

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Оцінка підприємницьких ризиків та механізмів управління ними з
обґрунтуванням пропозицій щодо їх удосконалення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Аббасов Елнур Елбрус огли

Керівниця: канд. техн. наук., доцентка
Бондарчук Ольга Михайлівна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Астаф'єва Катерина Олександрівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф.
Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Аббасову Елнуру Ельбрус огли

1. Тема роботи «Оцінка підприємницьких ризиків та механізмів управління ними з обґрунтуванням пропозицій щодо їх удосконалення»

Керівниця теми Бондарчук Ольга Михайлівна, канд. техн. наук, доцентка.

Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2024 роки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади оцінки підприємницьких ризиків та механізм їх утворення; аналіз та оцінка підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»; обґрунтування пропозицій щодо удосконалення механізмів управління підприємницькими ризиками ПрАТ «Карлсберг Україна».

5. Перелік графічного матеріалу: процес управління ризиком на підприємстві; основні техніко-економічні показники ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр.; комплекс заходів щодо мінімізації підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»; ефективність запропонованих заходів з мінімізації підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна».

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	24.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Елнур АББАСОВ

Наукова керівниця

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Оцінка підприємницьких ризиків та механізмів управління ними з обґрунтуванням пропозицій щодо їх удосконалення»

Кваліфікаційна робота: 85 с., 20 табл., 12 рис., 1 формули, 56 джерел, 4 додатки.

Мета роботи: аналіз підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна» та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління ними з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес формування та управління підприємницькими ризиками у діяльності виробничого підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки підприємницьких ризиків і механізмів їх управління на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Методи дослідження: аналізу та синтезу, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, порівняльного аналізу, факторного аналізу (метод ланцюгових підстановок), прогнозування та економіко-математичного моделювання.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади підприємницьких ризиків, розкрито їх сутність, класифікацію та методи якісної й кількісної оцінки. На прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» проведено організаційно-економічний аналіз діяльності та детермінований факторний аналіз впливу доходу і витрат на чистий прибуток, що дозволило визначити витратний ризик як ключовий чинник зниження прибутковості.

Розроблено заходи з оптимізації витрат, економічне обґрунтування яких показало: зниження собівартості на 3 % і операційних витрат на 2 % забезпечує економію 271116 тис. грн та приріст чистого прибутку на 249953 тис. грн (+11,46 %). Рентабельність продажів зростає до 19,5 %, активів – до 12,4 %. За інвестицій 180000 тис. грн строк окупності становить 0,72 року, коефіцієнт ефективності – 1,39.

Розрахунки виконано в Microsoft Office Excel.

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВА
СТІЙКІСТЬ, СОБІВАРТІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА
ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇХ УТВОРЕННЯ.....	9
1.1 Економічна сутність підприємницьких ризиків та їх класифікація в сучасних умовах господарювання.....	9
1.2 Методичні підходи до оцінки та управління підприємницькими ризиками.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».....	36
2.2 Кількісна та якісна оцінка підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна».....	52
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	62
3.1 Визначення пріоритетних напрямів мінімізації та диверсифікації ризиків.....	62
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Підприємницька діяльність дедалі більше залежить від впливу макроекономічних коливань, змін податкового законодавства, нестабільності валютного курсу, коливань цін на сировину й енергоносії, а також трансформацій споживчої поведінки. У таких умовах ризик стає невід'ємним елементом господарської діяльності, а ефективність функціонування підприємства визначається не лише здатністю генерувати прибуток, а й умінням своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати підприємницькі ризики.

Особливої актуальності набуває проблема управління ризиками для підприємств виробничої сфери, зокрема пивоварної галузі, де значну частку собівартості становлять матеріальні та енергетичні витрати, а фінансові результати істотно залежать від обсягів реалізації продукції. Неврахування ризикових факторів або недостатня ефективність механізмів їх управління може призвести до зниження прибутковості, втрати конкурентних позицій та погіршення фінансової стійкості підприємства.

Проблематика підприємницького ризику та механізмів його управління є предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретичні основи розуміння ризику були закладені у працях Р. Луера, М. Кнапіка, К. Міллера та Л. Радзіховської, які розглядали ризик як невід'ємну характеристику підприємницької діяльності та фактор формування прибутку. В українській економічній науці питання управління ризиками висвітлювалися у працях Т. Боднар, В., Резнікова, І. Кравецью, О. Сонюк, Ю. Тюленева та інших дослідників. Проте, попри значну кількість наукових розробок, проблема комплексної оцінки підприємницьких ризиків із урахуванням специфіки діяльності конкретного виробничого підприємства та обґрунтування практичних

заходів їх мінімізації залишається актуальною і потребує подальшого дослідження.

Наукове значення дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до визначення економічної сутності підприємницьких ризиків, систематизації методів їх кількісної та якісної оцінки та формуванні комплексної моделі управління ризиками. Практичне значення роботи полягає в розробленні конкретних організаційно-економічних заходів, спрямованих на зниження рівня ризику та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна» та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізмів управління ними з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної сутності підприємницьких ризиків та їх класифікації;

систематизувати методичні засади кількісної та якісної оцінки ризиків;

проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»;

здійснити ідентифікацію та оцінку основних підприємницьких ризиків підприємства;

провести факторний аналіз впливу виробничих і організаційних чинників на фінансові результати діяльності;

визначити пріоритетні напрями мінімізації ризиків;

обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на рівень підприємницького ризику.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління підприємницькими ризиками у діяльності виробничого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки підприємницьких ризиків і механізмів їх управління на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, факторного аналізу, порівняльного аналізу, методи фінансових коефіцієнтів та прогнозування. У роботі використано офіційні статистичні та фінансові дані підприємства, матеріали наукових публікацій, нормативно-правові акти та аналітичні джерела.

Практична значимість одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації та розрахункові моделі можуть бути безпосередньо використані у діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» з метою підвищення ефективності управління підприємницькими ризиками та покращення фінансово-економічних показників.

Апробація результатів роботи.

1. Бондарчук О. М., Аббасов Е. Е. Ідентифікація та оцінка підприємницьких ризиків як передумова підвищення стійкості бізнесу. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління і права в сучасних умовах* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповідей. Кременчук, 2026. С. 37–39.

2. Бондарчук О. М., Аббасов Е. Е. Механізми управління підприємницькими ризиками у системі підвищення ефективності діяльності підприємства. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповідей. Кривий Ріг, 2026. С. 302

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 85 сторінок друкованого тексту, у тому числі 20 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 56 найменувань на 6 сторінках, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇХ УТВОРЕННЯ

1.1. Економічна сутність підприємницьких ризиків та їх класифікація в сучасних умовах господарювання

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки характеризується зростанням нестабільності, що суттєво трансформує умови функціонування суб'єктів господарювання. Підприємницька діяльність дедалі більше здійснюється в середовищі підвищеної турбулентності, де швидкість змін перевищує здатність традиційних управлінських підходів адекватно на них реагувати. У таких умовах ризик перестає бути другорядним чинником, а набуває статусу системоутворюючої категорії, що визначає параметри стратегічних і тактичних рішень підприємства. Невизначеність стає не тимчасовим відхиленням від стабільного стану, а постійною характеристикою економічного простору.

Посилення невизначеності зовнішнього середовища зумовлене комплексом взаємопов'язаних факторів, які діють одночасно та взаємопідсилюють один одного. Динаміка глобальних ринків, зміна структури попиту, коливання валютних курсів, нестабільність фінансових потоків та трансформація логістичних ланцюгів формують нові ризикові конфігурації для підприємств. У результаті прогнозування економічних показників ускладнюється, а горизонт стратегічного планування скорочується. Підприємство змушене функціонувати в умовах неповної інформації, асиметрії даних та високої ймовірності виникнення непередбачуваних подій.

Особливого значення в сучасних умовах набуває вплив глобалізаційних процесів, які інтегрують національні економіки у світову систему

господарювання. З одного боку, глобалізація розширює можливості доступу до нових ринків і ресурсів, з іншого – підвищує залежність від зовнішніх шоків. Фінансові кризи, енергетичні дисбаланси, зміни торговельної політики або порушення міжнародних логістичних маршрутів миттєво відображаються на діяльності окремого підприємства незалежно від масштабу його діяльності. Таким чином, ризики набувають транснаціонального характеру, а їх джерела часто перебувають поза межами прямого контролю менеджменту.

Не менш суттєвим чинником трансформації підприємницьких ризиків виступає цифровізація економіки [16]. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та цифрових платформ створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності, проте одночасно генерують специфічні ризики – кіберзагрози, втрату даних, технологічні збої, залежність від цифрової інфраструктури. Підприємство стає вразливим до інформаційних атак і системних технічних помилок, що можуть мати значні фінансові та репутаційні наслідки. Отже, цифрове середовище формує якісно новий вимір підприємницького ризику, пов'язаний із необхідністю забезпечення інформаційної безпеки та безперервності операційної діяльності.

В умовах України додатковим потужним джерелом невизначеності є воєнні чинники, які безпосередньо впливають на виробничі потужності, логістику, доступ до ресурсів, платоспроможність споживачів та інвестиційний клімат. Воєнний стан трансформує структуру витрат підприємств, змінює ринки збуту та підвищує ймовірність реалізації критичних сценаріїв. За таких обставин підприємницький ризик набуває не лише економічного, а й соціально-економічного виміру, оскільки пов'язаний із забезпеченням зайнятості, підтриманням виробничої безперервності та збереженням конкурентоспроможності в екстремальних умовах.

Макроекономічні коливання – інфляційні процеси, зміни облікової ставки, нестабільність податкового законодавства – додатково посилюють ризиковість підприємницької діяльності. Вони впливають на структуру капіталу, вартість

позикових ресурсів, рентабельність операцій та фінансову стійкість суб'єктів господарювання [47. С. 190]. У сукупності ці чинники формують складне багаторівневе середовище, в якому ризик стає невід'ємною складовою будь-якого управлінського рішення.

Водночас ризик не слід трактувати виключно як джерело потенційних втрат. Його економічна природа полягає в альтернативності результатів, що передбачає можливість отримання додаткового прибутку за умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме готовність діяти в умовах невизначеності відрізняє підприємницьку діяльність від інших форм господарської активності. Прагнення до отримання прибутку супроводжується свідомим прийняттям ризику, який виступає своєрідною платою за економічну ініціативу та інноваційність.

У сучасних умовах господарювання ризик трансформується з факультативного явища у ключову характеристику підприємницького процесу. Його багатогранність, динамічність і системний характер зумовлюють необхідність поглибленого теоретичного осмислення та формування ефективних механізмів управління. Актуалізація проблематики підприємницьких ризиків є об'єктивною передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах зростаючої невизначеності економічного середовища.

Формування наукових уявлень про ризик відбувалося паралельно з еволюцією економічної думки та розвитком ринкових відносин. Зміна господарських укладів, ускладнення механізмів обміну та посилення конкуренції зумовлювали необхідність теоретичного осмислення невизначеності як невід'ємної складової підприємницької діяльності. У різні історичні періоди ризик трактувався по-різному – від природної супутньої характеристики комерційної ініціативи до складної багатовимірної категорії, що підлягає кількісному вимірюванню та системному управлінню.

У межах класичної економічної традиції ризик розглядався передусім як об'єктивна умова здійснення підприємницької функції. Представники класичної

школи акцентували увагу на тому, що прибуток є винагородою за прийняття невизначеності, пов'язаної з організацією виробництва та реалізацією продукції. Підприємець у такому підході постає як суб'єкт, який бере на себе відповідальність за можливі втрати в умовах нестабільності ринку. Найбільш концептуалізоване трактування ризику як специфічного джерела підприємницького доходу запропонував Френк Найт, який розмежував поняття вимірюваного ризику та невизначеності, що не піддається кількісній оцінці. Саме остання, на його думку, формує основу підприємницького прибутку, оскільки передбачає прийняття рішень в умовах непередбачуваності майбутніх подій.

Подальший розвиток економічної теорії зумовив трансформацію підходів до розуміння ризику. Неокласична школа, спираючись на інструментарій математичного аналізу та теорії ймовірностей, інтерпретувала ризик як варіацію можливих результатів господарської діяльності. У працях В. Шипиленко [48] ризик розглядався як чинник, що впливає на формування очікуваного доходу, а отже може бути врахований у процесі раціонального вибору. Подальший розвиток цього напрямку відбувся в межах теорії очікуваної корисності, сформульованої К. Міллером [51], де ризик набув формалізованого виміру через оцінку ймовірнісних сценаріїв та їх впливу на функцію корисності економічного агента. У такому контексті ризик ототожнюється з імовірністю відхилення фактичного результату від очікуваного, що дозволяє здійснювати його кількісну оцінку.

Інституційний підхід розширив розуміння ризику, інтегрувавши в аналіз роль правил, норм і організаційних структур. У межах цього напрямку ризик пов'язується не лише з ринковими коливаннями, а й з недосконалістю інституційного середовища, асиметрією інформації та трансакційними витратами. Значний внесок у формування такого бачення зробив Рональд Коуз, який підкреслював важливість інституційних механізмів у мінімізації невизначеності через структурування економічних взаємодій. У цьому контексті

ризик постає як наслідок не лише ринкової конкуренції, а й інституційних обмежень, що впливають на поведінку суб'єктів господарювання.

Поведінковий підхід, сформований на перетині економіки та психології, доповнив класичні моделі аналізом суб'єктивного сприйняття ризику. Дослідження Даніель Канеман та Амос Тверські довели, що економічні рішення часто приймаються не в межах суворо раціональних моделей, а під впливом когнітивних упереджень і психологічних факторів. Ризик у цьому підході трактується як категорія, що має не лише об'єктивний, а й суб'єктивний вимір, оскільки його оцінка залежить від індивідуального сприйняття, досвіду та схильності до ризику конкретного суб'єкта.

На сучасному етапі розвитку економічної науки сформувалася комплексна концепція ризик-менеджменту, що інтегрує здобутки попередніх теорій та орієнтована на практичне управління ризиками в межах підприємства. Ризик розглядається як системний феномен, що потребує ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації [10]. У межах сучасних підходів акцент переноситься з пасивного сприйняття ризику на активне управління ним шляхом побудови внутрішніх механізмів контролю, диверсифікації, страхування та стратегічного планування. Таким чином, ризик трансформується з фактору невизначеності у керований елемент корпоративної стратегії. Узагальнююча таблиця еволюцій поглядів трактування категорії «ризик» наведена в табл. 1.1.

Еволюція наукових підходів до трактування категорії «ризик» свідчить про поступовий перехід від інтуїтивного розуміння його як невід'ємної складової підприємництва до формалізованих моделей аналізу та інтегрованих систем управління. Узагальнення основних теоретичних позицій доцільно подати у вигляді систематизованої таблиці, що дозволить відобразити різноманіття трактувань та виокремити ключові акценти кожного підходу. Така систематизація створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження підприємницьких ризиків та формування авторського визначення цієї економічної категорії.

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «ризик» різними авторами та в стандартах

Джерело/автор	Трактування поняття «ризик»
Боднар Т.В., Резнікова В.В., Кравець І.М. [6]	Ризик – вимірювана невизначеність, з можливістю оцінити ймовірності майбутніх подій; ризик і невизначеність не тотожні.
Lueg R., Knapik, M. [50]	Ризик – імовірність відхилення фактичного результату від очікуваного; пов'язаний з варіаціями можливих результатів.
Miller K.D. [51]	Ризик – ефект невизначеності на досягнення цілей; включає як негативні, так і позитивні наслідки.
Radzihovska LM, Ivačuk O.V [52]	Ризик розглядається як невизначеність і атрибут ухвалення рішень в умовах невизначеності; включає ймовірність відхилення результату від очікуваного.
Сонюк О. [40]	Ризик у підприємницькій діяльності розглядається як потенційна загроза (небезпечна невизначеність), що впливає на безпеку та стабільність бізнесу.
Тюленєва Ю. В. [43]	Ризик підприємницької діяльності – сукупність невизначеності, можливих втрат та негативних наслідків управлінських рішень, що впливають на ефективність підприємства.
Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В [32]	Ризик – невід'ємна складова підприємницької діяльності, що поєднує загрози та можливості, стимулює адаптацію й інноваційні рішення в умовах невизначеності.
Горсул В.А., Усова М.О. [13]	Підприємницький ризик – ризик втрат доходів у результаті ухвалення управлінських рішень, пов'язаний із господарською та фінансовою діяльністю підприємства.

Джерело: складено автором на основі [6, 13, 32, 40, 43, 50-52]

Поглиблене дослідження підприємницького ризику передбачає чітке розмежування суміжних категорій, які часто використовуються як синонімічні, проте мають різний змістовий наповнення. Насамперед ідеться про співвідношення понять «ризик», «невизначеність», «загроза» та «небезпека». Їх коректна інтерпретація має принципове значення для формування методичних підходів до оцінки та управління ризиками.

Невизначеність відображає об'єктивну неповноту або обмеженість інформації щодо майбутнього стану економічної системи. Вона характеризує ситуацію, за якої неможливо однозначно передбачити результат господарських рішень через нестабільність зовнішнього середовища, складність економічних процесів та вплив випадкових чинників. При цьому невизначеність є ширшим поняттям, ніж ризик, оскільки не завжди передбачає можливість кількісного вимірювання альтернативних наслідків. У науковій традиції, започаткованій

Френк Найт, підкреслюється, що ризик має місце тоді, коли можна оцінити ймовірність настання події, тоді як невизначеність не піддається формалізованому виміру.

Поняття «загроза» відображає потенційну можливість настання негативної події, яка здатна спричинити втрати для суб'єкта господарювання. Загроза є передумовою виникнення ризику, однак сама по собі не характеризує ступінь імовірності реалізації чи масштаби можливих наслідків. Вона вказує на наявність факторів, що можуть дестабілізувати діяльність підприємства. Небезпека, своєю чергою, акцентує увагу на потенційній шкоді або збитках, які можуть виникнути в разі реалізації загрози. Таким чином, небезпека пов'язана переважно з негативним аспектом господарської діяльності, тоді як ризик має ширший зміст, оскільки включає ймовірність як негативних, так і позитивних результатів.

На відміну від зазначених категорій, підприємницький ризик є економічною категорією, що відображає об'єктивно зумовлену можливість відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих унаслідок прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Його сутність полягає в поєднанні трьох взаємопов'язаних елементів: альтернативності вибору, імовірнісного характеру наслідків та економічної оцінки можливих результатів. Підприємницький ризик виникає саме в процесі реалізації господарської ініціативи, коли суб'єкт свідомо приймає рішення щодо використання ресурсів із метою отримання прибутку.

Як економічна категорія підприємницький ризик відображає специфічний тип відносин між суб'єктами господарювання з приводу розподілу можливих втрат і вигод. Він є формою прояву суперечності між прагненням до максимізації прибутку та обмеженістю ресурсів і інформації. У цьому контексті ризик виступає не випадковим явищем, а закономірною характеристикою підприємницької діяльності, що обумовлена її інноваційною та ініціативною природою.

Однією з ключових характеристик підприємницького ризику є його імовірнісний характер. Прийняття управлінських рішень завжди пов'язане з

оцінкою варіантів розвитку подій, кожен із яких має певну ймовірність реалізації. Відхилення фактичного результату від очікуваного може бути як мінімальним, так і суттєвим, що зумовлює необхідність використання методів кількісного та якісного аналізу. Імовірнісна природа ризику передбачає застосування інструментів прогнозування, моделювання та сценарного аналізу, які дозволяють знизити рівень невизначеності, проте не усувають її повністю.

Не менш важливою ознакою є альтернативність рішень. Ризик виникає лише за наявності вибору між кількома варіантами дій, кожен із яких має власну комбінацію очікуваних результатів і можливих втрат. Відсутність альтернативи означала б відсутність ризику, оскільки рішення було б детермінованим. Саме можливість обирати між різними стратегічними та тактичними сценаріями надає підприємницькій діяльності динамічного характеру та одночасно формує ризикове поле.

Суттєвою характеристикою підприємницького ризику є його двоїстість, що проявляється у можливості як негативних, так і позитивних наслідків. Традиційно ризик асоціюється з потенційними втратами, однак у сучасному трактуванні він розглядається також як джерело додаткового прибутку (рис. 1.1). Вищий рівень ризику може супроводжуватися вищою очікуваною доходністю, що зумовлює формування певного балансу між рівнем прийнятого ризику та очікуваним економічним ефектом. Таким чином, ризик є інструментом реалізації підприємницької ініціативи та засобом досягнення конкурентних переваг.

