

10
20.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ДЕЙЧУК Владислав Георгійович
(здобувач вищої освіти групи ПБМ-9)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

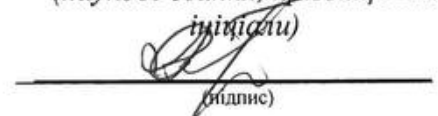
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Брюхенко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Дейчук В.Г. Управління ризиками підприємницької діяльності. Рукопис. Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління ризиками у підприємницькій діяльності та визначено напрями вдосконалення системи управління ризиками на прикладі підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Головні слова: ризик, управління ризиками, мінімізація ризиків, підприємницька діяльність, система ризик-менеджменту.

Annotation

Deichuk V. Risk management of entrepreneurial activity. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 076 «Entrepreneurship and trade». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work examines the features of risk management in entrepreneurial activities and determines directions for improving the risk management system based on the example of the LLC «Epicenter K».

Keywords: risk, risk management, risk minimization, entrepreneurial activity, risk management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності.....	8
1.2. Методи, інструменти та іноземний досвід управління ризиками.....	19
1.3. Стратегії мінімізації ризиків у підприємництві.....	32
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління ризиками підприємницької діяльності.....	52
Висновки до розділу 1	53
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКІВ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	55
2.1. Аналіз галузі та середовища функціонування підприємства ТОВ «Епіцентр К»	55
2.2. Діагностик фінансовго стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	62
2.3. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	70
Висновки до розділу 2	88
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	89
3.1. Розробка стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К».....	89
3.2. Шляхи формування ефективної організаційної системи моніторингу ризиків підприємства	97
3.3. Оцінка результатів впровадження новітніх методів мінімізації ризиків	105
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління ризиками є важливим елементом стратегічного управління будь-яким підприємством, адже невизначеність і постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від компаній постійної адаптації та готовності до непередбачуваних ситуацій. Управління ризиками підприємницької діяльності має на меті забезпечення стабільності, зростання ефективності та конкурентоспроможності організації через своєчасне виявлення, оцінку і мінімізацію потенційних загроз. Важливість цієї теми зумовлена швидким розвитком економіки, технологій та зміною глобальних трендів, що вимагає від бізнесу постійного реагування на нові виклики та загрози.

Підприємницька діяльність, яка передбачає високий рівень невизначеності і ризику, включає різноманітні фактори, які можуть як створювати можливості, так і загрози для розвитку бізнесу. Однак, якщо ці ризики не будуть належним чином оцінені та не буде сформована ефективна система управління ними, підприємства можуть зіткнутися з серйозними фінансовими, репутаційними або юридичними проблемами. Ось чому управління ризиками стало важливою складовою частиною стратегії успіху для більшості компаній, як великих, так і малих.

Оскільки ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, завданням сучасного менеджменту є пошук шляхів для його ефективного зниження, мінімізації або навіть використання на свою користь. Це вимагає від керівників підприємств не лише теоретичних знань про природу ризиків, але й практичних навичок застосування різноманітних методів та інструментів для їх управління. У цьому контексті значення дослідження цієї теми є надзвичайно актуальним, оскільки правильне управління ризиками може стати основною перевагою на ринку і дозволить досягти стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності.

Системи управління ризиками на підприємствах різних сфер діяльності мають свої особливості, які залежать від їхнього розміру, галузі, структури та стратегії. Водночас загальні принципи, що лежать в основі управлінських рішень

щодо ризиків, залишаються незмінними і включають попередження, оцінку, планування та моніторинг ризиків. Важливим фактором є також постійне вдосконалення механізмів управління, застосування новітніх методів та інструментів для зниження рівня ризиків і швидкого реагування на зміни в середовищі.

Мета цієї роботи полягає в розробці рекомендацій щодо ефективного управління ризиками підприємницької діяльності на прикладі одного з провідних українських підприємств – ТОВ «Епіцентр К». У рамках роботи передбачається не лише вивчення теоретичних факторів управління ризиками, а й проведення практичного аналізу діяльності цього підприємства, оцінка існуючих підходів до управління ризиками, а також пропозиції щодо їх вдосконалення.

Завданнями дослідження є: з'ясування основних понять і класифікацій ризиків у підприємницькій діяльності, аналіз методів і інструментів управління ризиками, оцінка застосованих стратегій мінімізації ризиків, а також розробка рекомендацій для вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «Епіцентр К». Важливим етапом є також оцінка результатів впровадження запропонованих новітніх методів мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є методи, інструменти та стратегії управління ризиками, застосовувані на підприємстві, а також їх вплив на ефективність бізнес-процесів та загальний результат діяльності компанії.

Методи дослідження включають в себе комплексний аналіз теоретичних джерел, емпіричне дослідження на основі аналізу фінансової та операційної діяльності підприємства, а також застосування статистичних, економетричних та стратегічних методів для оцінки ризиків та ефективності застосованих інструментів управління ними. Важливою частиною є також аналіз зарубіжного досвіду управління ризиками, що дозволяє знайти оптимальні рішення для

українських підприємств у контексті глобалізації економічних процесів та посилення конкуренції на ринку.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації існуючих теоретичних моделей управління ризиками до специфіки підприємницької діяльності в Україні, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління ризиками на підприємствах. Розроблені в роботі рекомендації зможуть бути корисними для інших підприємств, що мають схожі умови діяльності, і допоможуть підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», що дозволить підвищити ефективність управління ризиками та знизити рівень невизначеності в процесах підприємницької діяльності. Розроблені методи можуть бути також використані іншими підприємствами для покращення управлінських рішень, зокрема в факторах мінімізації фінансових, операційних та стратегічних ризиків.

У результаті дослідження були отримані нові підходи до управління ризиками на підприємствах, зокрема, рекомендації щодо адаптації сучасних інструментів управління ризиками до специфіки українських підприємств. Ці

результати можуть бути корисними для підприємств різних галузей, що прагнуть підвищити свою ефективність і знизити рівень фінансових та операційних ризиків.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Дейчук В.Г. Теоретичні основи інвестиційної діяльності підприємства. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Класифікація ризиків підприємницької діяльності». Житомир. 2024.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06–07 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 116 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності

Ризик у підприємницькій діяльності визначають як імовірність виникнення негативних подій або несприятливих наслідків у процесі здійснення бізнесу, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Зважаючи на специфіку ринкових умов, ризик стає невід’ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки кожне рішення в бізнесі має певну ступінь невизначеності. Сьогодні ризики визначають як один із ключових факторів, що можуть як стримувати, так і стимулювати розвиток підприємства. У різних наукових джерелах зазначається, що ризик є категорією, яка поєднує в собі невизначеність, ймовірність настання певних подій та очікування негативного результату. У контексті підприємницької діяльності ризик відображає можливість отримання збитків або втрат, що виникають через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, на які підприємство може або не може впливати [45].

Значення ризику для бізнесу полягає в тому, що він виступає як фактор, який спонукає керівників до ретельного аналізу та оцінки умов діяльності, що дозволяє не лише прогнозувати можливі загрози, але й планувати шляхи їх уникнення або мінімізації. Відповідне розуміння ризику та його природи є основою для ефективного управління, що, в свою чергу, сприяє зниженню можливих втрат та підвищенню рівня стабільності бізнесу. Ризик можна розглядати не тільки як джерело можливих втрат, але й як можливість для досягнення конкурентних переваг та розвитку бізнесу. Сучасні компанії усвідомлюють, що грамотне управління ризиками може створювати додану вартість, оскільки дозволяє знаходити нові ринки, адаптуватися до змін та забезпечувати більш стійку позицію на ринку. Впровадження ризик-орієнтованих стратегій є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень, оскільки дозволяє керівникам

більш виважено підходити до визначення шляхів розвитку підприємства, беручи до уваги не лише можливості, але й потенційні загрози.

Роль ризиків у прийнятті управлінських рішень складно переоцінити, адже будь-яка управлінська діяльність включає необхідність оцінювання ризиків для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Приймаючи управлінські рішення, керівники зіштовхуються з певною кількістю альтернативних варіантів, кожен з яких має різний рівень ризику. Наприклад, у випадку вибору між інвестиціями у новий продукт чи розвитком існуючих, менеджери повинні ретельно оцінити ризики, пов'язані з невідомими факторами, такими як зміни в уподобаннях споживачів, зростання конкуренції, технологічні нововведення та інші економічні чинники. На кожному етапі управління ризик передбачає необхідність урахування імовірності різних наслідків, тому він є своєрідним каталізатором для систематичного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ризики впливають на всю структуру управлінських рішень, змушуючи підприємців не лише враховувати поточні обставини, а й розробляти сценарії розвитку подій, які дозволяють адаптуватися до непередбачуваних змін. Власники бізнесу та менеджери, які нехтують аналізом ризиків, можуть опинитися у ситуації, коли невідповідність до кризових умов призведе до значних втрат. Тож, оцінка та управління ризиками є важливими етапами, що сприяють ефективності прийняття управлінських рішень та досягненню бізнес-цілей [24].

Актуальність дослідження ризиків для успішного функціонування бізнесу зумовлена зростаючою невизначеністю ринкових умов і швидкими змінами в технологічному, економічному та соціальному середовищах. Ризики стали складовою частиною підприємницької діяльності, яка потребує постійного моніторингу та оцінки для того, щоб знизити можливість негативного впливу на бізнес. В умовах глобалізації ринків підприємства зазнають впливу зовнішніх факторів, таких як коливання курсів валют, зміни у законодавстві, міжнародні конфлікти, зростання вимог до екологічності продуктів та інші події, які можуть впливати на їхню діяльність. Ризики зростають також через вплив нових технологій, що потребують не лише фінансових витрат на адаптацію, а й

спеціальної підготовки персоналу. На сучасному етапі розвитку бізнесу вміння управляти ризиками стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності, адже саме здатність передбачати та мінімізувати потенційні загрози надає компаніям перевагу перед іншими учасниками ринку. Підприємства, які не здатні адаптуватися до змін або управляти ризиками, ризикують втратити свою ринкову позицію. Актуальність дослідження ризиків підтверджується й тим, що в багатьох компаніях формуються спеціальні відділи ризик-менеджменту, які відповідають за аналіз можливих загроз, прогнозування їх впливу та розробку стратегій запобігання кризовим ситуаціям.

Ризик є невід'ємною складовою будь-якої економічної діяльності, зокрема в процесі здійснення інвестиційної діяльності. У загальному розумінні ризик можна визначити як ймовірність виникнення непередбачених подій, що можуть мати негативний вплив на досягнення поставлених цілей. Важливість ризику в контексті інвестиційної діяльності полягає в тому, що він безпосередньо пов'язаний з невизначеністю майбутніх результатів інвестицій, що ставить під сумнів успішність реалізації інвестиційних проектів. Зрозуміння природи ризику дозволяє ефективно планувати, аналізувати та мінімізувати можливі негативні наслідки, що є важливим фактором управління інвестиціями на будь-якому етапі їх реалізації.

Існують різні типи ризиків, які можуть вплинути на інвестиційну діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові ризики, пов'язані з коливаннями процентних ставок, курсів валют, а також економічні, політичні та технологічні ризики. Кожен із цих ризиків вимагає окремого підходу до їх оцінки та управління, що дозволяє зменшити рівень невизначеності і забезпечити стійкість інвестиційної діяльності.

З метою глибшого розуміння сутності ризику та підприємницького ризику, а також для оцінки різних підходів до трактування цих термінів в науковій літературі, доцільно звернутися до таблиці 1.1. У цій таблиці представлено визначення ризику і підприємницького ризику, подані різними авторами, що дозволяє розглянути цей феномен з різних точок зору та виокремити головні фактори, важливі для управління інвестиційною діяльністю. Визначення, наведені

в таблиці, надають можливість порівняти різні теоретичні підходи до трактування ризику і підприємницького ризику, що є важливим елементом для розробки стратегії управління інвестиціями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ризик» і «підприємницький ризик»

Автор(и)	Визначення терміну «ризик»	Визначення терміну «підприємницький ризик»
Л. В. Шермет	Ризик - це ймовірність настання небажаних подій, що впливають на кінцевий результат діяльності.	Підприємницький ризик - це ймовірність збитків або невдач, пов'язана з невизначеністю ринку.
М. І. Ліберман	Ризик - це ймовірність втрати або непередбачуваного результату внаслідок прийняття рішення.	Підприємницький ризик - це невизначеність, що виникає через постійну зміну зовнішніх умов бізнесу.
О. М. Солодка	Ризик - це ймовірність того, що відхилення від очікуваних результатів перевищить допустимі межі.	Підприємницький ризик - це ймовірність непередбачуваних економічних наслідків для підприємства.
Р. Д. Стейнер	Ризик - це невизначеність щодо майбутніх фінансових результатів, яка вимагає обґрунтованих дій для зменшення можливих збитків.	Підприємницький ризик - це ймовірність того, що підприємство зазнає втрат через неправильні рішення або зовнішні обставини.
А. А. Улахович	Ризик - це можливість виникнення ситуацій, що можуть призвести до фінансових або репутаційних втрат.	Підприємницький ризик - це комплекс можливих негативних наслідків, які виникають через невизначеність щодо ринку, конкуренції, або управлінських рішень.
Л. В. Горбунова	Ризик - це ймовірність негативних подій, які можуть вплинути на досягнення фінансових цілей.	Підприємницький ризик - це ймовірність виникнення ситуацій, що призведуть до значних фінансових або операційних збитків підприємства.
В. М. Герасименко	Ризик - це міра ймовірності того, що настануть несприятливі події, що впливають на досягнення фінансових результатів.	Підприємницький ризик - це невизначеність, яка виникає через зміни в ринкових умовах та керуванні ресурсами підприємства.
М. В. Кучерявенко	Ризик - це характеристика ймовірності і наслідків можливих негативних подій, що порушують очікуваний хід діяльності.	Підприємницький ризик - це комплексна ймовірність того, що підприємство втратить свої інвестиції через економічну нестабільність або управлінські помилки.

Продовження табл. 1.1

І. С. Бондаренко	Ризик - це ймовірність того, що відбудеться певна подія, яка зменшить або втратить капітал інвестора.	Підприємницький ризик - це ймовірність непередбачуваних збитків через невизначеність ринку, фінансування або організаційні рішення.
О. П. Харченко	Ризик - це можливість настання непередбачуваних подій, які можуть негативно вплинути на фінансові результати підприємства.	Підприємницький ризик - це можливість того, що підприємство зазнає збитків внаслідок дії зовнішніх або внутрішніх факторів, що порушують стабільність бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [25;27]

Оскільки ризик є комплексним явищем, що проявляється на різних етапах інвестиційного процесу, важливо визначити, яким чином його можна розуміти та оцінювати в контексті підприємницької діяльності. В наступній таблиці наведено визначення терміну «ризик» та «підприємницький ризик» за різними авторами, що дозволяє більш детально з'ясувати сутність і значення цього поняття в науковій літературі.

У підприємницькій діяльності існує велика кількість факторів, які можуть стати джерелом ризику для організації. Усі ці ризики можна поділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики виникають внаслідок внутрішніх обставин і процесів, які контролюються керівництвом компанії. До них належать ризики, пов'язані з управлінням фінансами, людськими ресурсами, виробничими процесами, інноваціями та іншими факторами діяльності підприємства. Зовнішні ризики, навпаки, спричинені факторами, на які компанія не може безпосередньо впливати, такими як політичні, економічні, екологічні та соціальні обставини [56].

Внутрішні ризики є результатом дій або рішень, які приймаються в межах компанії. Вони можуть бути пов'язані з фінансовими проблемами, неефективним управлінням ресурсами, помилками в стратегії або недостатньою кваліфікацією персоналу. Ці ризики залежать від внутрішніх процесів та управлінських рішень, тому компанія може впливати на них і намагатися контролювати їхню ймовірність та наслідки. Наприклад, фінансовий ризик може виникати внаслідок недостатнього

контролю за витратами або невдалого управління грошовими потоками. Виробничі ризики пов'язані з імовірністю збоїв у процесі виробництва або проблемами з обладнанням. Ризики, що стосуються людських ресурсів, можуть бути наслідком неефективної роботи персоналу або високої плинності кадрів, що створює нестабільність і впливає на продуктивність.

Інший важливий фактор внутрішніх ризиків стосується інновацій. Впровадження нових технологій або продуктів завжди супроводжується певним рівнем невизначеності. Ризики в цій сфері можуть включати можливі помилки в розробці продукту, невдале впровадження інновацій або негативну реакцію з боку споживачів. Маркетингові ризики, які також є частиною внутрішніх ризиків, виникають у процесі просування продукту або вибору ринкової стратегії. Наприклад, невдале позиціонування бренду може призвести до втрати інтересу з боку споживачів і, як наслідок, до зниження доходів компанії.

Зовнішні ризики є наслідком впливу факторів, на які компанія не має прямого впливу, і тому їх набагато важче передбачити та контролювати. Політичні ризики, наприклад, виникають у зв'язку з нестабільністю у законодавстві або змінами в політичному курсі країни. Ці зміни можуть створювати додаткові труднощі для бізнесу, такі як підвищення податків, нові екологічні норми або обмеження на діяльність. Економічні ризики, такі як інфляція або зміни в курсі валют, також відносяться до зовнішніх факторів. Вони можуть впливати на платоспроможність клієнтів, а також на вартість ресурсів, необхідних для виробництва.

Соціальні ризики пов'язані зі змінами в суспільстві, які можуть вплинути на попит на певні товари або послуги. Наприклад, зміна споживчих уподобань, зростання уваги до екологічності продукції та здорового способу життя можуть призвести до змін у структурі попиту. Технічні ризики є наслідком впливу новітніх технологій та інноваційних змін, що можуть зробити існуючі продукти або технології застарілими. Нарешті, екологічні ризики, такі як зміни клімату, природні катаклізми або нові екологічні вимоги, можуть мати суттєвий вплив на діяльність компанії [55].

Така класифікація дозволяє компаніям краще розуміти природу ризиків, які можуть виникнути у процесі їхньої діяльності, та вжити відповідних заходів для мінімізації негативних наслідків. Важливим фактором управління ризиками є їх своєчасна ідентифікація, аналіз і розробка плану дій для реагування на можливі загрози.

У рамках класифікації ризиків за характером впливу виділяють фінансові, операційні, маркетингові та інноваційні ризики. Кожен із цих типів ризиків має специфічні особливості, джерела виникнення та можливі наслідки для підприємницької діяльності. Такий підхід до класифікації допомагає більш точно визначати заходи управління ризиками, адже кожен тип ризику потребує різних методів оцінки та управління.

Фінансові ризики є одними з найбільш розповсюджених у підприємницькій діяльності та пов'язані з можливими втратами, що можуть виникнути через несприятливі зміни у фінансовій сфері. Одним із таких ризиків є валютний ризик, що виникає у випадку, коли підприємство здійснює операції в іноземній валюті, внаслідок чого коливання валютних курсів можуть впливати на кінцевий фінансовий результат. Підприємства, які імпортують сировину або матеріали, або ж експортують продукцію за кордон, часто стикаються з валютними ризиками, оскільки зміна обмінного курсу може збільшити вартість імпортованих товарів або знизити доходи від експорту. Ще одним видом фінансових ризиків є кредитний ризик, який виникає, коли контрагенти підприємства не виконують своїх зобов'язань щодо повернення коштів. Це може призвести до втрат, якщо клієнти або партнери не сплачують за товари чи послуги, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії та призвести до втрати ліквідності. Кредитні ризики є актуальними для підприємств, що надають товари або послуги в кредит, оскільки вони залежать від платоспроможності своїх контрагентів. Інвестиційні ризики, які є ще однією категорією фінансових ризиків, виникають тоді, коли компанія інвестує кошти у певні проекти або інші підприємства, що можуть не виправдати

очікувань. Ці ризики можуть виникати через зміни у вартості активів, неправильну оцінку дохідності інвестицій або загальну нестабільність на ринку капіталу [34].

Операційні ризики також є важливою категорією ризиків за характером впливу, оскільки вони виникають у процесі основної діяльності компанії та можуть суттєво вплинути на її функціонування. Операційні ризики охоплюють ризики виробництва, які можуть виникати через збої у технологічних процесах, поломку обладнання або недостатню якість сировини. Такі проблеми можуть призвести до зупинки виробництва, зниження продуктивності або збільшення витрат на ремонт та підтримку обладнання. Постачальницькі ризики є ще одним важливим фактором операційних ризиків, оскільки нестабільність у постачанні сировини або матеріалів може призвести до затримок у виробництві, підвищення витрат або навіть втрати клієнтів. Наприклад, у випадку, коли компанія залежить від одного постачальника, будь-які труднощі з його боку можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Ризики у сфері людських ресурсів, що також входять до операційних ризиків, пов'язані з можливістю втрати ключових співробітників, недостатньою кваліфікацією персоналу або низькою мотивацією працівників. Недостатня увага до управління людськими ресурсами може призвести до зниження ефективності роботи, підвищення витрат на підготовку нових працівників та зниження загального рівня продуктивності компанії [13].

Маркетингові ризики виникають у процесі взаємодії компанії з ринковим середовищем та можуть мати значний вплив на її доходи та ринкову позицію. Одним із найважливіших факторів маркетингових ризиків є ринкова кон'юнктура, тобто зміни у попиті та пропозиції на товари або послуги компанії. Наприклад, зменшення попиту на продукцію підприємства може стати результатом змін у споживчих уподобаннях, появи нових конкурентів або інших зовнішніх факторів, що впливають на ринок. Конкурентні ризики також є частиною маркетингових ризиків і пов'язані з можливістю появи нових гравців на ринку або зміною стратегії конкурентів, що може призвести до втрати клієнтів та зниження ринкової частки компанії. Ще одним видом маркетингових ризиків є ризики, пов'язані з ціновою політикою. Наприклад, якщо компанія встановлює занадто високу ціну на свої

товари або послуги, це може призвести до зниження попиту, тоді як занадто низька ціна може знизити прибутковість або створити враження про низьку якість продукції [29].

Інноваційні ризики пов'язані з упровадженням нових технологій або продуктів і відображають невизначеність щодо результатів таких нововведень. Ризик інноваційної діяльності часто виникає через відсутність достатньої інформації про нові технології, зміни у вимогах до продукції або нестабільність попиту на нові продукти. Упровадження інновацій, хоча і має великий потенціал для збільшення конкурентоспроможності компанії, часто супроводжується значними витратами та високою ймовірністю неуспіху. Інноваційні ризики можуть виникати також через можливість недооцінки потреб споживачів, коли компанія випускає на ринок продукт, який не відповідає очікуванням клієнтів або не викликає достатнього зацікавлення. Такі помилки можуть призвести до фінансових втрат і негативного впливу на репутацію компанії, а також змусити керівництво переглянути стратегію інноваційної діяльності.

Класифікація ризиків за можливістю впливу та управління є важливим інструментом у системі ризик-менеджменту для бізнесу, адже саме ця характеристика визначає можливість компанії активно реагувати на певні ризики чи піддаватися їх впливу, змінюючи свою стратегію або використовуючи різноманітні ресурси. Існують два основні типи ризиків за можливістю впливу та управління: керовані та некеровані ризики. Визначення того, чи може компанія впливати на конкретні ризики та застосовувати управлінські рішення для їхньої мінімізації, має важливе значення для формування стратегії ризик-менеджменту та підбору відповідних заходів захисту [51].

Керовані ризики – це такі ризики, на які компанія може впливати, використовуючи власні ресурси, рішення та стратегії. Ці ризики, як правило, мають внутрішнє походження, і тому підприємство здатне передбачити їх та розробити методи для їх контролю та зниження. Керовані ризики включають фактори, пов'язані з функціональними процесами та діями самої компанії, такими як ризики в управлінні людськими ресурсами, ризики виробничих процесів, фінансові

ризиками, пов'язані із внутрішнім обігом капіталу та кредитною політикою. Наприклад, компанія може активно керувати ризиками в управлінні персоналом через підвищення кваліфікації співробітників, розвиток мотиваційної системи та створення сприятливого робочого середовища. Якщо управління людськими ресурсами є продуманим і комплексним, ризики, пов'язані з плинністю кадрів чи зниженням продуктивності, можуть бути мінімізовані. Тож, керовані ризики дозволяють компанії створювати конкретні управлінські моделі та розробляти стратегії для ефективного управління загрозами [38].

