

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ  
МІНІМІЗАЦІЇ»**

Студента 2 курсу магістратури  
денної форми навчання  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-наукової програми  
«Підприємництво та  
біржова діяльність»  
Косенка Владислава Денисовича

Науковий керівник  
к.е.н., доцент. Богуславський Олександр Володимирович

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол №\_\_.  
Завідувачка кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва,  
докторка економічних наук, професорка  
Купалова Галина Іванівна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2022

## АНОТАЦІЯ

*Косенко В.Д.* . Управління ризиками в підприємстві та шляхи їх мінімізації– Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність і концептуальні підходи до вивчення ризику; охарактеризований процес управління ризиками на підприємстві; визначено методичні підходи до оцінки ступеня ризику на підприємстві. Визначено особливості системи управління ризиками на прикладі ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» та обґрунтовано систему мінімізації ризиків на підприємстві.

*Ключові слова:* ризик-менеджмент, ризик , конкуренто-спроможність, підприємництво.

## ANNOTATION

*V.D.Kosenko* . Risk management in entrepreneurship and ways to minimize them – Qualifying scientific work as a manuscript. Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2022.

The essence and conceptual approaches to the study of risk are extracted in the qualification work; the process of risk management at the enterprise is characterized; methodical approaches to risk assessment at the enterprise are determined. The peculiarities of the risk management system on the example of PJSC "Lviv Distillery" are determined and the system of risk minimization at the enterprise is substantiated.

*Keywords:* : risk management, risk, competitiveness, entrepreneurship.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність і концептуальні підходи до вивчення ризику.....	8
1.2. Характеристика процесу управління ризиками на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ступеня ризику в діяльності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД».....	24
2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод»..	24
2.2. Діагностика ризиків фінансово - господарської діяльності підприємства ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод».....	26
2.3. Особливості управління ризиками підприємства ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД».....	46
3.1. Розробка технології управління ризиками за допомогою створення програми цільових заходів щодо управління ризиком ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод».....	46
3.2. Обґрунтування напрямів мінімізації ризиків на підприємстві ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод».....	55
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* Проблема ефективного управління на сьогодні є дуже актуальною для українських підприємств. Успіх кожної організації залежить від її здатності адаптуватися до змін зовнішнього оточення.

На ринках сучасної економіки жорстка конкуренція визначає необхідність чіткого визначення напрямів та перспектив розвитку підприємницької діяльності з урахуванням ймовірності виникнення ризиків об'єктивного і суб'єктивного характеру.

Двоїстий характер природи ризику і ступінь його впливу на розвиток підприємницької діяльності знаходяться незалежно від волі людини і не регулюються нею. Але саме наявність двох складових в природі ризику дозволяє вибирати більш ефективні методи і прийоми оптимізації управлінських рішень та мінімізації самих ризиків.

Зростаючий інтерес до процесів виникнення ризику в господарській діяльності багато в чому пов'язаний з розробкою і активним впровадженням різних економічних реформ. В силу того, що господарське середовище постійно розширює межі ризикових ситуацій, виникає неясність і невпевненість в отриманні кінцевого результату, а, отже, зростає і ступінь підприємницького ризику.

Відмінною особливістю підприємництва є наявність певної міри ризику, яка присутня як на етапі створення нового господарюючого суб'єкта, так і в процесі його функціонування.

Причина досить високої ризикованості будь-якої підприємницької діяльності пов'язана не тільки з постійною роботою самого підприємства, а й впливом зовнішніх факторів економічного середовища.

Зміни, що відбуваються в Україні, пов'язані з появою різних підприємницьких структур, а також створенням нових фінансових інструментів. Кризовий стан економіки країни є однією з основних причин виникнення різних ризиків, що призводить до того, що діяльність навіть великих компанії і корпорацій стає збитковою. Висновок полягає в тому, що в сучасних умовах практично неможливо не враховувати фактор ризику підприємницької діяльності.

Актуальність роботи полягає в тому, що під впливом постійно мінливих зовнішніх факторів, всіляких несприятливих економічних процесів, як в Україні, так і за кордоном, певна нестабільність в діяльності підприємств стає неминучою. Все це веде до того, що проблема управління підприємницькими ризиками на даному етапі вимагає негайного вирішення. Крім того, управління різними ризиками компанії не тільки сприяє їх ідентифікації та запобігання, але і в деяких випадках дозволяє зберегти або примножити її ринкову вартість, завдяки виявленню нових функціональних можливостей.

Практика раціонального управління ризиками, на жаль, не має широкого застосування в діяльності сучасних компаній, проте протягом кількох років відзначається стійка тенденція розвитку даного напрямку. Економісти підкреслюють, що нерозвиненість різних моделей управління ризиками пояснюється тим, що успішні зарубіжні стратегії застосовуються до української економіки без урахування її особливостей, що веде до складнощів їх використання. Далеко не всі великі компанії відводять належну увагу виявленню та мінімізації своїх підприємницьких ризиків, а єдиним способом боротьби з ними вважають лише страхування.

У науковій літературі досі не сформульовано точне визначення поняття «підприємницький ризик». У широкому сенсі, дане поняття має на увазі нездатність досягти запланованих результатів, а також характеризує неефективність реалізації прийнятого рішення або здійснення діяльності. Інакше кажучи, ризик виражається втратою підприємцем будь-яких ресурсів, неотриманням доходу або появою необхідності необґрунтованих витрат.

На думку ряду дослідників, в деяких випадках компанія має можливість повністю або частково уникнути той чи інший ризик. Тим не менш, досвід багатьох розвинених країн показує, що відмова або недооцінка ризиків при розробці стратегії компанії часто призводить до неможливості отримання додаткового доходу, а також загальмовує розвиток компанії. Інші вчені висловлюють точку зору про те, що господарюючий суб'єкт здатний частково перекласти ризик на інших суб'єктів економічного середовища, але повністю уникнути його не може.

Теорія та практика впровадження інформаційних технологій та особливості управління ризиками у ході цього процесу висвітлена у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Дослідженням цієї тематики займалися Ліповська С.О. [26], що визначила теоретичні основи впливу ризиків на проект, опираючись на процес їх ідентифікації, також визначила методи їх оцінки. У розрізі поточної тематики провели вчені Національного інституту стандартизації технологій США, а саме Стонбурнер Г., Гогуен А. та Ферінга А. [44], що дослідили ризики та їх вплив на економіку країни, окремих підприємств та розробили методику управління ризиками, яку доцільно використовувати у ході реалізації інноваційних проектів.

Слід зазначити, що важливий внесок у дослідження ризиків при впровадженні інформаційних технологій у розрізі використання їх закордонними та вітчизняними підприємствами зробили: Мостенська Т.Л., Скопенко Н. С. [32]

**Метою магістерської роботи** є розкриття теоретичних підходів до визначення ризику і розробка рекомендацій щодо мінімізації ризику на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети сформульовано наступні **завдання магістерської роботи:**

- розглянути теоретичні основи виокремлення ризику як загального явища.
- визначення характеристики процесу управління ризиками на підприємстві.

- розглянути методичні підходи до оцінювання ступеня ризику в діяльності підприємства

- обґрунтування напрямів мінімізації ризиків на підприємстві ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод».

- розробити методи підвищення ефективності політики ризик-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ризиками на підприємствах в лікєро-горілочаній галузі.

**Предметом дослідження** є шляхи мінімізації ризиків на підприємстві ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод».

**Інформаційні джерела:** законодавчі акти України, національні та міжнародні нормативні документи, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених; матеріали науково-практичних конференцій; фахові та періодичні видання; статистичні довідники Державної служби статистики України; первинні документи і статистичні матеріали ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод».

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність і концептуальні підходи до вивчення ризику

На сьогодні управління ризиками, і взагалі, сам ризик – менеджмент є актуальною темою бізнесу XXI ст.

Термін «ризик» має досить тривалу історію. Однак до XVII ст. не існувало загального поняття для позначення даного феномена, а найбільш активно різні аспекти ризику починають вивчатися лише в кінці XIX – початку XX століття. Точно встановити походження слова «ризик» не представляється можливим. Деякі дослідження свідчать, що воно арабського походження. Інші дослідники вважають, що походження терміна «ризик» сходить до грецьких слів *risikon*, *ridsa* [27, с .147].

В Європі дане поняття починає зустрічатися вже в середньовічних джерелах. Оксфордський словник англійської мови зазначає, що слово «ризик» як схильність до винагороди або готовність до невдачі на ниві комерції, з'явилося в Італії на самому початку XVII століття (*risilorishio*), потім воно мігрувало до Франції (*risqué*) і в 1661 р утвердилося в літературі Англії.

В англійській науковій літературі широко використовувалося слово «*hazard*» (небезпека), а слово «*risk*» (*risque*) почало застосовуватися близько 1830 р. в страхових операціях, і протягом приблизно 100 років дві цих вимови існували паралельно, і тільки в XX столітті слово "risk" остаточно затвердило себе в економічній літературі і діловій практиці. З початку 20-их років XX століття він став активно застосовуватися в комерції, в різних виробничих та інформаційних технологіях, коли через обчислення шансів того чи іншого рішення передбачалася ймовірність успіху.

Історія становлення поняття "ризик" значною мірою пов'язана з процесом пізнання майбутнього. У Стародавній Греції панувало уявлення про те, що майбутнє повністю зумовлено волею богів, тобто є абсолютно незалежним від діяльності людини. Міфологізоване, як і релігійне, сприйняття світу сприяло тому, що удача або нещастя трактувалися в термінах року або волі Всевишнього. Виникнення світових релігій і особливо християнства дещо змінило трактування майбутнього, надавши йому неоднозначність. Можливість різних результатів майбутнього як в житті, так і після смерті стала залежати від поведінки людини при його житті. Разом з цим з'явилася і відповідальність за наслідки своїх дій.

Певний вплив на вивчення проблеми ризику в середні століття справив розвиток азартних ігор, які вимагали оцінок шансів майбутніх станів. Підсумком чого стало виникнення теорії ймовірностей. До речі, саме слово «азарт» походить від вже зазначеного вище слова «hazard» [22, с. 16].

Промислова революція, розширення областей діяльності людини істотно розширили сфери прояву ризику, одночасно сформувавши ставлення до майбутнього як щодо передбачуваного стану. Епоха Просвітництва і повсюдне поширення освіти, перехід від традиційного суспільства до сучасного істотно трансформували уявлення людини про долю. Тепер ризик став сприйматися як невід'ємний і ключовий фактор будь-якого виду людської діяльності. Е. Гідденс у своїй роботі «Доля, ризик, безпека» писав, що в середовищі, де немає більше року, будь-яка діяльність, навіть строго ув'язана з встановленими зразками, в принципі обчислюється в поняттях ризику, тобто піддається свого роду загальній оцінці ступеня її ризикованості з точки зору можливих результатів. З цих пір ризик набуває таку властивість, як вимірність.

Логічним продовженням розвитку теорії ризику стало потрапляння в другій половині XIX – початку XX ст. феномена "ризик" в область вивчення таких дисциплін, як статистика і ряд розділів математики. Увага до даного явища була пов'язана і з початком накопичення наукових знань про імовірнісний характер природних, технологічних, соціально-економічних і політичних процесів. До 60-х років XX століття ризик міцно затверджується як предмет

міждисциплінарних досліджень. У прикладних і теоретичних дослідженнях використовуються підходи теорії ігор, прийняття рішень, соціальної психології та ряду інших наукових дисциплін [18, с. 62].

У вітчизняній історії проблема ризику і його оцінки почала порушуватися в 20-х роках ХХ століття, коли був прийнятий ряд законодавчих актів, покликаних враховувати ризики у виробничо-господарській сфері. Однак у міру становлення адміністративно-командної системи планова економіка редукувала ризикову особливість ринкових відносин, що призвело до відмови від аналізу ризиків. Ігнорування проблем ризику досягло такої міри, що поняття «ризик» навіть не включалося в енциклопедичні довідники. Поняття «ризик» мало пояснення тільки в тлумачних словниках української мови. Таким чином, стають зрозумілі причини слабкої розробленості проблеми ризиків.

За останні півстоліття теорія ризику отримала значне наукове підживлення завдяки ряду теорій, що відносяться до складних відкритих систем: теорії катастроф, теорії біфуркацій, теорії ансамблів, теорії хаосу і т.п. Безумовно, ці теорії швидше відносяться до фізичних, хімічних, біологічних і екологічних систем. Однак все більше усвідомлюється їх застосовність до потреб розвитку соціально-економічних і політичних систем. Таким чином, ідеї про нестабільність в природі починають проникати і в суспільні науки. Давно відомо, що людське суспільство являє собою досить складну систему, в якій безлад і хаос, невизначеність і непередбачуваність, зіткнення інтересів і конкуренція – це є реальний порядок, загальний закон для всіх сфер його (суспільства) складових. Умовно розділивши все суспільство на такі складові його компоненти, як:

- держава;
- соціальне середовище;
- економічне середовище;
- природне середовище,

ми можемо позначити основні сфери (джерела) прояву ризику і виділити основні види ризиків:

- політичний ризик;

- соціальний ризик;
- підприємницький ризик;
- екологічний ризик.

Поняття ризику з точки зору невизначеності, означає неможливість прямого та точного прогнозування оптимального вектора розвитку складної ситуації, тому що будь-яка ситуація має прояви багатоваріантності свого розвитку, що означає не тільки можливість настання негативних наслідків, а також і позитивних.