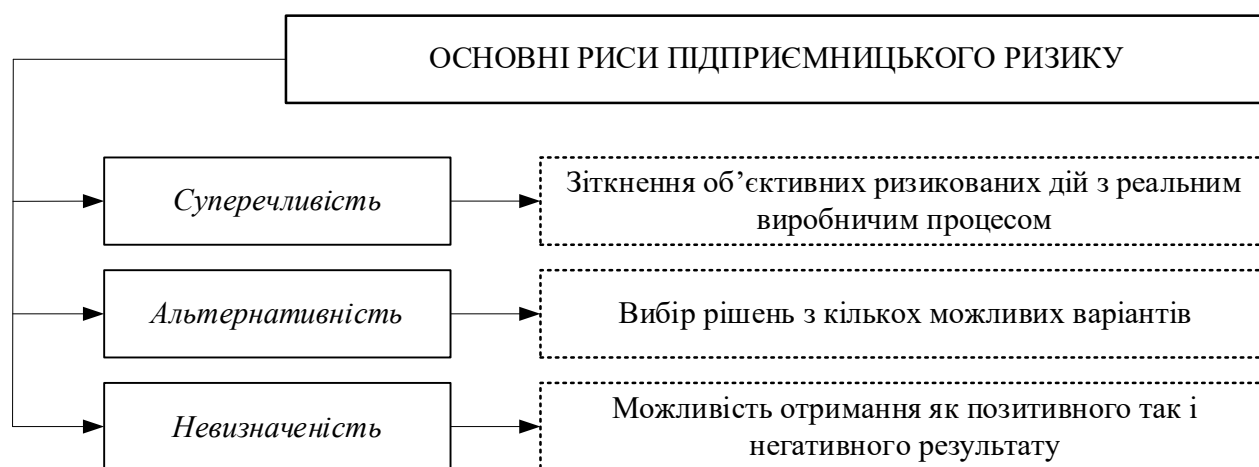


Рисунок 1.1 – Основні риси підприємницького ризику

Джерело: сформовано автором на основі [2, 17, 43]

Окремого значення набуває зв'язок підприємницького ризику з інноваційною діяльністю. Впровадження нових технологій, освоєння нових ринків, запуск інноваційних продуктів або змін у бізнес-моделі завжди супроводжується підвищеним рівнем невизначеності. Водночас саме інноваційна активність забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Отже, ризик і інновації перебувають у тісному взаємозв'язку: прагнення до розвитку та модернізації об'єктивно підвищує ризиковість діяльності, але водночас створює передумови для отримання стратегічних переваг.

Узагальнюючи викладене, доцільно визначити підприємницький ризик як об'єктивно зумовлену економічну категорію, що характеризує імовірність відхилення результатів господарської діяльності від запланованих у процесі реалізації альтернативних управлінських рішень в умовах невизначеності та спрямована як на можливість виникнення втрат, так і на отримання додаткового прибутку. Таке розуміння створює концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів формування ризиків та розробки інструментарію їх оцінювання й управління.

Підприємницький ризик не виникає ізольовано чи випадково – його формування є наслідком взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. У сучасних умовах господарювання підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, інтегрована у макроекономічне, політичне та ринкове середовище. Відповідно, джерела ризику можуть формуватися як поза межами підприємства, так і в межах його внутрішньої структури. Усвідомлення причин і передумов виникнення ризиків є необхідною передумовою побудови ефективної системи їх ідентифікації та управління.

Зовнішні чинники підприємницьких ризиків зумовлені динамікою середовища, яке не підлягає прямому контролю з боку підприємства. Передусім ідеться про макроекономічні процеси, що визначають загальні параметри функціонування ринку. Інфляційні коливання, нестабільність валютного курсу, зміни процентних ставок, коливання рівня платоспроможного попиту населення

та бізнесу формують ризикове поле, у межах якого здійснюється господарська діяльність. За умов макроекономічної нестабільності зростає ймовірність відхилення фінансових результатів від прогнозованих показників, що ускладнює процес стратегічного планування [15].

Політичні чинники також відіграють суттєву роль у формуванні підприємницьких ризиків. Зміна політичного курсу, трансформація пріоритетів державної економічної політики, запровадження обмежувальних заходів або санкцій можуть істотно впливати на умови ведення бізнесу. У країнах із підвищеним рівнем геополітичної напруженості політичні ризики набувають особливої ваги, оскільки можуть спричинити порушення логістичних ланцюгів, зміну структури ринків збуту та зростання витрат.

Правові чинники пов'язані з нормативно-регуляторним середовищем, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Часті зміни законодавства, суперечливість нормативних актів, складність процедур ліцензування та оподаткування створюють додаткові ризики для суб'єктів господарювання. Невизначеність у сфері правового регулювання може зумовлювати зростання трансакційних витрат та знижувати інвестиційну привабливість підприємства.

Ринкові чинники формуються під впливом конкурентного середовища, змін у структурі попиту та пропозиції, поведінки споживачів і партнерів. Посилення конкуренції, поява нових гравців або замінників продукції, зміна споживчих переваг можуть спричинити зниження частки ринку та доходів підприємства. В умовах швидкої трансформації ринкових тенденцій підприємство змушене оперативно адаптувати бізнес-модель, що об'єктивно підвищує рівень ризиковості його діяльності.

Водночас суттєву роль у формуванні підприємницьких ризиків відіграють внутрішні чинники, які безпосередньо залежать від організації діяльності самого підприємства. Організаційні передумови ризику пов'язані з недосконалістю системи управління, нечіткістю розподілу повноважень, низьким рівнем координації структурних підрозділів. Неefективна управлінська структура може

призводити до помилок у прийнятті рішень, затримок у реалізації стратегічних заходів та зниження адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Фінансові чинники виникнення ризиків зумовлені структурою капіталу, рівнем ліквідності, залежністю від позикових ресурсів та ефективністю управління грошовими потоками. Низька платоспроможність, високий рівень кредитного навантаження або недостатня диверсифікація джерел фінансування можуть посилювати вразливість підприємства до зовнішніх шоків. У таких умовах навіть незначні коливання доходів здатні спричинити суттєві фінансові втрати.

Виробничі передумови ризику пов'язані з технічним станом основних засобів, рівнем технологічного розвитку, залежністю від постачальників сировини та комплектуючих. Застаріле обладнання, перебої в постачанні або порушення виробничого циклу можуть негативно впливати на обсяги та якість продукції. У сучасних умовах особливої ваги набувають ризики, пов'язані з логістичними обмеженнями та нестабільністю ланцюгів постачання.

Кадрові чинники формування ризиків зумовлені рівнем кваліфікації персоналу, мотивацією працівників, плинністю кадрів та ефективністю системи управління людськими ресурсами. Недостатня професійна компетентність або низька залученість персоналу можуть призводити до помилок у виробничих та управлінських процесах, що, своєю чергою, підвищує ймовірність негативних наслідків для підприємства.

Окремого аналізу потребують галузеві особливості формування підприємницьких ризиків. Кожна галузь має специфічну структуру витрат, рівень конкуренції, ступінь регулювання та технологічну складність, що зумовлює відмінності у характері та масштабах ризиків. Для виробничих підприємств суттєвими є технологічні та сировинні ризики, для торговельних – ризики зміни попиту та логістичні обмеження, для фінансових установ – кредитні та ринкові ризики. Галузева специфіка визначає не лише джерела виникнення ризиків, а й інструменти їх мінімізації [30].

Причини та передумови виникнення підприємницьких ризиків мають багаторівневий і системний характер. Їх формування є результатом взаємодії зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень, а також галузевих особливостей функціонування підприємства. Усвідомлення цієї багатофакторності створює підґрунтя для подальшої класифікації ризиків та розробки механізмів їх ефективного управління (рис. 1.2).

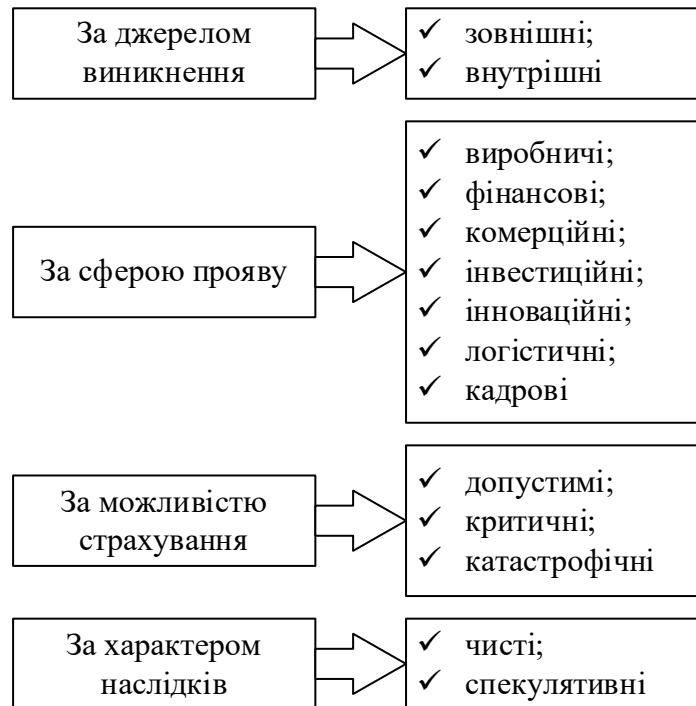


Рисунок 1.2 – Узагальнена класифікація підприємницьких ризиків

Джерело: складено автором на основі [42, 47, 52]

Складність і багатовимірність підприємницької діяльності зумовлює необхідність систематизації ризиків за різними ознаками. Класифікація виступає важливим інструментом теоретичного узагальнення та практичного управління, оскільки дозволяє структурувати ризикові явища, визначити джерела їх виникнення, характер прояву та потенційні наслідки. У сучасних умовах господарювання доцільним є багатокритеріальний підхід до класифікації підприємницьких ризиків.

За джерелом формування підприємницькі ризики поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики обумовлені впливом факторів макро- та мезорівня, що не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства. Їх поява пов'язана зі змінами економічної кон'юнктури, державної політики, конкурентного середовища, технологічного розвитку та соціальних процесів. Особливістю зовнішніх ризиків є їх об'єктивний характер і необхідність адаптаційної реакції з боку суб'єкта господарювання.

Внутрішні ризики виникають у межах самого підприємства та зумовлені особливостями його організації, управління, фінансової структури й виробничих процесів. Вони тісно пов'язані з якістю управлінських рішень, професійністю персоналу, ефективністю використання ресурсів. На відміну від зовнішніх, внутрішні ризики значною мірою піддаються контролю та регулюванню через удосконалення системи менеджменту.

За функціональною сферою виникнення ризики відображають конкретні напрями діяльності підприємства.

Виробничі ризики пов'язані з порушенням технологічного процесу, збоєм у роботі обладнання, нестачею сировини або зниженням якості продукції. Вони безпосередньо впливають на обсяг і собівартість виробництва.

Фінансові ризики виникають у процесі формування та використання фінансових ресурсів і охоплюють ризик ліквідності, кредитний, валютний та процентний ризики. Їх наслідком може стати погіршення фінансової стійкості підприємства.

Комерційні ризики проявляються у сфері реалізації продукції та взаємодії з контрагентами. Вони пов'язані зі зміною попиту, порушенням умов договорів, неплатоспроможністю покупців.

Інвестиційні ризики супроводжують процес вкладення капіталу та визначають імовірність недосягнення очікуваної доходності або втрати інвестованих коштів. Їх рівень залежить від тривалості проекту, нестабільності середовища та точності прогнозування.

Інноваційні ризики зумовлені впровадженням нових технологій, продуктів або управлінських рішень. Вони пов'язані з невизначеністю ринкової реакції, технічною складністю та можливими додатковими витратами.

Логістичні ризики виникають у процесі постачання, транспортування та зберігання ресурсів і готової продукції. Порухення логістичних ланцюгів може призвести до затримок виробництва та втрати клієнтів.

Кадрові ризики обумовлені людським фактором і пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу, плинністю кадрів, конфліктами або помилками в управлінні людськими ресурсами.

З позиції інструментів мінімізації ризики поділяють на страховані та нестраховані [33].

Страховані ризики можуть бути передані страховій компанії на основі відповідного договору. Зазвичай це ризики майнового характеру або ризики відповідальності, ймовірність і масштаб яких підлягають статистичній оцінці.

Нестраховані ризики не можуть бути повністю компенсовані через механізм страхування, оскільки їх наслідки мають системний або невизначений характер. До них належать, зокрема, стратегічні чи репутаційні ризики.

Залежно від масштабів можливих втрат розрізняють допустимі, критичні та катастрофічні ризики.

Допустимий ризик характеризується таким рівнем можливих втрат, який не перевищує очікуваного прибутку та не ставить під загрозу фінансову стійкість підприємства.

Критичний ризик пов'язаний із втратою частини доходу або вкладеного капіталу й може призвести до суттєвого погіршення фінансового стану.

Катастрофічний ризик означає можливість повної втрати власного капіталу або банкрутства підприємства. Його реалізація має довгострокові та часто незворотні наслідки.

За характером можливих результатів ризики поділяють на чисті та спекулятивні.

Чисті ризики передбачають лише можливість отримання негативного результату або відсутність змін. Вони пов'язані переважно з природними, технічними чи соціальними факторами.

Спекулятивні ризики характеризуються двоїстістю наслідків: поряд із можливістю втрат існує ймовірність отримання додаткового прибутку. Саме такі ризики є типовими для підприємницької діяльності, оскільки пов'язані з прийняттям альтернативних управлінських рішень та прагненням до зростання доходності.

Багатокритеріальна класифікація підприємницьких ризиків дозволяє комплексно оцінити природу ризикових явищ, визначити їх місце у системі управління підприємством та створити теоретичне підґрунтя для формування ефективної політики ризик-менеджменту.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується суттєвим зростанням рівня невизначеності та прискоренням трансформаційних процесів [41, С. 3012]. Підприємницькі ризики набувають нових форм і масштабів, що зумовлено глобалізаційними зрушеннями, цифровою трансформацією бізнесу, геополітичними викликами та структурними змінами світових ринків. У таких умовах ризик перестає бути епізодичним явищем і перетворюється на постійну характеристику підприємницької діяльності.

Однією з ключових ознак сучасного середовища є турбулентність ринку. Динамічність попиту, швидка зміна конкурентних позицій, скорочення життєвого циклу продукції та непередбачуваність цінових коливань формують нестійке економічне поле. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійних коливань, що ускладнює довгострокове планування та підвищує ймовірність стратегічних помилок. Турбулентність посилює чутливість фінансових результатів до зовнішніх шоків і вимагає підвищення гнучкості управлінських рішень.

Важливою тенденцією останніх років є зростання ролі цифрових ризиків. Активна цифровізація бізнес-процесів, впровадження інформаційних систем, використання хмарних технологій та електронної комерції відкривають нові

можливості для розвитку, але водночас формують додаткові загрози. Кіберризика, витоки даних, збої інформаційних систем або залежність від цифрової інфраструктури можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати. Таким чином, цифровий вимір ризику стає невід'ємною складовою сучасного підприємництва.

Суттєвого значення набувають валютні та енергетичні ризики. Волатильність валютних курсів впливає на імпорتنі операції, обслуговування зовнішніх зобов'язань та формування собівартості продукції. Підприємства, що інтегровані у міжнародні ринки, особливо чутливі до таких коливань. Водночас нестабільність енергетичних ринків, зміна тарифної політики та перебої з енергопостачанням формують додаткові витрати й підвищують невизначеність виробничої діяльності. Зростання цін на енергоносії здатне істотно впливати на конкурентоспроможність підприємства.

Окремої уваги заслуговують логістичні ризики та ризики ланцюгів постачання. Глобалізація виробництва та залежність від міжнародних логістичних мереж підвищують вразливість підприємств до зовнішніх збоїв. Порушення транспортного сполучення, зміни митних режимів, дефіцит сировини або комплектуючих можуть призводити до зупинки виробництва та невиконання контрактних зобов'язань. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше змушені переглядати структуру постачання, диверсифікувати партнерів і формувати резервні канали забезпечення ресурсами [14, 28, 43].

Значного поширення набувають репутаційні ризики та ризики, пов'язані з дотриманням принципів сталого розвитку та ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності). Підвищення вимог з боку інвесторів, партнерів і споживачів щодо прозорості бізнесу, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості посилює вплив нефінансових чинників на результати діяльності підприємства. Порушення стандартів корпоративної етики, екологічні інциденти або недотримання соціальних зобов'язань можуть негативно позначитися на ринковій вартості підприємства та його інвестиційній привабливості.

Для впорядкування та узгодження підходів до ризик-менеджменту Комітет спонсорських організацій розробив інтегровану концепцію, яку багато експертів трактують як базову методологію для побудови систем внутрішнього контролю та управління ризиками на рівні підприємства. Модель ґрунтується на процесному підході й передбачає поетапну реалізацію ключових процедур: по-перше, виявлення подій або факторів ризику (зокрема тих, що виникають унаслідок управлінських рішень); по-друге, проведення оцінювання ризиків; по-третє, вибір та впровадження відповідних реакцій (прийняття, уникнення, мінімізація, розподіл або передача ризику); далі – здійснення контрольних заходів; забезпечення належного інформування та комунікації між усіма зацікавленими сторонами; і, насамкінець, системний моніторинг результативності прийнятих рішень (рис. 1.3).

Отже, особливості підприємницьких ризиків у сучасних умовах господарювання визначаються їх комплексністю, взаємопов'язаністю та зростаючою динамічністю. Традиційні ризики доповнюються новими формами, що виникають унаслідок цифрової трансформації та глобальних змін, а їхній вплив стає більш системним і масштабним.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє узагальнити основні підходи до розуміння економічної сутності підприємницьких ризиків [10, С. 213]. У межах підрозділу було розкрито еволюцію наукових трактувань категорії «ризик», визначено його відмінність від суміжних понять, обґрунтовано специфіку підприємницького ризику як економічної категорії та систематизовано класифікаційні ознаки ризиків у підприємницькій діяльності. Особливу увагу приділено впливу сучасних трансформаційних процесів на структуру та характер ризикових явищ.

Систематизація теоретичних положень свідчить, що підприємницький ризик має імовірнісну природу, виникає в умовах альтернативності управлінських рішень та супроводжується можливістю як негативних, так і позитивних відхилень від очікуваного результату. Його формування

зумовлюється взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників, а масштаб впливу залежить від галузевої специфіки та стратегічних орієнтирів підприємства.