Інший приклад керованого ризику – це фінансовий ризик, що пов'язаний з внутрішнім обігом капіталу, кредитною політикою та управлінням ліквідністю. Підприємства здатні контролювати ці фактори, застосовуючи відповідну фінансову політику, зокрема, використовуючи фінансове планування та контроль за обіговими коштами. В умовах належного фінансового контролю та прозорого управління активами компанія може уникнути значних фінансових втрат або швидко зреагувати на них. Наприклад, якщо компанія помічає тенденцію до затримки сплати боргів клієнтами, вона може застосувати механізми для посилення кредитної політики або навіть залучити страхові інструменти, що дозволяють перекрити ризики неплатежів. Керованість ризиків дозволяє не лише уникати можливих втрат, а й створювати більш надійний механізм функціонування, який дозволяє реагувати на внутрішні загрози та зменшувати їхній вплив на основні процеси компанії [12].

Класифікація ризиків за рівнем ймовірності настання та потенційними наслідками є основою оцінювання ризиків у будь-якій сфері підприємницької діяльності, оскільки допомагає зрозуміти, наскільки серйозними можуть бути потенційні втрати для компанії та як активно потрібно управляти цими загрозами. Поділ ризиків на високі, помірні та низькі дозволяє компаніям адаптувати свою політику ризик-менеджменту, визначити пріоритети в управлінні ризиками, а також розробляти плани щодо зниження негативного впливу для кожного типу ризику залежно від його потенційних наслідків і ймовірності настання.

Високий рівень ризику передбачає ймовірність значних наслідків, які можуть серйозно вплинути на фінансову стабільність та діяльність компанії в цілому. Зокрема, до цієї категорії ризиків можна віднести валютні ризики, що є особливо актуальними для компаній, які активно працюють на міжнародних ринках. Валютний ризик виникає через можливі коливання обмінного курсу, що може призвести до значних фінансових втрат. Компанія, яка не враховує валютний ризик або не застосовує стратегії хеджування, може зазнати серйозних збитків через несподівані коливання валютних курсів. Це, у свою чергу, може вплинути на загальну рентабельність підприємства, оскільки змінений курс може зменшити виручку від операцій або збільшити вартість імпортованих товарів і послуг [23].

Ще одним прикладом високого рівня ризику є ризик, пов'язаний з людськими ресурсами, особливо якщо компанія залежить від висококваліфікованого персоналу. Плинність кадрів у важливих позиціях може суттєво вплинути на ефективність роботи організації, оскільки заміна співробітників вимагає значних ресурсів і часу на навчання нових фахівців. Коли йдеться про втрату ключових співробітників або керівників, це може призвести до нестабільності в організаційних процесах і зниження якості виконання робіт.

Отож, саме ризики визначають невизначеність і потенційні загрози для досягнення цілей компанії. Здатність ідентифікувати, класифікувати та аналізувати різні типи ризиків – від фінансових та операційних до зовнішніх і неконтрольованих – забезпечує підприємству основу для розробки ефективної системи ризик-менеджменту. Глибоке розуміння ризиків, класифікованих за джерелом виникнення, характером впливу, можливістю управління, ймовірністю та наслідками, дозволяє компаніям оцінювати загрози, адаптувати стратегії, розробляти плани дій і підтримувати стабільність в умовах мінливого середовища [53].

1.2. Методи, інструменти та іноземний досвід управління ризиками

Управління ризиками є невід’ємною частиною стратегічного управління підприємствами, оскільки саме воно дозволяє зберігати стабільність компанії навіть в умовах невизначеності, мінливості економічного середовища та постійних змін, що характерні для сучасного бізнесу. Ризики, як правило, супроводжують будь-яку діяльність організації, і їхнє ефективне управління здатне суттєво вплинути на довгостроковий успіх підприємства. Без належного ризик-менеджменту компанії можуть зазнати серйозних втрат, які виникають не лише внаслідок фінансових помилок, але й через непередбачені зміни в політичній, соціальній та економічній ситуації, які можуть спричинити значні проблеми для їхньої діяльності. Тому ефективне управління ризиками забезпечує підприємствам можливість передбачити та мінімізувати потенційні загрози, виявляти можливості для зростання та розвивати стратегії, спрямовані на максимізацію прибутку в умовах високої невизначеності [6].

Підприємства, які активно і систематично працюють із ризиками, отримують низку переваг у порівнянні з конкурентами, які не застосовують ефективних стратегій управління ризиками. Однією з ключових переваг є можливість оперативно реагувати на змінні умови ринку та зовнішнього середовища. Наприклад, в умовах економічної кризи або валютних коливань компанія, що має добре розроблену систему управління ризиками, здатна швидко адаптувати свої стратегії, мінімізуючи вплив негативних факторів на свою діяльність. Вони можуть використовувати хеджування, диверсифікацію своїх активів або застосовувати інші механізми захисту від фінансових втрат, що дозволяє їм зберігати фінансову стабільність навіть в умовах високої волатильності. Іншою важливою перевагою є здатність до ефективного управління людськими ресурсами, де попередження ризиків, пов'язаних з кадровими питаннями, допомагає зберегти високий рівень кваліфікації та мотивації співробітників, що, в свою чергу, сприяє продуктивності та збереженню конкурентних переваг [23].

Управління ризиками також дає підприємствам можливість здійснювати

більш ефективного планування та прогнозування. Завдяки використанню різних методів і інструментів оцінки ризиків, підприємство може чітко передбачити можливі негативні події та розробити стратегії, щоб мінімізувати їхній вплив. Наприклад, завдяки аналізу зовнішнього середовища та вивченню тенденцій розвитку галузі, компанія може визначити потенційні загрози, такі як зміна законодавства, нові технологічні вимоги або посилення конкуренції. Це дозволяє їй розробити стратегії адаптації, забезпечити своєчасне реагування на зміни та зберегти свою ринкову позицію. Також, управління ризиками дозволяє зменшити ймовірність виникнення неочікуваних фінансових труднощів, забезпечити зростання капіталу та запобігти втратам через неправильне розподілення ресурсів. Саме ці фактори роблять ризик-менеджмент необхідним елементом у будь-якому сучасному бізнесі.

В умовах глобалізації та високої конкуренції застосування різноманітних методів та інструментів управління ризиками стає ще більш актуальним. Глобалізація створює як нові можливості, так і нові виклики для підприємств, оскільки бізнес сьогодні існує в умовах глобальних економічних, соціальних і політичних змін. З одного боку, відкриті ринки та доступ до нових технологій дозволяють розширювати горизонти та отримувати нові прибутки, з іншого – це збільшує рівень ризиків, які можуть виникати через непередбачені зміни на міжнародних ринках, кризові явища в одних країнах або навіть політичну нестабільність в інших регіонах [16]. Тому підприємствам необхідно вміти застосовувати інструменти та методи управління ризиками, щоб своєчасно і ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, мінімізуючи потенційні негативні наслідки. Технологічний прогрес і розвиток інформаційних систем також суттєво змінюють підходи до управління ризиками. За допомогою новітніх аналітичних інструментів компанії можуть проводити глибокий аналіз ризиків, використовувати великий обсяг даних для виявлення трендів і прогнозування ймовірних подій, що значно підвищує точність прийняття рішень.

У висококонкурентних умовах глобалізованих ринків для успіху підприємству важливо не лише реагувати на зовнішні загрози, але й мати на меті

стратегічний розвиток через ідентифікацію можливостей. Завдяки ефективному управлінню ризиками компанії можуть не лише мінімізувати втрати, а й використовувати ризики як фактор для росту. Наприклад, аналізуючи ризики, пов'язані з новими технологіями або змінами в споживчих вподобаннях, підприємства можуть вчасно орієнтувати свої стратегії на нові ринки, створювати інноваційні продукти або послуги, що забезпечить їм конкурентну перевагу. В умовах високої конкуренції та нестабільності ринку, здатність до адаптації та швидкої реакції є ключем до успішного розвитку [13].

Тож, ефективне управління ризиками є основою для стабільного та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та змін. Актуальність застосування різних методів і інструментів управління ризиками стає ще більш очевидною в умовах глобалізації, коли підприємства зіштовхуються із новими викликами та можливостями, а високий рівень конкуренції вимагає від них постійної адаптації та гнучкості. В умовах таких змін, використання різноманітних підходів до управління ризиками дозволяє компаніям не лише зберігати свою стабільність, а й розвиватися, розширюватися на нові ринки та максимізувати свої можливості [45].

Управління ризиками є важливим фактором в стратегії будь-якої організації, оскільки дозволяє зменшити невизначеність і покращити шанси на досягнення стратегічних цілей. Оскільки ризики є невід'ємною частиною бізнес-процесів, організації використовують різноманітні методи для їх оцінки, управління та мінімізації. Існують два основні типи методів управління ризиками: кількісні та якісні. Кількісні методи дозволяють оцінювати ризики за допомогою математичних і статистичних моделей, тоді як якісні методи базуються на інтуїтивному аналізі, опитуваннях експертів та стратегічних оцінках. Обидва ці підходи мають свою важливість, оскільки забезпечують комплексне розуміння ризиків і дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кількісні методи управління ризиками широко використовуються для точного вимірювання і прогнозування ймовірностей виникнення різних ризиків, а також для визначення їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства.

Одним із найпоширеніших інструментів є статистичний аналіз, який дозволяє аналізувати дані і виявляти закономірності, що допомагають прогнозувати майбутні події. Статистичний аналіз ризиків включає в себе збір і обробку великої кількості даних для того, щоб оцінити ймовірність настання конкретного ризику та його вплив на фінансові та операційні показники підприємства. Це дає можливість організаціям більш точно передбачати потенційні проблеми і відповідно розробляти стратегії їх мінімізації [36].

Моделювання ризиків є ще одним важливим інструментом у кількісному управлінні ризиками. Воно передбачає створення математичних моделей, які імітують різні сценарії розвитку подій і дають змогу оцінити ймовірні наслідки кожного з них. Моделювання допомагає не лише виявити найімовірніші ризики, але й прорахувати можливі стратегії їх нейтралізації. Це дозволяє організаціям розглядати різні варіанти дій і вибирати найоптимальніший з них. Відповідно, статистичний аналіз і моделювання ризиків є важливими інструментами для компаній, які прагнуть знизити ймовірність негативних наслідків від ризиків і підвищити ефективність своєї діяльності.

Особливе місце серед кількісних методів займає метод Монте-Карло, який є одним із найбільш ефективних для прогнозування ризиків у складних і невизначених системах. Метод Монте-Карло дозволяє проводити симуляції великої кількості варіантів розвитку подій, використовуючи випадкові величини для моделювання можливих результатів. Це дає можливість оцінити ймовірності різних результатів і вибрати найбільш оптимальні стратегії управління ризиками. Особливістю цього методу є його здатність враховувати різноманітні чинники, що можуть впливати на кінцевий результат, та визначати ймовірність настання тих чи інших подій у майбутньому. Тож, метод Монте-Карло є надзвичайно корисним для оцінки ризиків у проектах, де є велика кількість змінних, що взаємодіють між собою, і де традиційні методи аналізу можуть бути неефективними [2].

Теорія ймовірності також займає важливе місце в управлінні ризиками, оскільки вона дає змогу підприємствам прогнозувати ризики на основі математичних моделей і статистичних даних. Теорія ймовірності дозволяє

оцінювати ймовірність настання конкретних подій, враховуючи різні фактори, які можуть впливати на їх розвиток. У рамках цієї теорії використовуються різноманітні математичні методи для оцінки ймовірностей, такі як ймовірнісні розподіли, біноміальний аналіз, статистична інтерпретація даних тощо. Це дозволяє організаціям оцінити ризики і, на основі отриманих даних, розробляти стратегії для їх мінімізації або нейтралізації [28].

Попри значну популярність кількісних методів управління ризиками, якісні методи також займають важливе місце в управлінні ризиками, особливо в умовах обмеженої кількості даних або високої невизначеності. Якісні методи управління ризиками використовують інтуїтивні, неформальні підходи, що базуються на досвіді експертів і стратегічних оцінках. Одним із таких інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які можуть виникнути в умовах зміни ринкових або зовнішніх факторів. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, в яких сферах організація може бути вразливою, а також які ризики можуть виникнути на шляху до реалізації стратегічних цілей. Це дозволяє зосередити увагу на тих факторах діяльності, які потребують найбільших зусиль для зниження ризиків.

Аналіз сценаріїв є ще одним важливим якісним методом управління ризиками, який передбачає розробку різних варіантів розвитку подій на основі доступних даних та прогнозів. За допомогою аналізу сценаріїв організація може оцінити можливі наслідки різних рішень та обрати найкращі стратегії для мінімізації ризиків. Це дозволяє не тільки зменшити ймовірність негативних наслідків, але й підготувати організацію до різних можливих ситуацій. Аналіз сценаріїв є особливо корисним у стратегічному управлінні, коли необхідно враховувати різні зовнішні та внутрішні фактори, що можуть вплинути на успіх проектів чи досягнення бізнес-цілей [25].

Метод Делфі, який полягає в зборі експертних оцінок для оцінки ризиків, є ще одним важливим інструментом у якісному управлінні ризиками. Цей метод дозволяє отримати думки експертів щодо ймовірності та наслідків різних ризиків, що може бути надзвичайно корисним, коли дані для математичного аналізу

відсутні або їх недостатньо. Метод Делфі включає серію анонімних опитувань, під час яких експерти надають свої оцінки, після чого результати обговорюються та уточнюються для отримання найбільш точного прогнозу. Цей метод дозволяє організаціям приймати рішення на основі досвіду та знань фахівців у різних сферах діяльності [41].

Тож, ефективне управління ризиками передбачає комплексне застосування як кількісних, так і якісних методів для оцінки й управління ризиками. Кількісні методи дозволяють оцінити ймовірність настання ризиків та їхні наслідки з використанням математичних моделей, тоді як якісні методи допомагають зібрати необхідну інформацію на основі досвіду та інтуїції експертів. Система управління ризиками, що базується на цих методах, дозволяє підприємствам ефективно реагувати на загрози, прогнозувати ймовірні події і мінімізувати негативний вплив ризиків на їхню діяльність.

Управління ризиками є одним із найважливіших факторів діяльності кожної організації, оскільки будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з різного роду невизначеністю, а також з можливими втратами через виникнення несприятливих подій. Одним із основних завдань у цьому контексті є вибір та застосування відповідних інструментів для захисту від ризиків, які можуть виникнути внаслідок різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Інструменти управління ризиками дозволяють не тільки мінімізувати їхні наслідки, але й досягти стійкості організації навіть у складних економічних умовах. У цьому контексті важливими інструментами є страхування, хеджування фінансових ризиків, диверсифікація активів і внутрішній контроль та аудит [33].

Одним із найпоширеніших інструментів захисту від ризиків є страхування. Страхування є процесом перенесення частини або всіх можливих фінансових втрат на страхову компанію в разі настання певної непередбачуваної події. Це дає можливість компаніям і фізичним особам знизити ризики, пов'язані з аваріями, катастрофами, ушкодженнями майна, відповідальністю перед третіми особами та іншими нещасними випадками. У випадку великих підприємств чи корпорацій страхування може охоплювати численні фактори діяльності, включаючи

страхування майна, страхування від переривання діяльності, медичне страхування для працівників, а також страхування відповідальності за вироблену продукцію чи надані послуги. Страхування дозволяє організаціям мати фінансову підтримку для відшкодування збитків, що виникають через реалізацію ризиків. Також, страхування дозволяє зменшити невизначеність, забезпечуючи підприємства компенсацією у разі виникнення непередбачуваних ситуацій [48].

Ще одним важливим інструментом управління ризиками є хеджування фінансових ризиків за допомогою деривативів. Деривативи – це фінансові інструменти, чії ціни залежать від вартості основного активу, такого як акції, валюти або сировина. Використання деривативів дає змогу підприємствам знизити ризики, пов'язані з коливанням цін на різноманітні активи, а також захистити себе від змін валютних курсів, відсоткових ставок і інших економічних факторів. Наприклад, підприємства, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність, можуть використовувати форвардні контракти або опціони для хеджування валютного ризику. Це дозволяє зафіксувати курс обміну на момент укладення угоди та зменшити ймовірність фінансових втрат через коливання валютних курсів. Аналогічно, компанії можуть використовувати ф'ючерсні контракти для захисту від коливань цін на сировину або інші товари, що мають значення для їхнього виробничого процесу. Хеджування дозволяє підприємствам не лише мінімізувати фінансові ризики, але й забезпечити стабільність своїх доходів, зменшивши залежність від зовнішніх економічних чинників [26].

Диверсифікація активів є ще одним важливим інструментом зниження ризиків. Диверсифікація передбачає розподіл активів між різними видами інвестицій, галузями, ринками або продуктами з метою зменшення можливих втрат у разі негативного розвитку подій на окремому сегменті ринку. Цей інструмент є основним елементом стратегії управління ризиками, оскільки дозволяє уникнути концентрації ризику в одній сфері діяльності або на одному фінансовому інструменті. У випадку падіння вартості одного активу або одного сектора економіки, диверсифікація дозволяє компенсувати ці втрати за рахунок інших активів, які можуть принести прибуток. Інвестори можуть застосовувати

диверсифікацію в межах одного класу активів, наприклад, купуючи акції компаній різних секторів, або між різними класами активів, такими як акції, облігації та нерухомість. Також, диверсифікація може бути географічною, коли інвестиції розподіляються по різних країнах, щоб зменшити ризики, пов'язані з економічними або політичними змінами в одній країні [63]. Тож, диверсифікація є потужним інструментом для зниження фінансових та операційних ризиків, оскільки дозволяє зменшити ймовірність великих втрат у разі негативних подій.

Внутрішній контроль та аудит є ще одним важливим інструментом управління ризиками, особливо коли мова йде про внутрішні операційні ризики компанії. Внутрішній контроль – це система заходів і процедур, які допомагають забезпечити дотримання правил і норм, що знижують ймовірність помилок, шахрайства чи неефективності в роботі організації. Внутрішній контроль охоплює різні фактори діяльності компанії, від фінансового контролю до контролю за дотриманням нормативних вимог. Він може включати в себе процедури перевірки фінансових звітів, моніторинг роботи працівників, а також перевірку та аудит внутрішніх процесів. Аудит є частиною цієї системи, він дозволяє виявити недоліки у фінансових та операційних процесах і своєчасно вжити заходів для їх усунення. Внутрішній аудит може проводитися як на регулярній основі, так і за окремими запитами, що дозволяє оперативно виявляти і мінімізувати ризики, які можуть виникнути через недостатню ефективність внутрішніх процесів [66].

Загалом, всі ці інструменти управління ризиками взаємопов'язані і можуть використовуватися одночасно, щоб забезпечити найвищий рівень захисту від різних видів ризиків. Страхування дозволяє зменшити фінансові втрати через непередбачувані події, хеджування допомагає управляти фінансовими ризиками, диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного активу чи сектора, а внутрішній контроль і аудит сприяють ефективному управлінню внутрішніми процесами та своєчасному виявленню ризиків. Застосування цих інструментів дозволяє компаніям значно підвищити їхню стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз і досягти довгострокового успіху на ринку.

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності підприємств у всьому світі. У розвинутих країнах, таких як США та країни Європейського Союзу, управління ризиками має глибоке коріння і є важливою складовою корпоративної культури. Практики управління ризиками в цих країнах сприяють не лише мінімізації потенційних втрат, а й підвищенню ефективності бізнесу, забезпечуючи стабільність і довгострокову конкурентоспроможність. Ключовим фактором є інтеграція ризик-менеджменту у всі рівні організаційної структури та в кожен сферу діяльності компаній. За допомогою різноманітних підходів і методів, що застосовуються в міжнародних корпораціях, можна досягти значних успіхів у зменшенні фінансових і операційних ризиків [12].

У США ризик-менеджмент традиційно орієнтований на облік і мінімізацію фінансових, юридичних і операційних ризиків. Одним з основних інструментів, що використовуються американськими компаніями, є створення комплексних систем моніторингу та прогнозування. Це включає в себе не тільки статистичний аналіз та моделювання ризиків, а й використання передових технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, для прогнозування ймовірності настання певних подій. Американські компанії широко використовують різноманітні страхові продукти, щоб захиститися від фінансових втрат у разі несприятливих подій. Вони активно застосовують деривативи для хеджування фінансових ризиків, таких як коливання валютних курсів або цін на сировину, що є важливим фактором для великих корпорацій, які ведуть глобальний бізнес. Важливу роль у цій практиці відіграє також корпоративна соціальна відповідальність, де компанії прагнуть зберігати баланс між прибутковістю та етичними стандартами, що також сприяє управлінню ризиками в контексті репутаційних ризиків [22].

Європейські країни, зокрема Великобританія та Німеччина, також мають розвинуті системи управління ризиками, які інтегровані в бізнес-стратегії підприємств. Основною рисою є гнучкість у підходах до ризик-менеджменту, що дозволяє компаніям адаптуватися до змінюваних економічних і регуляторних умов. У Європі широко застосовуються практики оцінки та управління ризиками, пов'язаними з екологічними і соціальними факторами, що є важливими для бізнесу,

орієнтованого на сталий розвиток. У країнах ЄС існує чітка регуляція фінансових ринків, що включає вимоги до підприємств щодо розкриття інформації про ризики, що дозволяє інвесторам і партнерам краще оцінювати ризики, з якими стикаються компанії. Методи, які застосовуються в Європі, включають не тільки фінансові інструменти, такі як страхування та хеджування, але й різноманітні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, для виявлення потенційних ризиків у бізнес-стратегіях. Європейські компанії часто орієнтуються на використання технологічних інновацій для управління ризиками, зокрема через автоматизацію процесів моніторингу і прогнозування [17].

Іноземний досвід управління ризиками в умовах глобалізації надає важливі уроки для підприємств з інших країн, зокрема для України. У умовах глобалізації конкуренція між компаніями стає ще більш інтенсивною, що зумовлює необхідність більш глибокого і комплексного підходу до управління ризиками. Інтеграція ризик-менеджменту в міжнародні бізнес-стратегії дозволяє компаніям передбачати і управляти різноманітними ризиками, що виникають у міжнародних операціях. У глобальному бізнесі важливо враховувати не тільки фінансові та економічні ризики, але й політичні, соціальні та екологічні чинники, які можуть вплинути на діяльність компаній на різних ринках. Стратегії глобалізації потребують від компаній впровадження адаптованих підходів до управління ризиками в різних регіонах, враховуючи місцеві умови, специфіку законодавства та ринкові тренди [56].

У цьому контексті можна навести приклади застосування іноземних практик управління ризиками в Україні. Українські підприємства все більше звертаються до іноземного досвіду управління ризиками для вдосконалення своїх стратегій. Зокрема, в аграрному секторі та в енергетиці, де високий рівень ризиків пов'язаний з природними умовами та коливанням цін на ресурси, компанії почали активно використовувати інструменти хеджування, страхування та диверсифікації активів. Водночас, для українських компаній залишається важливим питанням адаптація міжнародних стандартів управління ризиками до національних умов, таких як особливості правової системи та специфіка ринку праці. Наприклад, у розробці

стратегій для зменшення екологічних ризиків українські компанії все більше використовують досвід європейських підприємств, включаючи практики оцінки впливу на навколишнє середовище та сталий розвиток. Використання міжнародних методів SWOT-аналізу, моделювання ризиків, а також застосування високих технологій для прогнозування ризиків стає звичайною практикою для великих українських компаній, які прагнуть досягти кращих результатів на міжнародному ринку [7].

Загалом, досвід управління ризиками в розвинутих країнах демонструє ефективність комплексних підходів до зниження ризиків, що включають використання різноманітних інструментів та методів, таких як хеджування, страхування, диверсифікація активів, а також інтеграція ризик-менеджменту в стратегії компаній. Українські підприємства можуть скористатися цими іноземними практиками, адаптуючи їх до своїх умов і особливостей національного ринку, що допоможе знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність. В умовах глобалізації та високої конкуренції успішне управління ризиками стає важливим чинником для досягнення стійкого розвитку та забезпечення довгострокового успіху підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Перспективи розвитку управління ризиками стають все більш актуальними в умовах швидких економічних змін та технологічних інновацій. На сучасному етапі, коли конкуренція на ринку посилюється, а невизначеність і невідомість стали постійними супутниками ведення бізнесу, управління ризиками набуває особливої важливості. Розвиток новітніх технологій, зокрема інноваційних методів управління ризиками, цифровізації та автоматизації, відкриває нові горизонти для ефективного зменшення ризиків та підвищення стабільності бізнесу. Інноваційні методи, що використовуються в управлінні ризиками, дозволяють підприємствам не тільки адаптуватися до змінюваних умов ринку, але й активно впливати на них, передбачаючи потенційні загрози та мінімізуючи їхній вплив на діяльність компаній [37].