Концепція ризику як можливості має в своєму розумінні взаємозв'язок між прибутковістю і ризиком, що тримає в ризиковій ситуації не тільки загрозу як негативний результат, але і певні можливості, тобто позитивний результат тієї чи іншої ситуації [40, с. 191]. Простими словами, чим вище ризик, тим вище потенційний дохід. Завданням управління ризиком в даному контексті є використання техніки максимізації доходу (позитивного результату) при одночасному обмеженні або мінімізації втрат.

Отже, на основі виділених вище характеристик феномена ризику, ми запропонували наступне його інтегральне поняття: ризик - це ситуація невизначеності, що обумовлюється неможливістю точного прогнозування її розвитку в майбутньому і пов'язана з настанням як несприятливих наслідків, так і відкриття нових можливостей, ймовірність яких можна оцінити кількісно і якісно. Незважаючи на вищезазначене визначення ризику, треба підкреслити, що поняття ризику, є дуже багатостороннім і широким. Воно може бути точніше сформульовано тільки з точки зору конкретного дослідження.

## 1.2. Характеристика процесу управління ризиками на підприємстві

На сьогодні проблема аналізу підприємства є надзвичайно актуальною, адже щоб ефективно функціонувати і здійснювати діяльність, яка приносить прибуток, необхідно володіти всією інформацією про компанію та мати змогу оперувати нею, щоб спрогнозувати план діяльності підприємства на майбутнє. Тому дуже важливим є дослідження фінансової звітності підприємства, проведення горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу, аналіз доходів та витрат компанії, активів та зобов'язань, власного капіталу.

Постійні зміни в структурі ринку і складна економічна ситуація підвищує ризик нестабільності на підприємстві, що нерідко призводить до його ліквідації. Уникнути негативних наслідків і продовжити життя організації можна за допомогою антикризових заходів [1, с. 138].

Головна мета прийняття антикризових управлінських рішень – відновлення діяльності підприємства, потерпілого від несприятливих економічних обставин.

На шляху до досягнення цієї мети, антикризовий менеджмент виконує комплекс таких завдань:

- своєчасна діагностика і виявлення слабких місць в економіці підприємства;
- підготовка до кризової ситуації (накопичення капіталу, економія ресурсів, скорочення закупівель та заморожування резервів);
- запобігання кризової ситуації;
- погашення заборгованостей і вирішення проблеми неплатоспроможності перед співробітниками, акціонерами і кредиторами;
- відновлення економічної стійкості і встановлення міцних позицій на ринку;

- прийняття превентивних заходів, щоб уникнути оголошення банкрутства або ліквідації компанії;
- усунення наслідків і відшкодування завданих збитків;
- організація посткризової діяльності компанії.

Об'єкти антикризового управління – компанії, організації та підприємства, що постраждали від фінансових проблем. Також проведення антикризових заходів передбачено законодавством щодо регіональних, муніципальних і регіональних структур [3, с. 14].

Розглянемо приклад виходу з кризової ситуації на підприємстві Форд. У 2009 році компанія зіткнулася з цілим рядом труднощів:

- конфлікти всередині компанії;
- падіння рівня довіри з боку покупців;
- зростання цін на нафту і комплектуючі;
- високе зростання конкуренції;
- економічна криза;
- продаж частини акцій конкурентам.

Складна ситуація на підприємстві призвела до хвилі страйків з вимогами підвищення заробітної плати на 30%. Компанія вирішила задовольнити цю вимогу частково, підвищивши ставки на 15%, проте навіть таке збільшення витрат було не по кишені керівництву, і в наступному році було скорочено 1200 працівників. Щоб стабілізувати ситуацію, менеджмент прийняв такі заходи:

- скорочення премій і заохочувальних виплат працівникам, а також суттєве зменшення процентної ставки аукціонерам;
- вирішення проблем з профспілками, що допомогло налагодити клімат всередині підприємства;
- скорочення пенсійного віку.

Для зменшення витрат на виробництво було вирішено скоротити модельний ряд, сконцентрувавши увагу на 4 найбільш запитуваних моделях, зменшити робочий день і урізати випуск. Щоб не втратити в якості продукції, компанія оптимізувала виробничий процес. Форд не тільки спробував зміцнити

свої позиції на домашньому ринку, але і знайшов нові ринки збуту – в країнах СНД, де була значно розширена дилерська мережа. Особливістю цього комплексу антикризових заходів було те, що керівництву, незважаючи на складний економічний період, вдалося зберегти репутацію відповідального роботодавця, що піклується про своїх підлеглих. Відбулося це завдяки грамотній кадровій політиці і взаємодії з профспілками, завдяки чому вдалося уникнути підриву виробництва зсередини [6, с. 20]. Як видно на прикладі, система антикризового менеджменту носить індивідуальний характер і має враховувати особливості конкретного підприємства.

Реалізація економічної діяльності за умов невизначеності і економіко-правові відносини, що виникають між суб'єктами господарювання у процесі усунення чи реалізації ризику є об'єктом управління ризиками.

Суб'єктом такого управління слід вважати певну групу менеджерів підприємства, які за допомогою різних варіантів комбінованих дій здійснюють та реалізують цілеспрямовану диверсифікацію ризиків для ефективної діяльності підприємства [15, с. 46]. Головне завдання ризик-менеджменту – безпосереднє управління ризиками та їх ідентифікація. Ризик-менеджмент означає регулярний процес, що аналізує розвиток підприємств, бути інтегрований у загальну культуру організації, схвалений та прийнятий керівництвом.

Процес управління ризиками (ризик менеджмент) включає реалізацію таких процедур: ідентифікація ризиків; планування управління ризиками; кількісна оцінка; якісна оцінка ризиків; моніторинг і контроль ризиків та планування (див. рис.1.1).

Процес ідентифікації ризиків визначає, які ризики можуть мати вплив на діяльність підприємства. Ідентифікація ризиків не буде достатньо діючою, якщо вона не буде проводитися постійно на протязі реалізації прийнятого певного господарського рішення. Ідентифікація ризиків має залучати якнайбільше учасників: користувачів, менеджерів проєкту, незалежних фахівців, замовників.

Оцінка ризику – опис та дослідження виявлених ризиків, у процесі якого виявляють такі їх характеристики, як ймовірність і розмір можливих наслідків [22, с. 17].

Якісна оцінка ризиків – це якісний аналіз ідентифікації ризиків і визначення ризиків, які вимагають швидкого реагування. Якісна оцінка ризиків пояснює рівень важливості ризику й вибирає спосіб реагування. Якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків і визначення їх впливу стандартними методами та засобами. При використанні цих засобів можна частково уникнути невизначеності, яка не рідко зустрічається в проєктах. Переоцінка ризиків має відбуватися постійно протягом життєвого циклу проєкту.

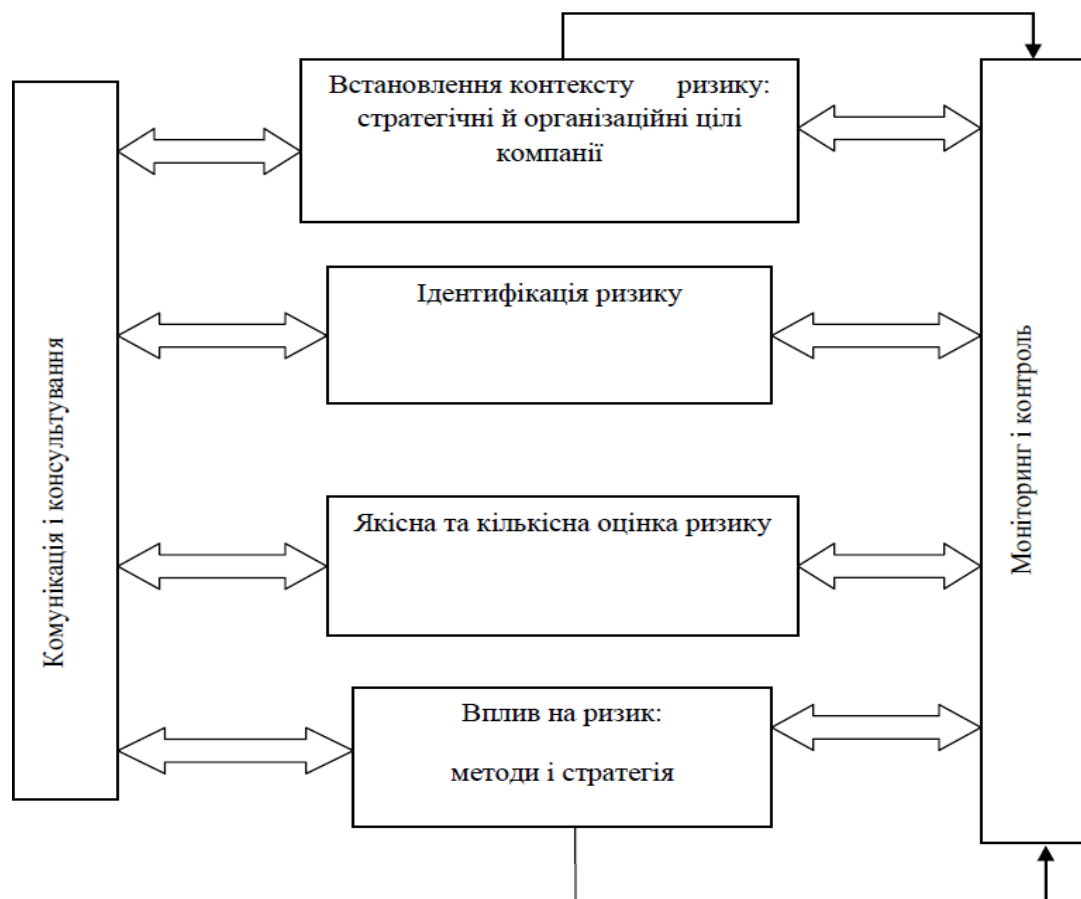


Рис. 1.1. Процес управління ризиками.

Джерело: Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проєктного підходу: обґрунтування предметного поля [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2014. Вип. 2. С. 23-29.

Кількісна оцінка ризиків пояснює вплив наслідків ризиків на проєкт та загалом ймовірність виникнення ризиків. Це, в свою чергу, дозволяє групі управління проєктами уникати невизначеностей та правильно приймати і ухвалювати рішення.

Загалом, вплив на ризик – реалізація певних конкретних методів впливу на ризики підприємства, а саме це нейтралізація або мінімізація їх наслідків. Мінімізація ризиків визначає розробку технологій та методів мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність фірми [45, с. 102].

Контроль і моніторинг ризиків – це процес аналізу, ідентифікації та процесу планування нових ризиків, спостереження за ідентифікованими ризиками, і також за тими, що знаходяться в списку постійної перевірки й нагляду, та виконання операцій реагування на ризики. Для цього створюються органи керування ризиком на даному господарському об'єкті.

Щоб удосконалити систему управління ризиками, потрібно:

1. реалізувати інтеграцію оцінки ризиків у оперативні й стратегічні процеси. Так як, процес управління ризиками є обов'язковою частиною оперативного управління, менеджери стають пильнішими, приймаючи управлінські рішення.

2. запровадити дієву техніку раннього попередження та аналітичну техніку. Ідентифікація ризиків на рівні бізнес-процесів призведе до прийняття більш зважених та оптимальних управлінських рішень.

3. покращити моніторинг конкретних ризиків. Підготовка звітів про ключові ризики надасть змогу краще обмінюватися знаннями за різними аспектами системи управління ризиками [17, с. 39].

Таким чином, основною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання є створення та формування ризик-менеджменту на підприємстві. Закордоном ризик-менеджмент господарювання вже давно став необхідною складовою управління підприємством загалом. Адже проведення ідентифікації, ґрунтовний аналіз, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні та обов'язкові для прийняття інноваційних, стратегічних,

інвестиційних рішень, маркетингових досліджень та прогнозування кон'юнктури ринку.

Ризик-менеджмент – це важливий управлінський інструмент, що дає змогу завчасно виявляти й ідентифікувати прояви та масштабність можливих ризиків.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ступеня ризику в діяльності підприємства

Правильність і своєчасність оцінки ризику безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, своєчасність та ефективність прийняття управлінських рішень та на величину очікуваних прибутків або можливих втрат.

На сьогодні вітчизняні менеджери в оцінюванні ризику, як правило, покладаються на власну інтуїцію, або на досвід своїх попередників. Лише не великий відсоток керівників має здатність для оцінки ризику з використанням економіко-математичних методів [2, с. 5].

Вибір методу оцінки, який доцільно та можливо використовувати, залежить від інформаційного забезпечення дослідження, характеру ризику, важливості ретельної та точної оцінки ймовірності виникнення ризикової події [3, с. 14].

У процесі дослідження різних методів оцінювання ризиків зробили висновок, що наявні методи використовуються для одного виду ризику, а це не зовсім відповідає системному підходу.

Варто зазначити, що основними елементами організації як системи є предмети праці, засоби праці та сама праця людини. На даному етапі до цього переліку потрібно додати ще два такі елементи як : фінанси та інформацію.