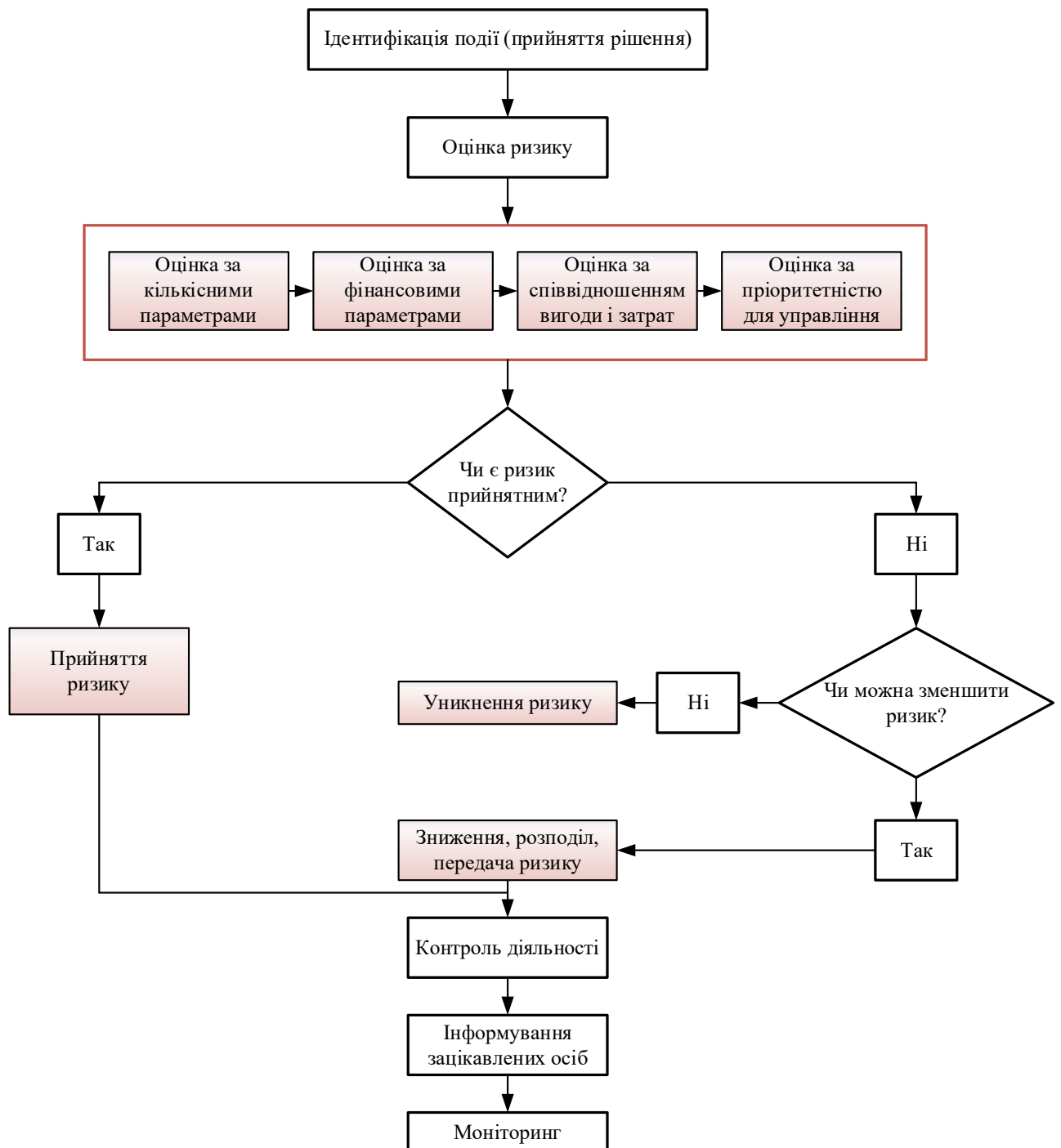


Рисунок 1.3 – Процес управління ризиком на підприємстві

Джерело: [11]

Підприємницький ризик – це обумовлена об’єктивною та суб’єктивною невизначеністю економічного середовища імовірність відхилення фактичних

результатів господарської діяльності від запланованих у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, що може призвести як до втрат ресурсів, так і до отримання додаткових економічних вигод.

Таким чином, логічним продовженням дослідження є розгляд методичних підходів до оцінки підприємницьких ризиків, які дозволяють виміряти їх рівень, визначити ступінь впливу на результати діяльності та обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації негативних наслідків.

1.2. Методичні підходи до оцінки та управління підприємницькими ризиками

Організації, у діяльності яких питання ідентифікації ризиків та попередження небажаних подій інтегровані в систему управління, зазвичай демонструють вищу стійкість, кращі фінансові результати та меншу чутливість до зовнішніх потрясінь порівняно з тими, де ризик-орієнтований підхід фактично ігнорується. З'ясування передумов виникнення ризиків, аналіз їхньої сутності, джерел формування та ймовірних наслідків є необхідною умовою обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Управління ризиками не може розглядатися як ситуативне або епізодичне завдання, що активізується лише під час ухвалення окремих рішень. Натомість оцінювання рівня ризику та планування заходів щодо його мінімізації мають становити безперервний елемент управлінського процесу. Така діяльність є однією з базових функцій менеджменту поряд з управлінням фінансовими ресурсами, персоналом та якістю [30].

В умовах економічної турбулентності та підвищеної невизначеності значення системного ризик-менеджменту істотно зростає, оскільки саме він формує передумови для збереження конкурентоспроможності й довгострокової стабільності підприємства.

Управління ризиком доцільно трактувати як безперервний процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на обмеження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також на скорочення потенційних втрат, що виникають унаслідок невизначених або випадкових подій. Ключовим орієнтиром такого процесу виступає саме превентивна мінімізація загроз, що дає змогу уникати сценаріїв, за яких підприємство зазнає фінансових збитків чи інших видів шкоди.

З огляду на це ризик-менеджмент слід розглядати значно ширше, ніж як інструмент фінансового менеджменту. Його методологічна база спирається на результати оцінювання ризиків, техніко-технологічний та економічний аналіз потенціалу підприємства, дослідження середовища функціонування, прогнозування змін регуляторного поля, використання економіко-математичних підходів, а також маркетингові й інші аналітичні процедури. Важливою складовою є вироблення як стратегічних орієнтирів, так і тактичних заходів реагування [15].

Під час формування та впровадження стратегії управління ризиками доцільно дотримуватися низки базових принципів: системності, безперервності, узгодженості відповідальності та ініціативи, інтеграції аналітичних методів із управлінською евристикою, багатоваріантності рішень і проактивності дій.

У науковій літературі представлено різні підходи до оцінювання ризиків. Узагальнення наявних напрацювань дозволяє запропонувати один із можливих алгоритмів (рис. 1.4). На етапі «Отримання та обробка інформації» здійснюється відбір релевантних факторів ризику, вплив яких потребує обмеження. Подальший «аналіз ризику» орієнтований на визначення меж прийняттого (гранично допустимого) рівня ризику для окремих типів подій, а також на встановлення критичних значень для ідентифікованих чинників.

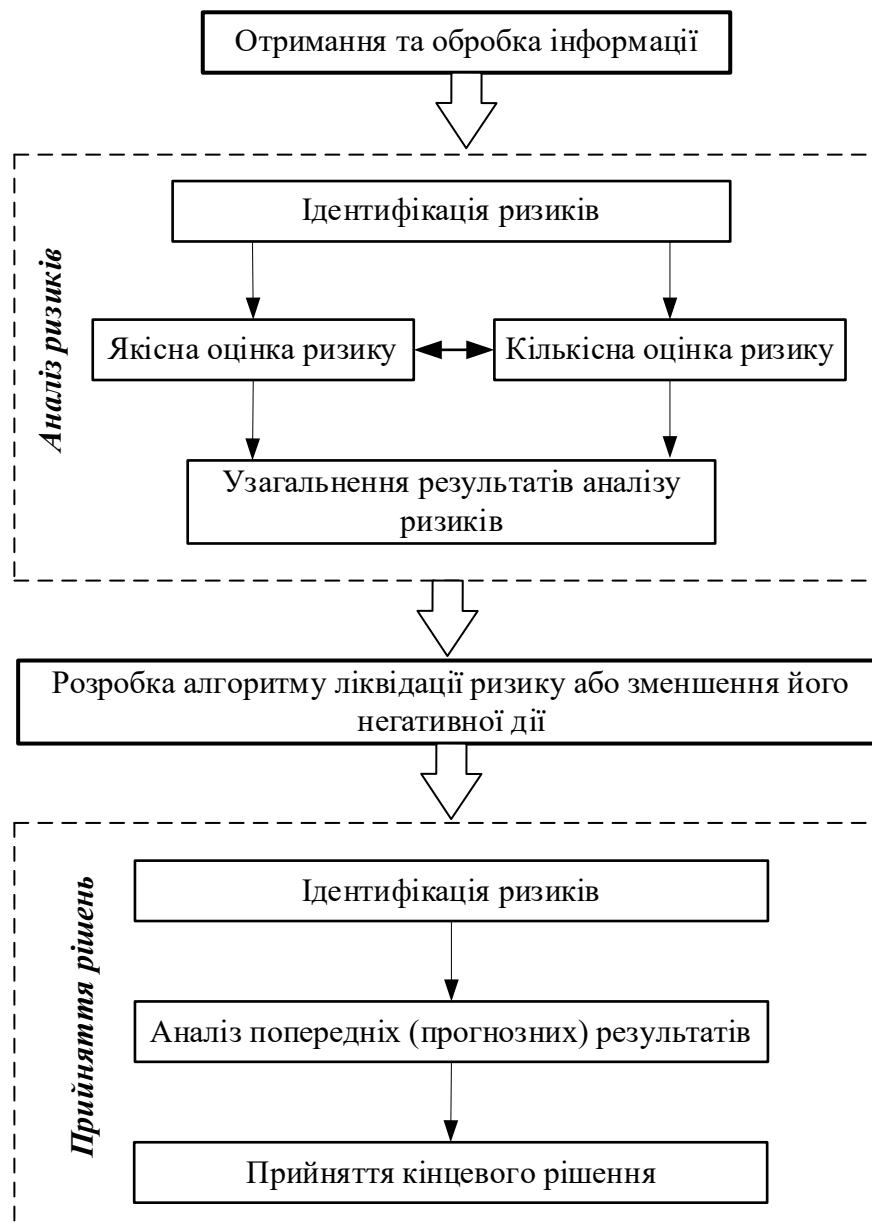


Рисунок 1.4 – Схема комплексної оцінки ризиків

Джерело: [37]

Базовими форматами дослідження виступають якісний і кількісний аналіз. Саме на їх основі формується цілісне уявлення про структуру, ймовірність і масштаб потенційних загроз. Типові процедури, що застосовуються в межах аналізу ризиків, узагальнено подано на рис. 1.5.

Відмінною рисою якісного підходу до аналізу ризиків є його логіка: на початковому етапі здійснюється виявлення та структуризація можливих ризиків, після чого визначається характер і масштаб потенційних наслідків, а також формуються управлінські заходи реагування. Такий аналіз доцільно проводити

ще під час підготовки бізнес-плану, оскільки саме на цій стадії закладаються ключові параметри проєкту та управлінські орієнтири.

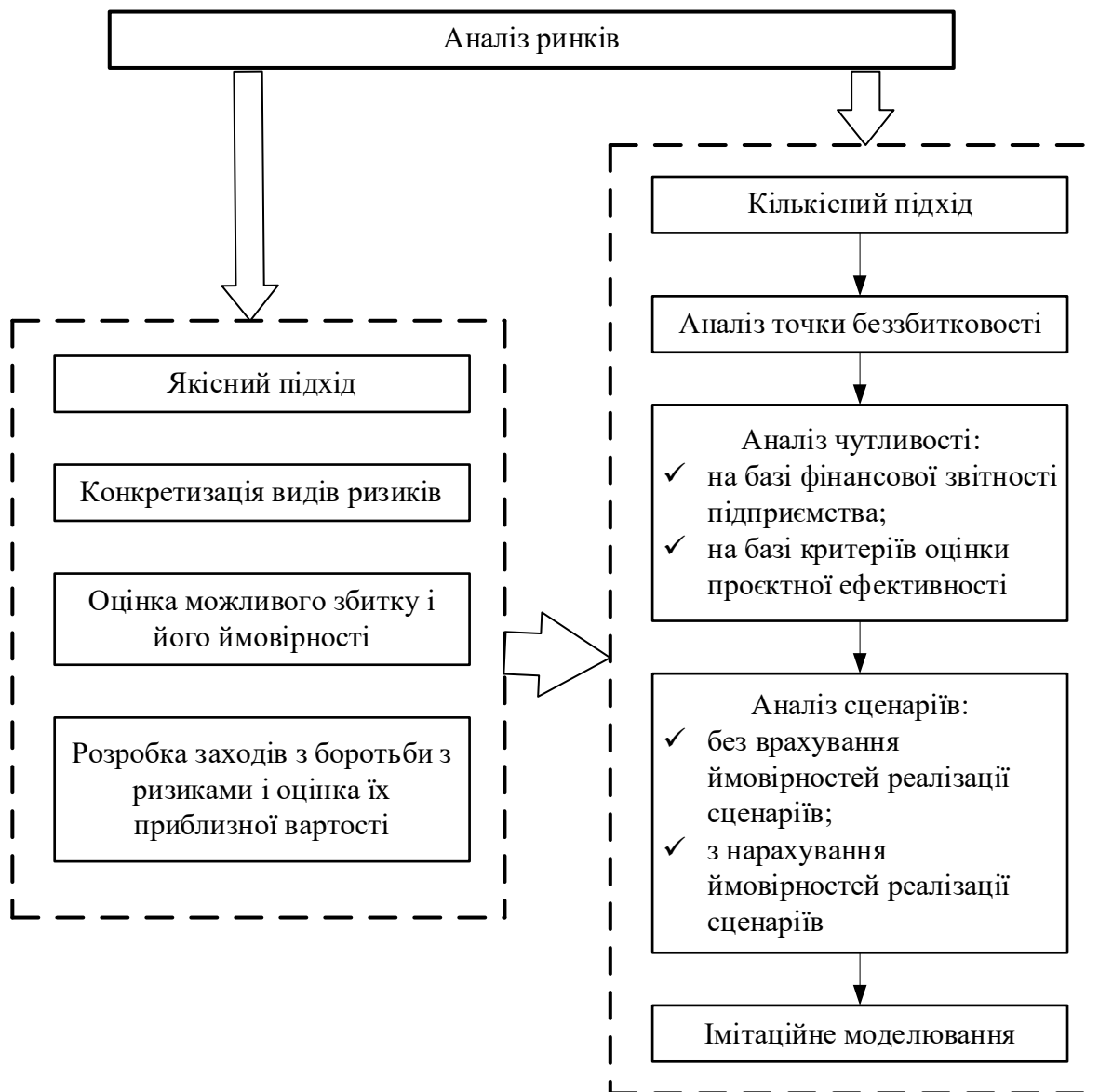


Рисунок 1.5 – Механізм проведення процедури аналізу ризиків

Джерело: [37]

Кількісний аналіз, що спирається на інструменти теорії ймовірності й математичної статистики, передбачає числове вимірювання впливу змін ризикових чинників на показники результативності проєкту. Його проведення базується на вихідному (базисному) варіанті бізнес-плану та результатах попереднього якісного дослідження [42].

Методи якісного аналізу узагальнено подано в табл. 1.2, тоді як інструментарій кількісного оцінювання систематизовано в табл. 1.3. Саме якісний підхід забезпечує ідентифікацію спектра можливих ризиків, встановлення їхніх джерел, чинників виникнення та етапів діяльності, на яких вони проявляються. Натомість кількісний аналіз орієнтований на визначення ймовірності реалізації ризиків і оцінювання величини потенційних втрат, а також на виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Таблиця 1.2 – Набір основних методів аналізу

Метод	Суть методу	Особливості методу
Якісні методи аналізу ризиків		
Конкретизація видів ризиків	Передбачає збір та детальне вивчення інформації про майбутній «проект» та притаманні йому ризики	Вимагає часових і фінансових затрат на отримання інформації
Метод аналогій	Передбачає порівняння за рядом ознак майбутнього «проекту» з раніше втіленими «проектами».	Вимагає повноти інформації для розуміння ступеня її застосовуваності у конкретній ситуації
Причинно-наслідковий аналіз	Передбачає евристичне виділення ризикових подій, формальний логічний аналіз їх можливих причин і розробку антикризових заходів	Застосовується на передінвестиційній стадії, стимулює пошук варіантів підвищення надійності «проекту» в цілому
Метод «події - наслідки»	Передбачає поділ «проекту» на елементи і виявлення ризиків для кожного з них.	Застосовується для виявлення специфічних ризиків
Методи, що поєднують кількісний аналіз і якісний аналіз		
Метод експертних оцінок	Центральною фігурою цього методу являється експерт, що проводить оцінку за допомогою логічних і математико - статистичних методів	Перевагою даного методу являється відсутність необхідності в точних вихідних даних і дороговартісних програмних засобах, для обліку впливу різноманітних факторів використовується досвід експерта
Створення профілю ризиків або карти ризиків	Передбачає оцінку ризиків «проекту» за рядом параметрів і відображення їх на групі відповідних шкал. Отриманий «профіль» порівнюється з «еталонним»	Являється інструментом візуалізації структури ризиків і оцінки відповідності проекту політиці організації у сфері ризику

Джерело: сформовано на основі [33, 39]

Вагоме методичне підґрунтя для дослідження фінансових ризиків формує система контролю та ранньої діагностики банкрутства, оскільки вона використовує подібний набір фінансово-економічних індикаторів, що характеризують стан і стійкість підприємства. У практиці найчастіше застосовуються двофакторні моделі, Z-показник Едвард Альтман, чотирифакторна модель Річард Таффлер, а також підходи, що ґрунтуються на експертних оцінках, аналізі доцільності витрат і аналітичних процедурах.

Таблиця 1.3 – Основні кількісні методи аналізу

Метод	Суть методу	Особливості методу
Коригування норми дисконтування	Передбачає збільшення ставки дисконтування відповідно до сукупності ризиків, що впливають на «проект»	Не враховує зміни рівня ризику в ході реалізації «проекту»
Метод достовірних еквівалентів	Передбачає експертне коригування грошових потоків залежно від суб'єктивної оцінки рівня ризику, пов'язаного з отриманням цих грошових потоків	Небезпека методу полягає в тому, що не існує обґрунтованих методів розрахунку безризикових еквівалентів, а також суб'єктивністю експертної оцінки
Аналіз показників ефективності та динаміки грошового потоку	Передбачає розгляд запасу міцності проекту, виявляється відносними показниками	Дає лише агреговану оцінку всіх проектних ризиків
Аналіз чутливості	За допомогою внесення почергових одиночних змін до техніко-економічних параметри «проекту», виявляються ризики, що найбільшою мірою впливають на проект	Метод також дозволяє оцінити ступінь відхилення параметра, при якому «проект» стає збитковим
Метод сценаріїв	За допомогою одночасного внесення змін до низки техніко-економічних параметрів, формуються альтернативні базовому сценарію розвитку «проекту»	Застосування цього методу на відміну від аналізу чутливості усуває обмеження по кількості факторів
Імітаційне моделювання	Передбачає побудову фінансової моделі і багаторазовий розрахунок сценаріїв «проекту», що розраховуються з урахуванням кореляції зв'язків між його параметрами	Метод складний у використанні, необхідне застосування спеціального програмного забезпечення, а також проведення додаткових досліджень

Джерело: сформовано автором на основі [4, 18]

Водночас використання виключно математичного апарату для визначення рівня та ймовірності ризику є недостатнім, оскільки результати значною мірою залежать від якості та повноти інформаційного забезпечення. Порівняльну характеристику переваг і обмежень зазначених методів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги і недоліки методів, якими оцінюються ризики

Основні підходи	Недоліки	Переваги
Аналіз статистичних даних	Проблеми формування статистичних даних; не вся інформація піддається статистичній обробці; висока ресурсоемність.	Ймовірність виникнення втрат достовірно вимірюється
Обробка думок експертів	Висока суб'єктивність	Аналізуються дані, в т.ч. ті, що не піддаються обробці статистичним інструментарієм
Математичне моделювання	Складність первинного застосування методу	Ранжування припущень та констант; низькі затрати часу

Джерело: сформовано автором на основі [22, 29, 49]

Статистичний підхід до оцінювання ризиків передбачає аналіз накопичених даних щодо фінансових результатів підприємства, зокрема інформації про отримані прибутки та зазнані збитки. У межах цього підходу визначаються масштаб можливих втрат і частота виникнення ризикових подій.

Виявлені тенденції та залежності слугують основою для прогнозування майбутнього стану системи й очікуваних результатів діяльності.

Метод експертних оцінок базується на узагальненні суджень фахівців щодо ймовірності настання несприятливих подій і потенційного обсягу втрат. Експертам пропонується оцінити ризики із заданого переліку, використовуючи шкалу, наприклад від 0 (ризик практично відсутній) до 100 (настання ризикової ситуації є майже неминучим). Узгодженість отриманих оцінок перевіряється за допомогою коефіцієнта конкордації або альтернативних процедур. Одним із критеріїв може бути обмеження максимальної розбіжності між оцінками двох експертів [15, С. 193]:

$$\max |a_i - b_i| \leq 50, \quad (1.1)$$

де a_i, b_i – індивідуальні оцінки експертів.

У разі залучення кількох експертів здійснюється попарне порівняння їхніх позицій для виявлення рівня погодженості. Надійність результатів експертного аналізу істотно залежить від професійної компетентності залучених спеціалістів, що безпосередньо впливає на точність прогнозів і обґрунтованість управлінських рішень.

