № 57. С. 88–100.
13. Гончаров В.М., Рахметулїна Ж.Б. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5. С. 76-81.
14. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288- 298.
15. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
16. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9(171). С. 189-198.
17. Дуброва О. С. Сучасні погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 1(8). С. 446–452.
18. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. Наукові праці НДФІ. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
19. Жовнір В.І. Доцільність застосування механізмів антикризового управління у передкризовий період. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки :

матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 122-124.

20. Занора В. О., Зачосова Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 82–86.

21. Зубко К.Ю., Червонящий І.І. Особливості формування реєстру ризиків. Збірник тез доповідей науково – методичної конференції викладачів, співробітників і студентів, м. Конотоп, 16 липня 2022 / Відп. за вип. В.В. Бібик. Конотоп: КІСумДУ.

22. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проєктів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 91–98.

23. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

24. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180.

25. Костюкова М. О. Систематизація та класифікація етапів аналізу ризиків в управлінні проєктами. Дослідження методу первинного аналізу наслідків за допомогою використання матриці ризику / М. О. Костюкова, В. І. Галясовський // Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2021. С. 50–57.

26. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. Вісник Запорізького національного університету. 2008. № 1(3). С. 63–70.

27. Краснокутська Н.С. та ін. Менеджмент : Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

28. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризикменеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

29. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6, Т.1. С. 105–108.

30. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.

31. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 18. С. 63– 70.

32. Михаленко О.В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

33. Мирошниченко Г.Б. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

34. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

35. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3(7). С. 74–79.

36. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73-79.

37. Панченко Н. Г. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. Агросвіт, 2018. № 22. С. 34–41.
38. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57.
39. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(27). С. 151-158.
40. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
41. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021.
42. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. № 3. С. 113-121.
43. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
44. Скопенко Н. С., Андреюк Н. В. Організація системи ризикменеджменту на підприємстві. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.
45. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Наукова-практичний збірник. 2017. № 5. С. 15–18.
46. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів:

Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

47. Терещенко Е.Ю., Школенко О.Б. Управління ризиками на підприємствах авіаційного бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2020. № 55-2. С. 25–30.

48. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». вебсайт.
URL:<https://zhmk.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення 05.02.2025).

49. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.

50. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, 9-13.

51. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39.

52. Черчата А. О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та теоретичні проблеми економіки та управління»), 2019. Вип. 1(2019). С. 172-179.

53. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. Держава та регіони. 2020. №6.

54. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С.35–37.

55. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. Hungary. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.

56. Tomashuk I. V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214–220.

57. Державна служба статистики України, USDA, 2024. URL:
<https://ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ЧИ ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тисячах гривень)

	При мітк и	Рік, що закінчився 31.12.2023	Рік, що закінчився 31.12.2022
Виручка від продажу товарів	8.1	1 961 895	1 555 229
Собівартість продажу	9.1	(1 264 257)	(996 711)
Валовий прибуток (збиток)		697 638	558 518
Інші операційні доходи	8.2	10 433	12 313
Адміністративні витрати	9.2	(75 951)	(48 252)
Витрати на збут	9.3	(434 531)	(367 660)
Інші операційні витрати	9.4	(22 125)	(15 965)
Інші доходи	8.3	9 942	3 679
Фінансові витрати	9.5	(86 451)	(81 229)
Інші витрати	9.6	(10 867)	(4 149)
Прибуток (збиток) до оподаткування		88 088	57 255
Дохід (витрати) з податку на прибуток	10.2	(18 799)	(15 605)
Прибуток (збиток) за рік		69 289	41 650
Дооцінка необоротних активів		-	-
Інший сукупний дохід		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(3 037)	(5 210)
Інший сукупний дохід після оподаткування		3 037	5 210
Статті, що надалі не можуть бути рекласифіковані в прибутку чи збитку		-	-
Разом сукупний дохід за рік		72 326	46 860

Бабич Олег Анатолійович
Генеральний директор
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року



Чибірева Олена Вікторівна

Головний бухгалтер
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

станом на 31 грудня 2023 року (у тис. грн.)