Інноваційні методи та технології в управлінні ризиками включають в себе новітні підходи, що виникли завдяки розвитку науки і техніки. Серед таких методів

можна виділити застосування штучного інтелекту, великих даних (big data) та машинного навчання для прогнозування ризиків, аналізу сценаріїв розвитку подій та автоматизації процесів управління ризиками. Штучний інтелект дозволяє швидко обробляти величезні обсяги інформації, створюючи точніші прогнози і моделі ризиків, що значно підвищує ефективність стратегічного планування та управлінських рішень. Застосування машинного навчання дає змогу компаніям навчатися на історичних даних та динамічно адаптувати свої стратегії до нових реалій. Тож, підприємства можуть реалізовувати більш точні та обґрунтовані прогнози щодо ризиків, що виникають у їхній діяльності [55]. Ці інновації дають змогу знижувати людський фактор у прийнятті рішень і значно прискорюють процеси аналізу та реагування на зміни.

Цифровізація є ще одним важливим фактором, який відіграє ключову роль у розвитку управління ризиками. Завдяки переходу на цифрові платформи та впровадженню сучасних інформаційних технологій підприємства мають можливість швидко отримувати дані в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації і приймати ефективні рішення. Цифрові інструменти дають змогу не тільки здійснювати моніторинг поточних ризиків, але й прогнозувати можливі загрози, враховуючи різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, що можуть вплинути на діяльність компанії. Важливою перевагою цифрових технологій є можливість інтеграції різноманітних систем управління ризиками, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення питань, пов'язаних з мінімізацією ризиків. Це особливо важливо в умовах, коли компанії мають справу з великою кількістю ризиків, що виникають як на зовнішніх ринках, так і в межах організації [45].

Автоматизація процесів ризик-менеджменту дозволяє значно спростити і прискорити процеси оцінки і управління ризиками, знижуючи вплив людського фактору і можливість помилок. Застосування автоматизованих систем для моніторингу та оцінки ризиків дає можливість підприємствам постійно відстежувати ситуацію в режимі реального часу і своєчасно виявляти потенційні загрози. Автоматизація також допомагає знизити витрати на управління ризиками,

оскільки значну частину процесів можна виконувати за допомогою програмного забезпечення, яке може працювати цілодобово без втручання людини. Впровадження систем автоматизації дозволяє не тільки знижувати витрати, але й підвищувати точність прогнозів та ефективність дій, що в кінцевому підсумку позитивно позначається на загальній результативності компанії [62].

Адаптація іноземного досвіду управління ризиками до національних умов є ще одним важливим фактором розвитку цього процесу. Іноземні практики управління ризиками, що зарекомендували себе на світовій арені, можуть бути адаптовані до специфічних умов конкретних країн, зокрема, до економічних, політичних і соціальних особливостей. В Україні, як і в багатьох інших країнах, важливими є питання адаптації міжнародних стандартів управління ризиками до національних реалій. Іноземні практики часто зосереджуються на комплексному підході до оцінки та зниження ризиків, що передбачає інтеграцію різних інструментів, таких як страхування, хеджування, диверсифікація активів, а також застосування технологій для прогнозування і моніторингу ризиків. Однак, для успішної адаптації цих методів важливо враховувати особливості національного законодавства, економічну ситуацію, а також культурні й соціальні фактори, які можуть впливати на ефективність застосування цих методів в Україні. Врахування місцевих умов та специфіки ринку дозволяє зробити процес управління ризиками більш ефективним і відповідним вимогам національного бізнес-середовища [53].

Тож, перспективи розвитку управління ризиками в умовах швидкого технологічного прогресу та глобалізації передбачають значне збільшення застосування інноваційних методів, цифрових технологій та автоматизації. Це дозволить підприємствам значно підвищити ефективність процесу ризик-менеджменту та знизити ймовірність значних втрат у разі непередбачуваних подій. Адаптація іноземних практик управління ризиками до національних умов є важливим етапом у розвитку цього процесу, оскільки дозволяє забезпечити ефективне управління ризиками з урахуванням локальних особливостей і специфіки ринку. У підсумку, майбутнє управління ризиками має бути орієнтоване на використання новітніх технологій, що дозволяють оперативно реагувати на

зміни, знижувати фінансові та операційні ризики і забезпечувати стабільне і стійке функціонування бізнесу в умовах постійної невизначеності.

1.3. Стратегії мінімізації ризиків у підприємництві

У підприємницькій діяльності управління ризиками є одним з основних елементів, що забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність компанії. Ризики, що виникають внаслідок зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, можуть впливати на ефективність операцій, фінансові результати та репутацію підприємства. Тому розробка та впровадження стратегій мінімізації ризиків є необхідністю для кожної організації, яка прагне до стійкого розвитку та досягнення своїх бізнес-цілей [43].

Стратегії мінімізації ризиків у підприємстві є системою заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення небажаних подій та їх наслідків для компанії. Вони включають різноманітні підходи, починаючи від уникнення ризиків і закінчуючи їх перенесенням або прийняттям, залежно від природи ризику та його впливу на підприємство. Вибір стратегії мінімізації ризиків визначається багатьма факторами, зокрема типом бізнесу, зовнішніми і внутрішніми умовами, фінансовими можливостями компанії, а також її загальними цілями та орієнтаціями.

Мінімізація ризиків спрямована на те, щоб компанія могла ефективно функціонувати навіть за умов невизначеності. Ці стратегії забезпечують не лише збереження стабільності на поточному етапі діяльності, але й допомагають забезпечити адаптацію до змінюваних ринкових умов та мінімізувати можливі втрати в майбутньому. Одним із ключових факторів мінімізації ризиків є створення системи постійного моніторингу та оцінки ризиків, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни, що можуть виникнути як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі компанії [20].

Загальна характеристика стратегій мінімізації ризиків передбачає, що кожен тип ризику потребує індивідуального підходу, залежно від його суті та потенційних наслідків. Одна з найбільш поширених стратегій – це стратегія уникнення ризиків. Вона полягає в тому, щоб відмовитися від певних видів діяльності або не брати на себе ризики, які можуть призвести до значних збитків. Наприклад, компанія може уникати інвестицій у нестабільні ринки або високоризиковані проекти, що можуть спричинити фінансові труднощі. Стратегії уникнення ризиків є надзвичайно важливими в умовах високої невизначеності, оскільки вони дозволяють значно знизити ймовірність виникнення серйозних фінансових та репутаційних проблем. Водночас, цей підхід може обмежувати зростання компанії, оскільки підприємство змушене відмовлятися від потенційно вигідних можливостей через високий рівень ризику [26].

Іншою популярною стратегією є перенесення ризиків. Цей підхід полягає у тому, щоб передати частину або весь ризик на інших учасників, які можуть краще управляти ним. Одним із найбільш поширених методів перенесення ризиків є страхування, коли підприємство покладає фінансові ризики на страхові компанії. Інший приклад перенесення ризиків – це хеджування, яке широко використовується для зниження валютних, процентних та товарних ризиків. За допомогою хеджування підприємства можуть зафіксувати ціни на певні товари або валюти, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкових умов. Цей метод є ефективним для компаній, що працюють на міжнародних ринках або займаються експортом-імпортом, оскільки він дозволяє захистити бізнес від негативних фінансових коливань [43].

Стратегія зниження ризиків передбачає впровадження заходів, які дозволяють зменшити ймовірність виникнення небажаних подій або знизити їхній вплив. Це може бути досягнуто через удосконалення технологічних процесів, вдосконалення управлінської структури, покращення внутрішнього контролю та моніторингу. Компанії, що застосовують стратегію зниження ризиків, активно працюють над підвищенням ефективності своїх операцій, впроваджуючи нові технології, модернізуючи виробничі потужності та зменшуючи витрати на

виробництво. Отакож, важливим елементом цієї стратегії є навчання персоналу, покращення корпоративної культури та створення умов для ефективної комунікації в межах компанії. Це дозволяє не тільки знижувати ймовірність виникнення ризиків, але й зменшувати можливі негативні наслідки від їхнього настання [55].

Стратегія прийняття ризиків передбачає, що компанія погоджується на ризик і готова нести відповідальність за наслідки. Це може бути доцільним у випадках, коли потенційна вигода від певного ризику значно перевищує можливі втрати. Такий підхід може бути прийнятним для стартапів або компаній, що працюють у висококонкурентних галузях і потребують інновацій та розвитку нових напрямків. Водночас, прийняття ризику вимагає ретельного аналізу й оцінки його впливу на довгострокову перспективу компанії. Ключовим моментом є встановлення чітких критеріїв для оцінки, коли ризик є прийнятним і коли його варто уникати.

Значення мінімізації ризиків для стабільності і розвитку бізнесу не можна переоцінити. Успішне управління ризиками дозволяє підприємствам зберігати фінансову стабільність, адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища і підтримувати свою конкурентоспроможність. Без належної стратегії управління ризиками компанія може опинитися у ситуації, коли навіть незначні ризики призведуть до серйозних фінансових втрат або втрати репутації, що вкрай негативно вплине на її подальшу діяльність. Високий рівень ризиків може призвести до значних труднощів у реалізації бізнес-стратегій, обмеження фінансових можливостей і зниження довіри з боку партнерів і клієнтів.

Система показників для оцінки підприємницького ризику є важливим інструментом управління ризиками. Її застосування дозволяє виявити ризики, оцінити їх рівень, визначити потенційний вплив на діяльність підприємства та ефективність запроваджених заходів. Зокрема, використання фінансових, операційних, ринкових, інноваційних та якісних показників сприяє комплексній оцінці ризиків.

Серед фінансових показників особливу увагу приділяють коефіцієнту фінансової стійкості (КФС), який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі ресурсів підприємства:

$$КФС = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальний капітал}} \quad (1.1)$$

Він дозволяє оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування: чим вищий коефіцієнт, тим стабільнішою є фінансова позиція компанії.

Коефіцієнт ліквідності (КЛ) визначає здатність підприємства оперативно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів:

$$КЛ = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (1.2)$$

Його значення, близьке до одиниці або вище, свідчить про достатній рівень фінансової безпеки.

Рентабельність активів (ROA) показує ефективність використання підприємством своїх активів для отримання прибутку:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} * 100\%, \quad (1.3)$$

Цей показник дозволяє оцінити операційні ризики.

До операційних показників належать рівень завантаженості виробничих потужностей (РЗВП), який демонструє ефективність використання наявних ресурсів:

$$РЗВП = \frac{\text{Фактичний випуск продукції}}{\text{Максимально можливий випуск продукції}} * 100\% \quad (1.4)$$

Низькі значення цього показника можуть вказувати на потенційні ризики, пов'язані зі зниженням попиту або неефективністю управління виробничими процесами.

Відсоток браку (ВБ) у виробництві є ще одним критично важливим показником, що дозволяє оцінити якість продукції:

$$ВБ = \frac{\text{Обсяг бракованої продукції}}{\text{Загальний обсяг продукції}} * 100\% \quad (1.5)$$

Він дозволяє виявити ризики, пов'язані з технологічними збоями чи недостатньою кваліфікацією персоналу.

Ринкові показники, зокрема частка ринку, характеризують конкурентні позиції підприємства:

$$\text{ЧМ} = \frac{\text{Обсяг продажів підприємства}}{\text{Загальний обсяг продажів на ринку}} * 100\% \quad (1.6)$$

Втрата частки ринку може свідчити про посилення конкурентного тиску або зміну уподобань споживачів, що створює ризики для стійкості бізнесу.

Індекс споживчої довіри дозволяє оцінити рівень задоволення клієнтів та їх готовність продовжувати співпрацю з підприємством.

Інноваційні показники відіграють важливу роль в оцінці ризиків, пов'язаних із розвитком підприємства. Частка витрат на дослідження та розробки ($\text{ЧВ}_{R\&D}$) в загальних витратах характеризує інвестиції компанії у створення нових продуктів, технологій чи рішень:

$$\text{ЧВ}_{R\&D} = \frac{\text{Витрати на дослідження і розробки}}{\text{Загальні витрати}} * 100\% \quad (1.7)$$

Зменшення цього показника може свідчити про недостатню увагу до інновацій, що збільшує ризики втрати конкурентних переваг.

Швидкість впровадження інновацій (ШВІ) відображає здатність підприємства адаптувати новітні розробки у своїй діяльності:

$$\text{ШВІ} = \frac{\text{Кількість впроваджених інновацій}}{\text{Середній час впровадження}} \quad (1.8)$$

Це є ключовим чинником для мінімізації інноваційних ризиків.

Серед якісних показників важливими є рівень задоволеності клієнтів, який визначається за допомогою спеціалізованих опитувань, таких як NPS, та оцінка репутаційних ризиків, що базується на аналізі відгуків клієнтів, повідомлень у ЗМІ та соціальних мережах. Ці показники дозволяють виявити ризики, пов'язані з іміджем підприємства, та розробити заходи для їх мінімізації.

Таким чином, використання комплексної системи показників для оцінки підприємницьких ризиків дозволяє підприємству не лише вчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й забезпечити ефективність заходів з управління ризиками, спрямованих на мінімізацію їх негативного впливу.

З іншого боку, ефективне управління ризиками дозволяє не лише уникати негативних наслідків, але й створювати нові можливості для розвитку бізнесу. Завдяки впровадженню стратегій мінімізації ризиків, підприємства можуть знижувати невизначеність і підвищувати прогнозованість своїх фінансових результатів, що в свою чергу позитивно впливає на їхній імідж та залучення інвестицій. Правильно обрані стратегії дозволяють підприємствам не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й активно розвиватися, приймаючи обґрунтовані і продумані ризики. Тому значення мінімізації ризиків є надзвичайно важливим для забезпечення довгострокового успіху бізнесу та його стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів [47].

Стратегії уникнення ризиків передбачають застосування заходів, які дозволяють повністю уникнути ризикових ситуацій або діяльності, що спричиняє виникнення ризиків. Цей підхід є одним із найбільш радикальних і може бути застосований до деяких сфер діяльності, де ймовірність виникнення серйозних наслідків значно перевищує потенційні вигоди. Відмовляючись від діяльності чи інвестицій, що мають надмірно високий рівень ризику, компанія може забезпечити свою безпеку в довгостроковій перспективі. Наприклад, якщо підприємство розглядає можливість входу на ринок, який характеризується високою політичною нестабільністю, воно може вирішити відмовитись від цього ринку, щоб уникнути потенційних збитків [53].

Уникнення ризику також може стосуватися відмови від використання технологій, які не відповідають вимогам безпеки або можуть бути пов'язані з непередбачуваними витратами. Такий підхід може бути надзвичайно важливим в галузях, де репутаційні ризики мають величезне значення. Наприклад, підприємства, що займаються виробництвом лікарських засобів або продуктів харчування, можуть відмовитися від запуску нових продуктів, якщо існують сумніви щодо їхньої безпеки.

Загалом, стратегія уникнення ризиків має ряд переваг, таких як безпека та зниження ймовірності виникнення значних втрат, але також має недоліки. Відмова від певних можливостей може обмежити потенціал для росту компанії і залишити

її позаду конкурентів, які ризикують і можуть отримати вигоду з високоризикованих ситуацій [54].

Перенесення ризиків передбачає передачу частини або всього ризику третій стороні, що зменшує вплив цього ризику на підприємство. Це дозволяє компанії зберегти свою фінансову стабільність і знизити ймовірність великих втрат, передаючи відповідальність за певні фактори зовнішнім партнерам. Зазвичай перенесення ризиків досягається через механізми, такі як страхування, хеджування або аутсорсинг. Наприклад, підприємства можуть страхувати свої активи або виробничі процеси, щоб зменшити вплив можливих природних катастроф або нещасних випадків на їхню діяльність. Тож, компанії можуть знизити фінансові наслідки таких подій і зберегти свою стабільність.

Хеджування фінансових ризиків є ще одним поширеним інструментом перенесення ризиків. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, можуть використовувати деривативи для захисту від валютних ризиків або коливань цін на сировину. Наприклад, контракти на майбутні поставки нафти можуть захистити компанію від можливих змін цін на ринку енергоносіїв, знизивши непередбачуваність її витрат [49].

Аутсорсинг – це ще один ефективний спосіб перенесення ризиків, особливо для компаній, що працюють у сфері послуг або мають значну частку в обслуговуванні клієнтів. Передача певних бізнес-процесів стороннім постачальникам дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з низькою якістю роботи або невиконанням зобов'язань, оскільки відповідальність за їх виконання покладається на партнерів. Проте, хоча перенесення ризиків може бути корисним інструментом, воно також не позбавлене своїх недоліків. Наприклад, при аутсорсингу компанія може зіткнутися з проблемами координації, контролю якості та забезпечення належного рівня обслуговування.

Стратегії зниження ризиків включають в себе впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання небажаних подій або пом'якшення їх наслідків. Ці заходи можуть бути як превентивними, так і реактивними. Вони передбачають удосконалення існуючих процесів, технологій і

процедур, щоб знизити вірогідність виникнення проблем або їх серйозність. Одним із прикладів є інвестиції в модернізацію виробничих потужностей або впровадження нових стандартів безпеки, щоб зменшити ймовірність виробничих аварій або поломок [56].

Зниження ризиків може також стосуватися покращення процесів внутрішнього контролю та аудиту, що дозволяє раніше виявляти можливі загрози і впроваджувати коригувальні дії. Для цього компанії можуть застосовувати різноманітні інструменти моніторингу, такі як системи управління якістю, автоматизовані системи управління даними або аналітичні платформи, що дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх етапах їх виникнення.

Важливим фактором зниження ризиків є також управління ланцюгами постачання. Підприємства, що працюють з численними постачальниками та партнерами, можуть здійснювати оцінку ризиків на кожному етапі ланцюга, щоб зменшити ймовірність перебоїв у постачанні сировини або товарів. Це може включати заходи, такі як укладання контрактів з кількома постачальниками, що дозволяє компанії мати альтернативні варіанти у разі виникнення проблем з одним із них.

Проте стратегії зниження ризиків можуть бути витратними, оскільки потребують постійних інвестицій у вдосконалення систем безпеки, контролю та інфраструктури. Також, хоча ці стратегії можуть значно зменшити ймовірність настання ризиків, вони не завжди здатні повністю усунути всі потенційні загрози [76].

Стратегії прийняття ризиків передбачають свідоме взяття на себе певних ризиків, які не можна уникнути або перенести. Це часто стосується ситуацій, де ймовірність виникнення негативних наслідків є низькою або наслідки не є катастрофічними. У таких випадках компанія може прийняти ризик, якщо вигоди від можливих результатів переважають потенційні втрати.

Прийняття ризику є особливо актуальним у ситуаціях, коли підприємство може отримати значну вигоду в разі успіху, наприклад, у разі інвестування в інноваційні проекти або стартапи. Хоча й існує ймовірність втрат, потенційна

вигода від таких інвестицій може значно перевищити ризик. Багато підприємств, що прагнуть до швидкого росту та інновацій, часто використовують стратегію прийняття ризиків у своїй діяльності, намагаючись отримати перевагу на ринку.

Проте стратегії прийняття ризиків потребують ретельного аналізу і обґрунтованості. Для того щоб прийняти певний ризик, необхідно розуміти ймовірність його настання і можливі наслідки для бізнесу. Компанії повинні розглядати ризики в контексті своїх стратегічних цілей і здатності адаптуватися до змін на ринку. Прийняття ризиків також може бути важливим у випадках, коли підприємство готове до відшкодування втрат за рахунок інших частин бізнесу або коли ризик прийнятний у межах стратегії диверсифікації [25].

Стратегії мінімізації фінансових ризиків є важливим компонентом для забезпечення стабільності та росту бізнесу. Вони спрямовані на зменшення або перенесення фінансових ризиків, які можуть виникати через зміни на ринках, валютні коливання, кредитні ризики та інші фактори. Основними стратегіями є страхування та хеджування, диверсифікація активів і портфелів, а також використання фінансових інструментів для управління ризиками.

Страхування є одним із найбільш поширених інструментів для мінімізації фінансових ризиків. Цей метод дозволяє підприємствам захистити свої активи та доходи від потенційних фінансових втрат, які можуть виникнути внаслідок нещасних випадків, природних катастроф або інших непередбачуваних подій. Страхові компанії пропонують різноманітні види полісів, що покривають ризики бізнесу, такі як страхування майна, страхування від перерв у діяльності, страхування відповідальності та багато інших. Це дозволяє підприємствам зменшити можливі фінансові втрати у разі виникнення негативних подій [14].

Хеджування, в свою чергу, є стратегією, що передбачає використання фінансових інструментів для зменшення або перенесення ризиків, пов'язаних з коливаннями цін на активи, валютними коливаннями або змінами процентних ставок. Наприклад, підприємства, що здійснюють міжнародні операції, можуть хеджувати валютні ризики за допомогою форвардних контрактів, опціонів чи ф'ючерсів. Ці інструменти дозволяють зафіксувати курс валюти на певну дату в

майбутньому, Тож зменшуючи ризик значних валютних коливань, що можуть вплинути на фінансові результати компанії.

Одним із найпоширеніших інструментів хеджування є деривативи, зокрема ф'ючерсні контракти та опціони. Наприклад, компанія може укласти ф'ючерсні контракти для фіксації цін на сировину, яку вона планує купувати або продавати в майбутньому. Це дозволяє уникнути коливань на ринку, які можуть негативно вплинути на прибутковість бізнесу. Хеджування є ефективним інструментом, але важливо пам'ятати, що воно також потребує значних витрат, тому важливо правильно обирати стратегії хеджування, щоб мінімізувати можливі фінансові витрати [27].

Диверсифікація є важливою стратегією для мінімізації фінансових ризиків, особливо в умовах високої волатильності на фінансових ринках. Диверсифікація передбачає розподіл капіталу або інвестицій серед різних активів, секторів економіки, ринків або фінансових інструментів з метою зниження ймовірності великих втрат у разі погіршення ситуації в певній галузі чи на ринку.

Застосування стратегії диверсифікації дозволяє знизити залежність компанії від окремих фінансових інструментів або активів, які можуть зазнати значних коливань цін або навіть повністю втратити свою вартість. Це може бути важливою стратегією для інвестиційних портфелів або для великих компаній, які мають різноманітні бізнес-операції в різних сферах [22].

Диверсифікація активів може здійснюватися за кількома напрямками: через інвестиції в різні види активів (акції, облігації, нерухомість, сировинні ресурси, тощо), в різні галузі (технології, охорона здоров'я, енергетика), а також на різні регіони чи країни. Це дозволяє не тільки зменшити ризики, але й отримати вигоду від можливостей, які з'являються на різних ринках. Важливо зазначити, що диверсифікація не завжди гарантує відсутність ризиків, оскільки в разі глобальних економічних чи політичних криз можливі втрати навіть на різних сегментах ринку. Однак вона дозволяє зменшити ймовірність одночасних великих втрат внаслідок негативних змін на окремих ринках чи у певних секторах.

Фінансові інструменти є одним з найбільш поширених способів мінімізації фінансових ризиків, особливо для компаній, що мають справу з високою волатильністю на ринках або ведуть діяльність у сфері зовнішньої торгівлі. Вони дозволяють підприємствам не тільки управляти існуючими ризиками, а й прогнозувати можливі зміни на фінансових ринках, що можуть вплинути на їхні результати [24].

До основних фінансових інструментів для управління ризиками належать ф'ючерсні контракти, опціони, свопи, форвардні контракти, а також інші деривативи. Всі ці інструменти використовуються для зменшення впливу непередбачуваних змін на фінансові показники компанії. Наприклад, свопи дозволяють компаніям укладати угоди про обмін грошовими потоками або кредитними умовами, що зменшує ризики зміни процентних ставок або валютних курсів.