До найуживаніших інструментів формування експертних оцінок належать кілька методичних підходів. Метод RAND Corporation «Делфі» передбачає багатоетапне опитування експертів із забезпеченням зворотного зв'язку, що дає змогу поступово досягти узгодженості позицій. Метод «снігової кулі» орієнтований на послідовне розширення переліку альтернатив і можливих сценаріїв, унаслідок чого інформаційний масив зростає каскадно. Підхід «дерева цілей» полягає у декомпозиції стратегічної мети до рівня конкретних завдань і робіт, що полегшує аналіз ризиків на кожному ієрархічному рівні. Метод «комісії круглого столу» базується на колективному обговоренні проблеми для вироблення найбільш обґрунтованого рішення. Евристичне прогнозування спирається на логічні та інтуїтивні процедури побудови й подальшого

скорочення «дерева пошуку». Матричний метод застосовується для зіставлення варіантів за критеріями витрат, рівня ризику або аналогій.

Отже, на практиці використовується широкий спектр методів, що дозволяють оцінити ймовірність потенційних втрат і сформулювати наближене уявлення про сукупний рівень ризику підприємства. Залежно від результатів такого аналізу суб'єкт господарювання може відмовитися від реалізації окремих управлінських рішень або скоригувати їх параметри. Відповідні методики доцільно застосовувати як на стадії попереднього обґрунтування рішень, так і в процесі поточної діяльності – з метою своєчасного реагування на небажане зростання ризиків.

У сучасній теорії та практиці менеджменту сформовано широкий арсенал підходів до зниження ризиків. До найбільш уживаних належать: уникнення ризикових рішень, розподіл ризику між учасниками, страхування, самострахування, диверсифікація, встановлення лімітів, альтернативне планування, формування гнучкої виробничої системи, створення резервних фондів, постійний інформаційний моніторинг, підготовка персоналу, а також впровадження адаптивних технологій.

Страхування посідає особливе місце серед інструментів управління ризиками, насамперед у частині загроз, що формуються під впливом зовнішнього середовища та практично не піддаються прямому контролю з боку підприємства. Передача частини відповідальності страховикові сприяє обмеженню можливих збитків, стабілізації грошових потоків і пом'якшенню наслідків несприятливих подій. Водночас додатковим захисним механізмом виступає самострахування, яке реалізується через формування внутрішніх резервів для покриття потенційних втрат.

Економічна логіка страхування пов'язана з перерозподілом ризику та фінансової відповідальності, що дозволяє уникнути концентрації збитків у межах одного суб'єкта господарювання. У цьому контексті важливими напрямками є диференціація та лімітування.

Диференціація передбачає дублювання або варіативність ключових елементів системи, які забезпечують конкурентні переваги, але водночас є критичними з позиції ризику. Територіальне або функціональне розосередження джерел потенційних втрат дає змогу зменшити ймовірність системних збоїв і підтримати безперервність операційної діяльності.

Лімітування як метод обмеження ризику спрямоване на встановлення економічно обґрунтованих меж параметрів діяльності підприємства. Його застосування дозволяє згладжувати пікові навантаження та запобігати надмірним відхиленням показників функціонування. На практиці цей підхід реалізується через систему нормативів і сценарних (ситуаційних) планів, що враховують можливі зміни ринкових та ресурсних факторів, зокрема коливання цін на сировину й енергоносії, трансформацію попиту та інші економічні умови.

До дієвих інструментів ризик-менеджменту традиційно відносять розподіл ризику, формування резервів і хеджування.

Розподіл ризику передбачає таку організацію взаємодії між учасниками господарської діяльності, за якої відповідальність за можливі втрати закріплюється за кожною стороною в межах її зони контролю. Подібний підхід дає змогу уникнути надмірної концентрації потенційних збитків та знизити ймовірність критичних фінансових наслідків для окремого суб'єкта.

Резервування коштів полягає у створенні внутрішніх фінансових буферів, призначених для покриття можливих втрат. Хоча цей механізм не передбачає передачі відповідальності іншим учасникам, він забезпечує стабільність грошових потоків і підтримує безперервність операційної діяльності в разі посилення негативного впливу зовнішніх чинників.

Хеджування використовується як спосіб захисту від цінових ризиків і реалізується шляхом укладення компенсуючих угод на іншому ринку – із протилежною економічною позицією. Така стратегія дозволяє зменшити чутливість підприємства до кон'юнктурних коливань цін і обмежити масштаб можливих фінансових втрат.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна»

Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна» є складовою міжнародної пивоварної групи Carlsberg Group, яка бере свій початок у Данії в середині ХІХ століття та нині належить до провідних світових виробників пива і напоїв. Вихід корпорації на український ринок відбувся у 1990-х роках у межах стратегії розширення присутності в країнах Центральної та Східної Європи. У процесі поетапної інтеграції до складу міжнародної групи були включені провідні українські пивоварні підприємства, що стало підґрунтям для модернізації виробничих потужностей, запровадження сучасних технологій управління якістю та оновлення асортиментної політики. У подальшому корпоративна структура була консолідована, а український бізнес остаточно інтегрований до глобальної системи управління групи.

Сьогодні підприємство функціонує як один із ключових виробників пивобезалкогольної продукції в Україні. Основним видом діяльності є виробництво та реалізація пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, а також супутня логістична та комерційна діяльність. Компанія здійснює повний цикл операцій – від закупівлі сировини та виробництва до маркетингового просування і дистрибуції продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виробничі майданчики розташовані у кількох регіонах України, що забезпечує географічну диверсифікацію потужностей і сприяє оптимізації логістичних процесів.

Асортиментна політика підприємства поєднує міжнародні та національні торгові марки. У портфелі компанії представлені як всесвітньо відомі бренди, що виробляються за ліцензією міжнародної групи, так і українські марки з історично сформованою репутацією на внутрішньому ринку. Крім традиційного пива різних сортів і форматів, підприємство активно розвиває сегмент безалкогольної продукції, сидрів та інших напоїв, реагуючи на зміну споживчих уподобань і тенденції до диверсифікації попиту. Значна увага приділяється інноваціям у рецептурі, пакуванні та позиціонуванні продукції, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність у різних цінових сегментах.

Функціонування ПрАТ «Карлсберг Україна» відбувається в умовах високої конкуренції на національному ринку напоїв. Основними конкурентами виступають як великі українські виробники з розгалуженою системою збуту, так і міжнародні корпорації, що здійснюють діяльність через локальні підрозділи або імпорتنі поставки. Конкурентна боротьба охоплює не лише цінові параметри, а й якість продукції, широту асортименту, маркетингову активність, рівень сервісу та здатність оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Важливим фактором успіху в таких умовах є ефективна система управління брендами та налагоджена мережа дистрибуції, що охоплює як роздрібну торгівлю, так і сегмент HoReCa.

Організаційна структура управління підприємством побудована за принципом поєднання стратегічного контролю з боку акціонерів та операційного управління виконавчим керівництвом. Вищим органом є загальні збори акціонерів, які визначають ключові напрями розвитку та затверджують стратегічні рішення. Наглядові функції здійснює відповідний орган корпоративного контролю, що забезпечує дотримання інтересів власників та відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам.

Поточне керівництво господарською діяльністю покладено на генерального директора, який координує роботу функціональних підрозділів. Управлінська система охоплює виробничий, фінансовий, комерційний, маркетинговий та кадровий напрями, а також підрозділи, відповідальні за

правове забезпечення та корпоративну відповідність. Така модель дозволяє забезпечити чіткий розподіл повноважень, ефективну комунікацію між структурними ланками та оперативне прийняття управлінських рішень.

Загалом ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується як інтегроване підприємство з розвиненою виробничою інфраструктурою, диверсифікованим портфелем продукції та сучасною системою управління, що відповідає вимогам міжнародних стандартів корпоративного менеджменту.

Організаційно-управлінська структура обраного підприємства наведено на рис. 2.1.

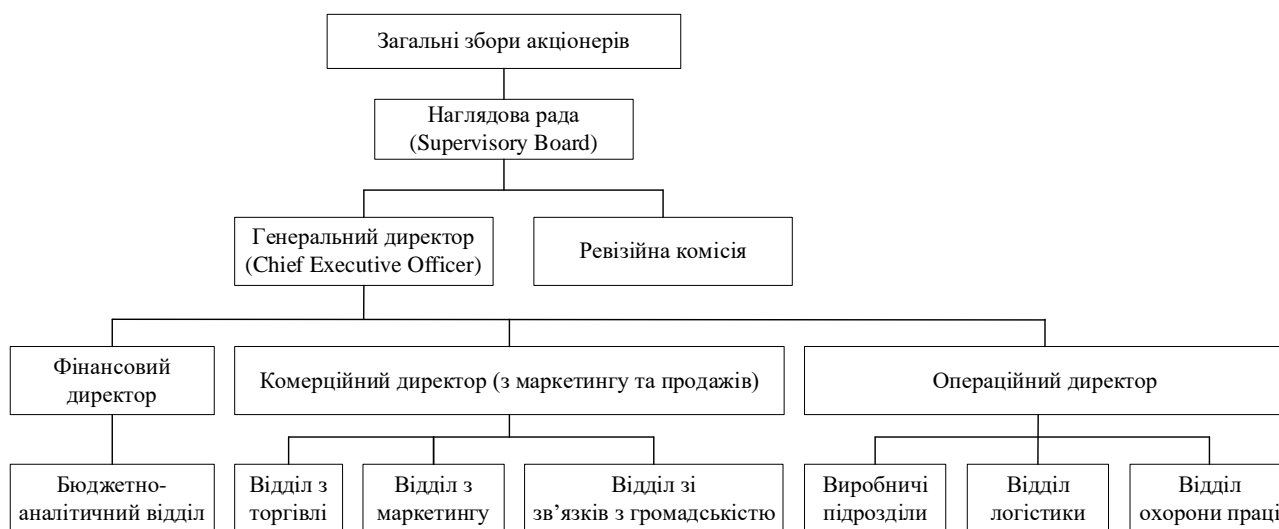


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура
ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Оцінювання результативності функціонування сучасного підприємства потребує комплексного підходу, що поєднує аналіз виробничих параметрів із дослідженням фінансово-економічних показників. У цьому контексті проведення техніко-економічного аналізу ПрАТ «Карлсберг Україна» є необхідним етапом обґрунтування подальших управлінських рішень, визначення резервів підвищення ефективності діяльності та оцінки стійкості підприємства в умовах ринкової невизначеності.

З огляду на масштаб діяльності товариства, його інтегрованість у міжнародну корпоративну структуру та вагому частку на національному ринку

напоїв, особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між виробничими потужностями, ресурсним забезпеченням і фінансовими результатами. Техніко-економічний аналіз дозволяє виявити рівень використання основних засобів, ефективність виробничих процесів, динаміку обсягів реалізації продукції та їх вплив на формування прибутку.

В умовах підвищеної конкуренції, нестабільності макроекономічного середовища та зростання витрат на енергоресурси особливого значення набуває оцінка структури витрат підприємства, продуктивності праці, оборотності капіталу та показників фінансової стійкості. Комплексне дослідження цих аспектів створює основу для визначення сильних і слабких сторін господарської діяльності, а також для виявлення потенційних ризиків і можливостей розвитку.

Проведення техніко-економічного аналізу на основі фінансової звітності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022-2024 рр. (додатки А-В) та інформації, що міститься на офіційному сайті підприємства [61] передбачає систематизацію та інтерпретацію ключових показників за кілька звітних періодів, що дає змогу простежити тенденції зміни результативності діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє сформулювати аргументовані висновки щодо рівня ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Техніко-економічний аналіз ПрАТ «Карлсберг Україна» виступає методичною основою для подальшого дослідження економічного стану підприємства, оцінки його конкурентоспроможності та визначення напрямів підвищення результативності господарської діяльності в сучасних умовах.

Для комплексної оцінки результативності виробничої діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники, що характеризують рівень використання основних засобів, динаміку виробництва та технічний стан обладнання. Дані, наведені в табл. 2.1, відображають зміни ключових техніко-економічних параметрів ПрАТ «Карлсберг Україна» протягом 2022–2024 років та дозволяють оцінити тенденції розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ефективності використання виробничих потужностей

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Проектна виробнича потужність, тис. л пива/рік	920000	920000	920000	0	0	0	0
Фактичний обсяг виробництва продукції, тис. л пива/рік	79800	76700	79300	-3100	2600	-3,89	3,39
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,09	0,08	0,09	-0,01	0,01	-	-
Темп зростання (зниження) виробництва	98,3	96,1	103,4	-2,2	7,3	-	-
Коефіцієнт змінності використання обладнання	2	1,9	2	-0,1	0,1	-5	5,27
Обсяг простоїв устаткування, год.	3700	4260	4010	560	-250	15,14	-5,87
Виробіток одиниці обладнання, л./маш.-добу	13440	12900	13360	-540	460	-4,02	3,57
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	1040	1065	1080	25	15	2,40	1,41
Фондовіддача, грн/грн	4,3	4,6	5,2	0,3	0,6	6,98	13,04
Фондомісткість, грн/грн	0,23	0,22	0,19	-0,02	-0,03	-6,52	-11,54
Відсоток модернізованого або оновленого обладнання, %	30	32	34,5	2	2,5	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Як свідчать розрахунки, проектна виробнича потужність упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною і становила 920000 тис. л пива на рік. Це вказує на відсутність суттєвого розширення або скорочення виробничих потужностей у зазначені роки. Водночас фактичний обсяг виробництва демонстрував коливання: у 2023 році він зменшився на 3100 тис. л порівняно з 2022 роком, що становило зниження на 3,89 %, однак у 2024 році відбулося відновлення обсягів виробництва з приростом 2600 тис. л, або 3,39 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про певну нестабільність попиту або вплив зовнішніх факторів у 2023 році з подальшою стабілізацією у 2024 році.

Коефіцієнт використання виробничої потужності залишався на відносно низькому рівні – 0,08–0,09, що свідчить про наявність значного резерву невикористаних потужностей. Незначне зниження показника у 2023 році з

подальшим його відновленням у 2024 році корелює з динамікою фактичного обсягу виробництва. Темпи зростання (зниження) виробництва також підтверджують цю тенденцію: спад у 2023 році змінився позитивною динамікою у 2024 році.

Аналіз режиму роботи обладнання показує, що коефіцієнт змінності у 2023 році знизився до 1,9, однак у 2024 році повернувся до рівня 2. Це може свідчити про оптимізацію графіків роботи та поступове відновлення виробничої активності. Водночас обсяг простоїв устаткування у 2023 році зріс на 15,14 %, що негативно вплинуло на ефективність використання ресурсів, проте вже у 2024 році спостерігається скорочення простоїв на 5,87 %, що є позитивною тенденцією.

Показник виробітку одиниці обладнання також відображає коливання ефективності: зниження у 2023 році на 4,02 % змінилося зростанням на 3,57 % у 2024 році. Це свідчить про поступове відновлення продуктивності виробничих фондів.

Особливої уваги заслуговують показники, що характеризують економічну ефективність використання основних засобів. Фондоозброєність праці зростала протягом усього періоду, що вказує на поступове підвищення технічної оснащеності персоналу. Позитивною є динаміка фондovіддачі, яка зросла з 4,3 грн/грн у 2022 році до 5,2 грн/грн у 2024 році, що означає збільшення обсягу виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів. Відповідно, фондомісткість зменшилася з 0,23 до 0,19 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу.

Крім того, відсоток модернізованого або оновленого обладнання зріс з 30 % у 2022 році до 34,5 % у 2024 році, що свідчить про послідовну політику технічного оновлення та інвестиції в розвиток виробничої бази.

Зазначені тенденції наочно відображені на рис. 2.2, який демонструє поступове зростання фондovіддачі та зниження фондомісткості на тлі стабілізації виробничих показників у 2024 році.

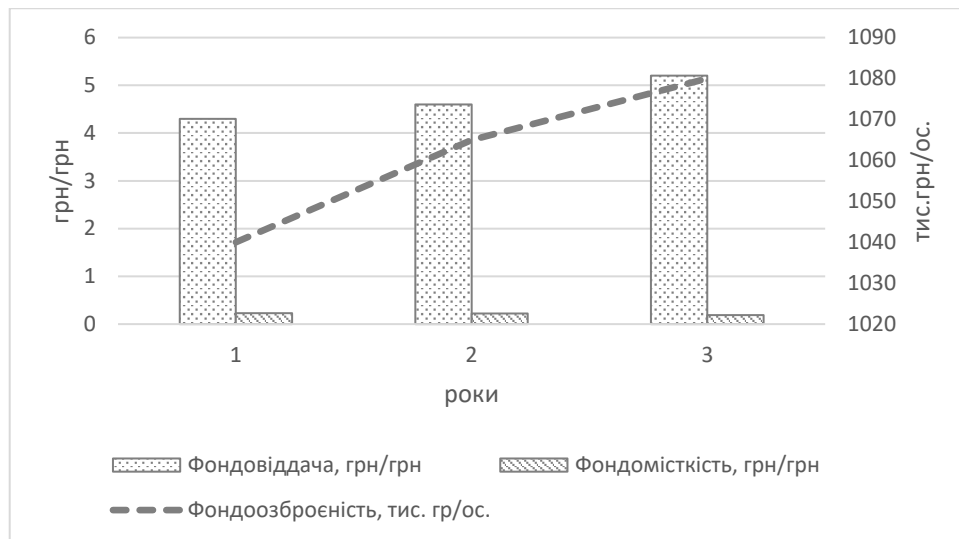


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що попри певне скорочення виробничої активності у 2023 році, у 2024 році підприємству вдалося відновити позитивну динаміку та підвищити ефективність використання основних засобів. Разом з тим наявність значного резерву виробничих потужностей свідчить про потенціал для подальшого нарощування обсягів виробництва за умови стабілізації ринкової кон'юнктури та зростання попиту.

Оцінка кадрового потенціалу є важливою складовою загального техніко-економічного аналізу підприємства, оскільки ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність. У табл. 2.2 наведено основні показники, що характеризують кількісний та якісний склад персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна», а також результативність його використання у 2022–2024 роках.

Аналіз кількісних показників свідчить про незначне скорочення середньооблікової чисельності персоналу: з 1341 особи у 2022 році до 1310 осіб у 2024 році. Найбільше зменшення відбулося серед робітників, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та підвищенням рівня автоматизації. Водночас чисельність службовців зростає, що відображає певні

структурні зміни в організації управління. Загальна тенденція до помірному скорочення персоналу представлена на рис. 2.3 «Динаміка показників кількісної характеристики персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.2 – Динаміка показників кадрового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Кількісна характеристика персоналу							
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	1341	1333	1310	-8	-23	-0,60	-1,73
Чисельність персоналу за категоріями, ос.:							
керівники	132	130	128	-2	-2	-1,52	-1,54
спеціалісти	221	220	215	-1	-5	-0,45	-2,27
робітники	918	910	890	-8	-20	-0,87	-2,20
службовці	70	73	77	3	4	4,29	5,48
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,9	6,5	6,2	-0,4	-0,3	-	-
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	86,7	87,1	88	0,4	0,9	-	-
Коефіцієнт обороту кадрів, %	14,1	13,4	12,9	-0,7	-0,5	-	-
Якісна характеристика персоналу							
Рівень освіти працівників, %:							
частка працівників з вищою освітою	41	43	45	2	2	-	-
професійно-технічною	42	41	40	-1	-1	-	-
середньою освітою	17	16	15	-1	-1	-	-
Середній вік працівників, роки	40,5	40,1	39,9	-0,4	-0,2	-0,99	-0,50
Стаж роботи на підприємстві, рок	8,1	8,3	8,6	0,2	0,3	2,47	3,61
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	28	30	33	2	3	7,14	10,00
Питома вага працівників, що мають досвід роботи понад 5 років	71	74	76	3	2	4,23	2,70
Показники ефективності використання персоналу							
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	6990	7498	7930	508	432	7,27	5,76
Фон оплати праці, тис. грн	781700	819965	858100	38265	38135	4,90	4,65
Середньомісячна заробітна плата, грн.	48600	51200	54500	2600	3300	5,35	6,45
Питома вага на персонал у загальних витрат підприємства, %	23,1	23,5	23,8	508	432	7,27	5,76

Джерело: розраховано автором на основі [34, 46]

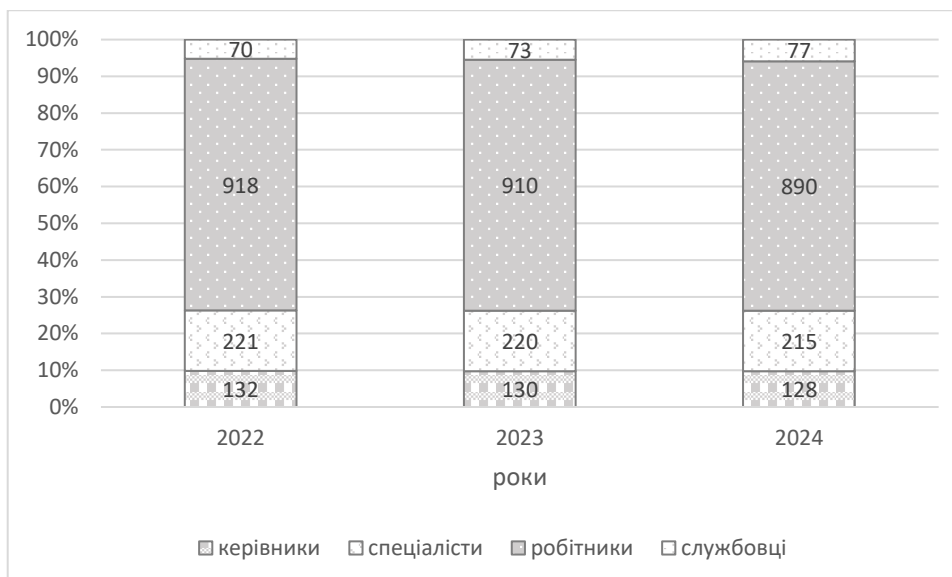


Рисунок 2.3 – Динаміка показників кількісної характеристики персоналу
ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Позитивною є динаміка показників руху кадрів: коефіцієнт плинності знизився з 6,9 % до 6,2 %, а коефіцієнт стабільності кадрів зріс до 88 %. Це свідчить про відносну кадрову стійкість підприємства та зменшення інтенсивності звільнень.