Тобто, на першому етапі трирівневої системи обов'язковим є оцінити та визначити ризики, що властиві зазначеним елементам. Приклади можливих ризиків, що характеризують елементи організації, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Перелік ризиків для елементів організації [3, с .15]

Елементи системи (організації)	Об'єкт ризику	Ризики
Засоби праці	обладнання та устаткування; засоби пересування; будинки та споруди; електронно-обчислювальна техніка.	ризик аварії, вибуху, пожежі; ризик поломки обладнання; ризик крадіжок чи навмисного пошкодження; ризик неефективного використання об'єктів; ризик випуску неякісної продукції. ризик простою обладнання, устаткування;
Предмети праці	сировина, матеріали; готова продукція (в процесі продажу, збуту, транспортування). незавершене виробництво;	ризик втрати чи пошкодження продукції; ризик неефективного використання сировини, матеріалів; ризик невчасності проплати за поставки; ризик несвоєчасних поставок; ризик зростання цін на сировину, матеріали. ризик протиправних дій осіб;
Праця людини	апарат працівників організаційний клімат відносини в колективі.	ризик звільнення працівників; ризик втрати працівників через хворобу чи смерть; ризик страйків та конфліктів; ризик зниження продуктивності праці; ризик неефективного управління; ризик розголошення комерційної таємниці.
Інформація	документи; матеріали архіву; електронні бази даних; інформація на електронних носіях.	ризик порушення цілісності інформації; ризик втрати інформації; ризик несвоєчасного надходження інформації; ризик витоку та розголошення інформації; ризик надходження та використання недостовірної інформації.
Фінанси	дохід підприємства; власний капітал; прибуток підприємства; довгострокові та поточні зобов'язання; грошові засоби на рахунках та готівка в касі; дебіторська заборгованість; цінні папери.	ризик неплатоспроможності; ризик неефективного використання фінансових ресурсів; ризик зниження фінансової стійкості; ризик ліквідності; валютний ризик; інфляційний ризик; ризик неповернення зобов'язань.

*Джерело:* створено автором на основі Бодров В. Г. Антикризове управління національною економікою в умовах глобальних ризиків [6].

Для оцінки ступеня ризиків елементів, на наш погляд, доречним є використання аналітичного та статистичного методів і аналізу доцільності витрат. Під час дослідження ризиків другого рівня трирівневої системи оцінювання, обов'язковим є розглянути організацію як сукупність техніко-виробничої, кадрово-інтелектуальної, комерційної, фінансової інноваційно-інвестиційної та інформаційної підсистем.

Виробничо-технічна підсистема ґрунтується на поєднанні технологій, техніки та праці людей в процесі виробництва. Ризики, що характерні для цієї підсистеми, пов'язані з його простоюванням, виходом із ладу обладнання, неефективним використанням, старінням техніки, проблемами і браком у виробництві, технічної невідповідності сучасним умовам, низькою якістю, порушенням технології та неефективним використанням робочої сили, сировини та матеріалів. Зокрема, можна виокремити ризик аварій у зв'язку з зношуванням обладнання, недотримання технологій; зростання собівартості виробництва, ризик випуску неякісної продукції. Використання фірмою особливого обладнання чи технології може спричинити появу специфічних видів ризику [13, с. 43].

Роль інформаційного забезпечення полягає у своєчасному забезпеченні керівників повною та вірною інформацією для прийняття управлінських рішень та ефективним її використанням. Правове забезпечення ґрунтується на нормативних і законодавчих актах із різних питань, прийнятих на державному, міждержавному, місцевому та регіональному рівнях. Організаційно-технічне забезпечення включає в собі сукупність робіт щодо аналізу системи стратегії розвитку підприємства, конкурентоздатності фірми, планування питань щодо організації технічного обслуговування виробництва, формування ефективної структури, тощо. Такі ризики характеризуються ймовірністю отримання неповної та недостовірної інформації або ж її неотримання взагалі і, як правило, прийняття неефективних управлінських рішень. Інформаційні ризики

визначаються також ситуаціями, пов'язаними з витоком та втратою інформації та несвоєчасним надходженням [22, с. 18].

Інвестиційно-інноваційна підсистема визначає активність компанії на рахунок впровадження новинок та інвестиційної діяльності і висвітлюється ризиками у процесі здійснення інвестиційно-інноваційних проектів.

Ми вважаємо, що для оцінки ступеня ризику підсистем підприємства варто застосовувати експертний метод, метод аналогій та аналітичний метод, «дерево рішень» та робити оцінку на базі аналізу фінансового стану підприємства.

Рівень ризиків наведених підсистем компанії розкривається за розробленою системою індикаторів, в якій має враховуватися специфіка діяльності компанії.

Приклади індикаторів підсистем ризику наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Основні індикатори ризиків підсистем в організації

Підсистема організації	Індикатори ризиків
Виробничо-технічна	Рівень завантаженості виробничих потужностей, фондovіддача, ступінь переробки сировини, коефіцієнт зносу обладнання, виробничі втрати, коефіцієнт оновлення обладнання та інші.
Комерційна	Частка підприємства на ринку, темп росту цін на продукцію підприємства, темп росту цін на сировину, коефіцієнт забезпечення сировиною, співвідношення темпів росту доходу від реалізації та темпів росту дебіторської заборгованості тощо.
Фінансова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність активів тощо.
Кадрово-інтелектуальна	Темпи росту продуктивності праці, рентабельність персоналу, частка співробітників, які підвищили кваліфікацію, співвідношення темпів росту продуктивності праці та фонду оплати праці, плинність кадрів, коефіцієнт виконання обов'язків, коефіцієнт трудової дисципліни, інші.
Інформаційна	Коефіцієнт вірогідності документації, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт якості управлінської документації, інші.
Інноваційно-інвестиційна	Коефіцієнт інвестування, рівень виконання планів зі впровадження інновацій, ступінь інноваційного розвитку підприємства, тощо.

*Джерело:* Сушко Н.А. Розробка індикаторів визначення кризового стану (на прикладі галузі). *Вчені записки університету «Крок»: науково-практичний журнал.* Київ: КРОК, 2013. вип. 34. С. 105 [45]

Даний підхід висвітлює той факт, що оцінка індикатора ризику розраховується як співвідношення фактичного значення аналізованого показника та рекомендованого.

Отже, рівень ризику підсистеми підприємства розраховують за такою формулою:

$$P_{\Pi} = 1 - \frac{\sum_i^n z_i \times \left( \frac{\Phi_i}{H_i} \right)^k}{\sum_i^n z_i}, \quad (1.1)$$

де  $P_{\Pi}$  – ризик однієї з підсистем підприємства досліджуваного;

$\Phi_i$  – значення фактичне  $i$ -го показника;

$n$  – загальна кількість індикаторів підсистем підприємства;

$z_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го ризикового індикатора, що визначається експертним шляхом;

$H_i$  – значення рекомендоване для  $i$ -го показника;

$k$  – коефіцієнт, який дорівнює 1, якщо зростання значення показника має позитивний вплив на діяльність організації, та  $-1$ , якщо його зростання має негативний вплив.

Інтегрований внутрішній ризик підприємства як системи є середньозваженим значенням рівнів ризику фінансової, виробничо-технічної, комерційної, інформаційної, кадрово-інтелектуальної та інноваційно-інвестиційної підсистем та визначається за формулою:

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times P_{\Pi j}}{\sum_{j=1}^m K_j}, \quad (1.2)$$

де  $IP$  – внутрішньо- інтегрований ризик підприємства;

$K_j$  – коефіцієнт вагомості для  $j$ -ої підсистеми організації;

$P_{\Pi j}$  – ризик  $i$ -ої підсистеми організації;

$m$  – кіль. підсистем організації.

Отож, суттєвим питанням, що впливає на достовірність інтегральної оцінки внутрішнього ризику, є визначення коефіцієнтів вагомості як окремих

індикаторів ризику, так і окремих підсистем підприємства, що визначаються експертним напрямом.

Тому необхідно ретельно підбирати експертів, враховувати їхню кількість, компетенцію та виключити їхній вплив один на одного.

У таблиці 1.3 визначено шкалу оцінок рівня інтегрованого ризику підприємства та спільну характеристику стану підприємства в залежності від розрахованого показника.

Таблиця 1.3

### Шкала оцінок рівня інтегрованого внутрішнього ризику організації

Значення показника	Ступінь ризику підприємства	Характеристика стану підприємства
0–0,20	низький	Платоспроможність підприємства висока, що зумовлено його ефективною діяльністю. Але підприємство відчуває незначні тимчасові фінансові труднощі.
0,21–0,40	допустимий	Підприємство платоспроможне, але ми спостерігаємо тимчасове зниження його конкурентоздатності, що впливає на нестабільність результатів діяльності організації.
0,41–0,60	середній	Тут ми спостерігаємо фінансову стагнацію підприємства. Платоспроможність нестійка. Імовірність настання банкрутства невисока.
0,61–0,80	високий	Компанія характеризується фінансовою нестійкістю, яка загрожує його життєдіяльності. Високий ризик втрати платоспроможності.
0,81–1,00	катастрофічний	Підприємство неплатоспроможне та перебуває у стані банкрутства.

*Джерело: [45, с. 103]*

Отже, дана методика трирівневої оцінки ризиків надає певні інструменти для кількісної та якісної оцінки окремих підсистем та елементів організації, визначення інтегрованої оцінки ризику та оціночну шкалу значень ступеню інтегрованого ризику.

Звісно, ризики на трьох рівнях мають вплив на результати підприємницької діяльності організації, тому їх варто вміти передбачати, оцінювати та намагатися зменшити їх вплив.

Запропонована трирівнева система має орієнтацію на оцінювання та визначення внутрішніх ризиків, так як, підприємство може контролювати та мати вплив на них.

Щодо зовнішніх факторів, що утворюють ризики, то менеджери певною мірою можуть впливати на них, але не контролювати.

Але потрібно брати до уваги вплив цих факторів, оскільки їхня дія може мати катастрофічний вплив.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод»

Приватне акціонерне товариство «Львівський лікєро-горілчаний завод» - такою є повна назва підприємства. Товариство є правонаступником Закритого акціонерного товариства «Львівський лікєро-горілчаний завод», яке було засноване згідно рішення членів трудового колективу Львівського лікєро-горілчаного заводу 21.02.2000р. А скорочене найменування даного товариства, згідно з Статутом є таким – ПрАТ «ЛЛГЗ». Форма власності підприємства – приватне акціонерне товариство.

Метою створення Товариства є оренда державного майна, а також здійснення торгівельної, виробничої, інвестиційної та іншої організаційної діяльності. Діяльність Товариства спрямована на задоволення соціально-економічних, отримання та максимізацію прибутку, та інших інтересів акціонерів і працівників підприємства.

Предметом діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілчаний завод» є:

- виробництво, реалізація та розлив горілки, оцту, інших алкогольних та безалкогольних виробів;
- ретифікація та дистиляція, змішування спиртних напоїв;
- комісійна, роздрібна торгівля промисловими і продовольчими товарами, в т.ч. через мережу фірмових магазинів, кіосків, лотків;
- торгівля алкогольними і тютюновими виробами вітчизняного та іноземного виробництва;
- торгово-посередницька діяльність та торгово-закупівельна в т.ч. на основі договорів доручень та агентських договорів, брокерська, дилерська, дистрибуторська та представницька діяльність;
- надання послуг по митному оформленню товарів;

- організація цільової доставки продукції споживачам;
- створення підприємств з різною формою власності з виробництва і продажу товарів народного споживання та залучення іноземних інвестицій.
- виробництво продуктів харчування та інших товарів народного споживання;
- проведення маркетингових досліджень з метою вивчення ринку, знаходження партнерів та надання допомоги у встановленні ділових контактів, в тому числі із зарубіжними партнерами;
- інші види підприємницької діяльності.

Підприємство станом на 2021 рік виробляє продукцію під такими торговими марками як «Володар», «Вожак» «Галицька», «Золото Полуботка», «Лемберг», «Давня Легенда», бальзам «Дністер», лікер «Старий ринок», «Львівська горілка», «Лимонна» і «На Коня».

Річна потужність виробництва лікєро-горілочаних виробів в 2020р. склала 2.8 мільйона декалітрів.

Продукцію за високу якість журналом «Світовий ринок» (Іспанія) нагороджено «Золотим призом за комерційний престиж». У 2012 р. горілка «Столова» на дегустації в США зайняла перше місце разом з горілками «Абсолют» та «Смірнов».

Горілки «Слава», «Золотий лев», «Перлова», «Львівська», «Золото Полуботка», «Золота лихоманка» наливка «Спотикач», лікер «Вишневий» посіли призові місця на конкурсах різноманітних номінацій.

Станом на 1.05.2020 р. асортимент ПрАТ «ЛЛГЗ» налічує понад 40 видів горілки, 3 види натурального оцту 10 видів лікерів. При цьому потужність понад 56 млн. пляшок горілочаних виробів на рік, 8 млн. пляшок харчового оцту на рік. Товариство займає 6% ринку України, 60% ринку Львівщини, 99,8% становить споживання лікєро-горілочаних виробів на Львівщині.

## 2.2. Діагностика ризиків фінансово - господарської діяльності підприємства ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»

Для аналізу фінансово-економічних аспектів діяльності, що надають характеристику діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» в 2018-2020 рр., важливо провести аналіз фінансової звітності суб'єкта підприємництва (форма № 1-м) та звіт про фінансові результати (форма № 2-м).