Фінансові інструменти також включають різноманітні види облігацій, що дозволяють знизити ризики кредитних дефолтів і забезпечити певний рівень стабільності в фінансуванні компанії. Проте використання цих інструментів потребує глибокого розуміння ринкових механізмів та ретельного аналізу для того, щоб правильно управляти ними та не понести зайвих фінансових втрат через неправильне використання або недостатнє знання особливостей фінансових ринків [57].

Стратегії мінімізації операційних ризиків спрямовані на зниження ймовірності виникнення негативних подій, що можуть вплинути на ефективність і безперервність операційної діяльності підприємства. Операційні ризики зазвичай пов'язані з людським фактором, технологічними збої, неефективними процесами, а також невизначеністю в управлінні ресурсами. Основні стратегії мінімізації операційних ризиків включають автоматизацію і вдосконалення бізнес-процесів, покращення внутрішнього контролю і моніторингу, а також оптимізацію ресурсів і процесів управління [48].

Автоматизація є однією з основних стратегій мінімізації операційних ризиків, оскільки вона дозволяє знизити вплив людського фактора на виконання

рутинних задач, скоротити час на виконання операцій, підвищити точність і зменшити ймовірність помилок. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє забезпечити стабільність і безперервність роботи підприємства, знижуючи ризики, пов'язані з неефективністю або затримками в роботі. Впровадження систем автоматизації на різних етапах процесу, таких як виробництво, обробка замовлень, облік та фінансове управління, дає змогу значно підвищити ефективність та скоротити операційні витрати [6].

Одним із важливих напрямків автоматизації є впровадження програмного забезпечення для управління підприємством (ERP-системи), яке дозволяє інтегрувати всі основні функції компанії в єдину систему. Це дозволяє знизити ймовірність помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, покращити взаємодію між різними підрозділами та отримати актуальну інформацію для ухвалення управлінських рішень. Також, автоматизація дозволяє компанії швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і підвищити гнучкість бізнес-процесів, що є важливим фактором для зниження операційних ризиків.

Вдосконалення бізнес-процесів через застосування Lean та Six Sigma методів також дозволяє значно знизити ризики, пов'язані з неефективністю процесів. Вдосконалення та оптимізація поточних процесів дає можливість зменшити витрати та скоротити час виконання завдань, що веде до підвищення конкурентоспроможності компанії і зменшення впливу операційних ризиків [27].

Внутрішній контроль є важливою складовою стратегії мінімізації операційних ризиків, оскільки він дозволяє вчасно виявляти порушення, невідповідності та недоліки у внутрішніх процесах. Покращення системи внутрішнього контролю допомагає підприємству знизити ризики шахрайства, помилок в обліку, порушень процедур та інших недоліків, які можуть призвести до фінансових або репутаційних втрат.

Розробка чітких політик і процедур, а також застосування технологій для автоматизації контролю, допомагає забезпечити безпеку інформаційних систем, а також створити ефективні механізми моніторингу та аудиту. Важливо також, щоб

внутрішній контроль здійснювався на всіх рівнях організації, від операційного до стратегічного, що дозволяє своєчасно виявляти і реагувати на потенційні ризики.

Інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, у систему моніторингу та контролю дозволяє більш ефективно виявляти аномалії і проблеми в процесах. Наприклад, застосування аналітики великих даних допомагає виявляти потенційні ризики на ранніх етапах і приймати заходи до того, як проблема стане особливою для підприємства.

Оптимізація ресурсів є ще однією важливою стратегією для мінімізації операційних ризиків. Неефективне використання ресурсів, будь то людські, фінансові або матеріальні, може призвести до затримок, підвищення витрат і, як наслідок, до збільшення операційних ризиків. Оптимізація ресурсів передбачає покращення використання всіх доступних ресурсів, зменшення витрат і підвищення продуктивності [28].

Для цього підприємства застосовують різноманітні методи, такі як управління запасами за принципом Just-in-Time, оптимізація використання робочої сили, а також перерозподіл ресурсів між різними підрозділами в залежності від потреб. Важливим фактором оптимізації є також планування ресурсів з урахуванням сезонних коливань попиту та можливих змін на ринку.

Оптимізація процесів управління включає в себе не лише покращення внутрішніх бізнес-процесів, але й управління ризиками, пов'язаними з постачальниками та клієнтами. Важливо розробити ефективні стратегії для управління ланцюгами постачання, що дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачаннях, змінами цін на сировину або змінами у попиті [16].

Управління ризиками через оптимізацію процесів також включає в себе стратегічне управління проектами, яке допомагає зменшити ймовірність невдач у реалізації проектів, що є важливою складовою операційних ризиків. Ретельне планування, аналіз і управління проектами на всіх етапах дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів, що знижує загальний рівень ризиків.

Тож, стратегії мінімізації операційних ризиків спрямовані на зменшення впливу негативних факторів, які можуть погіршити ефективність діяльності

підприємства. Автоматизація та вдосконалення бізнес-процесів, покращення внутрішнього контролю і моніторингу, а також оптимізація ресурсів і процесів управління дозволяють не лише знизити операційні ризики, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змінного бізнес-середовища [25].

Стратегії мінімізації інноваційних ризиків фокусується на зниженні ймовірності негативних наслідків, які можуть виникнути в результаті впровадження нових технологій, продуктів чи рішень. Інноваційні ризики зазвичай пов'язані з невизначеністю, технічними проблемами, недостатньою адаптацією нових технологій, а також з можливими збитками через невдачі в процесі інноваційних змін. Зниження цих ризиків є критичним для забезпечення успіху інноваційної стратегії підприємства, тому розробка ефективних стратегій мінімізації інноваційних ризиків є важливим етапом у процесі інноваційного управління [26].

Однією з основних стратегій мінімізації інноваційних ризиків є ретельне планування і впровадження нових технологій із врахуванням усіх можливих ризиків. Перед тим, як впроваджувати нові технології в виробництво або інші бізнес-процеси, важливо провести детальну оцінку ризиків, пов'язаних із цими інноваціями. Оцінка може включати технічні, фінансові, організаційні та ринкові ризики, які можуть виникнути в результаті їхнього впровадження.

Процес впровадження нових технологій потребує ретельного тестування та оцінки можливих наслідків для існуючих бізнес-процесів. Це дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути в разі використання нових технологій, і розробити відповідні стратегії для їхнього усунення. Важливим фактором є також оцінка готовності організації до змін, зокрема підготовка персоналу до роботи з новими технологіями та наявність необхідної інфраструктури для їхнього підтримання [45].

Тож, ретельний аналіз і планування перед впровадженням нових технологій дозволяє знизити ймовірність технічних проблем і збоїв, що є важливою частиною стратегії мінімізації інноваційних ризиків. Це також дає змогу підприємствам

більш ефективно використовувати нові технології, знижуючи можливі витрати і збитки.

Іншою ефективною стратегією для мінімізації інноваційних ризиків є використання пілотних проектів і експериментів, які дозволяють тестувати нові технології та інноваційні рішення на обмеженій частині процесів або ринку перед їхнім повним впровадженням. Пілотні проекти дозволяють підприємствам перевірити ефективність інноваційних рішень в реальних умовах, але з мінімальними ризиками для всього бізнесу.

Пілотування нових технологій або продуктів дає змогу виявити проблеми на ранніх етапах і провести корекцію до того, як інновації будуть масштабовані на весь бізнес. Такий підхід дозволяє знизити ризик масштабних невдач і фінансових втрат, адже всі недоліки та непередбачувані обставини можуть бути усунуті до впровадження інновацій на великому масштабі [43].

Також, пілотні проекти дозволяють організації перевірити прийняття інновацій ринком і клієнтами, що є важливим фактором при розробці нових продуктів або послуг. Пілотування дозволяє зібрати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи в продукт чи технологію перед їхнім масовим виробництвом чи запуском.

Експериментальний підхід є важливим інструментом у зниженні невизначеності та ризиків, оскільки він дозволяє тестувати теорії на практиці і отримати дані про поведінку технологій чи продуктів в умовах реального ринку чи виробництва. Пілотні проекти та експерименти дозволяють компаніям не лише знизити ризики, а й підвищити впевненість в успішності впровадження інноваційних рішень [64].

Оцінка та вибір інновацій на основі аналізу ризиків є ще однією важливою стратегією для мінімізації інноваційних ризиків. У процесі прийняття рішення про впровадження нової технології або продукту важливо провести всебічний аналіз можливих ризиків, який дозволить обрати найбільш перспективні і менш ризиковані інновації.

Аналіз ризиків перед впровадженням інновацій дозволяє оцінити технічні, фінансові та ринкові фактори і зробити вибір на користь тих інновацій, які мають найбільший потенціал для бізнесу і найменший рівень ризиків. Це може включати такі методи, як SWOT-аналіз, методи сценарного планування, аналіз чутливості та інші, що дозволяють врахувати можливі варіанти розвитку подій і підготуватися до негативних сценаріїв.

Завдяки аналізу ризиків підприємства можуть обирати ті інноваційні проекти, які мають найкраще співвідношення ризику та вигоди. Це дозволяє знизити ймовірність того, що інновація не виправдає очікувань і призведе до значних фінансових чи репутаційних втрат.

Оцінка ризиків під час вибору інновацій допомагає також при визначенні того, скільки ресурсів потрібно для реалізації інноваційного проекту, і яка ймовірність того, що проект виявиться успішним. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу своїх ресурсів, знижуючи ризики при впровадженні нових технологій чи продуктів [72].

Стратегічне планування є важливим інструментом для підприємств, оскільки воно дозволяє не лише визначити напрями розвитку, але й сформулювати чіткі механізми для мінімізації ризиків, які можуть виникати в процесі реалізації бізнес-стратегії. Мінімізація ризиків у стратегічному плануванні передбачає систематичний підхід до аналізу потенційних загроз і можливостей, а також їх інтеграцію в процес формулювання стратегічних цілей і рішень. У рамках стратегічного планування підприємства враховують різноманітні фактори, що можуть впливати на їх діяльність, зокрема економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори.

Роль стратегічного планування в мінімізації ризиків полягає у здатності організації передбачати зміни в навколишньому середовищі та адаптуватися до них, застосовуючи відповідні заходи для зниження або уникнення можливих негативних наслідків. Ефективне стратегічне планування дозволяє побудувати довгострокову стратегію, в якій враховуються різні варіанти розвитку подій, що забезпечує підприємству більшу стійкість до ризиків [55].

Важливою частиною стратегічного планування є ризик-менеджмент, що включає ідентифікацію, аналіз і контролювання ризиків, а також визначення можливих способів їх уникнення або мінімізації. Використовуючи стратегічне планування, організації можуть прорахувати потенційні ризики і розробити стратегії, які дозволяють знизити ймовірність їх реалізації або зменшити можливі наслідки.

Також стратегічне планування дає змогу підприємствам будувати гнучкі стратегії, що адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. Це дає змогу своєчасно реагувати на загрози, проводити коригування стратегій і тактик у разі виявлення нових ризиків, що знижує можливі втрати для компанії.

Однією з основних завдань стратегічного планування є визначення і оцінка ключових ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці ризики є важливою складовою стратегії управління, оскільки від того, наскільки ефективно вони будуть передбачені і враховані, залежить стійкість і конкурентоспроможність компанії.

Головні ризики при стратегічному плануванні можуть варіюватися в залежності від специфіки галузі, регіону, в якому працює підприємство, а також від його внутрішньої структури та стратегічних орієнтирів. Загалом до ключових ризиків відносяться фінансові, операційні, інноваційні, ринкові та зовнішні ризики [25].

Фінансові ризики охоплюють коливання курсів валют, зміну процентних ставок, нестабільність у фінансових ринках та інші фактори, які можуть серйозно вплинути на фінансовий стан підприємства. Оцінка цих ризиків важлива для того, щоб зрозуміти, як зміни в економічній ситуації можуть позначитися на витратах компанії, її доходах та здатності виконувати стратегічні цілі.

Операційні ризики виникають через неефективність внутрішніх бізнес-процесів, проблеми з поставками, людським ресурсом або технологіями. Стратегічне планування дозволяє виявити можливі слабкі місця в цих процесах і розробити заходи для їх удосконалення.

Ринкові ризики пов'язані з коливаннями попиту, конкурентним середовищем, змінами в споживчих вподобаннях і тенденціях. Оцінка цих ризиків дозволяє підготувати компанію до можливих змін на ринку і правильно скоригувати стратегії просування продуктів та послуг [47].

Інноваційні ризики з'являються через невизначеність при впровадженні нових технологій, продуктів чи послуг. Оцінка таких ризиків є важливою, оскільки нові інновації можуть призвести до значних фінансових витрат і часу, якщо вони не виправдають очікувань.

Зовнішні ризики, до яких відносяться економічні, політичні та соціальні фактори, можуть мати значний вплив на стратегію підприємства, тому їх оцінка допомагає виявити потенційні загрози з боку державних органів, змін у законодавстві чи міжнародних відносинах.

Визначення цих ключових ризиків на етапі стратегічного планування дозволяє створити ефективні механізми для їх подолання, знижуючи ймовірність їх впливу на діяльність компанії [45].

Сценарний аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, що дозволяє підприємствам аналізувати можливі варіанти розвитку подій і розробляти стратегії для кожного з них. Цей підхід дає змогу передбачити різні сценарії, від оптимістичних до песимістичних, і оцінити потенційні ризики для кожного з них.

Сценарне планування дозволяє не лише оцінити ймовірність настання тих чи інших подій, а й визначити, як різні зовнішні і внутрішні фактори можуть вплинути на бізнес. За допомогою сценарного аналізу компанії можуть розробити стратегії на випадок різних ситуацій, від катастрофічних до більш сприятливих, що дозволяє підготуватися до різних можливих ризиків і сценаріїв розвитку подій.

Цей підхід також допомагає підприємствам не просто уникати ризиків, а й визначати найбільш оптимальні шляхи їхнього подолання в умовах невизначеності. Тож, сценарне планування дозволяє організації будувати гнучкі стратегії, що дозволяють їй успішно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [24].

Сценарне планування може бути використано як для виявлення зовнішніх, так і для внутрішніх ризиків, допомагаючи оцінити, які дії підприємство повинно

вжити в кожному з можливих варіантів розвитку подій. Завдяки цьому компанії можуть не тільки мінімізувати ризики, але й активно використовувати можливості, що виникають внаслідок змін на ринку або в середовищі.

Стратегії мінімізації ризиків є ключовими для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Багато компаній у різних галузях активно використовують різні підходи для зниження впливу ризиків на їхню діяльність. Нижче наведено приклади успішного застосування таких стратегій на практиці.

Apple є яскравим прикладом компанії, яка успішно мінімізує ризики, пов'язані з технологічними змінами, через постійну інновацію та диверсифікацію свого продуктового портфеля. Apple активно інвестує в дослідження та розробки, що дозволяє їй залишатися на передовій технологічного прогресу. Стратегія створення нових продуктів, таких як iPhone, iPad, а також вихід на нові ринки (наприклад, у сфері послуг, зокрема, Apple Music і Apple TV+) дозволяє компанії зменшити залежність від одних продуктів або технологій, тим самим знижуючи інноваційні ризики. Це дозволяє Apple не лише знижувати ризик технологічної відсталості, але й максимально використовувати потенціал нових технологій для створення конкурентних переваг [73].

Toyota є прикладом компанії, яка застосовує стратегію мінімізації операційних ризиків через безперервне вдосконалення своїх бізнес-процесів. Використовуючи концепцію «Lean Manufacturing» (також відому як Toyota Production System), компанія постійно оптимізує свої виробничі процеси, зменшуючи витрати і збільшуючи ефективність. Такий підхід допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з виробничими помилками, затримками поставок та іншими операційними проблемами. Завдяки системі моніторингу, внутрішнього контролю та аудиту Toyota вдається швидко виявляти можливі порушення і оперативно реагувати на них, зменшуючи наслідки для виробництва та споживачів [34].

Microsoft активно застосовує стратегію хеджування для мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних з валютними коливаннями та процентними ставками. Компанія використовує фінансові деривативи, такі як валютні свопи і

опціони, для захисту від коливань валютних курсів, особливо на ринках, де вона має значні операції, наприклад, у Європі, Азії та Латинській Америці. Це дозволяє Microsoft знижувати фінансові ризики, зокрема ті, що виникають через неочікувані зміни валютних курсів, що може мати негативний вплив на прибутки компанії [47].

Coca-Cola застосовує стратегію диверсифікації, щоб мінімізувати ринкові ризики. За допомогою розширення асортименту продуктів, включаючи не лише класичні напої, а й здоровіші альтернативи, а також безалкогольні напої, компанія намагається знизити залежність від конкретних продуктів, що підвищує її стійкість до змін у ринкових тенденціях. Також, Coca-Cola активно використовує франчайзинг, що дозволяє їй зменшити ризики, пов'язані з виробничими витратами та обмежити вплив змін на локальних ринках [46].

Усі вищезгадані стратегії зменшення ризиків демонструють свою ефективність, коли підприємства застосовують їх комплексно і націлено на довгостроковий результат. Наприклад, диверсифікація продуктових ліній та ринків дозволяє Coca-Cola не лише знизити ринкові ризики, але й створювати нові можливості для росту на нових сегментах. У свою чергу, інвестиції в інновації та технології допомагають Apple залишатися лідером на ринку та захищатися від технологічних ризиків.

Оцінка ефективності таких стратегій зазвичай включає аналіз їхнього впливу на фінансові показники компанії, зокрема прибутковість, ліквідність, а також здатність до швидкої адаптації в умовах змін у зовнішньому середовищі. Для визначення успішності стратегій важливо також оцінити, наскільки добре компанія справляється із змінами у конкурентному середовищі та наскільки ефективно використовує свої ресурси для зниження ймовірності ризиків.

Також, стратегічне планування та систематична оцінка ризиків повинні стати частиною корпоративної культури компанії. Це дозволяє організаціям бути готовими до непередбачуваних ситуацій і знижувати ризики, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Тож, успішне застосування стратегій мінімізації ризиків у реальних умовах залежить від здатності компанії адаптувати свої стратегії до змін в економічному

та конкурентному середовищі, забезпечуючи при цьому гнучкість і здатність до швидкої реакції на нові виклики.

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління ризиками підприємницької діяльності

Управління ризиками підприємницької діяльності є важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємств та захисту їхніх інтересів. В Україні нормативно-правове забезпечення цієї сфери базується на положеннях Конституції України, низці законів, підзаконних актів, а також міжнародних стандартів, які визначають основи регулювання ризиків та створюють правове підґрунтя для підприємницької діяльності.

Основоположним документом, що регулює підприємницьку діяльність в Україні, є Конституція України, яка у статті 42 гарантує свободу підприємницької діяльності, не забороненої законом. Це положення закладає базу для розвитку механізмів управління ризиками, адже держава визнає право підприємств на самостійне прийняття рішень у межах законодавства. [19]

Ключову роль у регулюванні управління ризиками відіграє Господарський кодекс України. У ньому визначено загальні принципи підприємницької діяльності, зокрема, обов'язок суб'єктів господарювання враховувати можливі ризики під час укладання угод та здійснення господарської діяльності. Кодекс також регламентує використання страхування як інструменту мінімізації фінансових ризиків. [1]

Важливим нормативно-правовим актом є Закон України «Про страхування». Він регулює діяльність страхових компаній, які забезпечують фінансовий захист підприємств від низки ризиків, включаючи майнові, операційні та фінансові. Страхування визнається одним із найбільш дієвих інструментів управління ризиками, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. [12]

Закон України «Про запобігання корупції» опосередковано впливає на систему управління ризиками в частині забезпечення прозорості та мінімізації репутаційних ризиків для підприємств. Дотримання положень цього закону сприяє

зниженню ймовірності корупційних дій, які можуть негативно вплинути на діяльність суб'єктів підприємництва. [22]

Регулювання фінансових ризиків здійснюється відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Цей закон вимагає від підприємств розкриття інформації про ризики у фінансових звітах, що дозволяє зацікавленим сторонам оцінити фінансову стійкість підприємства.

Крім того, у сфері управління ризиками значну роль відіграють міжнародні стандарти. Серед них слід відзначити стандарти ISO серії 31000, які надають рекомендації щодо побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Їх застосування в Україні дозволяє підприємствам інтегрувати сучасні практики управління ризиками у свою діяльність.

Значна увага приділяється також нормативному забезпеченню специфічних видів ризиків. Наприклад, Закон України «Про охорону праці» регламентує управління ризиками, пов'язаними з безпекою праці, що має важливе значення для підприємств з високим рівнем виробничих ризиків.

У загальному контексті нормативно-правове забезпечення управління ризиками в Україні спрямоване на створення умов для зниження невизначеності в діяльності підприємств, забезпечення їхньої фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Проте для підвищення ефективності цієї системи необхідна її подальша гармонізація з міжнародними стандартами та вдосконалення національного законодавства з урахуванням сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було розглянуто поняття ризиків у підприємницькій діяльності, їх класифікацію та значення для успішного функціонування підприємства. Ризики є невід'ємною частиною бізнесу, і ефективне управління ними є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей організації. Управління ризиками вимагає розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії, а також застосування різноманітних методів і інструментів для їх мінімізації. Актуальність дослідження ризиків зростає в умовах глобалізації та

високої конкуренції, де компанії повинні бути готові до різноманітних економічних, політичних та соціальних викликів.

Важливо, що кожна компанія має індивідуальний підхід до управління ризиками, залежно від її розміру, структури та специфіки діяльності. Також, в умовах динамічних змін на ринку та технологічних інновацій необхідно постійно оновлювати стратегії управління ризиками, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і знижувати потенційні втрати. Успішні компанії, як показує досвід провідних міжнародних корпорацій, активно впроваджують інноваційні стратегії для зниження ризиків, використовують сучасні технології та методи прогнозування, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність і стабільність. У цьому контексті, розуміння основних типів ризиків і методів їх мінімізації є ключем до забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Аналіз галузі та середовища функціонування підприємства ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр-К» є однією з найбільших компаній України, що спеціалізується на роздрібній торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому та саду, а також побутовою технікою. Підприємство засноване у 2003 році та за роки своєї діяльності утвердилося як провідний гравець у сегменті DIY торгівлі в Україні.

Історія ТОВ «Епіцентр К» почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом «Епіцентр К» була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герєга вивчав, відвідуючи Польщу.

ТОВ «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року.

Юридична адреса: м. Київ, вул. Берковецька, 6 К.

6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр К».

Форма власності Товариства – недержавна власність; організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Відповідно до статуту ТОВ «Епіцентр К» товариство є самостійним у здійсненні своєї господарської діяльності. Державні органи не мають права втручатися у господарську діяльність Товариства, за винятком випадків, прямо передбачених чинним законодавством. Товариство є юридичною особою за законодавством України, має відокремлене майно, самостійний баланс, право відкривати поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах в порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством України.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності, сфера діяльності – роздрібна торгівля.

В статуті ТОВ «Епіцентр К» зареєстровані всі види діяльності, дозволені законами України, однак основний вид діяльності за кодом КВЕД 47.19 звучить як «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах».

Додатковими видами діяльності є: діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах.

Свою діяльність ТОВ «Епіцентр К» здійснює згідно чинного законодавства України, статуту, інших нормативно-правових, установчих і розпорядчих документів.

Основними напрямками діяльності підприємства є продаж будівельних матеріалів, меблів, інструментів, товарів для ремонту, а також садової техніки, товарів для догляду за домом та декоративних елементів. Компанія також активно розвиває сегмент побутової техніки та електроніки, що дозволяє їй забезпечувати комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів. Окремим напрямком є послуги доставки, монтажу та консультації з вибору товарів.

ТОВ «Епіцентр-К» володіє мережею з понад 60 торговельних центрів, розташованих у великих містах і регіональних центрах України. Загальна площа торгових залів перевищує 1,2 млн квадратних метрів, що робить компанію лідером у своїй галузі. Щорічно через мережу торгових центрів проходять мільйони покупців, що забезпечує стабільний обсяг продажів. За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку росту обсягів реалізації товарів, особливо в сегменті онлайн-продажів.

Основними клієнтами компанії є фізичні особи, які здійснюють покупки для особистих потреб, а також малі та середні підприємства, що спеціалізуються на будівельних роботах і ремонті. Завдяки широкому асортименту продукції та

конкурентоспроможним цінам, ТОВ «Епіцентр-К» приваблює клієнтів з різних соціальних груп, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

За 19 років мережа ТОВ «Епіцентр К» пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів.