Якісна характеристика персоналу демонструє поступове зростання частки працівників з вищою освітою – з 41 % у 2022 році до 45 % у 2024 році. Одночасно зменшується частка працівників із середньою та професійно-технічною освітою, що свідчить про підвищення загального освітнього рівня колективу. Ці зміни відображені на рис. 2.4. Крім того, зростає стаж роботи на підприємстві та частка працівників із досвідом понад п'ять років, що характеризує формування стабільного кадрового ядра.

Показники ефективності використання персоналу мають позитивну динаміку. Продуктивність праці зросла з 6990 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 7930 тис. грн у 2024 році. Одночасно підвищується середньомісячна заробітна плата, що може бути пов'язано як із зростанням обсягів виробництва, так і з індексацією доходів в умовах інфляційних процесів. Фонд оплати праці також збільшується, що відображає підвищення витрат на персонал.

Результати аналізу свідчать про поступову оптимізацію чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня та зростання продуктивності праці. Це вказує на формування більш ефективної моделі використання кадрового потенціалу на підприємстві.

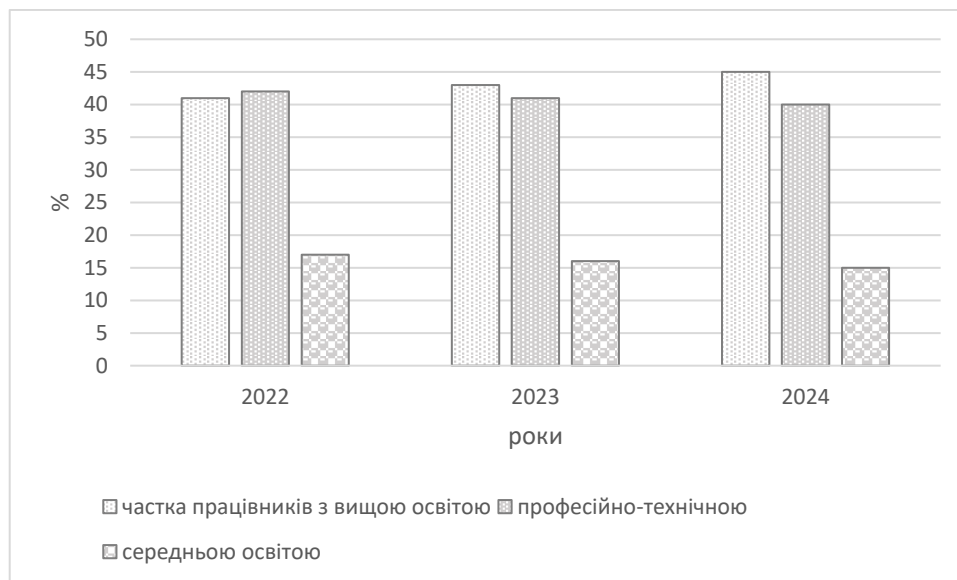


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня освіти працівників ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Оцінка структури та динаміки витрат підприємства є важливим елементом техніко-економічного аналізу, оскільки саме витрати формують собівартість продукції, впливають на рівень прибутковості та визначають фінансову стійкість суб'єкта господарювання. У табл. 2.3 наведено показники, що відображають зміну величини та структури витрат ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2022–2024 роках, що дозволяє визначити основні тенденції у формуванні витратної частини діяльності підприємства.

Загальні витрати підприємства протягом досліджуваного періоду демонструють стійку тенденцію до зростання: у 2023 році вони збільшилися на 13,87 %, а у 2024 році – ще на 17,40 %. Така динаміка зумовлена як зростанням обсягів діяльності, так і підвищенням вартості ресурсів. Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають витрати на сировину і матеріали, які у 2024 році перевищили 6,1 млрд грн. Їх зростання свідчить про підвищення цін на виробничі ресурси та можливе розширення виробництва.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни величини витрат ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Загальні витрати підприємства	8569678	9758434	11456234	1188756	1697800	13,87	17,40
Витрати на сировину і матеріали	4569419	5456908	6126165	887489	669257	19,42	12,26
Витрати на оплату праці	745726	881283	1093840	135557	212557	18,18	24,12
Відрахування на соціальні заходи	131394	156520	195922	25126	39402	19,12	25,17
Витрати на енергоносії	501339	568270	628140	66931	59870	13,35	10,54
Витрати на амортизацію	705299	554777	642820	-150522	88043	-21,34	15,87
Витрати на обслуговування обладнання	183210	215400	243500	32190	28100	17,57	13,05
Витрати на маркетинг і збут	1972788	2102123	2708342	129335	606219	6,56	28,84
Адміністративні витрати	365997	493355	638026	127358	144671	34,80	29,32
Інші операційні витрати	76055	112468	73059	36413	-39409	47,88	-35,04
Собівартість реалізованої продукції	5125335	6112613	6850533	987278	737920	19,26	12,07
Частка витрат на оплату праці в загальній структурі витрат, %	8,71	9,03	9,55	0,32	0,52	-	-
Частка енерговитрат у загальній структурі витрат, %	5,85	5,82	5,48	-0,03	-0,34	-	-
Рівень змінних витрат, %	72	73,4	74,1	1,4	0,7	-	-
Рівень постійних витрат, %	28	26,6	25,9	-1,4	-0,7	-	-
Питомі витрати на одиницю продукції, грн/л	14,2	15,85	16,9	1,65	1,05	11,62	6,62

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Витрати на оплату праці та відповідні соціальні відрахування також мають тенденцію до збільшення, причому темпи їх приросту у 2024 році були вищими, ніж у попередньому періоді. Частка витрат на оплату праці у загальній структурі

витрат зростає до 9,55 %, що відображає посилення ролі трудового фактора та підвищення рівня оплати праці. Водночас частка енерговитрат дещо знизилася, попри їх абсолютне зростання, що свідчить про відносну стабілізацію енергетичної складової у структурі витрат.

Суттєве зростання спостерігається за статтею витрат на маркетинг і збут, особливо у 2024 році, що може бути пов'язано з активізацією ринкової політики та посиленням конкурентної боротьби. Адміністративні витрати також мають високу динаміку приросту, що потребує подальшого контролю з метою недопущення надмірного зростання управлінських витрат.

Позитивним є скорочення рівня постійних витрат у структурі загальних витрат при одночасному зростанні частки змінних витрат, що може свідчити про підвищення гнучкості витратної політики підприємства. Разом із тим питомі витрати на одиницю продукції зросли з 14,2 грн/л у 2022 році до 16,9 грн/л у 2024 році, що вказує на підвищення собівартості продукції.

Структурні зміни витрат наочно відображені на рис. 2.5, який демонструє домінування матеріальних витрат та поступове зростання ролі витрат на персонал і маркетингову діяльність.

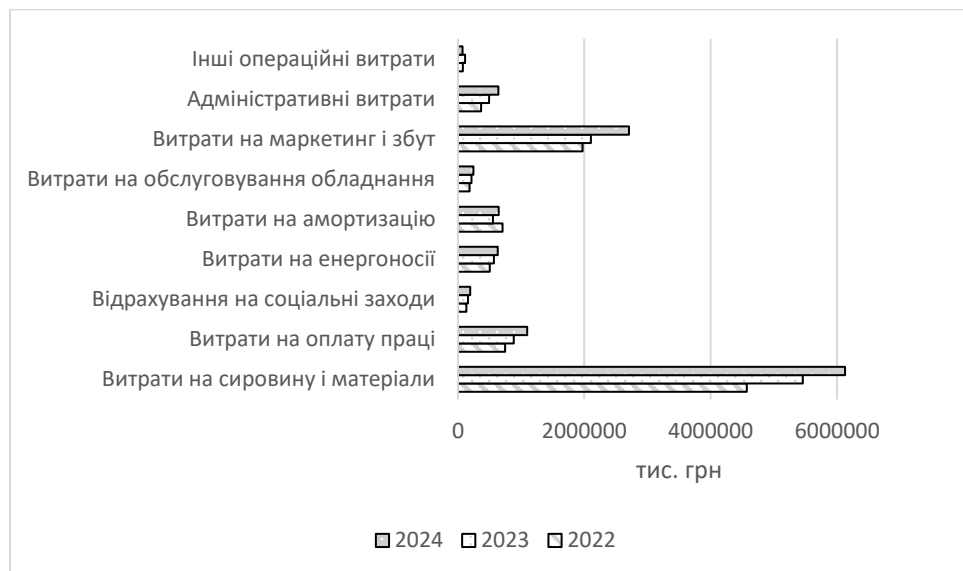


Рисунок 2.5 – Структура витрат ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Аналіз показує загальне зростання витрат підприємства в умовах подорожчання ресурсів та активізації ринкової діяльності. Водночас збереження контрольованої структури витрат та підвищення гнучкості їх формування є важливими передумовами забезпечення фінансової стійкості підприємства в подальшому.

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом техніко-економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності господарювання, прибутковість та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання. У табл. 2.4 відображено динаміку основних фінансових показників ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити тенденції формування доходів і прибутку підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни величини витрат ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Валовий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9033066	10812093	12488230	1779027	1676137	19,69	15,50
Собівартість реалізованої продукції	5125335	6112613	6850533	987278	737920	19,26	12,07
Валовий прибуток	3907731	4699480	5637697	791749	938217	20,26	19,96
Операційний прибуток	1845874	2112100	2357688	266226	245588	14,42	11,63
Чистий прибуток	1528878	1827451	2181691	298573	354240	19,53	19,38
Рентабельність продажів	21,3	21,4	21,9	0,1	0,5	-	-
Рентабельність активів	9,8	10,3	11,1	0,5	0,8	-	-
Рентабельність власного капіталу	14,5	15,9	17,5	1,4	1,6	-	-
Рентабельність основних засобів	12,2	13,1	14,0	0,9	0,9	-	-
Показник EBITDA	2478912	2734567	2987654	255655	253087	10,31	9,26
Прибуток на 1 акцію	1,5243	1,8041	2,1362	0,28	0,33	18,36	18,41
Доходність інвестицій	9,0	10,1	11,4	1,1	1,3	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стале зростання виручки від реалізації продукції. У 2023 році валовий дохід зріс на 19,69 %, а у 2024 році – ще на 15,50 %, що свідчить про розширення обсягів продажу та посилення ринкових позицій. Одночасно збільшується собівартість реалізованої продукції, проте темпи її зростання є дещо нижчими, ніж темпи приросту доходу, що позитивно впливає на фінансовий результат.

Валовий прибуток має стабільну тенденцію до підвищення, зростаючи майже на 20 % щорічно, що свідчить про збереження ефективної виробничої діяльності. Операційний та чистий прибуток також демонструють позитивну динаміку, причому чистий прибуток у 2024 році перевищив показник 2022 року більш ніж на 600 млн грн. Це вказує на підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Показники рентабельності мають тенденцію до поступового зростання. Рентабельність продажів підвищилася до 21,9 %, рентабельність активів – до 11,1 %, а рентабельність власного капіталу – до 17,5 %. Зростання цих індикаторів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Аналогічну позитивну динаміку демонструє показник EBITDA, що відображає зміцнення операційної спроможності компанії генерувати прибуток.

Покращення фінансових результатів підтверджується зростанням прибутку на одну акцію та підвищенням дохідності інвестицій, що характеризує підприємство як привабливий об'єкт для вкладення капіталу. Узагальнені тенденції зміни ключових фінансових показників відображені на рис. 2.6 та рис. 2.7, який наочно демонструє позитивну траєкторію розвитку підприємства.

Результати аналізу свідчать про стале зростання доходів, прибутку та показників рентабельності, що характеризує діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» як фінансово ефективну та таку, що має потенціал подальшого розвитку.

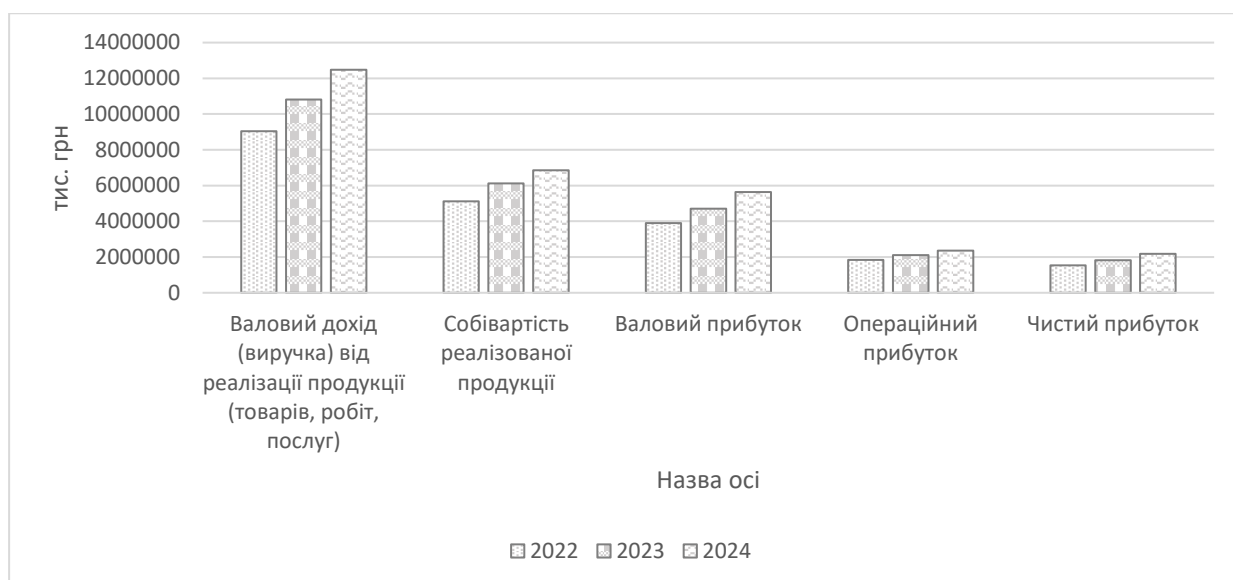


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних фінансових показників

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

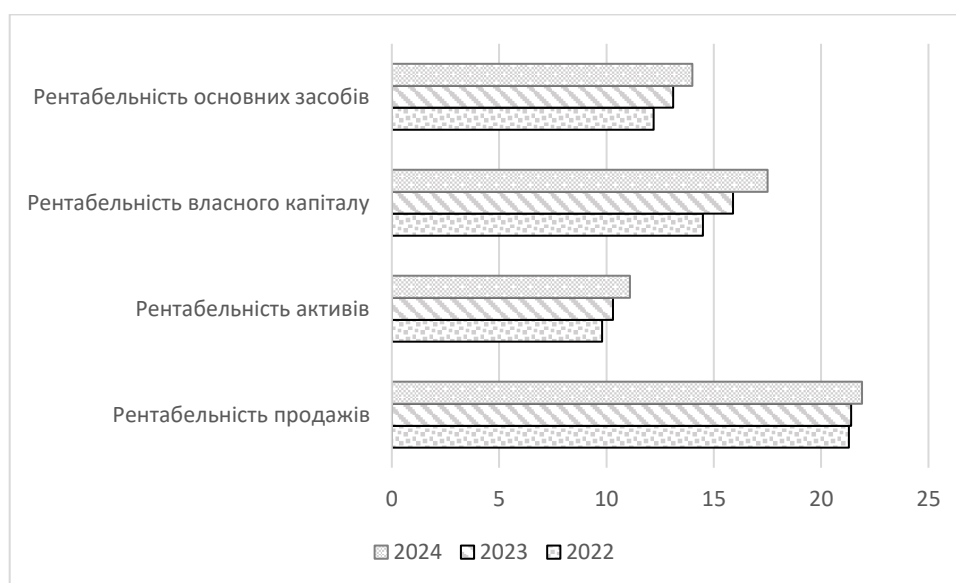


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників рентабельності

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Комплексна оцінка техніко-економічних показників дозволяє узагальнити результати виробничої, трудової та фінансової діяльності підприємства та визначити рівень ефективності використання його ресурсного потенціалу. У табл. 2.5 наведено систему ключових індикаторів розвитку ПрАТ «Карлсберг

Україна» за 2022–2024 роки, що дає можливість проаналізувати динаміку виробничих потужностей, трудових ресурсів і фінансових результатів.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Карлсберг Україна»

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Проектна виробнича потужність, тис. л. пива/рік	920000	920000	920000	0	0	0	0
Фактичний обсяг виробництва продукції	79800	76700	79300	-3100	2600	-3,89	3,39
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	1341	1333	1310	-8	-23	-0,60	-1,73
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	6990	7498	7930	508	432	7,27	5,76
Фон оплати праці, тис. грн	781700	819965	858100	38265	38135	4,90	4,65
Середньомісячна заробітна плата, грн.	48600	51200	54500	2600	3300	5,35	6,45
Фондоозброєність, тис. гр/ос.	1040	1065	1080	25	15	2,40	1,41
Фондовіддача, грн/грн	4,3	4,6	5,2	0,3	0,6	6,98	13,04
Фондомісткість, грн/грн	0,23	0,22	0,19	-0,02	-0,03	-6,52	-11,54
Валовий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9033066	10812093	12488230	1779027	1676137	19,69	15,50
Собівартість реалізованої продукції	5125335	6112613	6850533	987278	737920	19,26	12,07
Валовий прибуток	3907731	4699480	5637697	791749	938217	20,26	19,96
Операційний прибуток	1845874	2112100	2357688	266226	245588	14,42	11,63
Чистий прибуток	1528878	1827451	2181691	298573	354240	19,53	19,38
Рентабельність продажів	21,3	21,4	21,9	0,1	0,5	-	-
Рентабельність активів	9,8	10,3	11,1	0,5	0,8	-	-
Рентабельність власного капіталу	14,5	15,9	17,5	1,4	1,6	-	-
Рентабельність основних засобів	12,2	13,1	14,0	0,9	0,9	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Узагальнення техніко-економічних показників дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення виробничого та фінансового потенціалу ПрАТ «Карлсберг Україна», підвищення результативності використання ресурсів і

збереження позитивної тенденції розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

2.2. Кількісна та якісна оцінка підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»

У сучасних умовах господарювання діяльність виробничих підприємств супроводжується значною невизначеністю, що зумовлює виникнення підприємницьких ризиків. Підприємницький ризик доцільно розглядати як імовірність виникнення несприятливих подій або відхилень від запланованих результатів діяльності, які можуть призвести до фінансових втрат, зниження прибутковості чи погіршення конкурентних позицій підприємства. Для виробничого підприємства ризики мають комплексний характер, оскільки пов'язані не лише з ринковим середовищем, але й із технологічними процесами, використанням ресурсів, кадровим потенціалом та фінансовими зобов'язаннями.