Для зручності аналізу показники діяльності підприємства подано в таблицях 2.1 та 2.6.

Таблиця 2.1

### Основні показники діяльності за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	96511	145256	136399	48745	-8857	50,5	-6,1
Оборотні активи	262573	310279	292862	47706	-17417	18,2	-5,6
Власний капітал	192951	277101	276604	84150	-497	43,6	-0,18
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5000	5000	-	0	-	0	-
Поточні зобов'язання	64622	28178	16258	-36444	-11920	-56,4	-42,3

Проводячи аналіз даних в таблиці 2.1 необхідно зазначити, що необоротні активи підприємства продемонстрували тенденцію до зростання у 2019 році, зокрема їх обсяг збільшився на 50,5 % (145256 тис. грн.) і зменшився у 2020 році на 6,1 %. Стійку тенденцію до зменшення у 2020 році показують оборотні активи компанії. Найбільше зростання сталося в 2019 р. (на 18,2 % в порівнянні з 2018 р.), а в 2020 р. зменшення оборотних активів було на рівні 5,6 %.

В 2020 р. власний капітал підприємства має тенденцію до зниження. У 2019 році власний капітал становив 277101 тис. грн., а у 2020 році він знизився на 0,18 % і становив 276604 тис. грн. Ця демонструє про неефективність діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод».

Провівши аналіз довгострокових зобов'язань зазначимо, що в 2018 і 2019 рр. обсяги зобов'язань компанії утримувались стабільними і становили 5000 тис.грн., у 2020 р. їх не було.

Проведемо оцінку динаміки майна та фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка майна та фінансові результати діяльності ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод» у за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп приросту, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Валюта балансу, тис.грн.	262573	310279	292862	47706	-17417	18,2	-5,6
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	206573	234371	214797	27798	-19574	13,5	-8,4
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	24779	39574	41902	14795	2328	59,7	5,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	5438	-958	1140	-6396	182	-117,6	-77,6
Чистий прибуток (збиток), тис.грн..	2051	-1400	-66	-3451	-1466	-168,3	-146,7

*Джерело: створено автором за фінансовою звітністю ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»*

Отже, у 2019 рр. ми спостерігаємо зростання валюти балансу на 18,2%, підвищення чистої виручки від реалізації на 13,5 % та значне зростання валового прибутку на 59,7 %.

Але, через наявність великих накладних витрат в 2019 році фінансовий результат від операційної діяльності є від'ємним та в 2019-2020 рр. компанія мала чистий збиток.

При оцінці фінансово-економічного стану підприємства важливо провести декілька важливих коефіцієнтів. Ліквідність підприємства – це здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення

короткострокових зобов'язань. Показники ліквідності показано в таблиці 2.3. Провівши аналіз даних таблиць, можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної та абсолютної ліквідності знаходяться в межах нормативного значення. До позитивних тенденцій необхідно віднести підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності в динаміці, зокрема в 2019 р. – 0,08, а в 2020 р. – 0,21.

Отже, платоспроможність ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод» в 2020 р. дещо підвищилась. Але, знижуються показники поточної та загальної ліквідності. В 2020 р. коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,04 %. Це означає те, що компанія в 2020 р. не мала значних проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань. Можна зробити висновок, що платіжні можливості компанії щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами є достатніми.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод» в 2018-2020 рр.

Показник	Розрахункова формула	Нормативне значення	Роки		
			2018	2019	2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\geq 1$	2,28	2,20	1,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\leq 0,2-0,3$	0,11	0,08	0,21
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	$\leq 0,6$	0,57	0,53	0,49

*Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод»*

На наступному етапі дослідження важливо надати аналіз показникам ділової активності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод» в 2018-2020 рр., які розраховано за даними фінансової звітності підприємства та систематизовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» в 2018-2020 рр.

Показники	Розрахункова формула	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності активів, раз у рік	$Koa = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість активів}$	0,90	0,98	1,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз у рік	$Kodz = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}$	14,44	19,09	22,36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, раз у рік	$Kokz = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}$	16,60	17,04	18,06
Коефіцієнт оборотності запасів, раз у рік	$Komz = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна вартість запасів}$	8,28	6,64	5,34
Коефіцієнт оборотності основних фондів, раз у рік	$Koosz = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна величина основних фондів}$	1,78	2,20	2,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, раз у рік	$Kovk = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна величина власного капіталу}$	1,25	1,47	1,57

*Джерело: систематизовано та розраховано автором за даними ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»*

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про те, що в 2020 р. відбувся один повний цикл виробництва й обіг продукції. Необхідно відзначити, що кількість оборотів за аналізований період збільшилися, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості означає те, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. В період 2018-2020 рр. (14,44 в 2018 р. до 22,36 а 2020 р.) даний показник збільшувався, що свідчить про те, що компанія швидше одержує оплату по рахунках. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує зниження або розширення комерційного кредиту, наданого компанії.

Зростання коефіцієнта (до 18,06 в 2020 р.) означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника в період дослідження (в 2018

р. – 8,28 до 5,34 в 2020 р.) вказує про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Коефіцієнт оборотності основних фондів показує ефективність використання основних засобів підприємства.

В 2020 р. даний показник дорівнював 2,46, а збільшення показника в часі означає підвищення ефективності використання основних засобів компанією. Коефіцієнт власного капіталу свідчить про ефективність використання власного капіталу підприємства. Збільшення даного показника в часі також означає позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання власного капіталу.

Зазначимо, що аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав, що компанія є фінансово незалежною, за необхідності може погасити свої зобов'язання та є високо ліквідною.

За результатами оцінки фінансового стану і результатів діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» можна сформулювати наступні цілі, завдання та стратегію ефективного розвитку підприємства:

1. Забезпечення функціонування економіки ПрАТ в режимі стабільного розвитку та створення конкурентоспроможного підприємства.
2. Забезпечення зростання вартості валової продукції підприємства.
3. Забезпечення диверсифікації виробництва та збільшення темпів зростання обсягів виробництва.
4. Підвищення економічної ефективності діяльності центрів прибутку, створення та розширення стратегічних зон господарювання, збільшення частки ПрАТ на ринку та збільшення обсягів продажів.
5. Доведення обсягів виробництва та реалізації продукції до вищих показників.
6. Стимулювання високопродуктивної, творчої праці, інноваційної, інвестиційної діяльності та внутріфінансового підприємництва.
7. Підвищення реальних доходів та якості життя робітників ПрАТ, в тому числі підвищення середньої заробітної плати

8. Створення сучасних систем управління на основі інформаційних технологій та стандартів світового рівня.

9. Забезпечення нарощування інтелектуального потенціалу підприємства на основі біореінжинірингу.

10. Забезпечення високого рівня комп'ютеризації всіх бізнес-процесів.

11. Забезпечення створення виключних можливостей, конкурентних переваг, технічного та інтелектуального потенціалу, майбутніх ресурсів, базової комплектації, корпоративної культури, загальної ефективності та високої результативності, високої репутації ПрАТ.

12. Підвищення ділової активності, підприємницької поведінки та управлінського потенціалу.

13. Створення високого рівня правового забезпечення та економічної безпеки ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод».

Для запобігання впливу змін зовнішнього середовища слід застосовувати формування матеріально-технічної інфраструктури та створення позитивного економічного клімату.

Функції з управління ризиками ПрАТ «ЛЛГЗ» покладено на генерального директора та директора з фінансів та економіки, оскільки, конкретної особи чи відділу створеного на підприємстві немає.

Оскільки в галузі виробництва лікєро-горілочаних виробів існує велика конкурентність, тому ПрАТ «ЛЛГЗ» планує випустити новий інноваційний продукт, а саме, нова рецептура настоянки на основі кореня женьшеню. У процесі виробництва планується розробити нову рецептуру настоянки. Цей лікєро-горілочаний напій буде міцністю 20,0% з масовою концентрацією екстрактивних речовин не більше ніж 20,0 р/100см<sup>3</sup>, з солодким пряним присмаком.

ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод» планує розроблення та впровадження у серійне виробництва нової рецептури настоянки на основі кореня женьшеню, тому що, в даній рослині є багато цілющих властивостей, і така настоянка не буде мати шкідливого впливу на організм.

У корені женьшеню знайдені більше 12 мікроелементів, багато фосфору і сірки. Також тут є вітаміни групи В, жирні кислоти, дубильні речовини, пектин, смоли, аскорбінова кислота та ефірна олія панацеї. Вчені все ще продовжують вивчати чудові властивості женьшеню, і знаходять в ньому нові речовини, що допомагають зрозуміти силу і спектр впливу рослини на організм людини.

Почнемо з того, що всі препарати женьшеню можуть застосовуватися дуже тривалий час і мають дуже широкий спектр дії на організм людини. Корінь женьшеню сильно впливає на центральну нервову систему, приводячи її в робочий стан без негативних наслідків. Причому це відбувається м'яко і поступово, не приносячи шкоди організму. Ці властивості кореня женьшеню пояснюються стимулюючим впливом на кору головного мозку і центри підкірки. Також женьшень благотворно впливає на склад крові, покращує газообмін, стимулює дихання клітин мозку, знижує ритм серця. Згідно з різними дослідженнями, тонізуючі властивості женьшеню сприяють зміцненню імунної системи організму.

Треба сказати, що женьшень - не тільки лікувальний, а й хороший профілактичний засіб, якому китайські народні цілителі приписують властивості збільшення життя і тривалого збереження людини в бадьорому стані. У Китаї женьшень взагалі називають коренем життя.

На нашу думку, даний інноваційний проект буде популярним серед споживачів, тому що, дана настоянка не буде мати шкоди для організму, продукт планує створюватись лише на натуральних компонентах, без барвників та домішок.

Інноваційна стратегія повинна включати: зростання розміру витрат на інформатизацію; введення інновацій у процеси виробництва (розлив, закорковування, етикетування, пакування, складування) тощо.

### 2.3. Особливості управління ризиками підприємства ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»

Поява інноваційних ризиків зумовлена багатьма факторами — умовами, які можуть викликати невизначеність результатів здійснення інноваційної діяльності.

Фактори виникнення інноваційних ризиків можна розділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні фактори ризику.

В процесі своєї діяльності підприємства стикаються з сукупністю різних ризиків, які відрізняються за місцем і часом виникнення, зовнішніми і внутрішніми факторами прояву, можливістю прогнозованості і т.п. Ризикоутворюючі фактори зовнішнього середовища згруповано з точки зору їхнього прямого та опосередкованого впливу як на інноваційну діяльність, так і на підприємство в цілому. Відповідні фактори внутрішнього середовища згруповано з позиції їхнього суб'єктивного та об'єктивного впливу як на інноваційну діяльність, так і на підприємство в цілому [44, с. 125].

Важлива роль у розвитку українських підприємств належить їх інноваційній діяльності. Інноваційна діяльність більшою мірою, ніж інші напрямки підприємництва, пов'язана з ризиком. В умовах нестабільності економічної кон'юнктури проблема ризику виникнення втрат при вкладенні фірмою засобів в інновації стає особливо актуальною.

Інноваційний продукт, який планує впровадитись, для покращення інноваційної діяльності ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод» - це розроблення та впровадження у серійне виробництва нової рецептури настоянки на основі кореня женьшеню. Виявлені ризикоутворюючі фактори інноваційної діяльності ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод», а саме, розроблення та впровадження у серійне виробництва нової рецептури настоянки на основі кореня женьшеню представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ризикоутворюючі фактори інноваційної діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»

№	Ризикоутворюючі фактори зовнішнього середовища		Ризикоутворюючі і фактори внутрішнього середовища	
	Прямого впливу	Опосередкованого впливу	Об'єктивного характеру	Суб'єктивного характеру
1	Законодавче регулювання підприємницької та інноваційної діяльності	Затримки сировини та пакувальних матеріалів на митних кордонах	Фінансовий стан підприємства	Внутрішньо-корпоративна культура
2	Залежність від постачальників, погіршення якості і умов поставок, ненадійність партнерів	Зміни в Технології виробництва, в зв'язку з розвитком НТП	Рівень і кваліфікація працівників, Фахова необізнаність персоналу	Недостатня мотивація працівників
3	Нестабільність і недосконалість існуючого податкового законодавства	Форс-мажорні обставини	Зростання цін на сировину та електроенергію	Небажання працівників підвищувати кваліфікацію
4	Нестабільність фінансово-кредитної політики	Можливі зміни в економіці і їх потенційний вплив на рівень цін і зайнятості	Низький ступінь розвитку техніки та нанотехнологій в галузі.	Технологічна недисциплінованість
5	Умови ведення бізнесу В лікєро-горілочній галузі	Непередбачувані зміни в вартості перевезень	Неправильне планування та особливості бізнес-процесів	Невмотивованість персоналу
6	Рівень інвестиційного клімату в даній галузі	Ступінь економічної залежності від постачальників, погіршення якості і умов поставок	Кваліфікація ризик-менеджерів, їх стиль управління	Низький рівень продуктивності праці
7	Непередбачувані Дії конкурентів	Зміна вимог до Якості товарів	Недоліки фінансового планування	Низький рівень маркетингу
8	Відповідність нового Товару міжнародним стандартам	Зниження купівельної спроможності	Неправильна постановка завдань, щодо цілей	Відтік комерційно важливої інформації
9	Непередбачувана Зміна смаків і Уподобань споживачів	Стан розвитку економіки в країні,	Неправильний Догляд за обладнанням	Ставлення до інновацій

10	Непередбачувані зміни валютних курсів	Висока конкурентність в галузі лікеро-горілчаних виробів	Недостатня гнучкість проекту	Опір Працівників інноваційним змінам
----	---------------------------------------	--	------------------------------	--------------------------------------

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»*

Висновок полягає в тому, що мотивація ризику – це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності усього підприємства. Ризик-менеджер повинен створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують та забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників.