У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З 2020 року «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри ТОВ «Епіцентр К». У 2014 році ТОВ «Епіцентр К» почав перехід від формату «будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри». У 2015 році ТОВ «Епіцентр К» підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі швейцарською компанією INTERSPORT.

За час існування мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та перетворилася на потужну мережу торговельних центрів.

Група компаній ТОВ «Епіцентр К» - це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр К» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

- 66 ТЦ «Епіцентр К»;
- 10 будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія»;
- 52 спортивних магазини INTERSPORT;
- OnLine онлайн-магазин epicentrk.ua;
- 160 тис.га земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро»;
- 14 сучасних елеваторів;
- заводи керамічної плитки «Epicentr Ceramic Corporation» та «Карпатська кераміка»;

- деревообробний завод «Осмолада»;
- власні логістичні потужності, загальною площею 130 тис. м²;
- 5 сучасних спортивних комплексів «Епіцентр К».

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр К» працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте, з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

Компанія створила власний унікальний формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах ТОВ «Епіцентр К» представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році відкрився перший магазин Intersport поза межами мережі «Епіцентр К». У 2021 році частина магазинів формату shop-in-shop – «Галерея ДЕКО» та «Е.РІС» – також вийшли за межі мережі «Епіцентр К2, відкрившись в інших торговельно-розважальних центрах.

ТОВ «Епіцентр К» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом».

Сьогодні у мережі ТОВ «Епіцентр К» клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани та розважити дітей.

Європейська бізнес-асоціація називає ТОВ «Епіцентр К» «торговим центром майбутнього».

Експерти західної Європи відзначають креативність, високотехнологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту

товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Споживачами товарів ТОВ «Епіцентр К» є фізичні та юридичні особи (переважно будівельні фірми, бригади). Їх дохід має склади від 2000 тис.грн на місяць.

Посередниками в продажі є дилери фірм Bosch, Pyramida, Hansa, Electrolux, Ajax, Knauf, Ceresit, Philips, Makita, AL-KO, Canon, Gardena, Karcher, Fiskars, Curver, LG, Samsung, Apple, Hansgrohe, Grohe, AM.PM, Ravak, Koller Pool, Xiaomi, Sony, Aeroc, Polimin, Atem, Golden Tile, Dnipro-M, Black&Decker, Gauss, Osram, Classen, Egger, Puma, Reebok, The North Face, Vans, Converse, Adidas, Nike, Lego, Toyo, Nokian, Mobil, Castrol, Shell та багато інших.

Постачальниками виступають дилерські фірми виробників та компанії з перевезення товарів.

Конкурентами ТОВ «Епіцентр К» в м. Луцьку виступають торгові об'єкти, які продають таку ж продукцію. Перевагою ТОВ «Епіцентр К» є те, що на його торгівельній площі зібрано максимальний перелік товарів для дому, будівництва та створення комфорту в будинку та біля нього, садівництва тощо. А конкуренти представляють спеціалізовані групи товарів на своїх торгових чи промислових площах.

Таким чином, бачимо, що збутова політика гіпермаркету направлена на глибоку диверсифікацію асортиментного ряду для збільшення обсягів продажу, залучення більшої кількості покупців та задоволення ширшого споживацького попиту.

ТОВ «Епіцентр К» прагне задовольнити потреби кожного покупця, гарантуючи наявність в магазинах якісного товару для будівництва, ремонту, декору та облаштування будинку.

Основний принцип формування асортименту гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» - «Висока якість, сучасний дизайн, низька ціна». В складі збутової структури ТОВ «Епіцентр К» наразі створено 10 відділів, які поділені за асортиментом:

10-й відділ – «Сад та город»;

- 20-й відділ – «Інструменти»;
- 30-й відділ – «Електротехніка»;
- 40-й відділ – «Вироби з металу»;
- 50-й відділ – «Декор»;
- 60-й відділ – «Покриття для підлоги, плитка»;
- 70-й відділ – «Сантехніка»;
- 80-й відділ – «Вироби з дерева»;
- 90-й відділ – «Будівельні матеріали»;
- 100-й відділ – «ДЕКО».

Кожен з цих відділів має свій асортимент товарів, веде облік їх надходжень, реалізації і залишків.

У асортименті ТОВ «Епіцентр К» представлена продукція від відомих українських та зарубіжних брендів таких як: Bosch, Pyramida, Hansa, Electrolux, Ajax, Knauf, Ceresit, Philips, Makita, AL-KO, Canon, Gardena, Karcher, Fiskars, Curver, LG, Samsung, Apple, Hansgrohe, Grohe, AM.PM, Ravak, Koller Pool, Xiaomi, Sony, Aeroc, Polimin, Atem, Golden Tile, Dnipro-M, Black&Decker, Gauss, Osram, Classen, Egger, Puma, Reebok, The North Face, Vans, Converse, Adidas, Nike, Lego, Toyo, Nokian, Mobil, Castrol, Shell та багато інших.

У таблиці 1 (Додаток А) прослідкуємо за динамікою товарообороту асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К» у 2021 – 2023 роках. Розрахунки показують, що в 2021 році продовольчі товари становили 2038,1 тис. грн., непродовольчі – 439684,1 тис. грн.. В 2022 році продаж продовольчих товарів зріс на 346,8 тис. грн., або на 17,0 %.

Непродовольчі товари знизились в продажі на 10971,8 тис. грн., або на 25,2%.

В 2023 році продаж продовольчих товарів знизився на 128,9 тис. грн., або на 5,4 %; непродовольчі товари зросли в продажу на 36903,7 тис. грн., або на 11,2 %.

Загалом в 2021 році гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» отримав від продажу товарів 441722,2 тис. грн.. В 2022 році торги впали на 110625,0 тис. грн., або на 25,0 %. В 2023 році торги зросли на 36774,8 тис. грн., або на 11,1 % проти 2022 року.

Загалом в 2021 році гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» отримав від продажу товарів 441722,2 тис. грн.. В 2022 році торги впали на 110625,0 тис. грн., або на 25,0 %. В 2023 році торги зросли на 36774,8 тис. грн., або на 11,1 % проти 2022 року.

Таким чином, бачимо, що 2021 та 2022 роки були для гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» важким через жорсткі карантинні обмеження діяльності, викликані поширенням інфекції Covid-19.

У 2023 році підприємство очкувало зростання продажів, але початок повномасштабного вторгнення росії в Україну зруйнував не лише плани, а й частину приміщень на сході та півночі України. Тим не менше, у 2023 році гіпермаркет продовжив розширювати асортимент непродовольчих товарів завдяки появі фармацевтичних товарів; медичних та ортопедичних товарів, товарів військового призначення.

Організаційна структура підприємства побудована за ієрархічним принципом і складається з таких основних підрозділів:

- керівництво (включаючи генерального директора та його заступників);
- відділ закупівель, відповідальний за вибір постачальників і організацію постачання товарів;
- відділ продажів, що займається реалізацією продукції у фізичних та онлайн-магазинах;
- логістичний відділ, який забезпечує ефективне управління складськими запасами та доставку товарів;
- фінансовий відділ, що відповідає за управління фінансами компанії, аналіз доходів і витрат;
- маркетинговий відділ, який розробляє стратегії просування продукції та взаємодії з клієнтами.

Організаційна структура (Додаток Б) забезпечує ефективний розподіл обов'язків і дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Отже, можна констатувати, що унікальність компанії ТОВ «Епіцентр К», її стабільне фінансове становище до початку повномасштабного вторгнення і диверсифіковані стратегії дали змогу позитивно пережити пандемію коронавірусу, і допомогли встояти в рік війни з росією. Показники діяльності упали, але компанія була готова до такого, тому що припинила свою діяльність з росією ще у 2015 році. Тому на неї не вплинули обмеження в торгівлі, не були пошкоджені чи зниклі логістичні ланцюги. Також закриття співпраці з білоруссю не вплинуло на її роботу значним чином.

2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ «Епіцентр К»

Оцінкою діяльності підприємства є його основні показники – доходів, витрат, прибутку, стану основних та оборотних фондів, чисельності працівників – які свідчать про ефективну чи неефективну його роботу. Ці дані подаються в статистичній звітності Баланс (форма 1) (Додаток В) та Звіт про фінансові результати (форма 2) (Додаток Д) за 2021 – 2023 роки.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. приведені в табл. 2.1.

Отже, виходячи з даних табл. 2.1, можна зробити висновок, що підприємство зберігає темп нарощення доходів, рентабельності та прибутку незалежно від зовнішньої ситуації в країні. Практично усі техніко-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» мають позитивну динаміку росту. негативним з цих показників є лише зростання кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2021
Власний капітал, тис. грн.	17540370	22164292	2736419	4623922	-19427873	26,36	-87,65
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	12817429	15456101	64723057	2638672	49266956	20,59	318,75
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	52537955	57255573	69151489	4717618	11895916	8,98	20,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	37702925	40334196	48362177	2631271	8027981	6,98	19,90
Валовий прибуток, тис. грн.	14835030	16924367	20789312	2089337	3864945	14,08	22,84
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2595772	4168166	3091915	1572394	-1076251	60,58	-25,82
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27123	27438	27395	315	-43	1,16	-0,16
Фонд оплати праці, тис. грн.	5208093	6174870	7354131	966777	1179261	18,56	19,10
Фондовіддача, грн	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17	-1,06	-31,20
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16001	18754	22370	2753	3616	17,21	19,28
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	13868876	15250177	25035567	1381301	9785390	9,96	64,17
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	21832176	25974304	29037033	4142128	3062729	18,97	11,79
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	472,6	563,31	236,35	90,71	-326,96	19,19	-58,04
Рентабельність власного капіталу, %	14,80	18,81	112,99	4,01	94,18	-	-
Рентабельність основної діяльності, %	4,94	7,28	4,78	2,34	-2,5	-	-
Рентабельність підприємства, %	20,25	26,97	6,39	6,72	-20,58	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1813997	2313519	4716871	499522	2403352	27,54	103,88
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	16290045	20218792	28419482	3928747	8200690	24,12	40,56

Примітка*. Розраховано за даними річної звітності підприємства (Додаток А, Б)

Розрахунки показують такий загальний економічний стан підприємства.

Обсяг товарної продукції зростає щороку. В 2021 році він був 12817429 тис. грн., а в 2022 році зріс на 20,59%, в 2023 році – на 318,75%. Чинники зростання, здебільшого, через інфляційні зростання цін на запаси товарів, які були в

підприємства до 2023 року, і активну відбудову житла для переселених осіб, ВПО, які втратили своє житло у зоні бойових дій і його отримання в більш спокійних регіонах.

Виручка від реалізації продукції також зростає, але не такими темпами: у 2021 році вона становила 52537955 тис. грн., в 2022 році зросла на 8,98%, що зрозуміло через початок активної фази війни і збереження коштів українців через невідомість. У 2023 році відбулося зростання виручки на 20,78% через попередньо вказані причини.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 37702925 тис. грн.. В 2022 році відбулося зростання собівартості на 6,98%, в 2023 році – ще на 19,90% проти минулорічних показників.

Внаслідок форс-мажорів зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» загалом в 2021 році отримало 2595772 тис. грн. чистого прибутку. В 2022 році розмір чистого прибутку зріс на 60,58%, а от в 2023 році він знизився на 25,82 % проти минулого року. Але підприємство є все рівно прибутковим.

Разом з цими показниками доцільно простежити рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.

У 2021 році розмір дебіторської заборгованості становив 1813997 тис. грн.. В 2022 році її рівень зріс на 27,54%, у 2023 році – на 103,88 %, тобто підприємство входить автоматично в рівень боржників, так як недоотримує вільних грошових коштів, що тягне зниження ліквідності.

Кредиторська заборгованість в 2021 році становила 16290045 тис. грн.. В 2022 році вона зросла на 24,12 %, в 2023 році – ще на 40,56% проти минулого року. В даному випадку бачимо, що зростання дебіторської заборгованості не вплинуло так кризово на розрахунки по власним боргам ТОВ «Епіцентр К», значить воно мало фінансовий запас.

Підприємство у всіх своїх філіях по Україні утримувало у 2021 році 27123 працівників. У 2022 році їх кількість зросла на 1,16%, у 2023 році знизилась на 0,16% проти минулого року відповідно.

Оплата праці на підприємстві доволі солідна. В 2021 році працівник отримував

в середньому 16001 грн/міс., в 2022 році 18754 грн/міс, в 2023 році 22370 грн/міс., тобто економічна складова трудової мотивації працівників на підприємстві висока.

Основні фонди підприємства мають високу фондovіддачу, що властиво торговельним підприємствам. Адже їх корисна комерційна площа розраховується в тривимірному просторі. Тому в 2021 році фондovіддача становить 3,79 грн/грн., в 2022 році – 3,75 грн/грн., в 2023 році 2,58 грн/грн., тобто на 3120 % проти 2022 року (тут казується зниження як купівельної спроможності, так і зниження кількості самих продавців через різні причини).

Показники рентабельності показують, що власний капітал зростає в 2023 році на 500,69 %. Ймовірно, до мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» влились нові філії та виробництва і власний капітал зріс за їх рахунок.

Рентабельність основної (тобто торговельної) діяльності в 2021 році становила 4,94 %. В 2022 році вона зросла на 47,37%, в 2023 році знизилась на 34,34 % і становила 4,78 %, тобто 2023 та 2021 роки стоять на одному рівні.

Суттєво знизилась рентабельність самого підприємства – з 20,25 % у 2021 році до 6,72 % у 2023 році, тобто на 76,31 %. Це свідчить, що зовнішні фактори впливу на підприємство мають суттєве значення.

В табл. 2.2 проведемо аналіз майнового стану підприємства за основною звітністю.

За розрахунками майнового стану бачимо, що загалом майно підприємства за 3 роки зросло в вартості на 17626769 тис. грн., або на 32,99%, тобто на третину.

Суттєве зростання відбулося: в дебіторській заборгованості – на 77,73 %; в поточних зобов'язаннях – на 1364,90 %. Значене зниження відбулося в ліквідних

грошових коштах – на 80,15%, що очевидно через зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Епіцентр К» та джерел його формування
у 2021 – 2023 роках

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>АКТИВИ</i>									
1. Необоротні активи:	31076409	58,16	3993648	6,49	39527369	55,63	8450960	27,19	-2,53
в т.ч. основні засоби	20342027	38,07	23493109	38,17	26578025	37,41	6235998	30,66	-0,66
2. Оборотні активи	22351184	41,83	26547073	43,14	31526993	44,37	9175809	41,05	2,54
в т.ч. запаси	17031970	31,87	19945094	32,41	23001912	32,37	5969942	35,05	0,50
дебіторська заборгованість	2653899	4,97	3218249	5,23	4716871	6,64	2062972	77,73	1,67
грошові кошти	618572	1,16	749201	1,22	122792	0,17	-495780	-80,15	-0,99
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	22175407	41,51	25645574	41,67	28736419	40,44	6561012	29,59	-1,07
в т.ч. зареєстрований капітал	158610	0,30	158610	0,26	158610	0,22	0	0,00	-0,08
нерозподілений прибуток	22016797	41,21	25486964	41,41	28577809	40,22	6561012	29,80	-0,99
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5801841	10,86	5665163	9,21	5104478	7,18	-697363	-12,02	-3,68
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2540345	4,75	30229984	49,12	37213465	52,37	34673120	1364,90	47,62
БАЛАНС:	53427593	100	61540721	100	71054362	100	17626769	32,99	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства (Додаток В, Д)

Варто відмітити відносну стабільність росту вартості необоротних активів підприємства – на 27,19 % за два роки, що свідчить про збільшення торгових та складських площ підприємства.

Отже, майновий стан підприємства покращився в частині необоротних активів, але суттєво знизився в частині активної грошової маси, що в прямо впливає

на фінансовий стан підприємства. Тому доцільно проаналізувати фінансові показники.

Наступним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є оцінка формування фінансових результатів з метою розуміння яким чином негативна зміна динаміки формування майна підприємства та джерел його утворення відобразилася на кінцевих показниках його діяльності, табл. 2.3. Джерелами отримання даних є Звіт про фінансові результати за 2021, 2022 та 2023 роки (Додаток Д).

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2021 – 2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56643273	54137557	69151489	12508216	22,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39644189	36466980	48362177	8717988	21,99
Валовий: прибуток (збиток)	16999084	17670577	20789312	3790228	22,30
Інші операційні доходи	678018	501140	726144	48126	7,10
Адміністративні витрати	1097082	1031737	1331846	234764	21,40
Витрати на збут	11233161	10415386	14166423	2933262	26,11
Інші операційні витрати	349030	1397560	862611	513581	147,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	4997829	5327034	5154576	156747	3,14
Фінансові доходи	78606	299043	86976	8370	10,65
Інші доходи	572788	2661	10949	-561839	-98,09
Фінансові витрати	372723	379172	574180	201457	54,05
Інші витрати	72384	2358101	794030	721646	996,97
Чистий прибуток	4168166	2452745	3091915	-1076251	-25,82

Джерело: складено автором на основі даних Додатку Д

Отримані розрахункові дані дають змогу побачити усю динаміку фінансових коштів. Є позитивні і негативні зрушення в фінансових потоках. До позитивних зрушень віднесемо такі:

- чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві за три роки зріс на 12508216 тис. грн., або на 22,08 %;
- відповідно, валовий прибуток підприємства теж зріс на 22,30 %;
- інші операційні доходи підприємства зросли на 7,10 %;
- фінансовий результат під операційної діяльності лишився в позитивному діапазоні і зріс на 3,14 %;
- фінансові доходи зросли на 10,65%.

До негативних тенденцій віднесемо зростання витрат підприємства:

- собівартість реалізованої продукції зросла на 21,99%, але темпи її зростання не перевищили темпи зростання доходів від реалізації;
- зросли адміністративні витрати – на 21,40% і в умовах виходу з карантину та триваючої війни адміністративний апарат, який займається розвитком усього підприємства і втриманням його позицій на ринку цілком обґрунтований;
- зросли витрати на збут – на 26,11%, що теж обґрунтовано і зростанням вартості пального і тими небезпеками, які зараз є на логістичних шляхах в зоні бойових дій;
- дуже зросли інші операційні витрати (на 147,15%) і вони напряду пов'язані з релокацією вцілілих площ і товарів підприємства з зони небезпечних бойових дій, ліквідацією руйнувань, фінансуванням втрат від війни щодо свого персоналу, меценатською діяльністю до підрозділів ЗСУ;
- негативно, що на 98,09 % знизились інші доходи підприємства;
- зросли на 54,05 % фінансові витрати, тобто витрати на обмінному курсі валюти, на зниженні відсоткових ставок депозитів і зростанні відсоткових ставок взятих банківських кредитів. За невчасного розрахунку дебіторів підприємство там втрачає свої ресурси;
- суттєво зросли також інші втрати – на 996,97%, що підсилює проблему

зниження інших доходів підприємства.

Не дивлячись на фінансові труднощі протягом аналізованих років, ТОВ «Епіцентр К» все ж лишилось прибутковим. В 2021 році підприємство мало чистий прибуток 4168166 тис. грн., який до кінця 2023 року знизився на 1076251 тис. грн., або на 25,82%. Це вплинуло на фінансові показники вторинного дослідження, і на діяльність підприємства.

Показники фінансового стану ми віднесемо до показників вторинного дослідження, так як вони не прослідковуються з фінансової звітності і потребують застосування відносних формул розрахунку співвідношень первинних показників. Їх ми розрахуємо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» у 2012 – 2023 роках

Показники	Норматив не значення	Роки			Відхилення від нормативного значення по роках, %		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0 і вище	1,71	1,71	1,80	-14,5	-14,5	-10
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 і вище	0,02	0,02	0,03	-90	-90	-85
3. Чистий оборотний капітал	Додатне значення	-29731134	-33872013	-3178856	Не виконується		
4. Коефіцієнт автономії	0,5 і вище	0,41	0,41	0,40	-18	-18	-20
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,0 і вище	0,97	0,99	0,92	-3	-1	-8
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,1 і вище	-1,33	-1,28	-0,10	-1430	-1380	-200
7. Коефіцієнт оборотності активів	Додатне, зростання	2,53	2,21	2,38	Не виконується		
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Додатне, зростання	2,82	2,26	2,54	Не виконується		
9. Рентабельність господарської діяльності, %	Зростання	20,25	26,97	6,39	Не виконується		
10. Рентабельність власного капіталу, %	Зростання	14,80	18,81	12,99	Не виконується		
11. Рентабельність продукції, %	Зростання	4,94	7,28	4,78	Не виконується		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За розрахунками табл. 2.4 можна відмітити, що жоден з вибраних до аналізу

показників фінансового стану не досягає нормативного значення, що свідчить, що фінансовий стан не є відмінним. Великі відхилення від норми (більше 90%) у коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про нестачу грошових коштів для покриття зобов'язань підприємства.

Так само з показником автономії, який що свідчить, що власних коштів не вистачає для покриття боргових зобов'язань.

Не зростає жоден з коефіцієнтів оборотності чи рентабельності, що свідчить про використання власних запасів коштів для втримання стабільного становища підприємства в період війни.

Все проаналізоване свідчить, що підприємство використовує власні резерви для власної фінансової стабілізації. А це, в свою чергу, свідчить, що воно піддається багатьом видам ризиків підприємницької діяльності, які слід визначати кількісними та якісними показниками, формувати алгоритми управління ними.

2.3. Аналіз ефективності застосованих інструментів управління ризиками

Управління ризиками є ключовим фактором ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема для таких компаній, як ТОВ «Епіцентр К», що оперують у сфері роздрібної торгівлі. Урахування ризиків у стратегічному плануванні та оперативному управлінні дозволяє знижувати ймовірність їх негативного впливу на діяльність підприємства, підвищувати його стійкість до змін та забезпечувати сталий розвиток в умовах мінливого ринкового середовища. Для цього важливо застосовувати різноманітні методи управління та мінімізації ризиків, що дозволяють зменшити їх вплив на фінансові, операційні та конкурентні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні ризики, з якими стикається ТОВ «Епіцентр-К», можуть виникати через макроекономічні чинники, політичні зміни та коливання на міжнародних ринках. Одним із основних зовнішніх ризиків є економічна нестабільність в Україні, що пов'язано з коливаннями валютних курсів, високим рівнем інфляції та

політичною ситуацією в країні. Зміни в економічній ситуації можуть суттєво вплинути на купівельну спроможність населення та знизити споживчий попит на товари, що відобразатиметься на доходах компанії. Також, зміни в податковому та митному законодавстві можуть призвести до зростання витрат на ведення бізнесу та ускладнення процесів імпорту товарів. Валютні коливання особливо важливі для компанії, оскільки значна частина її товарів імпортується, що може призвести до збільшення витрат на закупівлю продукції.

Політичні зміни та можливі зміни в державній політиці в Україні також становлять значний ризик для діяльності «Епіцентру». Внутрішньополітична нестабільність, політичні кризи або зміни в уряді можуть негативно вплинути на бізнес-середовище, створюючи непередбачувані умови для ведення торгівлі, а також збільшення адміністративних бар'єрів і регуляторних вимог. Це, в свою чергу, може призвести до труднощів у веденні бізнесу, зменшення прибутковості та зростання витрат на відповідність новим вимогам. Важливими факторами є також коливання на міжнародних ринках, зокрема зростання цін на сировину та енергоресурси, що може підвищити собівартість продукції та знизити маржу компанії [74].

Іншим важливим зовнішнім фактором є конкуренція на ринку роздрібної торгівлі. Зростаюча конкуренція з боку інших великих гравців, таких як Leroy Merlin, Нова Лінія, а також інтернет-магазинів, є серйозним ризиком для компанії. Усі ці конкуренти пропонують схожий асортимент товарів за вигіднішими цінами або з кращими умовами для покупців. Більш того, конкуренція в онлайн-сегменті є однією з найбільших загроз для традиційних мережевих магазинів, тому «Епіцентр» повинен активно розвивати свою онлайн-платформу і знижувати витрати на фізичні магазини, щоб залишатися конкурентоспроможним. Ризик виходу нових гравців на ринок також не можна ігнорувати, особливо в умовах стрімкого розвитку електронної комерції та змін в споживчих уподобаннях.