	Примітки	31.12.2023	31.12.2022
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Нематеріальні активи	11.1	30 976	29 764
Основні засоби	12.1	575 986	602 760
Активи з права користування	13.1	3 980	9 296
Незавершені капітальні інвестиції	12.1	9 161	11 766
Разом непоточні активи		620 103	653 586
Поточні активи			
Запаси	14.1	197 567	140 359
Торговельна дебіторська заборгованість	15.1	390 067	282 184
Дебіторська заборгованість за виданими ав-ми	15.4	36 369	13 114
Інша поточна дебіторська заборгованість	15.5	27 281	50 112
Грошові кошти та їх еквіваленти	16.1	11 343	5 748
Інші оборотні активи	15.4	3 599	12 395
Разом поточні активи		666 226	503 912
РАЗОМ АКТИВИ		1 286 329	1 157 498
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал та резерви			
Статутний капітал	17.1	6 437	6 437
Капітал у дооцінках	17.1	248 560	262 849
Додатковий капітал	17.1	29 720	29 720
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	17.1	198 898	112 289
Разом власний капітал та резерви		483 615	411 295
Непоточні зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	10.4	55 116	54 974
Довгострокові кредити банків	18.1	116 359	215 956
Зобов'язання з оренди	13.3	881	3 004
Разом непоточні зобов'язання		172 356	273 934
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	18.1	78 714	47 914
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	18.1	164 622	115 033
Торговельна кредиторська заборгованість	19.1	151 382	191 543
Аванси отримані	19.1	332	6 023
Зобов'язання з оренди	13.3	3 485	6 665
Забезпечення	21.1	31 910	18 582
Поточні податки до сплати	10.1	10 094	6 831
Розрахунки зі страхування	19.1	3 673	3 062
Розрахунки зі оплати праці	19.1	13 831	11 782
Інші зобов'язання	19.1	172 315	64 834
Разом поточні зобов'язання		630 358	472 269
РАЗОМ ПАСИВИ		1 286 329	1 157 498

Бабич Олег Анатолійович

Генеральний директор
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року



Чибірсва Олена Вікторівна

Головний бухгалтер
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У КАПІТАЛІ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тис. грн.)

	Статутний капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Неоплачений капітал	Нерозподілений прибуток (збиток)	Загальний капітал
Станом на 31.12.21 за даними МСФЗ	6 437	286 857	29 720	-	41 421	364 435
Чистий прибуток за звітний період	-	-	-	-	41 650	41 650
Інший сукупний дохід за звітний період	-	(24 008)	-	-	29 218	5 210
Дооцінка основних засобів	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податки на дооцінку	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	-	(24 008)	-	-	70 868	46 860
Станом на 31.12.22 за даними МСФЗ	6 437	262 849	29 720	-	112 289	411 295
Інші зміни	-	-	-	-	(6)	(6)
Скоригований залишок на початок року	6 437	262 849	29 720	-	112 283	411 289
Чистий прибуток за звітний період	-	-	-	-	69 289	69 289
Інший сукупний дохід за звітний період	-	(14 289)	-	-	17 326	3 037
Внески до капіталу	-	-	-	-	-	-
Дооцінка основних засобів	-	(14 289)	-	-	17 326	3 037
Відстрочені податки на дооцінку	-	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) за підсумками року	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	-	(14 289)	-	-	86 615	72 326
Станом на 31.12.2023	6 437	248 560	29 720	-	198 898	483 615

Бабич Олег Анатолійович

Генеральний директор
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року



Чибірева Олена Вікторівна

Головний бухгалтер
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (у тис. грн.)

	Рік, що закінчився 31.12.2023	Рік, що закінчився 31.12.2022
Рух грошових коштів від операційної діяльності		
Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)		
Надходження грошових коштів від покупців	2 579 150	1 911 604
Повернення податків і зборів	-	-
Цільового фінансування	4	4
Надходження від повернення авансів	9 537	12 210
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	144	-
Надходження від операційної оренди	12 115	11 818
Інші надходження від операційної діяльності	463 491	396 719
Оплата постачальникам	(2 009 449)	(1 557 236)
Витрачання на оплату праці	(161 690)	(108 187)
Відрахування на соціальні заходи	(44 084)	(30 639)
Витрачання на сплату податків	(71 828)	(57 823)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	(13 333)	(13 077)
Витрати на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	(17 973)	(18 484)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків та зборів	(40 522)	(26 262)
Витрачання на оплату авансів	(50 302)	(15 618)
Витрачання на оплату повернення авансів	(16 029)	(170)
Інші платежі, пов'язані з операційною діяльністю	(532 305)	(390 442)
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності	178 754	172 240
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації необоротних активів	8 229	692
Витрачання на придбання необоротних активів	(91 368)	(78 180)
Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності	(83 139)	(77 488)
Рух грошових коштів від фінансової діяльності		
Отримання позик	74 500	30 000
Інші надходження	-	-
Погашення позик	(70 600)	(41 639)
Погашення загальної суми зобов'язань за орендою	(7 654)	(3 952)
Інші платежі	-	-
Відсотки сплачені	(85 462)	(76 510)
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності	(89 216)	(92 101)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів	6 399	2 651
Залишок грошових коштів на початок року	5 748	3 516
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів	(804)	(419)
Залишок грошових коштів на кінець року	11 343	5 748

Бабич Олег Анатолійович

Генеральний директор
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року



Чибірева Олена Вікторівна

Головний бухгалтер
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

13 лютого 2024 року