Аналізуючи діяльність персоналу підприємства ми доходимо до висновків, що існування інноваційного ризику може бути стимулом або навпаки антистимулом для керівника. Це залежить від двох факторів: рівня інноваційного ризику та схильності самого керівника до ризику.

Наступним етапом роботи є оцінювання впливу ризикоутворювальних факторів на інноваційну діяльність досліджуваного підприємства. На основі експертного опитування, здійснюємо оцінювання ризикоутворювальних факторів за наступними критеріями:

- ймовірність виникнення ризикоутворювального фактору (1-100%);
- сила впливу фактора на інноваційну діяльність (1-5);
- важливість ризикоутворювального фактору (1-5).

Обираємо кількісну шкалу, за якою здійснюватиметься оцінювання факторів ризику інноваційної діяльності підприємства. Отримані результати наведені у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання ризикоутворювальних факторів ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»

№ п/п	Ризикоутворювальні фактори	Ймовірність виникнення ризикоутворювального фактору, %	Сила впливу ризикоутворювального фактору	Важливість ризикоутворювального фактору
-------	----------------------------	--	--	---

1	Ступінь економічної залежності від постачальників, погіршення якості і умов поставок, ненадійність партнерів по бізнесу	55	4	5
2	Нестабільність і недосконалість існуючого податкового законодавства, яка обмежує господарську діяльність підприємств	15	1	2
3	Нестабільність фінансово-кредитної політики	15	2	3
4	Умови ведення бізнесу в країні, зокрема в лікеро-горілчаній галузі	10	2	3
5	Рівень інвестиційного клімату в даній галузі	15	2	3
6	Непередбачувані дії конкурентів	10	3	2
7	Відповідність нового товару міжнародним стандартам	45	1	3
8	Непередбачувана зміна смаків і уподобань споживачів	70	5	5
9	Непередбачувані зміни валютних курсів, що зумовлює зміну ринкових цін	25	2	5
10	Затримки сировини та пакувальних матеріалів (безпосередньо корків) на митних кордонах	17	2	4
11	Зміни в технології виробництва, в зв'язку з розвитком НТП	5	1	2
12	Можливі зміни в економіці і їх потенційний	12	2	1

	вплив на рівень цін і зайнятості			
13	Непередбачувані зміни в вартості перевезень пакувальних матеріалів з інших країн	28	3	4
14	Зміна вимог до якості товарів	20	2	4
15	Зниження купівельної спроможності	75	3	5
16	Висока конкурентність в галузі лікєро-горілчаних виробів на внутрішньому ринку	15	3	5
17	Фінансовий стан підприємства (фінансова стратегія підприємства)	20	5	5
18	Рівень і кваліфікація працівників, а саме недостатність кваліфікованих кадрів, Фахова необізнаність персоналу	25	5	4
19	Зростання цін на сировину та електроенергію	7	2	3
20	Низький ступінь розвитку техніки та нанотехнологій в галузі. Невідповідність техніки та технології	50	3	3
21	Неправильне планування та особливості бізнес-процесів	45	5	4
22	Кваліфікація ризик-менеджерів, їх стиль управління та апетит до ризику	30	4	4
23	Неправильна постановка завдань, для досягнення цілей	18	5	5
24	Неправильний (поганий)	20	4	3

	догляд за обладнанням			
25	Внутрішньо-корпоративна культура	15	3	2
26	Недостатня мотивація працівників у виконанні поставлених завдань	20	4	3
27	Небажання працівників підвищувати кваліфікацію	15	3	3
28	Технологічна недисциплінованість	10	3	2
29	Невмотивованість персоналу	15	3	2
30	Низький рівень продуктивності праці	20	4	3
31	Відтік комерційно важливої інформації	75	5	4
32	Ставлення до інновацій як керівника, так і працівника	55	4	4
33	Опір працівників змінам, а саме інноваційним	35	3	5

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»*

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства вимагають комплексного управління ризиками та розробки ефективного організаційного контролю.

Найважливішим етапом в процесі управління ризиком є його оцінка, так як без знання можливих масштабів ризику неможливо приймати адекватні рішення. При прийнятті управлінського рішення в будь-якій сфері діяльності перед керівником стоїть завдання вибору тільки одного, яке б відповідало його вимогам. Якість рішення визначає весь хід процесу управління, кінцеві результати роботи підприємства. Це покладає на керівників та апарат управління велику відповідальність за рішення, що приймається, вимагає від них високих професійних знань і умінь у вирішенні господарських і соціальних питань з урахуванням інтересів суспільства і підприємства, а також особистості кожного працівника.

У таблиці 2.9 наведена ідентифікація та якісне аналізування ризиків в інноваційній діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод», а саме, розроблення та впровадження у серійне виробництва нової рецептури настоянки на основі кореня женьшеню.

Таблиця 2.9

Ідентифікація та якісне аналізування ризиків в інноваційній діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод»

Найбільш важливі види ризиків у діяльності організації	Важливість ризиків для діяльності	Ефективність управління ризиками у інноваційній діяльності підприємства	Відхилення (важливість ризиків мінус ефективність управління ризиками)
Ризик зниження купівельної спроможності	10	8	2
Ризик непередбачуваної зміни смаків і уподобань споживачів	10	7	3
Ризик комерціалізації	10	8	2
Ризик затримки сировини та пакувальних матеріалів(безпосередньо корків) на митних кордонах	9	7	2
Ризик невідповідної реклами на вітчизняному ринку	10	9	1
Ризик недостатнього аналізування потенційного ринку для поставок інноваційного продукту	8	7	1
Ризик неправильного планування та особливості бізнес-процесів	7	5	2
Ризик опору інноваційним змінам працівників	5	5	0
Ризик зміни вимог щодо якості товарів	8	5	3
Ризик непередбачуваних змін валютних курсів	9	8	1
Ризик некоректного розподілу часу для виготовлення інноваційного продукту	8	8	0
Ризик збільшення витрат на виробничі, транспортні, обслуговуючі операції	7	5	2
Ризик надмірних витрат пов'язаних з купівлею нової техніки та технології	6	3	3

Ризик низького рівня продуктивності праці	9	7	2
Ризик низького попиту на інноваційний товар	10	7	3

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПрАТ «Львівський лікero-горілчаний завод»*

На основі отриманих результатів можна просумувати наступне:

а) зміни, які необхідно зробити в процесі розробки та реалізації інноваційних проектів у діяльності підприємства для того щоб відхилення були мінімальними:

- збір ефективної інформації щодо актуальності даного проекту;
- провести перепідготовку працівників, які будуть залучені для виробництва нового продукту;
- провести правильний розрахунок окупності проекту;
- залучити групу експертів, які проведуть опитування, анкетування серед потенційних споживачів;
- пошук нових постачальників ресурсів, з якісною сировиною та дешевшими затратами;
- правильно розподілити фінансування проекту;
- активна взаємодія між підрозділами науково-дослідних і конструкторських робіт та службою маркетингу;
- поставити чіткі завдання перед працівниками, в сфері виробництва, рецептури, маркетингу.

б) потенційні ризики можуть виникнути у діяльності підприємства враховуючи тенденції розвитку світової та вітчизняної економіки, зміни у галузі тощо, та як це врахувати під час розробки та реалізації інноваційного проекту:

- затримка постачання сировини;
- непередбачувані зриви у фінансуванні, неотримання до визначених термінів вичерпної і достовірної інформації;
- валютний ризик, пов'язаний зі зміною курсу національної валюти;

- податковий ризик, пов'язаний із відсутністю гарантії на одержання інвестиційної податкової знижки;

Найбільш простим заходом зниження ризику є ухилення від нього. Методи ухилення від ризику пов'язані або із зниженням кількості прийнятих ризикованих рішень або з їх виключенням взагалі із практики конкретного бізнесу, або з вибором рішень, які характеризуються відносно малим рівнем ризику.

Відмовлятися від ризику бажано на стадії підготовки і прийняття рішення, так як відмова від діяльності, в якій підприємство вже бере участь, може призвести до фінансових та інших втрат, а частіше всього взагалі неможлива в зв'язку з контрактними зобов'язаннями. Проте ухилення від ризику, як правило, безпосередньо пов'язане з відмовою від одержання прибутку, тому даний метод є ефективним тільки у тому випадку, коли великі ймовірність настання збитку та величина можливих втрат [25, с. 43].

З метою оцінювання впливу внутрішніх ризиків один на одного доцільно скористатись знаходженням щільності кореляційного зв'язку між ризиками. Зв'язок є щільним коли його значення перевищує 0,5. Тобто за такого значення між ризиками існують причинно-наслідкові зв'язки.

Взаємовплив групи внутрішніх ризиків підприємства та причинно-наслідкових зв'язків виникнення ризиків підприємства:

Невчасний вихід продукту на ринок → Недоотримання прибутку  
Незадовільне матеріальне стимулювання → Плинність кадрів, невмотивованість працівників  
Ризик непостійності, сезонності → Втрата споживача

Неповнота зібраної інформації → Невідповідність умовам ринку  
Невідповідність товару умовам ринку → Недоотримання прибутку  
Збільшення витрат на сировину → Висока собівартість → Висока ціна  
Непередбачувана зміна валютних курсів → Зміна ринкової ціни продукту  
Ризик фахової необізнаності → Неякісна продукція  
На мою думку, серед причинно-наслідкових зв'язків між ризиками діяльності підприємства ПрАТ «Львівський лікєро-горілчанний завод», саме ризик діяльності персоналу (трудові ризики)

істотно впливає на такі види економічних ризиків: інноваційний, технічний, якості.

З метою оцінювання впливу внутрішніх ризиків один на одного доцільно провести дослідження щільності кореляційного зв'язку між ризиками. Кореляційний зв'язок встановлюємо за допомогою критеріїв важливості ризиків для діяльності та ефективності управління ризиками у інноваційній діяльності, що наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінювання важливості ризиків для діяльності та ефективності управління ризиками у інноваційній діяльності

Важливість ризиків для Діяльності (X)	Ефективність управління ризиками у інноваційній діяльності підприємства (Y)
10	8
10	7
10	8
9	7
10	9
8	7
7	5
5	5
8	5
9	8
8	8
7	5
6	3
9	7
10	7

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»*

Щільність зв'язку зображено на рис. 2.1. Як видно з наведеного рисунку, що кореляційний зв'язок є тісним.

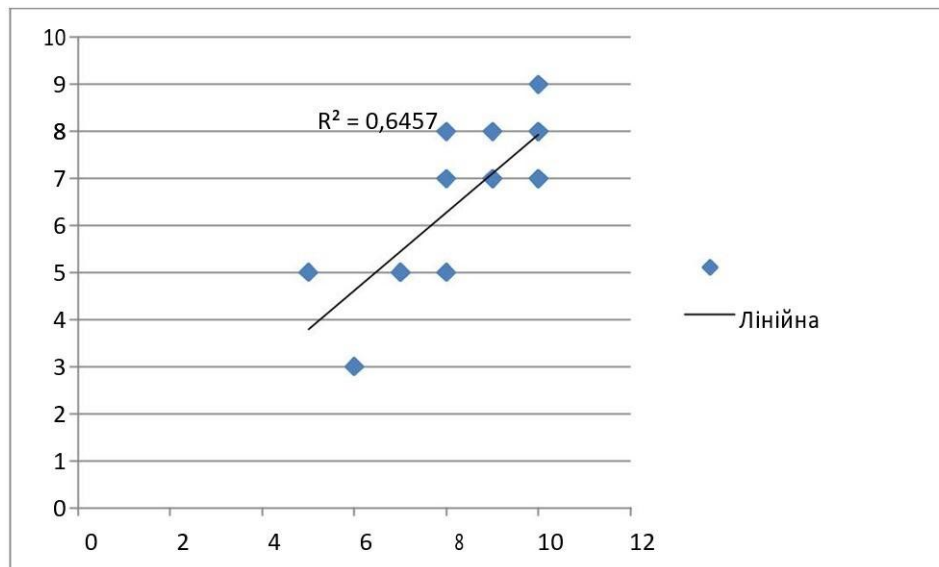


Рис. 2.1. Залежність ефективності управління ризиками у інноваційній діяльності від важливості ризиків для діяльності підприємства..

Згідно розрахунків коефіцієнт кореляції становить  $r=0,803579$ , це свідчить, що зв'язок є щільним, можна зробити висновок, що між ризиками існують причинно-наслідкові зв'язки.

Оцінювання ризиків інноваційної діяльності за ймовірнісним підходом. Для цього проаналізуємо ймовірність появи кожного ризикового явища під час здійснення інноваційної діяльності, відповідно до наведеної нижче шкали ймовірностей.