Що стосується внутрішніх ризиків, то важливою загрозою є фінансові проблеми, які можуть виникнути через зниження рівня ліквідності, збільшення заборгованості або недостатню рентабельність. Фінансові ризики включають як

можливість зниження доходів через зменшення попиту на товари, так і зростання витрат через зміни в собівартості продукції, що може призвести до зменшення прибутковості та важкості в управлінні фінансами. Наприклад, зростання цін на сировину або енергоресурси може суттєво вплинути на вартість товарів і підвищити витрати на їх постачання. Високий рівень заборгованості також може спричинити проблеми з виконанням фінансових зобов'язань, особливо в умовах економічної нестабільності, коли зменшується доступ до кредитних ресурсів або зростають процентні ставки [70].

Операційні ризики для «Епіцентру» виникають через внутрішні процеси управління та організаційні труднощі, такі як неполадки в ланцюгах постачання, збої в логістичних процесах або проблеми з управлінням персоналом. Наприклад, проблеми з постачанням товарів можуть призвести до затримок у доставці та нестачі продукції на полицях магазинів, що, у свою чергу, знизить рівень продажів та негативно вплине на імідж компанії. Операційні ризики також включають неефективне використання ресурсів, що може призвести до зростання витрат або зниження продуктивності праці. Недостатня автоматизація процесів, неправильне управління запасами та технічні збої в роботі систем обліку можуть значно знизити ефективність роботи компанії. Іншим важливим фактором є ризики, пов'язані з управлінням персоналом. Проблеми з наймом та утриманням кваліфікованих співробітників, особливо у сфері продажу та обслуговування клієнтів, можуть призвести до зниження рівня обслуговування та незадоволеності клієнтів, що знизить їх лояльність до бренду [76].

Ще одним важливим внутрішнім ризиком є технологічні проблеми, пов'язані з неадекватним використанням новітніх технологій або недостатнім розвитком онлайн-торгівлі. У сучасних умовах електронна комерція є одним із основних каналів продажу, тому недостатнє використання технологій, відсутність інтеграції між фізичними та онлайн-магазинами або збої в роботі інтернет-платформи можуть призвести до втрати клієнтів і зниження доходів. Також, збої в роботі програмного

забезпечення, а також технічні проблеми з онлайн-замовленнями та доставкою можуть суттєво вплинути на репутацію компанії.

Стратегічні ризики для «Епіцентр-К» пов'язані з невірною обраною стратегією розвитку, яка не відповідає вимогам ринку або споживчим уподобанням. Наприклад, неправильна оцінка попиту на певні категорії товарів, неадекватна реакція на зміни в конкурентному середовищі або вчасне оновлення асортименту може призвести до зниження частки ринку і втрати лояльних клієнтів. Також стратегічні ризики можуть виникати внаслідок недостатнього реагування на зміни в законодавстві, таких як нові вимоги до екологічності товарів або обмеження на імпорту певних продуктів.

Екологічні ризики для «Епіцентр-К» зокрема пов'язані з нормативними змінами у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема в частині вимог до упаковки товарів, утилізації відходів або використання екологічно чистих матеріалів у виробництві продукції. Зокрема, збільшення вимог щодо екологічної безпеки може призвести до необхідності інвестувати в модернізацію процесів та адаптацію товарів до нових стандартів, що потребуватиме додаткових витрат. Також, природні катастрофи, зміни клімату або техногенні аварії можуть спричинити збої в постачанні товарів або пошкодження майна компанії, що призведе до значних фінансових втрат [78].

Загалом, для ТОВ «Епіцентр-К» існує безліч ризиків, які можуть суттєво вплинути на його діяльність і фінансові результати. Оцінка цих ризиків дозволяє краще розуміти можливі загрози і вжити заходів для їх зниження чи нейтралізації (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка основних ризиків ТОВ «Епіцентр К»

Тип ризику	Опис ризику	Можливий вплив	Ймовірність	Сутність впливу
1	2	3	4	5
Економічні ризики	Коливання валютних курсів, зростання цін на сировину, інфляція.	Збільшення витрат на імпорт, підвищення собівартості, зниження купівельної спроможності населення.	Висока	Суттєвий вплив
Політичні ризики	Нестабільність в Україні, зміни в податковому законодавстві, зміни в митній політиці.	Зміна правил ведення бізнесу, збільшення витрат, змінення умов для роботи з партнерами.	Середня	Високий вплив
Конкурентні ризики	Зростаюча конкуренція від інших великих роздрібних мереж та інтернет-магазинів.	Втрата частки ринку, необхідність зниження цін або змінення асортименту для підтримки попиту.	Висока	Високий вплив
Фінансові ризики	Зниження ліквідності, збільшення заборгованості, проблеми з фінансуванням.	Зниження можливостей для інвестування, зростання витрат на обслуговування заборгованості	Середня	Високий вплив
Операційні ризики	Проблеми з ланцюгами постачання, затримки в доставці товарів, неефективне управління запасами.	Зниження рівня обслуговування клієнтів, зниження продажів через відсутність товарів.	Висока	Суттєвий вплив
Технологічні ризики	Збої в роботі онлайн-платформ, недостатня автоматизація.	Втрата конкурентних переваг, зниження продажів в онлайн-каналі, незадоволеність клієнтів.	Середня	Високий вплив
Стратегічні ризики	Невірно обрана стратегія розвитку, неправильна оцінка попиту, не виправдані інвестиції в нові проекти.	Зниження частки ринку, неефективне використання ресурсів, фінансові збитки.	Середня	Високий вплив
Екологічні ризики	Зміни в екологічному законодавстві, необхідність відповідності новим стандартам, підвищення вимог до упаковки товарів.	Зростання витрат на адаптацію до нових стандартів, можливі штрафи та санкції за недотримання норм.	Низька	Середній вплив

Джерело: складено автором на основі [72; 74; 75]

Вплив внутрішніх ризиків на функціонування ТОВ «Епіцентр К» є важливим фактором, який безпосередньо відображається на стабільності та ефективності діяльності компанії. Операційні ризики, які включають проблеми з постачанням товарів та зміни в бізнес-процесах, можуть значно вплинути на здатність компанії підтримувати безперервність своєї діяльності. Порухення в ланцюгах постачання можуть призвести до дефіциту товарів на складах та відсутності необхідного асортименту продукції, що може знизити рівень обслуговування клієнтів і, відповідно, продажі. Наприклад, затримки з доставкою товарів або порушення у графіках постачання можуть призвести до тимчасового зменшення кількості товарів, доступних для продажу, що негативно позначиться на лояльності клієнтів і репутації компанії. Більше того, проблеми з постачанням можуть виникати через залежність від зовнішніх постачальників, з якими можуть бути труднощі у веденні переговорів або виконанні контрактів. У разі зміни бізнес-процесів, особливо при переході на нові технології або інші моделі ведення бізнесу, можуть виникати труднощі в адаптації персоналу, а також у збереженні оптимальної ефективності роботи. Зміни в корпоративній культурі, організаційній структурі або технологічних процесах можуть спричинити затримки в виконанні замовлень, зменшення продуктивності праці або навіть збільшення витрат, що негативно вплине на фінансові результати компанії [75].

Фінансові ризики також мають значний вплив на функціонування ТОВ «Епіцентр К». Одним з основних таких ризиків є валютні коливання. Оскільки компанія здійснює імпорт товарів, зміни валютного курсу можуть істотно збільшити витрати на закупівлю продукції з-за кордону. Наприклад, у разі девальвації національної валюти по відношенню до іноземних валют, витрати на імпорт можуть збільшитися, а ціни на товари, відповідно, зростають. Це може призвести до необхідності підвищення цін на продукцію для збереження маржі, що в свою чергу може погіршити попит серед споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності. Також, валютні коливання можуть вплинути на фінансове планування та прогнозування, оскільки зменшення вартості гривні підвищує рівень фінансової невизначеності. Іншим важливим фінансовим ризиком

є нестабільність ліквідності компанії. В умовах економічних труднощів або при зниженні попиту на продукцію, ТОВ «Епіцентр К» може зіткнутися з проблемами в управлінні грошовими потоками. Недостатня ліквідність може призвести до труднощів з оплатою зобов'язань, затримок з постачанням товарів або невчасного виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками і партнерами. Також, низький рівень ліквідності може обмежити можливості для розвитку і залучення додаткових інвестицій, що в кінцевому підсумку знижує конкурентоспроможність компанії [77].

Зовнішні ризики також можуть істотно впливати на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Макроекономічні ризики, до яких відносяться зміни в економічній ситуації та інфляція, можуть створювати серйозні труднощі для компанії. У разі економічної нестабільності, зниження рівня споживчого попиту на продукцію та послуги через зменшення доходів населення або скорочення споживчих витрат, компанія може зіткнутися з зменшенням продажів і зниженням фінансових результатів. Також, інфляція може призвести до зростання витрат на сировину, енергоносії та транспортні послуги, що, в свою чергу, збільшить собівартість продукції і знизить її конкурентоспроможність. Інфляційний тиск може також привести до необхідності підвищення цін, що може зменшити попит на товари, особливо в умовах зниження доходів споживачів. Підвищення цін на енергоресурси, матеріали або транспортні послуги також може негативно вплинути на операційну діяльність компанії, що призведе до зростання витрат і зниження прибутковості [78].

Конкурентні ризики є ще однією важливою групою зовнішніх факторів, які можуть впливати на функціонування ТОВ «Епіцентр К». В умовах зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі компанії необхідно постійно адаптувати свою стратегію для того, щоб зберігати конкурентні переваги. Наявність численних конкурентів, таких як Leroy Merlin, Нова Лінія та інші, створює додатковий тиск на компанію, оскільки кожен з конкурентів постійно вдосконалює свої пропозиції і знижує ціни, щоб привернути більше клієнтів. В такій ситуації «Епіцентр К» може бути змушений знижувати свої ціни або проводити додаткові маркетингові

кампанії для підтримки попиту, що впливає на його прибутковість. Також, зміни в ринковій ситуації можуть спричинити необхідність коригування асортименту, що також потребує значних витрат на оновлення товарних запасів та адаптацію бізнес-процесів до нових умов. Якщо компанія не зможе своєчасно реагувати на ці зміни або не впорається з активною конкуренцією, це може призвести до втрати ринкової частки, зниження репутації і зниження фінансових результатів [81].

Загалом, як внутрішні, так і зовнішні ризики можуть значно вплинути на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Операційні ризики, зокрема проблеми з постачанням товарів і зміни в бізнес-процесах, можуть призвести до порушення стабільності роботи підприємства, зниження рівня обслуговування клієнтів і, відповідно, втрати доходів. Фінансові ризики, зокрема валютні коливання та нестабільність ліквідності, можуть суттєво вплинути на здатність компанії фінансувати свою діяльність, що може обмежити її можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Зовнішні ризики, зокрема макроекономічні і конкурентні, можуть спричинити необхідність адаптації до змінюваних умов на ринку та в економіці, що вимагатиме від компанії гнучкості в прийнятті стратегічних рішень. ТОВ «Епіцентр К» повинно уважно моніторити ці ризики і впроваджувати відповідні заходи для їх зниження або мінімізації, що дозволить зберегти стабільність бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність на ринку [66].

В Україні на даний час спостерігається зниження фінансової стійкості більшості підприємств, спад обсягів виробництва, зростання кількості банкрутств, зростання кількості збиткових підприємств. Ці негативні явища мають дестабілізуючий характер впливу на подальший економічний стан такої мережі, як ТОВ «Епіцентр К». Дія цих явищ за умов невизначеності й нестабільності зовнішнього середовища значно підвищує ризик втрати підприємством економічної безпеки, а у зв'язку з цим підвищується ризик втрати ним фінансової самостійності, здатності до самозбереження [56, с. 154].

При ресурсному забезпеченні системи економічної безпеки вирішується великий перелік проблем, таких як можливості захищатися від різних зовнішніх та

внутрішніх загроз та небезпек; забезпечення стабільності функціонування, економічної стійкості; забезпечення ефективної інноваційної та інвестиційної політики; реалізовувати власні економічні інтереси; забезпечення економічної незалежності; безперервного розвитку кадрового потенціалу; можливості використовувати конкурентні переваги для забезпечення зайняття ніши у ринкових відносинах; проведення модернізації виробництва. Вирішення цих завдань потребує забезпечення економічної безпеки, цей процес ускладнюється недосконалістю законодавчої бази, нестабільністю політичної та економічної ситуації, військовими загрозами для бізнесу та інше. Вагомий вплив на забезпечення економічної безпеки та уникнення підприємницьких ризиків чинять стан та способи ресурсного забезпечення [5, с. 12]. Причини цього криються в особливостях генези мережевих компаній, до яких відноситься ТОВ «Епіцентр К», найсуттєвішими серед яких є аспекти організаційно-економічного, територіального, технологічного, управлінського забезпечення, різноманітність галузевої належності суб'єктів мережевих структур, а отже, різноманітність інтересів суб'єктів корпорації, багатовекторна модель постачання ресурсів, складність технологічної складової, зимова та літня рецептури, шляхи постачання (морем, залізницею, автомобільними шляхами), залежність всіх ресурсів від фінансової складової.

Одним із найважливіших показників протистояння підприємницьким ризикам є достатність всіх видів ресурсів. Достатня величина ресурсів сприяє економічній стабільності та підвищенню рівня надійності та усуненню різноманітних ризиків і загроз, яких зазнає підприємство у процесі свого функціонування. Власний капітал компанії ТОВ «Епіцентр К» компенсує можливі втрати від ризикової діяльності, створюючи цим основу для підтримки довіри до підприємства з боку її учасників.

Необхідно зазначити, що вплив кожного з видів ресурсів неоднаковий. Найвагомим чинником є достатність специфічного виду ресурсу (унікального), яким володіє лише один із постачальників, і набуття якого через ринкову взаємодію потребує значно більше витрат і зусиль, що, в свою чергу, додає особливого ризику при залученні цього виду ресурсу. Також можливі проблеми при залученні

фахівців, яких не навчають в Україні (наприклад, дизайнер коврового виробництва). На нашу думку, інтеграція господарської діяльності у формі мережевої структури є господарськими відносинами щодо об'єднання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з метою підвищення ефективного функціонування різногалузевих підприємств, які працюють для споживчого ринку.

Серед ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування такої структури, як ТОВ «Епіцентр К», можна виділити такі види: матеріальні, нематеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, правові ресурси. Ці ресурси входять в систему корпоративних ресурсів і саме їх баланс забезпечує підприємство стійкістю до більшості підприємницьких ризиків. Ресурсне забезпечення корпоративної структури – це діяльність, спрямована на забезпечення ресурсами відповідного виду і якості, яка включає методи планування, пошуку, доставки, забезпечення зберігання, обліку. Метою ресурсного забезпечення корпоративної безпеки є створення умов, що сприяють нормальному функціонуванню корпоративної структури, впровадженню запланованих програм, підтримці стабільного економічного стану. Ресурсне забезпечення корпоративної безпеки – це циклічний процес планування, залучення пошуку, обліку та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та всестороннього взаємоузгодження економічних інтересів суб'єктів корпоративної структури ТОВ «Епіцентр К».

Ефективність залучення ресурсів залежить від рівня прибутковості компанії. Компанії, що не мають суттєвого прибутку або взагалі приховують свої фінансові результати, не можуть суттєво залучати ресурси у відповідних розмірах. Відповідно фінансові результати діяльності вітчизняних корпоративних структур не можуть забезпечити достатнього рівня залучення ресурсів для стійкої діяльності. За таких умов діяльність вітчизняних компаній практично завжди перебуває під загрозою забезпечення корпоративної безпеки. Щонайменші коливання ситуації в економіці чи на фінансових ринках будуть відображатися на

діяльності корпорацій, створюючи для них додаткові ризики та напруженість відносин зі своїми акціонерами.

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» буде зорієнтований на оцінку достатності трудових, матеріально-технічних, нематеріальних, грошових ресурсів, оцінки забезпечення інформаційної безпеки та дотримання комерційної таємниці.

Почнемо аналіз з трудових ресурсів підприємства, так як саме вони – живий ресурс. Аналіз забезпеченості ТОВ «Епіцентр К» персоналом зроблений в табл. 2.6.

Як ми бачимо з табл. 2.6, підприємство неякісно забезпечене виробничими ресурсами. Зростає питома вага працівників торговельних площ і одночасно знижується питома вага (і кількість) керівників підприємства. Так, в 2021 році було 65,55 % працівників торговельних площ та 8,40 % керівників. В 2022 році працівників торговельних площ було 68,64 %, а керівників 7,63 %. В 2023 році працівників торговельних площ стало 69,91 %, а керівників 7,96 %. Стабільністю визначається лише кількість спеціалістів – від 166 до 142 осіб (12,61 % у 2021 році і 13,27 % у 2023 році в структурі працівників відповідно).

Таблиця 2.6

Показники забезпеченості ТОВ «Епіцентр К» персоналом у 2021–2023 роках

Категорії персоналу	Роки					
	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
I. Працівники основної діяльності, у т.ч.	24323	86,55	24146	88,98	24971	91,15
1.1) працівники торгових площ	18422	65,55	18627	68,64	19152	69,91
1.2) службовці, з них:	5904	21,01	5520	20,34	5819	21,24
- керівники	2360	8,40	2070	7,63	2181	7,96
- спеціалісти	3544	12,61	3449	12,71	3635	13,27
II. Невиробничий персонал	3780	13,45	2990	11,02	2424	8,85
ВСЬОГО	28103	100,0	27137	100,0	27395	100,0

Це означає, що підприємство скорочує свої кадри в системі адміністративного управління. В майбутньому це означатиме велику завантаженість керівників, не

вистигання обробляти основну інформацію і якісно керувати підлеглими працівниками і професійно реагувати на виклики часу, протистояння ризикам.

Підприємство знижує і кількість невиробничих працівників, які займаються збутом продукції, обслуговуванням, охороною підприємства.

В подальшому проаналізуємо матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства. Аналіз використання матеріальних ресурсів підприємства зробимо за показниками табл. 2.7.

Табл. 2.7 показує, що матеріальні витрати підприємства на продаж основних видів продукції в 2022 році знизились проти витрачених у 2021 році на 908552 тис. грн., або на 2,35 %, а в 2023 році більше на 9790458 тис. грн., або на 25,90% більше, як в 2022 році.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів

ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютні, грн		відносні, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	52323462	52086642	64723057	-236820	12636415	-0,45	24,26
Матеріальні витрати, тис. грн.	38716108	37807556	47598014	-908552	9790458	-2,35	25,90
Матеріаломісткість товарної продукції, коп.	0,74	0,73	0,74	-0,01	0,01	-1,90	1,32
Матеріаловіддача, грн.	1,35	1,38	1,36	0,03	-0,02	1,94	-1,30

Матеріаломісткість, тобто вміщення матеріалів в загальній собівартості продукції становили 0,74 грн. в загальній вартості продукції в 2021 році, 0,73 та знову 0,74 грн. в загальній вартості продукції в 2022 і в 2023 роках.

Матеріаловіддача, тобто обсяг виготовленої продукції від витрачення 1 грн. матеріалів в 2021 році становила 1,35 грн., 1,38 грн/грн. в 2022 і 1,36 грн/грн. в 2023 роках, тобто лишається практично на одному рівні.

Отже, в управління співвідношенням матеріальних витрат до доходів і видатків загалом можемо констатувати, що підприємство справляється і ризики в цій ресурсній ділянці не проглядаються.

Далі проаналізуємо ефективність роботи основних засобів, які відіграють велику роль в отриманні торгівельним гіпермаркетом прибутку, і, відповідно, фінансової стабільності (табл. 2.8).

Отримані розрахунки свідчать, що фондоозброєність працівників з роками зростає, тобто персоналу не вистачатиме на обслуговування зростаючих торгівельних та складських площ. І це очевидний факт, адже трудовий потенціал вимивається мобілізацією чоловічого, насамперед, населення на війну.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання основних засобів

ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютні, тис. грн.		відносні, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	52323462	52086642	64723057	-236820	12636415	-0,45	24,26
Середньорічна вартість ОФ, тис. г.	13868876	15250177	25035567	1381301	9785390	9,96	64,17
Середньообліков а чисельність працівників, чол.	27123	27438	27395	315	-43	1,16	-0,16
Фондомісткість, грн.	0,27	0,29	0,39	0,03	0,09	10,46	32,11
Фондоозброєність, тис. грн.	511,33	555,80	913,87	44,47	358,07	8,70	64,42
Фондовіддача,	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17	-1,06	-31,20

грн.							
Чистий прибуток, тис. грн.	2595772	4168166	3091915	1572394	-1076251	60,58	-25,82
Рентабельність роботи ОФ, %	18,72	27,33	12,35	8,62	-14,98	46,03	-54,81

Віддача основних фондів достатньо висока, а фондомісткість на низькому рівні. Тому можемо констатувати, що управління торговельними площами, складськими приміщеннями, логістичними (транспортними) ресурсами на ТОВ «Епіцентр» має прогалини, які можуть призводити до виникнення різних ризиків.

Після аналізу засобів виробництва переходимо до аналізу фінансових потоків, активних оборотних коштів і власного капіталу, які будуть свідчити про стан підприємства протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам за табл. 2.9.

Отримані показники дають змогу побачити тенденцію рівня загроз для підприємства ТОВ «Епіцентр К». Отже, підприємство має відчувати такі ризики:

- ризик втрати частки ринку – на 1,94% за 2022 рік;
- ризик втрати доходів від експорту продукції – на 2,97% за 2023 рік;

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» у 2021 – 2023 роках

Показники	Роки			Абсолютні відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Частка ринку, %	12,12	10,18	10,45	-1,94	0,27
Частка доходів від експорту в загальній сумі доходів від реалізації продукції, %	2,02	9,78	6,81	7,76	-2,97
Темп росту доходів від реалізації, %	112,43	95,98	120,05	-16,45	24,07
Темп росту чистого прибутку, %	123,15	58,84	88,79	-64,31	29,95
Коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства	1,06	0,88	0,97	-0,18	0,09
Рентабельність сукупних активів за чистим прибутком, %	18,62	10,03	10,65	-8,59	0,62
Рентабельність власного капіталу, %	20,72	10,26	11,37	-10,46	1,11
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,36	4,53	4,47	-2,83	-0,06
Рентабельність господарської діяльності, %	7,97	4,71	4,78	-3,26	0,07

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,71	1,71	1,80	0,00	0,09
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,40	0,00	-0,01
Коефіцієнт оборотності активів	2,53	2,21	2,38	-0,32	0,17
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,14	-0,14	-0,19	0,00	-0,05
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,87	0,84	0,77	-0,03	-0,07
Коефіцієнт покриття запасів власним капіталом	1,30	1,29	0,77	-0,01	-0,52
Частка робочого капіталу в активах, %	-0,40	-0,35	-0,34	0,05	0,01
Фондовіддача	3,79	3,75	2,58	-0,04	-1,17
Матеріаловіддача, грн.	1,35	1,38	1,36	0,03	-0,02
Продуктивність праці, %	2015,56	1994,97	2524,24	-20,59	529,27
Коефіцієнт оборотності запасів	2,45	1,97	2,25	-0,48	0,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,42	36,39	17,43	12,97	-18,96

- зниження темпів приросту чистого прибутку – на 64,31 % за 2022 рік;
- зниження рентабельності діяльності – на 3,26% за 2022 рік;
- зниження рентабельності реалізованої продукції – на 2,89% сукупно за 2022-2023 роки;
- зниження власних коштів для функціонування – на 0,1 або 10% за 2022-2023 роки сукупно;
- зниження фондовіддачі – на 1,21 % за 2022-2023 роки сукупно.

Ці ризики слід усувати і реагувати на них різними управлінськими методами.