Особливість підприємницьких ризиків полягає у їх взаємозв'язку та багатофакторності. Наприклад, зміна кон'юнктури ринку може спричинити зменшення обсягів реалізації, що, у свою чергу, вплине на рівень завантаження виробничих потужностей і фінансову стійкість підприємства. Саме тому оцінювання ризиків має здійснюватися системно, з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Необхідність кількісної та якісної оцінки ризиків зумовлена потребою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якісна оцінка дозволяє ідентифікувати джерела ризику, визначити характер їх впливу та встановити пріоритетність реагування. Кількісна оцінка, своєю чергою, дає можливість виміряти масштаб можливих втрат, розрахувати ймовірність настання ризикових подій та визначити рівень допустимого ризику для підприємства. Поєднання цих підходів забезпечує формування комплексної системи управління ризиками.

У практиці господарювання застосовуються різні методи оцінювання ризиків, які доцільно згрупувати у чотири основні групи: експертні, статистичні, аналітичні та порівняльні [20, 22, 39].

Експертні методи базуються на використанні професійного досвіду фахівців та застосовуються у випадках недостатності статистичної інформації. До них належать метод експертних оцінок, метод Дельфі, побудова матриці ризиків.

Статистичні методи передбачають використання фактичних даних про результати діяльності підприємства для визначення варіації показників, розрахунку середніх значень, дисперсії, коефіцієнтів варіації та ймовірності відхилень.

Аналітичні методи ґрунтуються на розрахунку фінансових коефіцієнтів, показників операційного та фінансового левериджу, точки беззбитковості, що дозволяє оцінити чутливість результатів діяльності до зміни окремих факторів.

Порівняльні методи передбачають зіставлення показників підприємства з галузевими стандартами, середніми значеннями або результатами конкурентів з метою виявлення зон підвищеного ризику.

Ідентифікація ризиків є початковим та одним із ключових етапів формування системи управління підприємницькими ризиками. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» як великого виробника пивоварної продукції ризикове середовище формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також специфіки галузі. Своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє мінімізувати їх негативний вплив та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Зовнішні ризики не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, проте істотно впливають на його фінансові результати та конкурентні позиції. До ключових належать ринкові, макроекономічні, політичні, валютні та регуляторні ризики.

Ринкові ризики пов'язані зі змінами попиту на продукцію, посиленням конкуренції, трансформацією споживчих уподобань та ціновими коливаннями.

Для підприємства пивоварної галузі особливо важливим є сезонний характер попиту та чутливість споживачів до зміни цін.

Макроекономічні ризики обумовлені інфляційними процесами, змінами рівня доходів населення, коливаннями економічної активності. Вони безпосередньо впливають на собівартість продукції та платоспроможність споживачів.

Політичні та регуляторні ризики проявляються через зміни податкового законодавства, акцизної політики, обмеження реклами алкогольної продукції та державне регулювання цін. Підвищення акцизних ставок може суттєво вплинути на рівень прибутковості підприємства.

Валютні ризики пов'язані з імпортом сировини, матеріалів або обладнання та залежать від коливань валютного курсу, що впливає на витрати підприємства.

Внутрішні ризики виникають у межах самого підприємства та залежать від якості управління ресурсами.

Виробничі ризики обумовлені можливими перебоями у постачанні сировини, зношеністю обладнання, порушенням технологічного процесу або зниженням рівня якості продукції.

Фінансові ризики пов'язані з недостатнім рівнем ліквідності, високою часткою позикового капіталу, зростанням витрат або зниженням рентабельності.

Кадрові ризики проявляються через плинність персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників або зниження продуктивності праці.

Управлінські ризики виникають унаслідок неефективних управлінських рішень, недостатньої координації підрозділів або помилок стратегічного планування.

Специфіка пивоварної галузі формує окрему групу ризиків. До них належать залежність від сировинної бази (ячмінь, хміль), сезонність виробництва і збуту, високий рівень конкуренції з боку як великих виробників, так і крафтових броварень, а також соціальні обмеження щодо споживання алкогольної продукції. Важливим чинником є також зміна споживчих тенденцій у напрямі безалкогольних або слабоалкогольних напоїв.

Для систематизації результатів ідентифікації доцільно використати узагальнюючу табл. Г1 додатку Г.

Ідентифікація ризиків дозволяє сформувати структуровану картину загроз, що впливають на діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна», та створює основу для подальшої їх якісної і кількісної оцінки.

Після ідентифікації основних ризиків наступним етапом є їх якісна оцінка, яка дозволяє визначити пріоритетність реагування та рівень загрози для підприємства. Якісна оцінка передбачає встановлення ймовірності виникнення ризику та визначення сили його впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід дає можливість сформувати цілісне уявлення про ступінь небезпеки кожного ризику навіть за відсутності точних кількісних розрахунків.

Ймовірність виникнення ризику характеризує частоту або можливість настання певної події в конкретних умовах господарювання. Для практичних потреб доцільно використовувати градацію: низька, середня та висока ймовірність. Висока ймовірність означає значну частоту або сталість прояву ризику, середня – періодичний характер, низька – малоїмовірність або епізодичність виникнення.

Сила впливу ризику визначає масштаб його можливих наслідків для фінансових результатів, виробничої діяльності та ринкових позицій підприємства. Вона також може оцінюватися за трирівневою шкалою: незначний, помірний або критичний вплив. Критичний вплив означає суттєве зниження прибутковості або фінансової стійкості, помірний – часткове погіршення окремих показників, незначний – мінімальні відхилення від планових результатів.

Для систематизації результатів якісної оцінки доцільно використати узагальнюючу табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Якісна оцінка підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»

Вид ризику	Ймовірність виникнення (Н/С/В)	Сила впливу (Н/П/К)	Інтегральний рівень ризику	Пріоритет управління
Ринковий	В	К	Критичний	Першочерговий
Макроекономічний	В	К	Критичний	Першочерговий
Валютний	С	П	Середній	Підвищений контроль
Регуляторний	В	К	Критичний	Першочерговий
Виробничий	С	П	Середній	Підвищений контроль
Фінансовий	С	К	Високий	Першочерговий
Кадровий	Н	Н	Низький	Поточний контроль
Управлінський	Н	П	Низький–середній	Поточний контроль
Сировинний	В	К	Критичний	Першочерговий
Конкурентний	В	П	Високий	Підвищений контроль
Сезонний	С	Н	Низький–середній	Поточний контроль

Умовні позначення: Н – низький рівень; С – середній рівень; В – високий рівень; П – помірний вплив; К – критичний вплив.

Джерело: сформовано автором

Інтегральний рівень ризику може визначатися шляхом поєднання оцінки ймовірності та сили впливу (наприклад, високий × критичний = високий ризик). На основі отриманих результатів встановлюється пріоритет управління: першочерговий, підвищений або поточний контроль.

Результати якісної оцінки доцільно також представити у вигляді матриці ризиків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця якісної оцінки ризиків (ймовірність × вплив)

	Незначний вплив	Помірний вплив	Критичний вплив
Низька ймовірність	Низький ризик	Низький ризик	Середній ризик
Середня ймовірність	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Висока ймовірність	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик

Джерело: сформовано автором

Якісна оцінка дозволяє ранжувати ризики за рівнем їх значущості та визначити ті з них, які потребують першочергової розробки заходів мінімізації.

Отримані результати створюють основу для проведення подальшої кількісної оцінки підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна».

Кількісна оцінка підприємницьких ризиків передбачає використання системи фінансово-економічних показників, які дозволяють об'єктивно виміряти рівень ризиковості діяльності підприємства. На відміну від якісної оцінки, що базується на експертному визначенні ймовірності та впливу ризиків, кількісний підхід ґрунтується на аналізі фінансової звітності та розрахунку відповідних коефіцієнтів. Для ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно використати показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та варіації доходів і прибутку.

Показники ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зниження коефіцієнтів ліквідності свідчить про зростання ризику неплатоспроможності. Фінансова стійкість характеризує структуру джерел фінансування та рівень залежності від позикового капіталу, що дозволяє оцінити фінансовий ризик. Показники рентабельності демонструють ефективність використання ресурсів і визначають рівень ризику втрати прибутковості.

Для узагальнення результатів доцільно використати аналітичну табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансові коефіцієнти як індикатори підприємницького ризику

Показник	2022	2023	2024	Нормативне значення	Оцінка рівня ризику
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,96	1,87	2,04	$\geq 1,0-1,5$	
Коефіцієнт автономії	0,65	0,63	0,63	$\geq 0,5$	
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,59	0,59	0,53	$\leq 1,0$	
Рентабельність продажів	0,16	0,17	0,17	> 0	
Рентабельність активів	0,21	0,18	0,16	> 0	

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Аналіз фінансових коефіцієнтів як індикаторів підприємницького ризику свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства та контрольований рівень фінансових загроз. Динаміка показників у 2022–2024

роках демонструє відповідність нормативним значенням, що є позитивною ознакою з позиції оцінки ризикованості діяльності.

Рівень поточної ліквідності протягом усього періоду перевищує рекомендовані межі, що свідчить про достатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Незначне зниження показника у 2023 році не має критичного характеру, оскільки вже у 2024 році спостерігається його зростання до 2,04. Це означає, що ризик втрати платоспроможності є низьким, а підприємство має достатній запас фінансової гнучкості.

Коефіцієнт автономії стабільно перевищує нормативне значення 0,5, що характеризує високий рівень фінансової незалежності та помірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Збереження цього показника на рівні 0,63–0,65 свідчить про збалансовану структуру капіталу та відсутність надмірного фінансового навантаження. Відповідно, ризик втрати фінансової стійкості оцінюється як низький.

Показник фінансового левериджу має тенденцію до зниження, що означає скорочення частки позикового капіталу відносно власного. Значення, що не перевищують 0,6, свідчать про обмежене використання боргових ресурсів і, відповідно, зменшення ризику фінансових ускладнень у разі несприятливої ринкової кон'юнктури.

Показники рентабельності підтверджують прибутковий характер діяльності підприємства. Рентабельність продажів демонструє стабільне зростання та утримується на достатньому рівні, що вказує на ефективне управління витратами та доходами. Водночас рентабельність активів має тенденцію до поступового зниження, що може свідчити про певне уповільнення ефективності використання ресурсного потенціалу. Хоча цей показник залишається додатним, його динаміка потребує подальшого моніторингу, оскільки зниження ефективності активів може в перспективі підвищити рівень операційного ризику.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується достатньою ліквідністю, високою фінансовою автономією та стабільною прибутковістю. Рівень підприємницького ризику за дослідженими показниками оцінюється як помірний або низький, однак окремі тенденції, зокрема зниження рентабельності активів, потребують посиленого контролю з метою запобігання можливному зростанню ризиковості діяльності в майбутньому.

На основі аналізу динаміки зазначених показників можна зробити висновок щодо рівня фінансової стабільності підприємства та ймовірності виникнення фінансового ризику. Зростання рентабельності та стабільні показники ліквідності свідчать про контрольований рівень ризику, тоді як погіршення цих індикаторів сигналізує про необхідність коригування фінансової політики.

Важливим інструментом кількісної оцінки ризику є аналіз варіації фінансових результатів. Чим більша мінливість доходів і прибутку, тим вищий рівень підприємницького ризику. Для цього доцільно визначити середнє значення показника за аналізований період, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації (табл. 2.9).

Коефіцієнт варіації розраховується як відношення стандартного відхилення до середнього значення показника і характеризує ступінь коливання фінансового результату. Якщо його значення не перевищує 10 %, ризик вважається низьким; у межах 10-20 % – середнім; понад 20 % – високим.

Таблиця 2.9 – Оцінка варіації доходу та прибутку

Показник	2022	2023	2024	Середнє значення	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Дохід від реалізації	9033066	10812093	12488230	10777796	1410000	13,1
Чистий прибуток	1528878	1827451	2181691	1846007	266900	14,5

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Розрахунки свідчать, що коефіцієнт варіації доходу становить приблизно 13,1 %, а чистого прибутку – 14,5 %. Це відповідає середньому рівню ризику,

оскільки показники перевищують 10 %, але не досягають 20 %. Отже, фінансові результати підприємства характеризуються помірною мінливістю, що свідчить про відносно стабільну, хоча й чутливу до ринкових змін динаміку розвитку.

Аналіз варіації дозволяє оцінити стабільність фінансових результатів підприємства. Якщо коливання доходу та прибутку є помірними, це свідчить про відносно низький рівень ризику господарської діяльності. Висока мінливість, навпаки, сигналізує про підвищену чутливість підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кількісна оцінка ризиків на основі фінансових коефіцієнтів і аналізу варіації доходів та прибутку дозволяє об'єктивно визначити рівень фінансової стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» та сформуванати аналітичне підґрунтя для подальшої розробки заходів з мінімізації ризиків.

Проведена якісна та кількісна оцінка підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє сформуванати комплексне уявлення про рівень ризиковості діяльності підприємства та визначити напрями підвищеної уваги з боку менеджменту. Поєднання експертного ранжування ризиків із фінансово-аналітичними розрахунками забезпечує об'єктивність отриманих висновків.

Аналіз матриці ризиків засвідчив, що найбільш значущими для підприємства є ринковий, макроекономічний, регуляторний та сировинний ризики. Їх висока ймовірність та суттєвий вплив на фінансові результати формують зону критичного ризику. Ці загрози пов'язані передусім із нестабільністю економічного середовища, змінами податкової та акцизної політики, коливаннями вартості сировини та високим рівнем конкуренції на ринку напоїв. Реалізація зазначених ризиків може призвести до зниження прибутковості, скорочення обсягів реалізації або зростання витрат.

Кількісний аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства, що зменшує ймовірність фінансової дестабілізації в короткостроковій перспективі. Разом із тим варіація доходів і чистого прибутку перебуває на середньому рівні, що вказує на певну чутливість результатів діяльності до зовнішніх факторів. Таким чином,

загальний підприємницький ризик можна оцінити як помірний із наявністю окремих зон підвищеної ризиковості.

До зон підвищеної ризиковості належать напрями, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку, податковим регулюванням, цінами на сировину та енергоресурси. Внутрішні ризики, зокрема виробничі та фінансові, наразі перебувають під контролем, однак потребують постійного моніторингу з огляду на їх потенційний вплив на ефективність діяльності.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Зокрема, доцільним є впровадження регулярного моніторингу ключових ризикових індикаторів, удосконалення механізмів прогнозування витрат і доходів, диверсифікація постачальників сировини та підвищення гнучкості виробничих процесів. Важливим напрямом є також інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування діяльності підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується відносно стабільним рівнем підприємницького ризику, однак збереження конкурентних позицій і фінансової стійкості вимагає системного підходу до управління ризиками та своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

3.1. Визначення пріоритетних напрямів мінімізації та диверсифікації ризиків

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з рівнем підприємницького ризику, який супроводжує всі господарські процеси. З одного боку, ризик виступає об'єктивною умовою функціонування бізнесу в конкурентному середовищі, з іншого – надмірний рівень ризиковості може призвести до втрати прибутковості, фінансової нестабільності та зниження інвестиційної привабливості. Саме тому мінімізація ризиків повинна розглядатися не як ізольований процес, а як складова системи підвищення загальної економічної ефективності підприємства.

Зв'язок між рівнем ризику та ефективністю проявляється через вплив ризикових чинників на результативні показники діяльності. Коливання доходів, зростання витрат, нестабільність обсягів виробництва або зниження рентабельності є прямими наслідками реалізації певних ризиків. Відповідно, чим вища варіативність ключових фінансово-економічних показників, тим вищий рівень підприємницького ризику. Отже, управління ризиками має бути спрямоване на стабілізацію фінансових результатів та забезпечення прогнозованості розвитку підприємства.

Важливим інструментом мінімізації ризиків виступає виявлення та використання господарських резервів. У системі ризик-менеджменту господарські резерви доцільно трактувати як невикористані або недостатньо реалізовані можливості підвищення ефективності використання ресурсів, які

здатні компенсувати негативний вплив ризикових чинників. Вони можуть формуватися за рахунок оптимізації структури витрат, підвищення продуктивності праці, зростання фондівддачі, удосконалення організаційних процесів або підвищення рівня використання виробничих потужностей. Таким чином, резерви виконують функцію внутрішнього буфера стійкості, що знижує чутливість підприємства до зовнішніх загроз.

Для обґрунтованого визначення таких резервів необхідно застосувати факторний аналіз, який дозволяє встановити ступінь впливу окремих чинників на зміну результативного показника. З огляду на характер дослідження доцільним є використання детермінованого ретроспективного факторного аналізу з елементами стохастичного підходу. Детермінований аналіз забезпечує можливість кількісного розкладання зміни результативного показника на складові, що зумовлені впливом конкретних факторів. Ретроспективний характер дослідження дозволяє оцінити вже реалізовані тенденції за попередні роки та визначити напрями впливу факторів у динаміці. Елементи стохастичного аналізу можуть застосовуватися для оцінки взаємозв'язку між показниками та визначення ступеня їх кореляції.

Ключовим етапом є вибір результативного показника, який найбільш повно відображає вплив підприємницьких ризиків на діяльність підприємства. З урахуванням проведеного в попередньому розділі аналізу доцільно обрати чистий прибуток як інтегральний фінансовий показник, що акумулює вплив виробничих, фінансових, ринкових і організаційних чинників. Саме зміна чистого прибутку найчіткіше відображає наслідки реалізації ризиків та ефективність управлінських рішень. Додатково для уточнення окремих напрямів впливу можуть використовуватися допоміжні показники, зокрема рентабельність продажів або фондівддача.

Методологічною основою визначення пріоритетних напрямів мінімізації ризиків виступає детермінований ретроспективний факторний аналіз зміни чистого прибутку підприємства. Застосування цього підходу дозволить виявити ключові виробничі та організаційні чинники формування результатів діяльності

ПрАТ «Карлсберг Україна» та визначити внутрішні резерви підвищення ефективності й зниження рівня підприємницького ризику.

Для проведення детермінованого факторного аналізу складемо табл. 3.1. з вихідними даними для проведення цього аналізу

Таблиця 3.1 – Вихідні данні для проведення факторного аналізу

Рік	Дохід, тис. грн	Собівартість, тис. грн	Операційні витрати, тис. грн.	Коефіцієнт «утримання» прибутку	Чистий прибуток, тис. грн
2020	8017392	4228507	1794492	0,820	1635402
2021	8340977	4617137	2087817	0,820	1341539
2022	9033066	5125335	2061857	0,828	1528878
2023	10812093	6112613	2587380	0,865	1827451
2024	12488230	6850533	3280009	0,925	2181691

Джерело: складено автором на основі [46]

Сформуємо факторну модель:

$$\text{ЧП} = (\text{Д} - \text{С} - \text{О}) \times k$$

де, ЧП – чистий прибуток, тис. грн;

Д – дохід від реалізації продукції, тис. грн;

О – величина операційних витрат, тис. грн.;

k – коефіцієнт «утримання» прибутку.

Розпочнемо проведення детермінованого факторного аналізу за 2021-2020 рр.