Таблиця 2.11

### Шкала ймовірностей ризиків інноваційної діяльності

Перелік ризиків	Частота появи		Ймовірність виникнення	
	Градація	Трактування	Градація	
Ризик зниження купівельної спроможності	Частий	Більше одного разу	Майже напевно	90% чи більше можливості
Ризик непередбачуваної зміни смаків і уподобань споживачів	Частий	Більше одного разу	Майже напевно	90% чи більше можливості
Ризик комерціалізації	Частий	Більше одного разу	Дуже ймовірний	90% чи більше можливості інноваційного проекту
Ризик затримки сировини та пакувальних матеріалів(безпосередньо корків) на митних кордонах	Частий	Більше одного разу	Майже напевно	90% чи більше можливості

Ризик невідповідної реклами на вітчизняному ринку	Дуже ймовірний	Від одного разу за рік до більше одного разу за 5 років	Дуже ймовірний	від 65% до 90% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик недостатнього аналізування потенційного ринку для поставок інноваційного продукту	Дуже ймовірний	Від одного разу за рік до більше одного разу за 5 років	Дуже ймовірний	від 65% до 90% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик неправильного планування та особливості бізнес-процесів	Частий	Більше одного разу	Майже напевно	90% чи більше можливості
Ризик опору змінам працівниками, а саме інноваційним	Ймовірний	Більше одного разу	Ймовірно	від 35% до 65% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик зміни вимог щодо якості товарів	Ймовірний	Від одного разу за 5 років до більше одного разу за 10 років	Ймовірно	від 35% до 65% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик непередбачуваних змін валютних курсів, що зумовлює зміну ринкової ціни	Дуже ймовірний	Більше одного разу	Дуже ймовірно	від 65% до 90% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості
Ризик некоректного розподілу часу для виготовлення інноваційного продукту	Частий	Більше одного разу	Майже напевно	90% чи більше можливості
Ризик збільшення витрат на виробничі, транспортні, обслуговуючі операції	Частий	Більше одного разу протягом одного року	Майже напевно	90% чи більше можливості
Ризик надмірних витрат пов'язаних з купівлею нової техніки та технології	Не частий	Від одного разу за 15 років або менше	Рідко	менше 10% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик низького рівня продуктивності праці	Ймовірний	Більше одного разу	Майже напевно	від 35% до 65% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту
Ризик низького попиту на інноваційний товар	Ймовірний	Від одного разу за 5	Ймовірно	від 35% до 65% ймовірності виникнення під час здійснення інноваційної діяльності або протягом тривалості інноваційного проекту

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПРАТ «Львівський лікero-горілчаний завод»*

На підставі здійсненої градації ризиків щодо ймовірності їхнього виникнення, проаналізовано досліджуване підприємство за критеріями «вразливість» та «динамічність розвитку». Під «вразливістю» підприємства до ризику слід розуміти здатність сприйняття суб'єкта господа ризикової події з точки зору його готовності, маневреності та адаптивності до проявів та наслідків ризиків. Чим більш вразлива компанія до ризик, тим вищим буде ефект від дії даного виду ризику. Аналізування вразливості дозволяє компаніям оцінити, наскільки добре вони здійснюють управління інноваційними ризиками. Під «динамічністю розвитку» ризикового явища розумітимемо час, за який ризикове явище проявляється (час, який проходить між виникненням ризикової події і точкою, в якій компанія вперше відчуває його наслідки його впливу). Така інформація є надзвичайно корисною при розробці планів реагування на ризики інноваційної діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка технології управління ризиками за допомогою створення програми цільових заходів щодо управління ризиком ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод»

Для ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод» найоптимальнішою буде стратегія уникнення ризиків. На основі стратегії уникнення ризику, забезпечення нейтралізації фінансових ризиків підприємства виявляє прийняття управлінських фінансових рішень на основі порівняльного аналізу фінансово-математичних моделей альтернативних сценаріїв з метою визначення безризикового сценарію із наступним прийняттям його у якості основного. Варто відмітити, здійснення тієї чи іншої господарської операції в умовах невизначеності ринкового середовища виглядає проблематичним, у зв'язку з чим ми говоримо про відносну безризиковість.

Оцінка ризиків стратегічного вибору. Реагування на можливі негативні наслідки при впровадженні стратегії зумовлює розробку відповідних запобіжних заходів.

Можливі ризики ПрАТ "Львівський лікєро-горілочаний завод" при реалізації стратегії лідерства на ринку:

- ефективніша рекламна компанія конкурентів;
- значна загроза зниження чутливості покупця до ціни;
- поганий попит на лікєро-горілочані вироби на вітчизняному ринку;
- ненадійність партнерів.
- мала прибутковість на стартовому етапі реалізації стратегії.

Заходи для нейтралізації потенційних негативних наслідків тієї чи іншої діяльності:

- розробка рекомендацій та пропозицій по зміні технологій та характеристик виробництва продукції, що випускається та нової продукції з ціллю покращення її споживацьких властивостей з урахування думок користувачів та світових досягнень у цій області.
- участь спільно з технологічними та з економічними відділами у визначенні собівартості нових виробів та розробці заходів по мінімізації собівартості продукції;
- підготовка пропозицій до плану виробництва продукції підприємства по номенклатурі та кількості, виходячи з попиту на конкретні види продукції та наслідків вивчення ринку;
- аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства.
- організація зворотного зв'язку із споживачем, вивчення думки споживачів та їх пропозицій по покращенню продукції, використання для цього комерційних посередників та незалежних консультантів.
- забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємства зі збуту продукції;
- підписання угод з покупцями на поставку продукції;
- складання річних, місячних, квартальних планів поставок продукції у відповідності із заключним договорами.

У табл. 3.1 представлено методи оптимізації ризиків інноваційної діяльності.

Таблиця 3.1

#### Методи оптимізації ризиків інноваційної діяльності

Сценарії розвитку ризику	Методи оптимізації ризику
Реальний	Підвищення кваліфікації працівників, контролювання за якістю
Оптимістичний	Тестування продукції
Песимістичний	Відмова від комерціалізації

*Джерело: створено автором на основі діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»*

Управління ризиком представляє з себе процес реалізації та підготовки заходів, що зменшують небезпеку прийняття неправильного рішення.

Функцію управління ризиком на підприємстві правильно реалізовувати за допомогою або спеціалізованого підрозділу в організаційній структурі підприємства або у вигляді спеціальної підсистеми управління ризиками підприємства, яка б успішно інтегрувалась в сукупність інших підсистем підприємства.

Таким чином, проєкт організації управління ризиком на ПрАТ "Львівський лікєро-горілочаний завод", виявляє, що для більш ефективного реалізації даної функції, найкраще створити в системі управління підприємством спеціальний структурний підрозділ - відділ управління ризиком (ВУР). Проєкт обов'язково повинен включати розробку організаційної структури ВУР, розробку управлінської процедури і карти організації праці на робочому місці.

Даний відділ має в обов'язковому порядку, використовувати спеціальну програму цільових заходів з управління ризиком (ПЦЗ). Розробка такої програми на рівні фірми має гарантувати такий рівень управління ризиком, при якому основними напрямом діяльності підприємства і структурним елементам гарантується висока стійкість і захищеність від зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Ризики впливають на всі сторони роботи підприємства і, зазвичай, цей вплив негативний. Особливо шкідливим є вплив фактора ризику на підприємство, що вже перебуває у стадії в кризі. Роботу в плані стабілізації становища потрібно розпочинати з управління ризиками, впроваджувати і розробляти економічно доцільні для підприємства заходи та рекомендації, що спрямовані на мінімізацію фінансових втрат, пов'язаних з ризиком [1, с. 138].

Підприємство, як правило, зацікавлене в мінімізації економічних ризиків, і має вирішити для себе деякі питання, такі як :

- проаналізувати ймовірні збитки, які пов'язані з економічними ризиками;
- прийняти рішення про те, чи залишає підприємство у себе певні ризики, тобто чи несе всю відповідальність самостійно, або відмовляється від них чи передає частину (повну) відповідальність за ними іншим суб'єктам;

- за тими ризиками або тією частиною ризиків, які вона залишає у себе, компанія має розробити та реалізувати програму управління ними, первинною метою якої є мінімізація можливих втрат.

Вирішення даних завдань можливе на базі розробки спеціальної програми цільових заходів з управління ризиком на рівні фірми. Розробка даної програми на рівні компанії має забезпечувати такий ризик-менеджмент, при якому головним елементам структури і діяльності підприємства гарантуються високий захист від зовнішніх та внутрішніх економічних ризиків [4, с. 23].

Розробка ПЦЗ має включати в себе дві стадії – основну та попередню. На попередній стадії антиризиковий управлінець має знайомитися з тією фактичною інформацією, що дасть змогу йому прийняти рішення, які передують головній стадії розробки ПЦЗ, і нарешті перейти до розробки програми. Інакше кажучи, метою цієї стадії – є вивчення всієї необхідної інформації для складання ПЦЗ.

Основна стадія представляє з себе власне розробку програми управління ризиками, впровадження та реалізація якої сприятимуть мінімізації можливого збитку для підприємства.

Отже, вивчення розробки ПЦЗ буде здійснюватись за такими стадіями: розробка комплексу превентивних заходів, розробка попередніх процедур і, нарешті, опис довідкової інформації по обох етапах розробки ПЦЗ.

Приступимо до вивчення першого, попереднього, етапу розробки ПЦЗ і розглянемо тут наступні теоретичні проблеми, пов'язані з цим етапом: завдання, цілі, і принципи управління ризиками, процедури управління ризиками, ризики, що враховуються в програмі, принципи розробки програми цільових заходів .

Мета розробки ПЦЗ - забезпечення успішного функціонування фірми в умовах ризику. Дана мета може бути реалізована за рахунок вирішення наступних основних завдань:

- визначення потенційних економічних ризиків;
- мінімізація фінансових втрат, пов'язаних з економічними ризиками.

Ці завдання можуть бути конкретизовані і доведені до будь-якого рівня глибини розробки ПЦЗ. Так, вирішення завдання мінімізації фінансових втрат, що пов'язані з економічним ризиком, може здійснюватися так: запобігання можливого ризику, усунення існуючого ризику, безпосереднім запобіганням можливої шкоди, опосередкованим запобіганням можливої шкоди (через управління факторами ризику), компенсацією вже виниклої шкоди.

Розроблена ПЦЗ постійно має переглядатися. Причин для цього є достатньо, так як і зовнішнє, і внутрішнє середовище фірми постійно змінюються. Тому вимога періодичного моніторингу та перегляду ПЦЗ може вважатися одним з принципів розробки ПЦЗ.

До переліку можливих загальних процедур управління ризиками відносяться:

- повна відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на власне підприємство (на свою відповідальність);
- передача частини ризиків та відповідальності за них іншим господарським суб'єктам.

Вибір процедури управління ризиками визначається загальною стратегією підприємства щодо ризиків, яка, так само, залежить від сумарного обсягу прогнозних збитків, з однієї сторони, і фінансових можливостей з іншої.

Стратегія підприємства, на рахунок, ризиків буває різною. Для обережної стратегії характерною є перевага таких процедур управління ризиками:

- передача ризиків іншим суб'єктам.
- повна відмова від ризиків;;

Обережна стратегія фірми означає те, що керівництво компанії вважає за необхідне зменшити втрати планованого доходу, ризик банкрутства. Найчастіше найбільш ризиковані стратегії дають змогу підприємству освоїти нову ефективну ринкову нішу.

Для високо ризикової стратегії управління характерно:

- передача ризиків іншим суб'єктам

- прийняття ризиків на власне підприємство (на свою відповідальність) [1, с. 140].

Ця стратегія означає те, що розмір ризиків може бути досить значним, і тільки катастрофічні ризики фірма частково або(та) повністю передає іншим суб'єктам.

У випадку зваженої стратегії:

- повна відмова від ризиків;
- прийняття ризиків на власне підприємство (на свою відповідальність);
- передача частини ризиків та відповідальності за них іншим господарським суб'єктам.

Кількісні критерії вибору різних процедур управління ризиками визначаються: 1) за ймовірністю появи збитку; 2) за розміром можливого збитку за відповідними напрямками діяльності підприємства.

Так, порогові значення по ймовірності виникнення збитку і (або) по його можливому збитку можуть встановлюватися окремо по нерухомості, по обладнанню, по відповідальності фірми перед суспільством, перед працівниками фірми.

Найголовніше, що, незалежно від обраних напрямків і аспектів діяльності фірми, ці порогові значення повинні встановлюватися для наступних показників — ймовірність появи збитку, розмір можливого збитку.

Основний етап ПЦЗ починається після того як управлінець закінчив попередню стадію розробки програми, і переходить до розробки самої програми. Першим кроком розробки ПЦЗ є етап попереднього відбору ризиків, з якими управлінець буде працювати далі при складанні ПЦЗ [2, с. 5].

Другим кроком розробки програми має бути етап відбору можливих превентивних заходів та формування на їх основі плану. Проведення таких заходів спрямоване на мінімізацію ймовірності реалізації ризику, тобто можливості появи збитку, а також на зменшення розміру потенційного збитку.

Вся програма управління ризиками буде являти собою інформацію про ризики, від яких фірма відмовилася на етапі попереднього відбору (ця

інформація може і буде відсутньою в програмі), план проведення превентивних заходів, а також перелік всіх ризиків і методів управління, що застосовуються по відношенню до них. Крім цього, ПУР повинна містити уточнену інформацію за значеннями основних характеристик ризиків (ймовірність настання збитку, розмір можливого збитку, однорідність і кількість аналогічних ризиків).