Тепер доцільно проаналізувати стан підприємства в зовнішньому середовищі, виділивши його переваги та проблеми в SWOT-матриці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-матриця ТОВ «Еліцентр К» для визначення перспектив розвитку

	Сила	Слабкість
Внутрішнє середовище	- повна компетентність в ключових питаннях; - методи наукового менеджменту; - висококваліфікований персонал; - повага з боку покупців, посередників, постачальників - відсутність фінансової залежності від кредиторів - наявність власного чистого прибутку, - наявність Кодексу корпоративного управління та його дотримання	- потреба в оптимізації оперативного управління; - потреба в оновленні виробничих фондів; - відсутність баз для підвищення кваліфікації працівників - війна і мобілізація фахівців в лави ЗСУ
Зовнішнє середовище	- шляхи розширення асортименту продукції, для задоволення потреб більшої кількості споживачів; - оновлення ОФ; - послаблення позицій підприємства конкурентів; - покращення якості продукції - застосування цифрового маркетингу для продажів	- нестабільність економічного становища; - зростання вимогливості покупців і постачальників - нестабільне законодавство щодо іноземних інвесторів та учасників бізнесу - військові дії в країні

Отже, з табл. 2.10 бачимо, що:

- 1) сильні сторони переважають і не перекриваються слабкими;
- 2) найбільш значущими слабкими сторонами в діяльності підприємства є: потреба в оптимізації оперативного управління, оновленні основних виробничих фондів;
- 3) найбільшу загрозу для підприємства можуть представляти такі фактори зовнішнього середовища: нестабільність економічного становища в країні, впровадження конкурентом удосконаленого продукту широкого асортименту; зниження попиту на продукцію підприємства, зміна потреб і смаків споживачів; військові дії і фізична втрата трудових, торгівельних ресурсів;
- 4) нова стратегія розвитку повинна намагатися усунути по мірі можливостей слабкі сторони та розвивати нові і посилювати існуючі сильні сторони.

Отже, бачимо, що підприємство цілком надіється лише на власну господарську діяльність і намагається не брати кошти у фінансових установ.

Нами було здійснено загальну оцінку поточного стану економічної безпеки та розраховано інтегральний показник рівня організаційного забезпечення, який шляхом перетворення якісної оцінки сукупності індикаторів, згрупованих за трьома групами «методичні матеріали», «ресурси» та «зв'язки із зовнішніми суб'єктами безпеки», в кількісний вимір, із встановленням питомої ваги кожного індикатора та групи, дозволяє визначити «мінімальний» (0–0,33), «нормальний» (0,34–0,66) та «максимальний» (0,67–1,0) рівні безпеки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку

ТОВ «Епіцентр К» у розрізі основних груп

Дестабілізуючі фактори ризиків	Рівень впливу дестабілізуючих факторів
природні та техногенні катастрофи, війни, епідемії	7,2
стан національної економіки	0,7
політика держави	4,7
негативні явища всередині галузі	5,4
персонал підприємства	4,4
фінанси підприємства	7,0
інформаційне середовище	3,1
матеріально-технічна база	4,0

Відобразимо дані табл. 2.11 на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Рівень впливу дестабілізуючих факторів на ТОВ «Епіцентр К»

В табл. 2.12 подамо коефіцієнти організаційного забезпечення управління ризиками на ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.12

Результати оцінювання організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Епіцентр К», 2019–2023 рр. (коэф. вимір.)

Показники	Роки					
	2019	2020	2021	2021	2022	2023
Коефіцієнти організаційного регулювання ризиків	0,29	0,36	0,37	0,37	0,40	0,43

На рис. 2.2 відобразимо пелюсткову діаграму системи організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Епіцентр К», 2019–2023 рр.

Отримані результати аналітичних досліджень є підґрунтям для розроблення та реалізації комплексу заходів з удосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою підприємства.

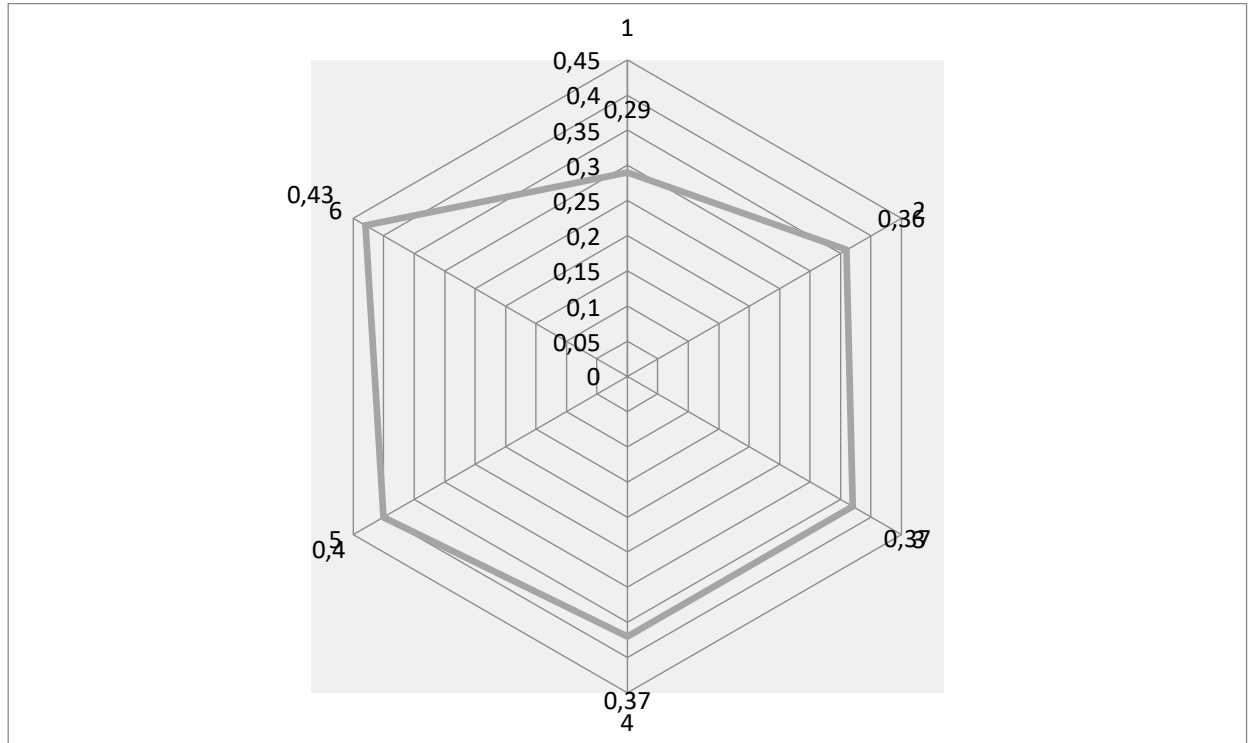


Рис. 2.2. Діаграма системи організаційного забезпечення управління ризиками ТОВ «Епіцентр К», 2019–2023 рр.

В цілому, інструменти управління ризиками, що використовуються в ТОВ «Епіцентр К», є ефективними, однак потребують подальшого вдосконалення та адаптації до нових умов. Компанія має добре розроблені методи для зниження операційних, фінансових та конкурентних ризиків, проте варто удосконалити інтеграцію різних інструментів управління ризиками для підвищення їх ефективності на стратегічному рівні.

Висновки до розділу 2

У рамках розділу було проведено детальний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К». Аналіз ризиків є надзвичайно важливим для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє не тільки визначити потенційні загрози, але й розробити стратегії для їх мінімізації. Згідно з проведеним дослідженням, основними ризиками, які впливають на діяльність підприємства, є фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні. Кожен з цих ризиків має свої специфічні характеристики та потребує окремого підходу до управління.

Отримані показники дають змогу побачити тенденцію рівня загроз для підприємства ТОВ «Епіцентр К». Отже, підприємство має відчувати такі ризики:

- ризик втрати частки ринку – на 1,94% за 2022 рік;
- ризик втрати доходів від експорту продукції – на 2,97% за 2023 рік;
- зниження темпів приросту чистого прибутку – на 64,31 % за 2022 рік;
- зниження рентабельності діяльності – на 3,26% за 2022 рік;
- зниження рентабельності реалізованої продукції – на 2,89% сукупно за 2022-2023 роки;
- зниження власних коштів для функціонування – на 0,1 або 10% за 2022-2023 роки сукупно;
- зниження фондівіддачі – на 1,21 % за 2022-2023 роки сукупно.

Ці ризики слід усувати і реагувати на них різними управлінськими методами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Епіцентр К»

3.1. Розробка стратегії управління ризиками для підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Управління ризиками є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, і ТОВ «Епіцентр К» не є винятком. Ризики можуть суттєво впливати на фінансову стабільність, операційну ефективність та конкурентоспроможність компанії, тому їх ефективне управління є критичним для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей. Визначення правильної стратегії управління ризиками дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки, але й отримати можливості для зростання, завдяки адекватній адаптації до змін на ринку та у зовнішньому середовищі [61].

Загальні цілі стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К» включають ідентифікацію та оцінку всіх можливих ризиків, що можуть виникнути у процесі діяльності компанії, розробку заходів для їх мінімізації або перенесення, а також інтеграцію цих заходів у загальну бізнес-стратегію. Принципи цієї стратегії повинні ґрунтуватися на прозорості, оперативності та системності у прийнятті рішень щодо управління ризиками. Важливо, щоб стратегію було адаптовано до специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр К», зокрема враховуючи масштаби компанії, її діяльність на ринку та зовнішні фактори, які можуть вплинути на операції [67].

Підхід до управління ризиками в ТОВ «Епіцентр К» має бути комплексним і враховувати як оперативні, так і стратегічні фактори. Компанія повинна розуміти, що ризики – це не лише загрози, а й потенційні можливості, тому управління ризиками повинно забезпечувати не тільки зниження потенційних негативних наслідків, але й максимізацію вигод від можливих змін на ринку.

У процесі розробки стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К» важливо почати з оцінки поточних ризиків, що виникають як у зовнішньому середовищі, так і всередині компанії. Цей етап включає огляд всіх потенційних

ризиків, їх класифікацію за різними параметрами, а також оцінку ймовірності та рівня впливу кожного з них на діяльність підприємства.

Усі ризики, з якими стикається ТОВ «Епіцентр К», можна умовно поділити на кілька основних груп:

1. Операційні ризики – це ризики, що виникають у результаті порушень у внутрішніх процесах компанії. До цієї групи відносяться ризики, пов'язані з логістикою, постачанням товарів, внутрішніми бізнес-процесами та технологічними відставаннями.

2. Фінансові ризики – ці ризики виникають в результаті змін на фінансових ринках або внутрішніх фінансових проблемах компанії. Включають валютні коливання, зміни в процентних ставках, нестабільність ліквідності та фінансову неефективність.

3. Конкурентні ризики – пов'язані з високою конкуренцією на ринку будівельних товарів, змінами в стратегії конкурентів, а також появою нових гравців на ринку.

4. Зовнішні ризики – ці ризики залежать від зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні, соціальні зміни, а також природні катастрофи чи глобальні пандемії.

5. Стратегічні ризики – це ризики, що можуть виникнути в процесі прийняття стратегічних рішень на рівні управління підприємством. Вони включають неправильну оцінку ринкових можливостей, неефективні інвестиції, неправильно обрані цільові сегменти ринку або погану адаптацію до технологічних змін.

6. Екологічні ризики – це ризики, пов'язані з екологічними змінами та нормативними вимогами щодо захисту навколишнього середовища, які можуть

вимагати додаткових витрат на екологічні проекти чи привести до обмежень у діяльності підприємства [23].

Для повної картини необхідно розглядати як внутрішні, так і зовнішні ризики, що можуть впливати на ТОВ «Епіцентр К». До внутрішніх ризиків відносяться:

- Недосконалість систем управління бізнес-процесами, що може призвести до збоїв в операціях.
- Невідповідність технологічного обладнання та управлінських практик сучасним вимогам ринку.
- Високий рівень залежності від кількох ключових постачальників, що може призвести до перебоїв у постачанні.

Зовнішні ризики, з якими стикається компанія, можуть включати:

- Політичні та економічні зміни, зокрема інфляція, зміни в податковій політиці та регулюваннях.
- Сезонні коливання попиту на будівельні товари, що може вплинути на обсяги продажів.
- Зміни в конкурентному середовищі, які можуть вимагати адаптації стратегії підприємства до нових умов [29].

Для ефективного управління ризиками важливо оцінити ймовірність та потенційний вплив кожного ризику на діяльність підприємства. Оцінка повинна включати як ймовірність виникнення конкретного ризику, так і його потенційний вплив на різні фактори роботи компанії.

Наприклад, операційні ризики, пов'язані з постачанням товарів, можуть мати високий рівень ймовірності, але їх вплив може бути зменшений завдяки налагодженим відносинам з різними постачальниками та альтернативними варіантами постачання. Водночас, конкуренція на ринку будівельних товарів є постійною загрозою, і хоча її ймовірність також висока, компанія може знижувати цей ризик за допомогою стратегій диференціації та маркетингових ініціатив.

Фінансові ризики, зокрема зміни валютних курсів, можуть мати серйозний вплив на стабільність компанії, особливо в умовах високої залежності від

імпортованих товарів або міжнародних ринків. Враховуючи поточні економічні коливання, ймовірність цього ризику досить велика [65].

Зовнішні економічні та політичні ризики можуть бути менш прогнозованими, однак мають суттєвий вплив на бізнес, і тому їх також слід ретельно оцінювати і враховувати при розробці стратегії управління ризиками.

Розробка стратегій мінімізації основних видів ризиків для ТОВ «Епіцентр К» є важливим кроком у забезпеченні стабільного розвитку компанії та зниженні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на її діяльність. Фінансові ризики, що можуть виникнути через коливання валютних курсів, зміну процентних ставок або нестабільність на фінансових ринках, потребують активного використання методів валютного хеджування, таких як форвардні контракти та опціони. Ці інструменти дозволяють знизити ймовірність фінансових втрат, пов'язаних з непередбаченими змінами в курсах валют. Також, компанія повинна здійснювати диверсифікацію своїх активів, розподіляючи інвестиції між різними секторами економіки, що дозволяє зменшити вплив на фінансові результати при несприятливих змінах у певних ринках. Для ще більшої фінансової стабільності компанія може використовувати різноманітні види страхування, що допоможуть захистити її від непередбачених витрат або збитків, пов'язаних з форс-мажорними обставинами [68].

Для зниження операційних ризиків ТОВ «Епіцентр К» має впроваджувати автоматизацію процесів на всіх етапах своєї діяльності, від управління ланцюгами постачання до фінансових операцій. Це дозволяє знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, і підвищити ефективність роботи підприємства. Важливим елементом є також удосконалення системи внутрішнього контролю, що забезпечує постійний моніторинг і коригування бізнес-процесів. Всі ці заходи сприяють зниженню операційних витрат і підвищенню надійності компанії. Управління ланцюгами постачання також має важливе значення, оскільки

забезпечує своєчасне постачання товарів і мінімізує ризики, пов'язані з затримками чи нестабільністю у постачанні [72].

Стратегії мінімізації стратегічних та ринкових ризиків мають бути спрямовані на забезпечення компанії конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища. Для цього важливо проводити постійний моніторинг діяльності конкурентів та аналізувати їхні стратегії. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на нові виклики, коригувати ціни та пропозиції і знаходити нові ринки. Однією з ключових стратегій є створення унікальних пропозицій для споживачів, що забезпечить лояльність клієнтів і дозволить утримати позиції на ринку навіть у випадку сильного конкурентного тиску. Стратегічне планування також є важливим елементом для зменшення ринкових ризиків, оскільки дозволяє компанії своєчасно коригувати свої плани відповідно до змін у попиті, пропозиціях і ринкових умовах.

Що стосується екологічних та соціальних ризиків, то ТОВ «Епіцентр К» повинно активно впроваджувати екологічні стандарти у свої бізнес-процеси, щоб знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Це включає зменшення викидів, оптимізацію витрат енергії, використання перероблених матеріалів та дотримання норм щодо управління відходами. Також, важливою частиною стратегії є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка сприяє зміцненню репутації компанії серед споживачів та місцевих громад. Залучення до благодійних ініціатив та підтримка соціальних проектів підвищує довіру до бренду і формує позитивний імідж компанії. Прозорість у питаннях екології та соціальних ініціатив є важливою умовою для забезпечення стабільних відносин з громадськістю та органами влади [75].

Завдяки таким стратегіям ТОВ «Епіцентр К» може ефективно знижувати основні види ризиків, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Важливо, щоб ці стратегії були не лише адаптовані до поточних умов, але й орієнтовані на майбутнє, що дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку та у зовнішньому середовищі.

Впровадження стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К» потребує розробки детального плану дій, що включає чітке визначення етапів

реалізації, визначення ресурсів, необхідних для її впровадження, а також розподіл обов'язків та відповідальності серед підрозділів підприємства. Спочатку необхідно розробити план впровадження, який включатиме детальне розписання завдань на кожному етапі: від створення команди управління ризиками до реалізації конкретних інструментів зниження ризиків. Це включатиме підготовку та навчання персоналу, впровадження нових інструментів моніторингу та автоматизації процесів, а також організацію внутрішнього контролю. Залучення всіх рівнів організації, включаючи вищий менеджмент та операційні підрозділи, є ключовим для ефективного впровадження стратегії [80].

Оцінка ресурсів, необхідних для реалізації стратегії управління ризиками, включає фінансові, людські та технологічні ресурси. Підприємству знадобиться бюджет для фінансування відповідних проектів, наявність кваліфікованих кадрів, здатних здійснювати моніторинг і коригування ризиків, а також технології для автоматизації процесів і впровадження системи управління ризиками. Також, важливо враховувати необхідність інвестицій у навчання персоналу і удосконалення існуючих процесів.

Розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами підприємства є необхідним для забезпечення успішного впровадження стратегії. Визначення ролей кожного підрозділу та чітке розмежування обов'язків дозволить уникнути дублювання функцій і сприятиме більш ефективному виконанню завдань. Наприклад, підрозділи з управління фінансами та операціями будуть відповідати за впровадження фінансових інструментів, таких як хеджування і диверсифікація активів, в той час як відділи з технологій і інформаційних систем будуть займатися автоматизацією процесів і створенням системи моніторингу [49].

Для оцінки ефективності впровадженої стратегії управління ризиками необхідно розробити систему моніторингу, яка дозволяє постійно відстежувати поточний стан ризиків і результати впроваджених заходів. Моніторинг має бути регулярним і включати аналіз як кількісних, так і якісних показників ефективності. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо це необхідно. Ключовими показниками для моніторингу будуть фінансові показники,

такі як рівень доходів, витрат, прибутку, а також показники ефективності операційних процесів, такі як швидкість виконання операцій та рівень помилок у процесах [78].

Визначення критеріїв для коригування та адаптації стратегії є важливим етапом для забезпечення її гнучкості. Якщо змінюються умови зовнішнього або внутрішнього середовища, стратегія має бути адаптована до нових реалій. Це може бути пов'язано з економічними змінами, змінами в конкурентному середовищі або з появою нових ризиків. Для коригування стратегії необхідно мати чітко визначені критерії, на основі яких можна буде приймати рішення щодо необхідних змін.

Оцінка результатів впровадження стратегії управління ризиками є важливою для визначення її ефективності та коригування в разі необхідності. Результати оцінки дозволяють зрозуміти, чи досягнуті стратегічні цілі, чи є необхідність у внесенні змін до стратегії, а також визначити, які методи і інструменти працюють найкраще для мінімізації ризиків.

Підсумовуючи розробку стратегії управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К», можна зазначити, що впровадження ефективної стратегії дозволить знизити ймовірність негативних фінансових та операційних наслідків, підвищити стабільність компанії та забезпечити її довгостроковий розвиток. Важливою складовою є постійний моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін на ринку та в зовнішньому середовищі [72].

Рекомендації для подальшого вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «Епіцентр К» включають посилення контролю за виконанням стратегії, впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів управління ризиками та покращення підготовки персоналу. Важливо також зосередитися на розвитку гнучкості стратегії, щоб компанія могла швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої стратегії до нових викликів.

Перспективи розвитку стратегічного управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К» мають значний потенціал, оскільки ефективне управління ризиками є ключовим для забезпечення стабільного зростання і конкурентоспроможності

компанії. Вдосконалення цієї системи надасть компанії додаткові можливості для розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Таблиця-план «Стратегія управління ризиками для підприємства
ТОВ «Епіцентр К»

Кроки стратегії	Опис дій	Відповідальний підрозділ	Термін виконання	Ресурси
1. Визначення ризиків	Ідентифікація основних внутрішніх та зовнішніх ризиків для підприємства	Відділ стратегічного розвитку	1 місяць	Інформація, аналіз ринку
2. Розробка стратегії	Розробка методів і інструментів управління ризиками	Відділ ризиків, фінансовий відділ	2 місяці	Консультанти, фахівці з ризиків
3. Впровадження стратегії	Реалізація стратегії управління ризиками: автоматизація, хеджування, диверсифікація	Відділ ІТ, фінансовий відділ, операційний відділ	6 місяців	Програмне забезпечення, навчання персоналу
4. Моніторинг стратегії	Створення системи моніторингу для оцінки ефективності стратегії	Відділ контролю та моніторингу	Постійно	Системи моніторингу, звіти
5. Коригування стратегії	Коригування стратегії в разі необхідності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища	Вищий менеджмент	Щоквартально	Аналітичні дані, консультування

Джерело: складено автором на основі [12, 14]

Таблиця «Стратегія управління ризиками для підприємства ТОВ 'Епіцентр К'» надає чіткий план дій для кожного етапу управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, розробку методів, впровадження стратегії та моніторинг її

ефективності. Вона містить деталі, такі як відповідальні підрозділи, терміни виконання, необхідні ресурси та опис заходів для кожного етапу. Ця таблиця забезпечує системний підхід до реалізації стратегії управління ризиками, дозволяючи ефективно контролювати та коригувати процеси в умовах змінного ринкового середовища.

3.2. Шляхи формування ефективної організаційної системи моніторингу ризиків підприємства

Ідентифікація загроз, їхня класифікація – одна з найбільш важливих задач забезпечення економічної безпеки. Це обумовлено тим, що система загроз безпеки являє собою динамічну систему причинно-наслідкових зв'язків зі значним числом контурів зворотних зв'язків, наявність яких істотно підсилює результати реалізації якої-небудь конкретної загрози безпеки. Ця особливість яскраво виявляється на сучасному етапі розвитку держави, що характеризується наявністю великого числа локальних загроз безпеки і швидко зростаючими кризовими ситуаціями внаслідок їхньої взаємодії. Для розробки превентивних мір щодо запобігання впливу

дестабілізуючих факторів запропоновано механізм оцінки загроз у системі моделювання економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Взаємозв'язок механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства

Задачами механізму оцінки загроз у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства є: побудова ієрархічної системи (класифікації) загроз з виділенням тих, які мають найбільш високу ступінь небезпеки для підприємства;

аналіз і оцінка взаємозв'язків загроз, визначення рівня впливу окремих загроз на інтегральний показник рівня економічної безпеки.

Для успішного функціонування підприємства та для швидкої реакції на виникнення загрози й її локалізації сфери управління загрозами взаємодіють між собою (рис. 3.2).