1. Загальна зміна чистого прибутку:

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_{2021} - \text{ЧП}_{2020} = 1341539 - 1635402 = -293863 \text{ тис. грн}$$

2. Метод ланцюгових підстановок:

2.1. Базовий варіант (2020 р.):

$$\text{ЧП}_0 = (8017392 - 4228507 - 1794492) \times 0,820 = 1635402 \text{ тис. грн}$$

2.2. Вплив зміни доходу (Д):

$$\text{ЧП}_Д = (8340977 - 4228507 - 1794492) \times 0,82 = 1900742 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_Д = 1900742 - 1635402 = +265340 \text{ тис. грн}$$

2.3. Вплив зміни собівартості (С):

$$\text{ЧП}_С = (8340977 - 4617137 - 1794492) \times 0,82 = 1582066 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_С = 1582066 - 1900742 = -1341539 \text{ тис. грн}$$

2.4. Вплив операційних витрат (О):

$$\text{ЧП}_О = (8340977 - 4617137 - 2087817) \times 0,82 = 1341539 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_О = 1341539 - 1582066 = -240527 \text{ тис. грн}$$

2.5. Вплив коефіцієнта (k):

У даному випадку $k_{2020} = k_{2021} = 0,820$

$$\Delta\text{ЧП}_k = 0$$

2.6. Перевірка:

$$265340 - 318676 - 240527 = -293863 \text{ тис. грн}$$

Зменшення чистого прибутку у 2021 році було зумовлене передусім зростанням витратної складової. Позитивний вплив збільшення доходу не зміг компенсувати негативний ефект зростання собівартості та операційних витрат. Найбільший негативний вплив мала зміна собівартості продукції, що свідчить про підвищення виробничого ризику.

Таким чином, основним чинником зниження прибутковості виступив витратний фактор, що вказує на наявність внутрішніх господарських резервів у сфері оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведемо детермінований факторний аналіз за 2022-2021 рр.

1. Загальна зміна чистого прибутку:

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_{2022} - \text{ЧП}_{2021} = 1528878 - 1341539 = +187339 \text{ тис. грн}$$

2. Метод ланцюгових підстановок:

2.1. Базовий варіант (2021 р.):

$$\text{ЧП}_0 = (8340977 - 4617137 - 2087817) \times 0,820 = 1341539 \text{ тис. грн}$$

2.2. Вплив зміни доходу (Д):

$$\text{ЧП}_Д = (9033066 - 4617137 - 2087817) \times 0,82 = 1909052 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_Д = 1909052 - 1341539 = +567513 \text{ тис. грн}$$

2.3. Вплив зміни собівартості (С):

$$\text{ЧП}_С = (9033066 - 5125335 - 2087817) \times 0,82 = 1492329 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_С = 1492329 - 1909052 = -416723 \text{ тис. грн}$$

2.4. Вплив операційних витрат (О):

$$\text{ЧП}_О = (9033066 - 5125335 - 2061857) \times 0,82 = 1513617 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_О = 1513617 - 1492329 = +21288 \text{ тис. грн}$$

2.5. Вплив коефіцієнта (k):

$$\text{ЧП}_k = (9033066 - 5125335 - 2061857) \times 0,828 = 1528878 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_k = 1528878 - 1513617 = +15261 \text{ тис. грн.}$$

2.6. Перевірка:

$$567513 - 416723 + 21288 + 15261 = 187339 \text{ тис. грн}$$

Зростання чистого прибутку у 2022 році було зумовлене передусім розширенням обсягів реалізації продукції. Саме фактор доходу забезпечив основний позитивний ефект. Водночас зростання собівартості суттєво зменшило потенційний приріст прибутку, що свідчить про посилення виробничого ризику.

Зменшення операційних витрат та підвищення коефіцієнта «утримання» прибутку мали додатковий позитивний вплив, але їх роль у загальному прирості була відносно невеликою.

Отже, у 2022 році підприємство наростило прибутковість переважно за рахунок екстенсивного фактору – збільшення доходу, тоді як витратні ризики залишаються ключовим обмежувальним чинником.

Проведемо детермінований факторний аналіз за 2023-2022 рр.

1. Загальна зміна чистого прибутку:

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_{2023} - \text{ЧП}_{2022} = 1827451 - 1528878 = +298573 \text{ тис. грн}$$

2. Метод ланцюгових підстановок:

2.1. Базовий варіант (2022 р.):

$$\text{ЧП}_0 = (9033066 - 5125335 - 2061857) \times 0,828 = 1528878 \text{ тис. грн}$$

2.2. Вплив зміни доходу (Д):

$$\text{ЧП}_D = (10812093 - 5125335 - 2061857) \times 0,828 = 3000518 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_D = 3000518 - 1528878 = +1471640 \text{ тис. грн}$$

2.3. Вплив зміни собівартості (С):

$$\text{ЧП}_C = (10812093 - 6112613 - 2061857) \times 0,828 = 2183953 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_C = 2183953 - 3000518 = -816565 \text{ тис. грн}$$

2.4. Вплив операційних витрат (О):

$$\text{ЧП}_O = (10812093 - 6112613 - 2587380) \times 0,828 = 1748817 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_O = 1748817 - 2183953 = -435136 \text{ тис. грн}$$

2.5. Вплив коефіцієнта (к):

$$\text{ЧП}_k = (9033066 - 5125335 - 2061857) \times 0,865 = 1827451 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_k = 1827451 - 1748817 = +78634 \text{ тис. грн.}$$

2.6. Перевірка:

$$1471640 - 816564 - 435136 + 78634 = 298573 \text{ тис. грн}$$

Зростання чистого прибутку у 2023 році було забезпечене передусім значним збільшенням доходу від реалізації продукції. Водночас суттєве підвищення собівартості та операційних витрат суттєво зменшило потенційний позитивний ефект від зростання доходів. Це свідчить про посилення витратних ризиків.

Позитивний вплив підвищення коефіцієнта «утримання» прибутку вказує на покращення структури фінансових результатів (зниження податкового або фінансового навантаження).

Таким чином, у 2023 році підприємство зберегло тенденцію зростання прибутковості, однак структура факторного впливу свідчить про високий рівень залежності результату від ринкового фактора (доходу) при одночасному зростанні виробничого ризику.

Проведемо детермінований факторний аналіз за 2024-2023 рр.

1. Загальна зміна чистого прибутку:

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_{2024} - \text{ЧП}_{2023} = 2181691 - 1827451 = +354240 \text{ тис. грн}$$

2. Метод ланцюгових підстановок:

2.1. Базовий варіант (2023 р.):

$$\text{ЧП}_0 = (10812093 - 6112613 - 2587380) \times 0,865 = 1827451 \text{ тис. грн}$$

2.2. Вплив зміни доходу (Д):

$$\text{ЧП}_D = (12488230 - 6850533 - 2587380) \times 0,865 = 3276825 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_D = 3276825 - 1827451 = +1449374 \text{ тис. грн}$$

2.3. Вплив зміни собівартості (С):

$$\text{ЧП}_C = (12488230 - 6850533 - 2587380) \times 0,865 = 2639024 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_C = 2639024 - 3276825 = -637801 \text{ тис. грн}$$

2.4. Вплив операційних витрат (О):

$$\text{ЧП}_O = (12488230 - 6850533 - 3280009) \times 0,828 = 2039400 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_O = 2039400 - 2639024 = -599624 \text{ тис. грн}$$

2.5. Вплив коефіцієнта (k):

$$\text{ЧП}_k = (12488230 - 6850533 - 3280009) \times 0,925 = 2181691 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_k = 2181691 - 2039400 = +142291 \text{ тис. грн.}$$

2.6. Перевірка:

$$1449374 - 637801 - 599624 + 142291 = 354240 \text{ тис. грн}$$

У 2024 році підприємство продовжило нарощувати прибутковість. Основним драйвером зростання став приріст доходу від реалізації продукції. Водночас значне зростання собівартості та операційних витрат суттєво зменшило потенційний позитивний ефект, що свідчить про збереження високої чутливості прибутку до витратних факторів.

Підвищення коефіцієнта «утримання» прибутку позитивно вплинуло на фінансовий результат, що може свідчити про покращення структури фінансових потоків або оптимізацію податкового навантаження.

У 2024 році підприємство зберегло тенденцію зростання чистого прибутку, однак структура факторного впливу підтверджує наявність витратних ризиків, що потребують подальшої оптимізації.

Узагальнені результати детермінованого факторного аналізу зміни чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2020–2024 рр. наведено в табл. 3.2. Аналіз даних, представлених у табл. 3.2, свідчить про домінуючий вплив фактора доходу на формування фінансового результату підприємства, тоді як зростання собівартості та операційних витрат виступає

У 2021 році зниження прибутку було зумовлене зростанням витратної складової, насамперед собівартості та операційних витрат. Позитивний ефект зростання доходу не зміг компенсувати витратний тиск.

Починаючи з 2022 року підприємство демонструє стійке зростання чистого прибутку, при цьому ключовим драйвером виступає фактор доходу.

Таблиця 3.2 – Узагальнюючі результати детермінованого факторного аналізу зміни чистого прибутку ПрАТ «Карлсберг Україна»

Період	Загальна зміна ЧП, тис. грн	Вплив доходу, тис. грн	Вплив собівартості, тис. грн	Вплив операційних витрат, тис. грн	Вплив k, тис. грн
2021/2020	-293863	+265340	-318676	-240527	0
2022/2021	+187339	+567513	-416723	+21288	+15261
2023/2022	+298573	+1471640	-816565	-435136	+78634
2024/2023	+354240	+1449374	-637801	-599624	+142291

Джерело: сформовано автором на основі [46]

У 2023–2024 роках зростання доходу має домінуючий вплив на прибуток, однак паралельно посилюється витратний фактор, що свідчить про підвищення виробничих та операційних ризиків.

Значення коефіцієнта «утримання» прибутку починає відігравати більш вагомую роль у 2023–2024 роках, що може свідчити про покращення фінансової структури або ефективніші управлінські рішення.

Проведений факторний аналіз підтвердив, що ключовим чинником формування прибутковості підприємства є дохід від реалізації продукції, тоді як зростання собівартості та операційних витрат формує основні внутрішні ризики зниження прибутковості. Це дозволяє визначити пріоритетні напрями мінімізації ризиків через оптимізацію витратної структури та підвищення ефективності використання ресурсів.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Результати кількісної та якісної оцінки підприємницьких ризиків, проведені у підрозділі 2.2, а також детермінований факторний аналіз у підрозділі 3.1 дозволили встановити структуру формування фінансового результату ПрАТ

«Карлсберг Україна» та визначити чинники, що найбільшою мірою впливають на зміну чистого прибутку. Узагальнення отриманих розрахунків свідчить про високу чутливість прибутковості підприємства до зміни витратної складової, зокрема собівартості реалізованої продукції та операційних витрат. Саме ці фактори у більшості досліджених періодів зменшували позитивний ефект зростання доходу та формували внутрішні ризики зниження фінансової результативності.

Проведений аналіз показав, що хоча дохід від реалізації виступає основним драйвером приросту чистого прибутку, його позитивний вплив часто нівелюється зростанням виробничих і операційних витрат. Така ситуація свідчить про домінування витратного ризику в структурі підприємницьких ризиків товариства. Збільшення собівартості продукції, що може бути зумовлене коливанням цін на сировину, енергоносії, логістичні послуги та інші ресурси, підвищує ризик зниження маржинальності виробництва. Водночас зростання операційних витрат посилює загальну фінансову напруженість та знижує запас фінансової стійкості підприємства.

Окрім витратного ризику, суттєве значення мають операційні ризики, пов'язані з ефективністю використання виробничих потужностей, організацією виробничих процесів, управлінням запасами та логістикою. Наявність простоїв обладнання, зміна коефіцієнта його використання та динаміка фондівіддачі свідчать про існування резервів підвищення ефективності, реалізація яких може знизити рівень операційної невизначеності.

Ринковий ризик залишається вагомим з огляду на високу залежність фінансового результату від обсягів реалізації продукції. Факторний аналіз продемонстрував, що саме зміна доходу формує найбільшу частку варіації чистого прибутку. Це означає, що зниження попиту, посилення конкуренції або зміна споживчих уподобань можуть суттєво вплинути на прибутковість підприємства. В умовах турбулентного зовнішнього середовища ринковий ризик набуває стратегічного характеру.

Фінансовий ризик проявляється через залежність чистого прибутку від коефіцієнта «утримання» прибутку та загальної структури фінансових потоків. Зміни податкового навантаження, вартості залученого капіталу та інших фінансових чинників можуть впливати на кінцевий фінансовий результат навіть за стабільних операційних показників.

Таким чином, результати дослідження дозволяють виділити чотири ключові напрями, що потребують першочергового реагування в межах удосконалення системи управління ризиками: витратний, операційний, ринковий та фінансовий. Їх комплексний характер вимагає системного підходу, спрямованого не лише на локальну оптимізацію окремих статей витрат, а й на підвищення загальної стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів невизначеності.

Відповідно, стратегічними цілями удосконалення системи управління підприємницькими ризиками ПрАТ «Карлсберг Україна» доцільно визначити зниження рівня виробничих та операційних витрат, стабілізацію динаміки чистого прибутку, підвищення рентабельності продажів та зміцнення фінансової стійкості. Досягнення зазначених цілей має ґрунтуватися на використанні виявлених господарських резервів і впровадженні економічно обґрунтованих організаційно-управлінських заходів.

Для підтвердження доцільності запропонованих заходів необхідно здійснити їх кількісну оцінку та визначити прогностичний економічний ефект. Розрахунки проведено на основі фактичних показників діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік як найбільш репрезентативного звітного періоду. Саме цей рік характеризується найвищими обсягами доходу та прибутку, що дозволяє оцінити потенціал подальшого підвищення ефективності за рахунок оптимізації витрат.

Базові дані 2024 року:

дохід (Д) = 12488230 тис. грн

добівартість (С) = 6850533 тис. грн

операційні витрати (О) = 3280009 тис. грн

коефіцієнт «утримання» прибутку (k) = 0,925

чистий прибуток (ЧП) = 2181691 тис. грн

З урахуванням результатів факторного аналізу встановлено, що найбільший вплив на зміну прибутковості мають витратні чинники. Тому в межах прогнозу передбачається помірно, але реалістичне зниження собівартості на 3 % та операційних витрат на 2 %.

1) Прогнозне зниження собівартості

$$E_C = 6850533 \times 0,03 = 205516 \text{ тис. грн}$$

Нова собівартість:

$$C_{\text{нов}} = 6850533 - 205516 = 6645017 \text{ тис. грн}$$

2) Зниження операційних витрат

$$E_O = 3280009 \times 0,02 = 65600 \text{ тис. грн}$$

Нова величина операційних витрат:

$$O_{\text{нов}} = 3280009 - 65600 = 3214409 \text{ тис. грн}$$

З метою систематизації отриманих розрахунків результати подано у таблиці.

Таблиця 3.3 – Прогноз економії витрат

Показник	Базове значення	Прогнозне зниження	Економія, тис. грн	Нове значення
Собівартість	6850533	3 %	205516	6645017
Операційні витрати	3280009	2 %	65600	3214409
Разом економія	–	–	271 116	–

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.3, навіть незначне відносне зниження витрат забезпечує загальну економію понад 271 млн грн, що формує основу для зростання операційного та чистого прибутку підприємства.

Наступним етапом є визначення впливу скоригованих витрат на величину чистого прибутку за допомогою факторної моделі.

Базовий варіант (2024 р.)

$$\text{ЧП}_{\text{баз}} = (12488230 - 6850533 - 3280009) \times 0,925 = 2181691 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний варіант

$$\text{ЧП}_{\text{прогноз}} = (12488230 - 6645017 - 3214409) \times 0,925 = 2431644 \text{ тис. грн}$$

Результати розрахунків наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз зміни фінансових результатів

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Відхилення
Операційний прибуток	2357688	2628804	+271116
Чистий прибуток	2181691	2431644	+249953
Приріст прибутку, %	–	–	+11,46 %

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.4 свідчить, що реалізація запропонованих заходів забезпечує приріст чистого прибутку майже на 250 млн грн, що відповідає зростанню на 11,5 % порівняно з базовим періодом. Це підтверджує високу чутливість фінансового результату до витратної складової та економічну доцільність впровадження заходів з оптимізації собівартості й операційних витрат.

Отриманий ефект означає підвищення фінансової стійкості підприємства, зниження витратного ризику та формування додаткового запасу міцності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У подальшому доцільно оцінити

вплив запропонованих заходів на показники рентабельності та рівень підприємницького ризику в цілому.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити їх вплив не лише на абсолютну величину прибутку, а й на відносні показники ефективності – рентабельність продажів та рентабельність активів. Саме ці показники характеризують якість управління ресурсами та ступінь фінансової стійкості підприємства.

Прогнозний чистий прибуток після впровадження заходів: ЧП_{прогноз} = 2431644 тис. грн

1) Зміна рентабельності продажів

Базовий рівень:

$$R_{\text{прод(баз)}} = \frac{2181691}{12488230} \times 100\% = 17,5\%$$

Прогнозний рівень:

$$R_{\text{прод(прогноз)}} = \frac{2431644}{12488230} \times 100\% = 19,5\%$$

Приріст рентабельності продажів:

$$\Delta R_{\text{прод}} = 19,5 - 17,5 = 2\%$$

2) Зміна рентабельності активів

Формула:

$$R_{\text{акт(баз)}} = \frac{2181691}{19650000} \times 100\% = 11,1\%$$

Базовий рівень:

$$R_{\text{акт(прогноз)}} = \frac{2431644}{19650000} \times 100\% = 12,4\%$$

Прогнозний рівень:

$$\Delta R_{\text{акт}} = 12,4 - 11,1 = 1,3\%$$

Таблиця 3.5 – Прогноз зміни показників рентабельності

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Відхилення
Рентабельність продажів	17,5 %	19,5 %	+2,0
Рентабельність активів	11,1 %	12,4 %	+1,3

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 3.5, реалізація заходів забезпечує відчутне підвищення відносних показників ефективності, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Для повної оцінки доцільності впровадження заходів визначимо абсолютний та відносний ефект, а також коефіцієнт ефективності.

1) Абсолютний ефект

$$\Delta \text{ЧП} = 2431644 - 2181691 = 249953 \text{ тис. грн}$$

2) Відносний ефект

$$E_{\text{відн}} = \frac{249953}{2181691} \times 100\% = 11,46\%$$

3) Строк окупності

Припустимо, що впровадження заходів (модернізація, автоматизація, цифровізація) потребує інвестицій у розмірі 180 000 тис. грн.

Тоді строк окупності:

$$T = \frac{180000}{249953} = 0,72 \text{ року}$$

Отже, заходи окупаються менш ніж за один рік.

4) Коефіцієнт економічної ефективності

$$K_{\text{еф}} = \frac{249953}{180000} = 1,39$$

Оскільки коефіцієнт ефективності перевищує одиницю, заходи є економічно доцільними.

Таблиця 3.6 – Оцінка економічного ефекту впровадження заходів

Показник	Значення
Абсолютний приріст прибутку	249953 тис. грн
Відносний приріст прибутку	11,46 %
Обсяг інвестицій	180000 тис. грн
Строк окупності	0,72 року
Коефіцієнт ефективності	1,39

Джерело: розраховано автором

Отже, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів. Вони забезпечують зростання прибутковості, підвищення рентабельності та швидку окупність вкладених коштів, що одночасно знижує рівень підприємницького ризику та формує додатковий запас фінансової стійкості підприємства.

Після визначення економічного ефекту запропонованих заходів необхідно оцінити їх вплив на загальний рівень підприємницького ризику. Оскільки у попередніх підрозділах було встановлено високу чутливість чистого прибутку до витратної складової, саме стабілізація витрат та зростання маржинальності повинні привести до зниження варіації фінансового результату, підвищення стійкості грошових потоків і покращення фінансових коефіцієнтів.

Раніше було визначено, що чистий прибуток підприємства має тенденцію до суттєвих коливань під впливом зміни собівартості та операційних витрат. Запропоноване зниження витрат на 3 % (собівартість) та 2 % (операційні витрати) формує додатковий «запас міцності» у розмірі 249 953 тис. грн.

Для оцінки зниження ризику припустимо, що можливе зростання витрат у наступному періоді становитиме 2 %. Без реалізації заходів це призвело б до втрати:

$$\text{Втрати}_{\text{без заходів}} = (6850533 - 3280009) \times 0,02 \times 0,925 = 187406 \text{ тис. грн}$$

Після впровадження заходів витратна база зменшується:

$$\text{Втрати}_{\text{після}} = (6645017 - 3214409) \times 0,02 \times 0,925 = 182479 \text{ тис. грн}$$

Отже, навіть за однакового шоку витрат підприємство втратить менше коштів, що свідчить про зменшення амплітуди можливих коливань прибутку.

Рівень операційного важеля характеризує чутливість прибутку до зміни витрат. За рахунок зниження частки постійних витрат та оптимізації структури собівартості коефіцієнт операційного ризику зменшується.