Отже, визначимо наступні аспекти реалізації основної стадії розробки ПЦЗ: відбір превентивних заходів, попередній відбір ризиків, формування плану превентивних заходів, остаточне формування програми управління ризиками, аналіз ризиків після формування плану превентивних заходів й оцінка ефективності ПУР.

До початку процедури відбору превентивних заходів, антикризовий управлінець має можливість здійснити деякий попередній аналіз ризиків підприємства.

Метою аналізу схильності збитків є прийняття рішення по тих ризиках, які для обраної стратегії фірми можуть виявитися дуже великими — ймовірність настання збитку або розмір можливого збитку по ним перевищують відповідні порогові значення за процедурою відмови від ризиків для уточненої стратегії фірми. В результаті узгодження прийнятого рішення з керівництвом, управлінець може заздалегідь прибрати з плану превентивних заходів певні ризики, і не враховувати їх на основній стадії [43, с. 54].

Ризики, що відібрані управлінцем на цьому етапі, братимуть участь далі в розробці ПЦЗ. При цьому, після того як підприємство ліквідує певну частину ризиків за допомогою застосування процедури відмови від ризиків, антиризиковий управлінець може переглянути рішення щодо ризиків, прийнятих на себе. Частину з них він може утримати на основі самострахування, частину може залишити на власному утриманні, і ще одну частину — передати іншим суб'єктам на основі застосування таких методів управління, як страхування.

Результатом даного етапу головної стадії ПЦЗ є уточнений перелік ризиків, який використовується далі для розробки ПЦЗ, у т. ч. для формування плану

превентивних заходів, та що особливо важливо - уточнені значення максимально можливого, найбільш ймовірного та очікуваного збитків.

Розглянемо аналіз ризиків після формування плану превентивних заходів. Метою цього етапу є зробити аналіз усіх ризиків після того, як був утворений план превентивних заходів, для того, щоб виявити можливості застосування до них ,тих чи інших методів управління ризиками.

Вже після того як менеджер з управління ризиками реалізував процедуру відбору превентивних заходів та сформував план превентивних заходів, він має провести аналіз всіх ризиків підприємства заново, тобто ризики, які не підпали під превентивні заходи, та ті, з якими підприємство матиме справу після проведення превентивних заходів — в деякому сенсі нові для нього, так як їх значення критеріальних характеристик стали іншими.

Іноді проведення превентивних заходів зводить ризики майже до нуля. Це означає, що для підприємства такий ризик практично вже не існує, і в подальшому побудові ПЦЗ він вже брати участь не буде (увійшов в план превентивних заходів).

Менеджер повинен провести аналіз усіх ризиків для виявлення можливостей застосування до них тих чи інших методів управління. Виділяють такі головні методи управління ризиками: відхилення ризиків, прийняття ризиків, зменшення розміру збитків, запобігання збиткам, самострахування, страхування.

Подивимося, які методи управління ризиками можуть бути застосовані в залежності від значень основних характеристик ризиків. При високій ймовірності настання ризику є ризики одиничними або масовими, однорідними або неоднорідними, Для підприємства характерна відмова від них у такому випадку, або використання методу уникнення ризиків - і навпаки у протилежній ситуації.

Застосування цього методу є правильним у випадку, коли розмір можливого збитку невеликий, ймовірність настання збитку висока, ризики неоднорідні та однорідні, але — одиничні.

Якщо ж ризики з малою ймовірністю і невеликим обсягом збитку є однорідними і масовими, компанія може або передати відповідальність за ним іншому господарюючому суб'єкту (наприклад, страхової компанії) [34, с. 197].

Страховання може використовуватися в наступних випадках:

- шанс настання збитку малий, розмір ймовірного збитку невеликий, ризики неоднорідні та їх багато;
- шанс настання збитку малий, розмір ймовірного збитку великий, ризики при цьому однорідні або неоднорідні;
- шанс настання збитку малий, розмір ймовірного збитку великий, ризики однорідні та їх багато.

Самостраховання, або страхування ризиків на основі створення власного страхового фонду, використовується, коли ризиків є багато і коли вони несуть такі характеристики:

- шанс настання збитку малий, розмір ймовірного збитку великий, ризики однорідні або неоднорідні, проте їх багато;
- шанс настання збитку високий, розмір ймовірного збитку невеликий, ризики однорідні або неоднорідні, проте їх багато.

Розглянемо остаточне формування програми управління ризиками.

Насправді програма цільових заходів з управління ризиками (ПЦЗ) була сформована в результаті реалізації таких основних процедур:

- попередній відбір ризиків, що залишаються на рівні підприємства, з урахуванням обраної стратегії підприємства та вимог процедур управління ними;
- формування плану превентивних заходів;
- відбір і класифікація ризиків;
- вибір методів управління ними.

Після завершення описаних процедур, в ПЦЗ увійшли наступні ризики:

- ті, що не потрапили під дію плану превентивних заходів
- ті, що потрапили під дію плану превентивних заходів [31, с. 45].

Управлінець може визначити конкретні методи управління ними. Результат остаточного формування ПЦЗ з управління ризиками - розроблена ПУР, яка включає план превентивних заходів як неодмінний блок програми.

Програма має містити:

1. план проведення превентивних заходів,
2. перелік ризиків, що не підпадають під план превентивних заходів,
3. перелік ризиків, що підпадають під план превентивних заходів,
4. конкретні методи управління за всіма ризиками.

Розглянемо оцінку ефективності програми управління ризиками.

Ефективність розробки ПЦЗ оцінюється способом, заснованим на зіставленні з фінансовими можливостями ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод» значень максимально можливого, найбільш ймовірного і очікуваного збитків, до і після впровадження ПЦЗ. Зіставлення необхідно проводити на основі розрахунку коефіцієнта фінансових можливостей підприємства по покриттю збитку, який розраховується для найбільш ймовірного збитку для двох випадків - до впровадження програми управління ризиками і після неї.

### 3.2. Обґрунтування напрямів мінімізації ризиків на підприємстві ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод»

Для впровадження в дію всіх вищезазначених етапів менеджменту кризових ситуацій, обов'язково потрібно провести наступні заходи :

1. Підвищити можливість швидкої реакції за допомогою передбаченню кризової ситуації. Негативність кризових наслідків вимагають від менеджерів термінового аналізу інформації. Виявлення симптомів кризової ситуації мають бути обов'язково враховані і своєчасно розглянуті. Це можна зробити за допомогою різних інформаційних засобів: інформаційних систем, комп'ютерів

при розробці планів і визначенні наслідків прийнятих заходів; експертних систем, які дозволяють краще відчувати зовнішнє та внутрішнє середовище.

2. Покращити якість інформації завдяки вдосконаленню техніки представлення і структуризації даних. Тому що, забезпечення повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень вдало сприяє подоланню кризової ситуації.

3. Покращити якість групових рішень. Обговорення проблем з врахуванням усіх точок зору, щоб мінімізувати шанс диктату лідера.

4. Організувати менеджерів у групи по ліквідації кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає важкої роботи, значної кількості учасників різноманітного рівня і є складною задачею для керівництва організації. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних управлінців відносять до важливих факторів успіху подолання кризи.

5. Застосовувати профілактику кризових ситуацій по таких напрямках:

- фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою;
- активність;
- інноваційна
- моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

і критерії прийняття рішень.

Основними методами для подолання фінансової кризи є:

1. Усунення неплатоспроможності. Найбільш важливим є забезпечення відновлення здатності платежів за своїми поточними зобов'язаннями для того, щоб попередити виникнення процедури банкрутства. Це досягається за рахунок скорочення внутрішніх та зовнішніх зобов'язань за рахунок збільшення обсягу грошових ресурсів:

- оптимізація організаційної структури й скорочення постійних витрат;
- відстрочка й реструктуризація по можливості кредитної заборгованості;
- скорочення змінних витрат за рахунок автоматизації виробничого процесу й скорочення персоналу основних і допоміжних підрозділів;

- прискорення оборотності дебіторської заборгованості за рахунок скорочення періоду комерційного кредиту, по сумнівній заборгованості - звернення до суду з метою повернення;

- нормалізація розміру запасів товарно-матеріальних цінностей за рахунок збуту запасів готової продукції, що може користуватися попитом при невеликих додаткових витратах.

2. Відновлення фінансової стабільності. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду часу за рахунок здійснення ряду аварійних фінансових заходів, при цьому причини, які генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стабільність підприємства.

Для її досягнення необхідно реалізувати такі заходи:

- зростання чистого доходу за рахунок проведення ефективної цінової політики, застосування системи знижок і методів просування продукції на ринок;

- оптимізація податкового пресу на господарський процес у результаті використання легальних схем зниження бази й ставок оподаткування, реалізація зношеного й не використовуваного устаткування, здійснення ефективної емісійної політики при збільшенні власних коштів підприємства, об'єднання капіталу.

3. Проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу.

Для подолання кризи та її попередження компанія має активно застосовувати досягнення науково-технічного прогресу, що точно сприятиме зниженню собівартості продукції та оновленню засобів виробництва та збільшенню обсягів виробництва. Ця система інноваційного управління підприємством має бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дасть можливість йому уникати кризових ситуацій та займати лідируючі позиції у своїй ніші.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. На основі виділених характеристик феномена ризику, нами сформульовано і запропоновано наступне його інтегральне поняття:

Ризик - це випадок невизначеності, що характеризується неможливістю точного прогнозування її розвитку в майбутньому і пов'язана з настанням як несприятливих наслідків, так і відкриття нових можливостей, ймовірність яких можна оцінити кількісно і(або) якісно.

Незважаючи на дане визначення ризику, треба зазначити, що поняття ризику, є дуже багатостороннім і широким, тому, може бути чітко сформульовано тільки з точки зору конкретного дослідження. В умовах об'єктивного існування ризику і пов'язаних з ним фінансових, моральних та інших втрат постає потреба в певному механізмі, який дозволив би найраціональнішим (з погляду поставлених підприємством цілей) способом враховувати ризик, приймаючи й виконуючи господарські рішення. Таким механізмом є управління ризиком.

Управління ризиком – нове для української економіки явище, яке з'явилося при переході економіки до ринкової системи господарювання. В економічній літературі немає єдиного розуміння цієї діяльності. Проте загальним у всіх цих уявленнях є те, що кінцева мета управління ризиком полягає в пошуку можливих шляхів його зниження.

2. Нами визначено, що умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання є створення та формування ризик-менеджменту на підприємстві. Закордоном ризик-менеджмент господарювання вже давно став обов'язковою складовою управління підприємством загалом.

Ризик-менеджмент – це важливий управлінський інструмент, що дає змогу завчасно виявляти увати прояви та масштабність можливих ризиків.

В сучасних умовах підприємству, як правило, доводиться приймати рішення в ситуації невизначеності, так як неможливо передбачити завчасно яке рішення приймуть інші господарюючі суб'єкти. Особливість функціонування

українських виробників полягає в тому, що вони знаходяться під впливом загальноекономічних та специфічних факторів ризику, які заважають втіленню намічених планів. Вся сукупність можливих факторів ризику поділяється на дві групи: передбачувані та непередбачувані. Для факторів першої групи не можна точно вказати, який саме фактор із відомих і в який момент проявить себе. Фактори другої групи передбачити неможливо, так як вони є результатом неповноти наших знань про стан зовнішнього середовища або швидкої його зміни. Тому невизначеність при прийнятті управлінського рішення може виникнути навіть при цілком ясному однозначному виборі.

3. Була проаналізована методика трирівневої оцінки ризиків, що надає певні інструменти для кількісної та якісної оцінки окремих підсистем та елементів організації, визначення інтегрованої оцінки ризику та оціночну шкалу значень ступеню інтегрованого ризику. Розроблена дана трирівнева система має практичну цінність для промислових підприємств та може використовуватися в аналізі ступеня інтегрованого внутрішнього ризику.

Звісно, ризики на трьох рівнях мають вплив на результати підприємницької діяльності організації, тому їх варто вміти передбачати, оцінювати та намагатися зменшити їх вплив.

Запропонована трирівнева система має орієнтацію на оцінювання та визначення внутрішніх ризиків, так як, підприємство може контролювати та мати вплив на них.

4. В роботі проаналізовано приватне акціонерне товариство «Львівський лікєро-горілочний завод». На ринку лікєро-горілочних виробів продукція Львівського лікєро-горілочного заводу є досить конкурентоспроможною. Оскільки, даний завод на території України знаходиться вже дуже давно, а саме сучасна історія заводу бере свій початок ще з 1931 року.

Компанія виготовляє продукцію під торговими марками «Перлова», «Володар» «Львівський стандарт», а також відомі горілки «Володар», «Забава», «Золотий лев», «Перлова», «Золото Полуботка», «Саміт», «Столова», «Слава»,

бальзам «Дністер» та інші. Горілки «Перлова» і «Володар» експортуються в Канаду, США, Бразилію, Кіпр.

На нашу думку, серед причинно-наслідкових зв'язків між ризиками діяльності підприємства ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод», саме ризик діяльності персоналу сильно впливає на такі види економічних ризиків: технічний, інноваційний і ризик якості.