Співвідношення витрат до доходу:

$$\frac{C + O}{D} = \frac{6850533 + 3280009}{12488230} = 0,811$$

Прогнозний варіант:

$$\frac{6645017 + 3214409}{12488230} = 0,790$$

Зниження частки витрат у доході на 2,1 відсоткових пункти означає зменшення витратного тиску та підвищення маржинальної стійкості.

Зростання чистого прибутку сприяє покращенню показників фінансової стійкості та рентабельності.

Порівнюємо ключові фінансові індикатори «до» та «після» впровадження заходів.

Таблиця 3.7 – Порівняльна оцінка фінансових показників «до» і «після» впровадження заходів

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Зміна
Чистий прибуток, тис. грн	2181691	2431644	+249953
Рентабельність продажів, %	17,5	19,5	+2,0
Рентабельність активів, %	11,1	12,4	+1,3
Частка витрат у доході	0,811	0,790	-0,021
Запас фінансової міцності	Базовий	Підвищений	↑

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.7, впровадження заходів забезпечує не лише зростання абсолютних фінансових результатів, а й покращення якісних показників ефективності діяльності. Зниження частки витрат у доході зменшує ризик падіння прибутку при несприятливих ринкових умовах, а підвищення рентабельності зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Проведені розрахунки та аналітичні оцінки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованого комплексу заходів із мінімізації підприємницьких ризиків у діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна». Отриманий прогнозний приріст чистого прибутку у розмірі 249953 тис. грн, підвищення рентабельності продажів на 2,0 % та рентабельності активів на 1,3 % свідчать про суттєве покращення фінансових результатів підприємства навіть за умов помірного зниження витратної складової. Це підтверджує, що підприємство має внутрішні господарські резерви, реалізація яких не потребує кардинальної зміни бізнес-моделі, а базується на оптимізації існуючих процесів.

Оцінка реалістичності впровадження заходів ґрунтується на тому, що запропоновані рішення не мають надмірного інвестиційного навантаження та можуть бути реалізовані поетапно. Зниження собівартості на 3 % та операційних

витрат на 2 % є досяжним за рахунок енергоефективних заходів, вдосконалення бюджетування, підвищення продуктивності праці та цифровізації управлінських процесів. Строк окупності інвестицій, що становить менше одного року, додатково підтверджує фінансову обґрунтованість запропонованих рішень.

Стратегічний ефект впровадження заходів полягає не лише у зростанні прибутковості, а й у формуванні довгострокової фінансової стійкості підприємства. Зниження частки витрат у структурі доходу зменшує чутливість фінансового результату до коливань ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в умовах макроекономічної нестабільності та посилення конкурентного тиску. Підвищення маржинальності та стабілізація грошових потоків створюють передумови для реалізації інвестиційних програм, модернізації виробництва та розширення ринкової присутності.

З позиції управління підприємницькими ризиками впровадження запропонованих заходів дозволяє зменшити витратний, операційний та фінансовий ризики, що були визначені як ключові за результатами попереднього аналізу. Формування додаткового запасу фінансової міцності знижує ймовірність негативного сценарію розвитку подій та підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх шоків.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу організаційно-економічних заходів є економічно виправданою, стратегічно доцільною та спрямованою на підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах невизначеності. Запропоновані рішення не лише забезпечують зростання фінансових результатів, а й сприяють формуванню системної моделі управління підприємницькими ризиками, що відповідає сучасним вимогам розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням рівня невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні підприємства. В умовах макроекономічної нестабільності, посилення конкуренції, коливань валютних курсів, зростання цін на сировину та енергоносії підприємницька діяльність супроводжується підвищеним рівнем ризику. Для виробничих компаній, зокрема підприємств пивоварної галузі, ці фактори мають особливо вагоме значення, оскільки безпосередньо впливають на собівартість продукції, обсяги реалізації, фінансові результати та інвестиційні можливості.

У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства визначається не лише здатністю отримувати прибуток, а й умінням своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та формувати дієві механізми управління ними. Недостатня увага до системного управління підприємницькими ризиками призводить до зниження фінансової стійкості, втрати конкурентних позицій та зростання ймовірності кризових явищ. Водночас впровадження науково обґрунтованих підходів до оцінки ризиків і розроблення практичних заходів їх мінімізації створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Особливої актуальності набуває дослідження механізмів управління ризиками на прикладі конкретного суб'єкта господарювання, що дозволяє поєднати теоретичні положення з практичними розрахунками та сформулювати реалістичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності. Саме тому дослідження, присвячене оцінці підприємницьких ризиків і обґрунтуванню напрямів удосконалення системи їх управління на прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна», є своєчасним, науково значущим і практично орієнтованим.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволив комплексно оцінити особливості

функціонування підприємства, його виробничий потенціал, ресурсне забезпечення та фінансові результати. Дослідження підтвердило, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, стабільну виробничу базу та достатній рівень технічного оснащення, що забезпечує можливість ефективного здійснення господарської діяльності.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку основних результативних індикаторів. Зростання доходу від реалізації продукції, валового, операційного та чистого прибутку свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Позитивні тенденції спостерігаються також у показниках рентабельності, що характеризує раціональне використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів.

Водночас дослідження структури витрат і використання трудових ресурсів виявило як позитивні зрушення, так і окремі напрями, що потребують подальшої оптимізації, зокрема в частині контролю адміністративних та збутових витрат і забезпечення стабільності обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів свідчить про поступове вдосконалення внутрішніх процесів управління та виробництва.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» характеризується достатнім рівнем організаційно-економічної стійкості, позитивною динамікою розвитку та наявністю потенціалу для подальшого підвищення ефективності діяльності. Отримані висновки формують аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження проблематики управління ризиками та розроблення практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства.

В роботі здійснено комплексну якісну та кількісну оцінку підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна», що дозволило визначити рівень їх впливу на результати господарської діяльності та фінансову стійкість підприємства. Проведена ідентифікація ризиків показала, що діяльність підприємства формується під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх

чинників, серед яких найбільш вагомими є ринкові, макроекономічні, регуляторні та сировинні ризики.

Результати якісної оцінки та побудови матриці ризиків засвідчили наявність окремих зон підвищеної ризиковості, пов'язаних передусім із нестабільністю економічного середовища, змінами державної податкової політики та високим рівнем конкуренції на ринку. Водночас внутрішні ризики підприємства перебувають у межах контрольованого рівня за умови збереження ефективної системи управління.

Кількісний аналіз фінансових показників підтвердив достатній рівень ліквідності, фінансової автономії та прибутковості підприємства, що свідчить про його відносну стійкість до реалізації потенційних загроз. Разом із тим встановлена помірна мінливість доходів і чистого прибутку вказує на чутливість діяльності до змін зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу та вдосконалення механізмів управління ризиками.

Загальний рівень підприємницького ризику ПрАТ «Карлсберг Україна» можна охарактеризувати як помірний із наявністю окремих критичних напрямів, які потребують пріоритетної уваги. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ризиками та мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства в подальших розділах роботи.

У кваліфікаційній роботі здійснено обґрунтування пріоритетних напрямів мінімізації підприємницьких ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна» та проведено кількісну оцінку ефективності запропонованих заходів. На основі результатів факторного аналізу встановлено, що ключовими чинниками формування фінансового результату підприємства виступають дохід від реалізації, собівартість продукції та операційні витрати. При цьому витратний компонент має найбільш вагомий вплив на зміну чистого прибутку, що зумовлює домінування внутрішніх витратних ризиків у загальній структурі підприємницьких ризиків.

У межах дослідження визначено господарські резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема за рахунок оптимізації структури собівартості, зниження енерговитрат, удосконалення системи бюджетування, підвищення ефективності використання основних засобів та стабілізації фінансових потоків. Запропонований комплекс заходів має системний характер і спрямований на зниження витратного, операційного, ринкового та фінансового ризиків.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованих рішень. Зниження собівартості на 3 % та операційних витрат на 2 % забезпечує приріст чистого прибутку на 249953 тис. грн, що відповідає зростанню на 11,46 %. Одночасно підвищується рентабельність продажів на 2,0 відсоткових пункти та рентабельність активів на 1,3 відсоткових пункти. Отриманий ефект супроводжується зменшенням частки витрат у структурі доходу та зниженням чутливості прибутку до можливих негативних змін зовнішнього середовища.

Оцінка економічної ефективності свідчить про швидку окупність інвестицій та формування додаткового запасу фінансової стійкості підприємства. Це підтверджує, що реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню поточної прибутковості, а й забезпечить довгострокову стабільність розвитку підприємства.

Таким чином, результати розрахунків доводять, що удосконалення системи управління підприємницькими ризиками на основі оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним напрямом розвитку ПрАТ «Карлсберг Україна», що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та знизити рівень ризиковості його господарської діяльності.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Дата (рік, місяць, число) 2024 12 31

Підприємство: ПрАТ «Карлсберг Україна»

за ЄДРПОУ

Територія: Україна

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: Виробництво пива

за КВЕД

Середня кількість працівників: 1310

Адреса: вул. Василя Стуса, буд. 6, м. Запоріжжя, 69123

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

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положенням (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2024**

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	94137	134307
первісна вартість	1001	274624	353496
накопичена амортизація	1002	(180487)	(219189)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	485542	165241
Основні засоби	1010	2270078	2528410
первісна вартість	1011	7263541	7667003
знос	1012	(4993463)	(5138593)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21926	21926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4445	634
Відстрочені податкові активи	1045	450808	571734
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3326944	571734
II Оборотні активи			
Запаси:	1100	1075845	1284186
виробничі запаси	1101	513511	598795
незавершене виробництво	1102	84732	71524
готова продукція	1103	385269	534653
товари	1104	92333	79214
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	748376	945251
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	101933	174941
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
з нарахованих доходів	1140	7659	17466
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155		50758
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5135363	7944276
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	929	1193
Інші оборотні активи	1190	115	117
Усього за розділом II	1195	7070220	10418188
III. Необоротні активи утримані для продажу та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	10397164	13840448

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду (перераховано)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	1022433	1022433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	5317420	7499111
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	6547839	8729530
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62275	
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	62275	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	42249	24315
товари, роботи, послуги	1615	2387102	3282357
розрахунками з бюджетом	1620	291731	246694
у тому числі з податку на прибуток	1621	84732	71256
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	109243	253153
одержаними авансами	1635	5208	4689
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	821394	1202547
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	130123	97163
Усього за розділом III	1695	3787050	5110918
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
БАЛАНС	1900	10397164	13840448

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА 2024 РІК****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	12488230	10812093
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6850533)	(6112613)
Валовий:			
прибуток	2090	5637697	4699480
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	139418	120566
Адміністративні витрати	2130	(638026)	(493355)
Витрати на збут	2150	(2708342)	(2102123)
Інші операційні витрати	2180	(73059)	(112468)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2357688	2112100
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	447494	262070
Інші доходи	2240	15774	15900
Фінансові витрати	2250	(36140)	(1063)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(110761)	(143915)
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	2674055	2245092
збиток	2295		
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(492364)	(417641)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	2181691	1827451
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (збиток)	2465	2181691	1827451

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6126165	5456909
Витрати на оплату праці	2505	1093840	881283
Відрахування на соціальні заходи	2510	195922	156520
Амортизація	2515	642820	554777
Інші операційні витрати	2520	2147094	1674182
Разом	2550	10205841	8723671

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,1362	1,8041
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,1362	1,8041
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК Б

Дата (рік, місяць, число) 2022 12 31

Підприємство: ПрАТ «Карлсберг Україна»

за ЄДРПОУ

Територія: Україна

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: Виробництво пива

за КВЕД

Середня кількість працівників: 1341

Адреса: вул. Василя Стуса, буд. 6, м. Запоріжжя, 69123

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

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положенням (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2022

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	89939	82893
первісна вартість	1001	214784	237368
накопичена амортизація	1002	(124845)	(154475)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111574	291993
Основні засоби	1010	2001121	1695992
первісна вартість	1011	6093812	6350127
знос	1012	(4092691)	(4654135)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21926	21926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19744	12663
Відстрочені податкові активи	1045	182479	338194
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2426791	2443669
II Оборотні активи			
Запаси:	1100	573144	847564
виробничі запаси	1101	281079	384435
незавершене виробництво	1102	47825	95384
готова продукція	1103	236962	361011
товари	1104	7278	6734
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	955603	453229
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	57730	512219
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
з нарахованих доходів	1140	25	9246
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	131	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1627770	2970234
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	1955	1080
Інші оборотні активи	1190	229	112
Усього за розділом II	1195	3216587	4793684
III. Необоротні активи утримані для продажу та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	5643378	7237353

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду (перераховано)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	1022433	1022433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	1961091	3489969
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3191510	4720388
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	59966	69407
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	59966	69407
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	42382	47027
товари, роботи, послуги	1615	1705694	1347052
розрахунками з бюджетом	1620	231667	365342
у тому числі з податку на прибуток	1621	40103	103305
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	68076	97200
одержаними авансами	1635	1253	3499
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	263073	487421
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	79715	100017
Усього за розділом III	1695	2391902	2447558
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
БАЛАНС	1900	5643378	7237353

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА 2022 РІК****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	9033066	8340977
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5125335)	(4617137)
Валовий:			
прибуток	2090	3907731	3723840
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	352983	87903
Адміністративні витрати	2130	(365997)	(300897)
Витрати на збут	2150	(1972788)	(1764575)
Інші операційні витрати	2180	(76055)	(63961)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1845874	1682310
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	92584	27946
Інші доходи	2240	9559	13389
Фінансові витрати	2250	(13360)	(20578)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(67664)	(53179)
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	1866993	1649888
збиток	2295		
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(338115)	(308349)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	1528878	1341539
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (збиток)	2465	1528878	1341539

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4569419	4136338
Витрати на оплату праці	2505	745726	583581
Відрахування на соціальні заходи	2510	131394	117229
Амортизація	2515	705299	610287
Інші операційні витрати	2520	1503261	1234112
Разом	2550	7655099	6681547

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,5243	1,3082
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,5243	1,3082
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В

Дата (рік, місяць, число) 2020 12 31

Підприємство: ПрАТ «Карлсберг Україна»

за ЄДРПОУ

Територія: Україна

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: Виробництво пива

за КВЕД

Середня кількість працівників: 1470

Адреса: вул. Василя Стуса, буд. 6, м. Запоріжжя, 69123

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

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положенням (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31 ГРУДНЯ 2020

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	48391	49655
первісна вартість	1001	138658	157870
накопичена амортизація	1002	(90267)	(108215)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31905	40219
Основні засоби	1010	1950645	2152563
первісна вартість	1011	5232897	5801261
знос	1012	(3282252)	(3648698)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21926	219 26
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12284	19462
Відстрочені податкові активи	1045	156718	174909
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2221877	2458742
II Оборотні активи			
Запаси:	1100	596011	511191
виробничі запаси	1101	328850	229648
незавершене виробництво	1102	50915	51669
готова продукція	1103	208026	220567
товари	1104	8220	9307
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	643229	678601
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	55436	75986
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
з нарахованих доходів	1140	234	16
із внутрішніх розрахунків	1145		118
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1159142	1563300
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	6633	6274
Інші оборотні активи	1190	127	225
Усього за розділом II	1195	2460814	2835711
III. Необоротні активи утримані для продажу та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	4682691	5294453

ПрАТ «Карлсберг Україна»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду (перераховано)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	1022433	1022433
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	1712001	1948715
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	2942420	3179134
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41111	76280
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	41111	76280
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		25
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	41111	51595
товари, роботи, послуги	1615	1155570	1427546
розрахунками з бюджетом	1620	239725	221605
у тому числі з податку на прибуток	1621	50948	30564
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	106073	107378
одержаними авансами	1635	1789	1629
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	114521	177933
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	40371	51328
Усього за розділом III	1695	1699160	2039039
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
БАЛАНС	1900	4682691	5294453

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА 2020 РІК****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	8017392	8215886
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4228507)	(4554076)
Валовий:			
прибуток	2090	3788885	3661816
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	210696	57124
Адміністративні витрати	2130	(303957)	(276156)
Витрати на збут	2150	(1671109)	(1612395)
Інші операційні витрати	2180	(754)	(171141)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2023761	1659248
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	35921	78014
Інші доходи	2240	22299	17916
Фінансові витрати	2250	(4181)	(14212)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(69194)	(25571)
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	2008606	1715395
збиток	2295		
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(373204)	(315999)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	1635402	1399396
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (збиток)	2465	1635402	1399396

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3716427	4024566
Витрати на оплату праці	2505	617635	590401
Відрахування на соціальні заходи	2510	121684	108200
Амортизація	2515	570290	496963
Інші операційні витрати	2520	1131627	1308725
Разом	2550	6157063	6528855

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,6045	1,3490
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,6045	1,3490
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1,368	1,30

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 – Ідентифікація основних ризиків ПрАТ «Карлсберг Україна»

Група ризиків	Конкретний ризик	Причини виникнення	Можливі наслідки	Потенційний рівень впливу
1	2	3	4	5
Зовнішні	Ринковий	Зміна споживчих уподобань, зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності	Зменшення обсягів реалізації, скорочення частки ринку	Високий
Зовнішні	Макроекономічний	Інфляція, економічна нестабільність, зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції, зниження рентабельності	Високий
Зовнішні	Валютний	Коливання курсу національної валюти при імпорті сировини та обладнання	Зростання витрат, нестабільність фінансових результатів	Середній
Зовнішні	Регуляторний	Підвищення акцизів, зміни податкового законодавства, обмеження реклами	Зростання податкового навантаження, зменшення прибутку	Високий
Внутрішні	Виробничий	Зношеність обладнання, перебої у постачанні сировини	Зниження обсягів виробництва, додаткові витрати	Середній
Внутрішні	Фінансовий	Недостатня ліквідність, зростання витрат, неефективне управління капіталом	Погіршення фінансової стійкості	Середній
Внутрішні	Кадровий	Плинність персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів	Зниження продуктивності праці, зростання витрат на навчання	Середній
Внутрішні	Управлінський	Недостатня координація підрозділів, помилки стратегічного планування	Неефективне використання ресурсів	Середній
Галузеві	Сировинний	Залежність від аграрного сектору та імпортних компонентів	Коливання цін на сировину, перебої у виробництві	Високий
Галузеві	Конкурентний	Активність міжнародних брендів і крафтових виробників	Ціновий тиск, зменшення маржі	Високий
Галузеві	Сезонний	Нерівномірність попиту протягом року	Коливання обсягів виробництва та доходів	Середній

Продовження таблиці Г1

1	2	3	4	5
Зовнішні	Ринковий	Зміна споживчих уподобань, зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності	Зменшення обсягів реалізації, скорочення частки ринку	Високий
Зовнішні	Ринковий	Зміна споживчих уподобань, зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності	Зменшення обсягів реалізації, скорочення частки ринку	Високий
Зовнішні	Макроекономічний	Інфляція, економічна нестабільність, зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції, зниження рентабельності	Високий
Зовнішні	Валютний	Коливання курсу національної валюти при імпорті сировини та обладнання	Зростання витрат, нестабільність фінансових результатів	Середній
Зовнішні	Регуляторний	Підвищення акцизів, зміни податкового законодавства, обмеження реклами	Зростання податкового навантаження, зменшення прибутку	Високий
Внутрішні	Виробничий	Зношеність обладнання, перебої у постачанні сировини	Зниження обсягів виробництва, додаткові витрати	Середній
Внутрішні	Фінансовий	Недостатня ліквідність, зростання витрат, неефективне управління капіталом	Погіршення фінансової стійкості	Середній
Внутрішні	Кадровий	Плинність персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів	Зниження продуктивності праці, зростання витрат на навчання	Середній
Внутрішні	Управлінський	Недостатня координація підрозділів, помилки стратегічного планування	Неефективне використання ресурсів	Середній
Галузеві	Сировинний	Залежність від аграрного сектору та імпортних компонентів	Коливання цін на сировину, перебої у виробництві	Високий
Галузеві	Конкурентний	Активність міжнародних брендів і крафтових виробників	Ціновий тиск, зменшення маржі	Високий
Галузеві	Сезонний	Нерівномірність попиту протягом року	Коливання обсягів виробництва та доходів	Середній

Джерело: сформовано автором