Проведена ідентифікація та якісне аналізування ризиків в інноваційній діяльності ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод», а саме, розроблення та впровадження у серійне виробництва нової рецептури настоянки на основі кореня женьшеню.

5. ПрАТ "Львівський лікєро-горілочаний завод" використовує стратегію збереження, що має напрям на стабілізацію діючого положення компанії. Але при реалізації цієї стратегії існує велика небезпека втрати ніші внаслідок зміни потреб. Тому ПрАТ "Львівський лікєро-горілочаний завод" необхідно використати конкурентну стратегію, а саме стратегію лідерства в ніші. Дана стратегія збільшить ринкову частку за наявності місткості ринку. Загалом, це є стратегія наступу. Вона може бути реалізована через покращення якості товару, розширення асортименту, виведення на ринок нових товарів, активізацію рекламної діяльності, стимулювання збуту і зниження витрат. Тобто, використати активну рекламну кампанію, можливо, з застосуванням методу експертних оцінок, долучити до реклами зірок, як місцевих так і українських. Також, підвищити якість товару через зміну або часткове використання кращих постачальників.

На підставі здійсненої градації ризиків щодо ймовірності їхнього виникнення, проаналізовано досліджуване підприємство за критеріями «вразливість» та «динамічність розвитку». Під «вразливістю» підприємства до ризику слід розуміти здатність сприйняття суб'єкта господа ризикової події з точки зору його готовності, маневреності та адаптивності до проявів та наслідків ризиків. Чим більш вразлива компанія до ризик, тим вищим буде ефект від дії даного виду ризику. Аналізування вразливості дозволяє компаніям оцінити,

наскільки добре вони здійснюють управління інноваційними ризиками. Під «динамічністю розвитку» ризикового явища розумітимемо час, за який ризикове явище проявляється (час, який проходить між виникненням ризикової події і точкою, в якій компанія вперше відчуває його наслідки його впливу). Така інформація є надзвичайно корисною при розробці планів реагування на ризики інноваційної діяльності.

6. Для впровадження в дію всіх етапів менеджменту кризових ситуацій, обов'язково потрібно провести наступні заходи :

- Підвищити можливість швидкої реакції за допомогою передбаченню кризової ситуації.
- Покращити якість інформації завдяки вдосконаленню техніки представлення і структуризації даних. Тому що, забезпечення повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень вдало сприяє подоланню кризової ситуації.
- Покращити якість групових рішень. Обговорення проблем з врахуванням усіх точок зору, щоб мінімізувати шанс диктату лідера.
- Організувати менеджерів у групи по ліквідації кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає важкої роботи, значної кількості учасників різноманітного рівня і є складною задачею для керівництва організації. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних управлінців відносять до важливих факторів успіху подолання кризи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 2011. № 1. С.138-144
2. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2009. № 1. С.1-6
3. Бажал Ю. М. Теорія соціально-технологічного укладу і сучасне державне антикризове управління/ Ю. М. Бажал // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф., 14-15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 13-15.
4. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля [Електронний ресурс]. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6)
5. Бігунов-Новіков Л. Ю. Інституціональна теорія циклічності економічного розвитку та інституційні причини кризи другої половини 2008 року. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 15-18.
6. Бодров В. Г. Антикризове управління національною економікою в умовах глобальних ризиків. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне

антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 19-23.

7. Бойко О. О. Формування концепції антикризового менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 40. С. 179-185.

8. Будкін В. С. Антикризова політика в регіоні Співдружності незалежних держав. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 25-29.

9. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

10. Бурлай Т. В. Антикризове регулювання ЄС у контексті завдань економічної конвергенції його країн-учасниць: матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / С. 29-32.

11. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. С.1-8

12. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій / К.О. Горова. – Х. : [б. в.], 2011. – 82 с.

13. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки [Текст] : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук Л. В. Кривенко ; [Л. В. Кривенко, О. М. Дутченко, М. І. Синюченко та ін.]. Суми:ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 210 с.

14. Длугопольський О. В. Модель PPPS як прогресивний механізм антикризового управління національною економікою (досвід Великобританії). *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України,

ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 39-43.

15. Єфремов Д. П. Українська криза в світлі теорії периферійного розвитку. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 46-49.

16. Жекало Г.І. Політико-інституційні механізми регулювання політичних конфліктів в Україні [Текст]: автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2016. 20 с.

17. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків [Електронний ресурс]. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 4. С. 39-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_8)

18. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку Електронний ресурс : Монографія. К.: Основа, 2013. 562 с.

19. Зеркалов Д. В. Проблеми екології сталого розвитку: [Електронний ресурс] : Монографія. К.: Основа, 2013. 430 с.

20. Змієнко М. О. Переваги та недоліки сучасного державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 206-208.

21. Камінський М. І. "Неоконсервативна революція" Рональда Рейгана. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 25-28.

22. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15–27.

23. Карасьова Н. А. Світова продовольча криза та перспективи аграрного сектору України. *Магістеріум. Економічні студії*. 2014. Вип. 56. С.59-62.

24. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164-166.

25. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 43-47.

26. Ліповська С.О. Антикризове управління в системі протидій деструктивних інформаційних впливів [Текст]. *Горизонти суспільних трансформацій на шляху до подолання системної кризи сьогодення*. Матеріали XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Дні Науки ФСП» (20-21 квітня 2016 р.). / Укладачі: Мельниченко А.А., Федорова І.І., Виселко І.В., Пряміцин В.Ю./-К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016.244с. С.186-187.

27. Ліповська С.О. Соціоінженерна технологія антикризового менеджменту [Текст] / *Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації*. Матеріали VIII міжнародної наук.-практ. конф. (м.Київ, 10 грудня 2015 р.) / Укладачі: А.А.Мельниченко, І.В.Виселко. К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015. С.147-148.

28. Малий І.Й. Інституційні зміни та довіра в системі антикризового управління економікою України. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 84–88.

29. Маркетинг в антикризовому менеджменті: конспект лекцій / укладачі: Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. Суми: Сумський державний університет, 2012. 116 с.
30. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17-24.
31. Мельник О. Поняття і значення розподілу ризиків у цивільному праві. *Юридичний вісник*. 2015. № 2. С. 267–273.
32. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2013. 120 с.
33. Надоша О. Державне управління в умовах переходу до сталого розвитку: аналіз сучасних дослідницьких підходів. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 48 - 55.
34. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197- 202.
35. Пічугіна Т. С. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 228-240.
36. Попок А.А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 04/2012. № 2. С. 13-20.
37. Рокало Я. Б. Аналіз досвіду державного антикризового управління національною економікою в країнах G7 під час Великої депресії. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]*. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою:

світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 112-118.

38. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*, Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109-114.

39. Рубан В. М. Інструменти антикризового управління. *Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах*: матеріали X-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. К. : НУХТ, 2014. С. 31-33.

40. Сапа Н. В. Наукові і праксеологічні засади формування механізмів антикризового державного управління в Україні та напрями їх впровадження [Електронний ресурс]. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 49. С. 191-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2012\\_49\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2012_49_21)

41. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління [Електронний ресурс]. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2009\\_38\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2009_38_13)

42. Сельський Андрій. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності [Текст]. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України : Науковий журнал*. 2012. № 1. С. 57-65.

43. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2014. 132 с.

44. Сірко А. В. Розвиток внутрішнього ринку — стратегічний напрям виведення вітчизняної економіки з кризового стану. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою:

світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 125-128.

45. Сушко Н.А. Розробка індикаторів визначення кризового стану (на прикладі галузі). Вчені записки університету «Крок»: науково-практичний журнал. Київ: КРОК, 2013. вип. 34. С. 100-108.

46. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» № 1775- III від 01.06.2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1775-14>

47. Податковий кодекс України №2755-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

## Додатки

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <b>Приватне акціонерне товариство "Львівський лікєро-горілчаний завод"</b>	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Територія <b>ЛЬВІВСЬКА</b>	за КОАТУУ	30822837
Організаційно-правова форма господарювання <b>Акціонерне товариство</b>	за КОПФГ	4610100000
Вид економічної діяльності <b>Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв</b>	за КВЕД	230
Середня кількість працівників <b>1 199</b>		11.01
Адреса, телефон <b>вулиця М.Кордуби, буд. 2, м. ЛЬВІВ, ЛЬВІВСЬКА обл., 79024</b>	<b>2948778</b>	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 

v
---

  
за міжнародними стандартами фінансової звітності 

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	359	359
накопичена амортизація	1002	359	359
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 628	1 018
Основні засоби	1010	61 563	143 574
первісна вартість	1011	280 067	912 525
знос	1012	218 504	768 951
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	33 320	664
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>96 511</b>	<b>145 256</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	83 548	56 423
Виробничі запаси	1101	61 323	41 216
Незавершене виробництво	1102	3 629	2 013
Готова продукція	1103	7 177	5 937
Товари	1104	11 419	7 257
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векеслі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 745	82 531
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	20 343	14 743
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	126
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 598	6 371
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 576	1 574
Готівка	1166	51	60
Рахунки в банках	1167	1 525	1 514
Витрати майбутніх періодів	1170	564	564
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 688	2 817
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>166 062</b>	<b>165 023</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>262 573</b>	<b>310 279</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 205	4 205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	28 249	113 796
Додатковий капітал	1410	157 952	157 952
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 051	1 051
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 494	97
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>192 951</b>	<b>277 101</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 000	5 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	13 658	2 131
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	40 187	15 675
розрахунками з бюджетом	1620	2 642	3 593
у тому числі з податку на прибуток	1621	376	-
розрахунками зі страхування	1625	198	215
розрахунками з оплати праці	1630	761	814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 176	5 750
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>64 622</b>	<b>28 178</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>262 573</b>	<b>310 279</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Охобський  
Іван

Михайлович

Охобський Іван Михайлович

Некрасова Наталія Володимирівна



Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Львівський лікєро-горітчаний завод"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	01	01
30822837		

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2019** р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	234 371	206 573
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 194 797 )	( 181 794 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	39 574	24 779
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 940	5 363
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 8 250 )	( 6 893 )
Витрати на збут	2150	( 31 666 )	( 11 820 )
Інші операційні витрати	2180	( 8 556 )	( 5 991 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	5 438
збиток	2195	( 958 )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 680	-
Інші доходи	2240	3 306	174
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 3 908 )	( 2 436 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 472 )	( 1 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	3 175
збиток	2295	( 1 352 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(48)	(1 124)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	2 051
збиток	2355	( 1 400 )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	85 550	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>85 550</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>85 550</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>84 150</b>	<b>2 051</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	148 256	146 197
Витрати на оплату праці	2505	22 902	15 074
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 973	3 421
Амортизація	2515	9 902	7 128
Інші операційні витрати	2520	44 156	24 987
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>230 189</b>	<b>196 807</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	420500	420500
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	420500	420500
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(3,32937)	4,87753
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(3,32937)	4,87753
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Іван  
Михайлович

Охабський Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Некрасова Наталія Володимирівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>Приватне акціонерне товариство "Львівський лікєро-горіччаний завод"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ЛЬВІВСЬКА	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	30822837		
Вид економічної діяльності	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв	за КОПФГ	4610100000		
Середня кількість працівників	1 198	за КВЕД	230		
Адреса, телефон	вулиця М.Кордуби, буд. 2, м. ЛЬВІВ, ЛЬВІВСЬКА обл., 79024		11.01		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		2948778			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	359	359
накопичена амортизація	1002	359	359
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 018	982
Основні засоби	1010	143 574	134 721
первісна вартість	1011	912 525	900 986
знос	1012	768 951	766 265
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	664	696
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>145 256</b>	<b>136 399</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	56 423	63 890
Виробничі запаси	1101	41 216	45 347
Незавершене виробництво	1102	2 013	1 903
Готова продукція	1103	5 937	12 352
Товари	1104	7 257	4 288
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82 531	53 380
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	14 743	27 006
у тому числі з податку на прибуток	1136	126	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 371	4 646
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574	5 405
Готівка	1166	60	166
Рахунки в банках	1167	1 514	5 239
Витрати майбутніх періодів	1170	564	564
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 817	1 572
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>165 023</b>	<b>156 463</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>310 279</b>	<b>292 862</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 205	4 205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	113 796	113 136
Додатковий капітал	1410	157 952	157 952
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 051	1 051
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97	260
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>277 101</b>	<b>276 604</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відтерчені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 000	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>5 000</b>	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	2 131	1 820
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 675	6 312
розрахунками з бюджетом	1620	3 593	2 138
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	326
розрахунками зі страхування	1625	215	212
розрахунками з оплати праці	1630	814	860
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	480
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відтерчені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 750	4 436
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>28 178</b>	<b>16 258</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>310 279</b>	<b>292 862</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Іван  
Михайлович

Охабський Іван Михайлович

Некрасова Наталія Володимирівна



Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Львівський лікеро-горілчаний завод"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2021 | 01 | 01

30822837

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	214 797	234 371
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 172 895 )	( 194 797 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	41 902	39 574
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 386	7 940
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 7 342 )	( 8 250 )
Витрати на збут	2150	( 33 488 )	( 31 666 )
Інші операційні витрати	2180	( 3 318 )	( 8 556 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1 140	-
збиток	2195	( - )	( 958 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	292	1 680
Інші доходи	2240	55	3 306
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 272 )	( 3 908 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 )	( 1 472 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