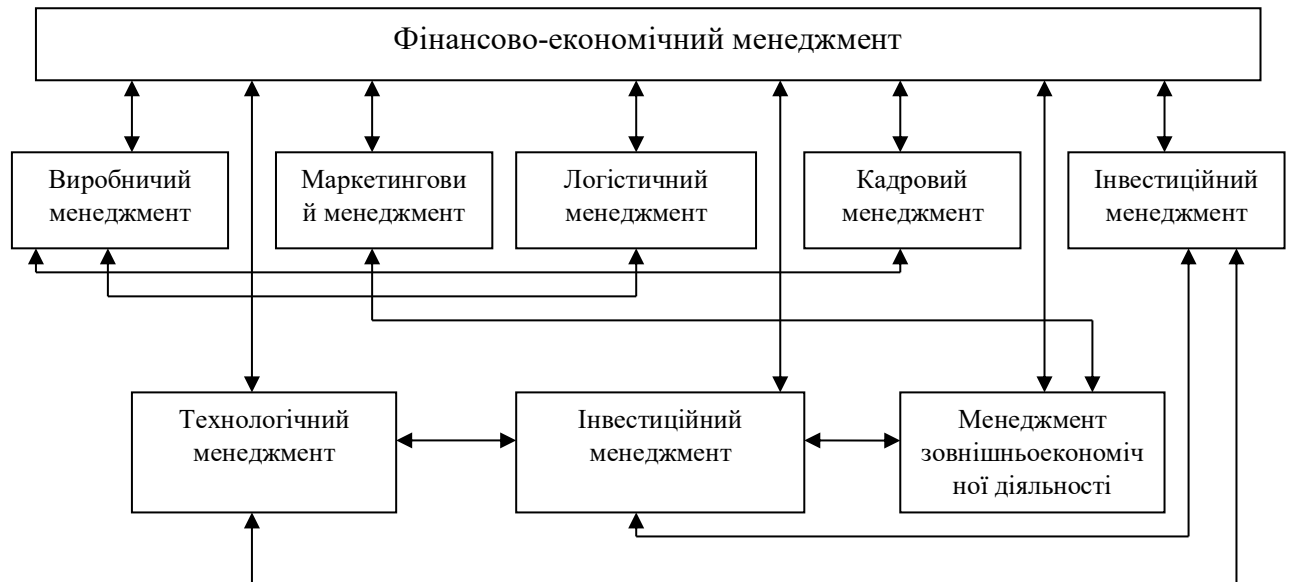


Рис. 3.2. Взаємозв'язок сфер управління впливом на причини виникнення загроз

Торгівельна сфера управління взаємодіє зі сферами фінансово-економічного, логістичного, кадрового, технологічного менеджменту. Нові технології виробництва надходять до торгівельного менеджменту від технологічного, який у свою чергу, взаємодіючи з інноваційним, розробляє її чи удосконалює стару. Логістичний безпосередньо взаємодіє з торгівельним менеджментом, забезпечуючи його необхідними товарами, а також відправляє заявки до фінансово-економічного на фінансування поставок нових запасів. Кадровий менеджмент також безпосередньо взаємодіє з торгівельним. Між ними відбувається обмін інформацією про ресурси персоналу: наймання нових працівників, підвищення рівня освіти, перекваліфікація, виплати заробітних плат тощо. Маркетинговий менеджмент займається вивченням не тільки внутрішнього ринку, але й

зарубіжного, тому він постійно взаємодіє з менеджментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Між технологічним та торгівельним, інноваційним, інвестиційним відбувається обмін інформацією про стан продажу на підприємстві, про можливість його вдосконалення, про світові розробки продажів та використання їх на підприємстві тощо. В свою чергу інноваційний менеджмент взаємодіє з інвестиційним щодо залучення інвестицій на впровадження нових методів залучення клієнтів та технологій продажу товарів.

Класифікація загроз за причинами виникнення та сферами управління впливом дозволяє менеджменту підприємства своєчасно та оперативно реагувати на вплив дестабілізуючих чинників. В табл. 3.2 приведені очікувані поліпшення в сферах функціонування підприємства в разі застосування даного підходу щодо моніторингу та класифікації загроз ЕБП у розрізі управлінських функцій підприємства.

Таблиця 3.2

Очікуваний ефект від застосування підходу щодо моніторингу та класифікації загроз ЕБП в розрізі управлінських функцій підприємства

Менеджмент підприємства	Поліпшення в сферах функціонування підприємства при своєчасній ідентифікації загроз в залежності від управління впливом
1	2
Торгівельний менеджмент	– ефективно керувати якістю, ресурсозбереженням, фінансами й персоналом; – здійснювати організацію основного й допоміжного процесу торгівлі, складування
Маркетинговий менеджмент	– своєчасне визначення ринкових можливостей підприємства; – оптимальний відбір цільових ринків; – розробка ефективної маркетингової стратегії; – створення комплексу маркетингових заходів, який визначає можливості фірми в зростанні попиту
Логістичний менеджмент	– ефективне управління логістичною інфраструктурою та логістичними витратами; – підвищення якості обслуговування внутрішніх і зовнішніх клієнтів компанії; – оптимізація документообігу та логістичної звітності

Продовження табл. 3.2

<i>I</i>	<i>2</i>
Кадровий менеджмент	– підвищення точності розрахунку потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації; – раціональне використання кадрів, створення високопродуктивних і стійких колективів
Технологічний менеджмент	– виявлення й комерційна оцінка технологічних можливостей; – ефективне управління дослідженнями й розробками; – підтримка конкурентоспроможності, просування на ринок нових продуктів
Фінансово-економічний менеджмент	– оптимізація основних і оборотних коштів, – формування й розподіл прибутку
Інноваційний менеджмент	– нагляд за етапами впровадження нових товарів; – проведення єдиної інноваційної політики; – ефективне забезпечення фінансами та матеріальними ресурсами програм інноваційної діяльності
Інвестиційний менеджмент	– забезпечення достатньої інвестиційної підтримки високих темпів розвитку операційної діяльності підприємства;
Інвестиційний менеджмент	– забезпечення максимальної доходності (прибутковості) окремих реальних і фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства в цілому; – забезпечення мінімізації інвестиційного ризику окремих реальних і фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності в цілому при передбаченому рівні їх доходності (прибутковості); – забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій і можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх і внутрішніх умов здійснення інвестиційної діяльності

В зв'язку з зовнішнім негативними впливами, комерційними ризиками, можливою втратою комерційної таємниці на ТОВ «Епіцентр К» має змінитися і, навпаки, ускладнитися система корпоративного захисту інформації та підприємства в цілому. В організаційній структурі підприємства слід внести додаткові функції аналітичного контролю за поширенням вихідної інформації з підприємства для попередження і усунення промислового шпionaжу, технічного пошкодження техніки, унеможливлення вводу в програмне забезпечення жучків, вірусних програм тощо. Тому на підприємстві може бути створена спеціальна

група аналітичної безпеки. З деякими питаннями аналізу і контролю цілком може впоратися відділ маркетингу та реклами фірми.

У завдання груп безпеки можуть входити:

1. Визначення цінності наявної інформації, потреба її захисту.
2. Періодичний аналіз можливої загрози розкрадання інформації, визначення її реальності, виду, форм.
3. Вивчення клієнтів фірми, їх потреб, звичок, зв'язків.
4. Визначення потенційних конкурентів.
5. Контроль за рекламою, ринками збуту, діловими контактами; виявлення актів недобросовісної конкуренції.
6. Прийняття контрзаходів у разі порушення інтересів фірми.

Ці проблеми можуть бути вирішені власними силами фірми, отриманням за плату потрібної інформації у комерційних структур, які нею володіють (банки, страхові компанії), а також зверненням за допомогою до фахівців з промислової розвідки, детективних агентств.

Практична діяльність служби комерційної безпеки ТОВ «Епіцентр К» повинна ґрунтуватися на використанні типових схем, процедур і дій. Перш за все, слід

сказати про загальний алгоритм дій, на якому заснована аналітична робота служби економічної безпеки. Він включає наступну послідовність операцій (рис. 3.3).

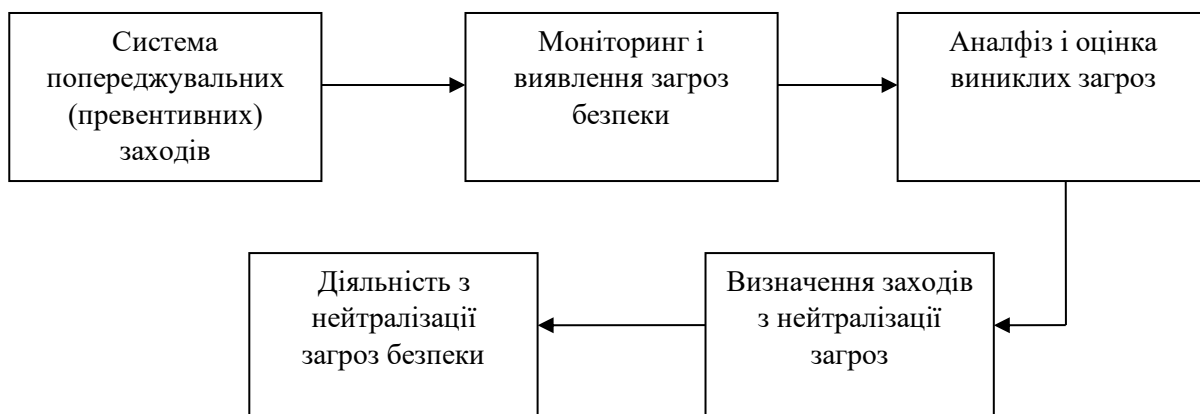


Рис. 3.3. Алгоритм дій аналітичної служби економічної безпеки ТОВ «Епіцентр К»

Система запобіжних заходів включає діяльність з вивчення контрагентів, аналіз умов договорів, дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, захист комп'ютерних систем і т.д. Ця діяльність здійснюється регулярно і

безперервно. Вона забезпечує захист економічної безпеки на основі постійно діючої системи організаційних заходів.

Для формування оптимального рівня організації безпеки на підприємстві її потрібно привести в порядок згідно схеми, поданої на рис. 3.5.

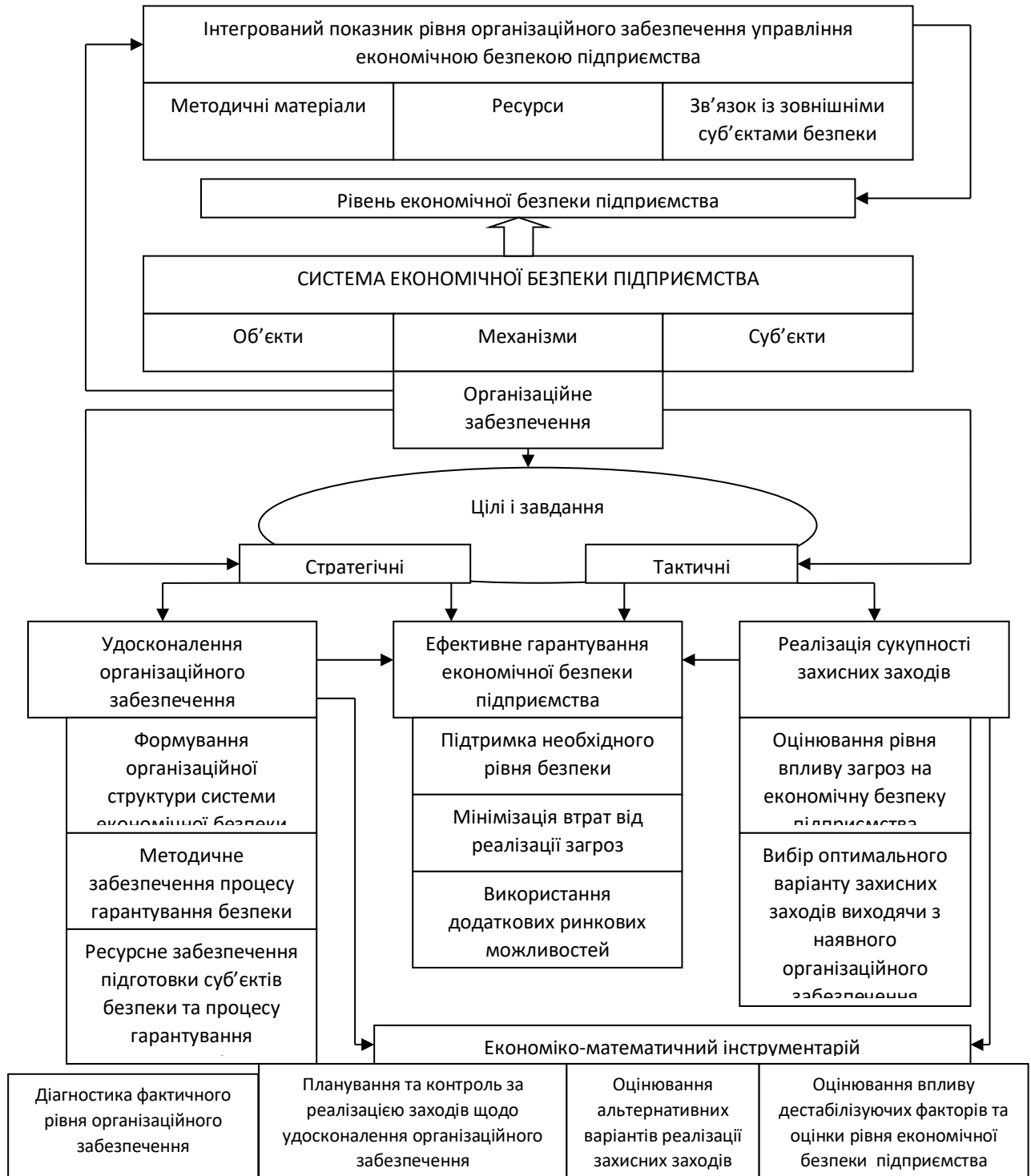


Рис. 3.5. Формування організаційного забезпечення в управлінні економічною безпекою ТОВ «Епіцентр К»

У той же самий час слід враховувати той факт, що організація ефективної системи профілактичних, попереджувальних заходів обійдеться набагато дешевше, ніж боротьба з наслідками правопорушень, реалізованих загроз, які вже трапилися на підприємстві.

Таким чином, нашими заходами управління підприємницькими ризиками ТОВ «Епіцентр К» є:

1) розподіл функцій захисту комерційної інформації від «витоку» з підприємства. До неї відносять: напрямки роботи, розробки, розміри фінансування проектів та робіт, нововведення тощо;

2) додаткове фінансування окремих відділів та працівників для забезпечення економічної безпеки: додаткова оплата працівникам за збереження комерційної та іншої приватної інформації, захист і підтримка захисту операційної системи та систем дослідження ринку від наявності шпигунських програм, програм стеження, зараження вірусами і т.д.;

3) додаткове «вливання» оборотних коштів для забезпечення постійної наявності матеріальних ресурсів і усунення непередбачуваних простоїв торгових площ.

3.3. Оцінка результатів впровадження новітніх методів мінімізації ризиків

Однією з головних задач оцінки рівня управління ризиками на ТОВ «Епіцентр К» є визначення складових, оцінка яких впливає на визначення рівня економічної безпеки підприємства. Для цього використаємо розрахунки економічної ефективності управління ресурсами на внутрішньому рівні. Ці показники формують модель показників економічної безпеки підприємства.

Моніторинг життєздатності слід розглядати як методику і систему безперервного спостереження за параметрами життєздатності підприємства, що

дозволяють виявити найменший ступінь впливу дії зовнішнього та зміни у внутрішньому середовищі підприємства і визначити ступінь ризику та небезпеки.

Існуючі методики діагностики життєздатності підприємства також враховують, в основному, фінансову складову економічної життєздатності підприємства, тому не є достатньо інформативними, щоб забезпечити всебічне висвітлення проблемних зон діяльності підприємства та слугувати основою для прийняття виважених управлінських рішень.

На основі вивчення існуючих методик діагностики життєздатності підприємства було означено перелік основних показників-індикаторів, що використовуються для оцінки рівня життєздатності, які доцільно поділити на п'ять основних груп:

- 1) показники майнового та техніко-технологічного стану;
- 2) показники ліквідності;
- 3) показники платоспроможності;
- 4) показники ділової активності;
- 5) показники рентабельності підприємства.

Крім цих груп показників вважаємо за доцільне доповнити перелік показниками, що характеризують ринкову позицію підприємства та показниками, що характеризують рівень його операційної безпеки, як обов'язкової умови виживання.

З метою визначення переліку показників, найбільш вагомих в системі забезпечення життєздатності підприємства, провідним фахівцям підприємств галузі машинобудування та металообробки було запропоновано прийняти участь в анкетуванні, в рамках якого було запропоновано в кожному блоці присвоїти показникам ранг важливості в системі моніторингу життєздатності підприємства. Опитування проводилося в підрозділах підприємств, які мають різне функціональне спрямування: планування, економічний та фінансовий аналіз, облік, маркетинг, постачання, збут, технічне забезпечення, загальне керівництво тощо.

З 75 показників, які тим чи іншим чином характеризують рівень життєздатності підприємства експертним шляхом було обрано 24 показника, які,

на думку анкетованих, мають найбільш важливе значення та інформаційне наповнення в процесі прийняття управлінських рішень.

До складу цих показників потрапили наступні:

З блоку показників, що характеризують ринкову позицію підприємства:

- частка ринку, що належить підприємству, %;
- частка доходів від експорту в загальній сумі доходів від реалізації продукції, %;

- темп росту доходів від реалізації, %;

З блоку показників, що характеризують операційну безпеку підприємства:

- темп росту чистого прибутку, %;
- коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства;

З блоку показників рентабельності:

- рентабельність сукупних активів за чистим прибутком, %;
- рентабельність власного капіталу, %;
- рентабельність реалізованої продукції, %;
- рентабельність господарської діяльності, %;

З блоку показників ліквідності:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;

З блоку показників фінансової стійкості:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт маневреності власних коштів;
- коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів;
- коефіцієнт покриття запасів власним капіталом;
- частка робочого капіталу в активах, %;

З блоку майнового стану:

- коефіцієнт придатності основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;

–фондовіддача;

З блоку показників ділової активності:

–коефіцієнт оборотності обігових коштів;

–коефіцієнт оборотності запасів;

–коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

–коефіцієнт оборотності готової продукції.

З метою моніторингу поточного стану життєздатності підприємства вважаємо за доцільне проводити діагностичне порівняння зазначених показників з їх оптимальними значеннями (найкращими з можливих досягнутих), які визначені

на основі дослідження статистики даних показників протягом кількох років діяльності підприємства.

Для визначення близькості підприємства до умовно-оптимального стану життєздатності, коли всі обрані показники будуть мати найвищі значення, використовується евклідова відстань:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^n (x_{jk} - x_{ik})^2} \quad (3.1)$$

Відстань, яка буде дорівнювати 0, або буде найменшою, свідчить про найближчу наближеність стану підприємства до рівня оптимальної життєздатності.

На першому етапі діагностики за запропонованою методикою визначаємо показники умовно оптимального року, які визначаються за умовою:

$$X_{opt.} = \max X_i \quad (3.2)$$

де X_i – значення показника в i -тому році аналізованого періоду.

Результати визначення показників умовно-оптимального з рівнем життєздатності року для ТОВ «Епіцентр К», наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення показників умовно-оптимального року за рівнем життєздатності
ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Роки			Умовно оптимальний рік
	2021	2022	2023	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Частка ринку, %	12,12	10,18	10,45	12,12
Частка доходів від експорту в загальній сумі доходів від реалізації продукції, %	2,02	9,78	6,81	9,78
Темп росту доходів від реалізації, %	112,43	95,98	120,05	120,05
Темп росту чистого прибутку, %	123,15	58,84	88,79	123,15
Коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства	1,06	0,88	0,97	1,06
Рентабельність сукупних активів за чистим прибутком, %	18,62	10,03	10,65	18,62
Рентабельність власного капіталу, %	20,72	10,26	11,37	20,72
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,36	4,53	4,47	7,36
Рентабельність господарської діяльності, %	7,97	4,71	4,78	7,97
Крефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,71	1,71	1,80	1,80
Коефіцієнт автономії	0,41	0,41	0,40	0,41
Коефіцієнт оборотності активів	2,53	2,21	2,38	2,53
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,14	-0,14	-0,19	-0,14
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,87	0,84	0,77	0,87
Коефіцієнт покриття запасів власним капіталом	1,30	1,29	0,77	1,30
Частка робочого капіталу в активах, %	-0,40	-0,35	-0,34	-0,34
Фондовіддача	3,79	3,75	2,58	3,79
Матеріаловіддача, грн.	1,35	1,38	1,36	1,38
Продуктивність праці, %	2015,56	1994,97	2524,24	2524,24
Коефіцієнт оборотності запасів	2,45	1,97	2,25	2,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,42	36,39	17,43	36,39

Наступним етапом діагностики рівня життєздатності підприємства є нормування фактичних показників відносно умовно-оптимального показника

кожного виду. Нормований показник i -того року j -того виду визначається наступним чином:

$$X_{норм.} = \frac{x_{ij}}{x_{орj}} \quad (3.3)$$

З метою діагностики рівня життєздатності підприємства пропонуємо значення нормованих показників розподілити на чотири зони стосовно відхилення від умов оптимальності:

– зона нормального рівня життєздатності – нормовані показники перебувають в межах від 0,75 до 1;

– зона допустимого рівня життєздатності – нормовані показники перебувають в межах від 0,5 до 0,75;

– зона критичного рівня життєздатності – нормовані показники перебувають в межах від 0,25 до 0,5;

– зона кризового рівня життєздатності – нормовані показники перебувають в межах від 0 до 0,25.

Результати розподілу показників за зонами життєздатності дозволяють визначити проблемні зони в діяльності підприємства протягом аналізованого

періоду та визначити рік, який за показниками життєздатності був найбільше наближений до умовно-оптимального року, а який найменше.

Загальний рівень життєздатності підприємства визначаємо трансформуючи формулу евклідової відстані:

$$^2_{\hat{AE}} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (1 - x_{ij})^2} \quad (3.4)$$

де $I_{BЖi}$ – інтегральний показник ризику втрати життєздатності.

Результати розрахунку показників життєздатності підприємства, нормованих за оптимальним значенням, наведено в таблиці 3.4.

Чим ближчим є значення фактичного показника до умовно-оптимального значення, тим ближчим до 1 є значення нормованого показника.

Таблиця 3.4

Результати нормування показників життєздатності ТОВ «Епіцентр К» за
оптимальним значенням

Показники	Роки			Умовно оптимальний рік
	2021	2022	2023	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Частка ринку, %	1,0	0,8399	0,8622	12,12
Частка доходів від експорту в загальній сумі доходів від реалізації продукції, %	0,2065	1,0	0,6963	9,78
Темп росту доходів від реалізації, %	0,9365	0,7995	1,0	120,05
Темп росту чистого прибутку, %	1,0	0,47778	0,7209	123,15
Коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства	1,0	0,8302	0,9151	1,06
Рентабельність сукупних активів за чистим прибутком, %	1,0	0,5387	0,5720	18,62
Рентабельність власного капіталу, %	1,0	0,4957	0,5487	20,72
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,0	0,6155	0,6073	7,36
Рентабельність господарської діяльності, %	1,0	0,5910	0,5997	7,97
Крефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6667	0,6667	1,0	0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,95	1,0	1,80
Коефіцієнт автономії	1,0	1,0	0,9756	0,41
Коефіцієнт оборотності активів	1,0	0,8735	0,9407	2,53
Коефіцієнт маневреності власних коштів	1,0	1,0	1,3571	-0,14
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,0	0,9655	0,8851	0,87
Коефіцієнт покриття запасів власним капіталом	1,0	0,9923	0,5923	1,30
Частка робочого капіталу в активах, %	1,1765	1,0294	1,0	-0,34
Фондовіддача	1,0	0,9894	0,6807	3,79
Матеріаловіддача, грн.	0,9783	1,0	0,9855	1,38
Продуктивність праці, %	0,7985	0,7903	1,0	2524,24
Коефіцієнт оборотності запасів	1,0	0,8041	0,9184	2,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,6436	1,0	0,4790	36,39
Інтегральний показник	1,2820	1,9366	1,9140	X

З результатів діагностики, результати якої проілюстровано в табл. 3.4, можна побачити, що найбільш наближеним до умовно-оптимального в діяльності ТОВ «Епіцентр К» був 2021 рік, адже переважна більшість нормованих показників

потрапила в межі зони нормального рівня життєздатності підприємства. Коефіцієнт життєдіяльності становив 1,2820 і він є найближчим до 1,0.

Найгіршим за рівнем життєдіяльності, а отже, з ризиком піддатися загрозам зовнішнього та внутрішнього характеру був 2022 рік, коли коефіцієнт життєдіяльності становив 1,9366 і це максимально віддалено від нормативного показника 1,0.

Запропонований механізм діагностики рівня життєздатності підприємства дозволяє виявляти відхилення фактичних часткових показників рівня життєздатності від їх умовно-оптимального значення, що створює додаткові діагностичні можливості, дозволяє аналізувати динаміку показників стосовно оптимального рівня, використовувати графічний метод аналізу при оцінці результатів реалізації різних варіантів управлінських рішень. Саме окремі показники, прирівняні до 1,0 умовно-оптимального рівня дадуть можливість визначити слабкі місця підприємства і класифікувати ризики підприємницької діяльності, а також заходи їх зниження чи уникнення.

Висновки до розділу 3

У рамках розділу було проведено детальний аналіз ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К». Аналіз ризиків є надзвичайно важливим для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє не тільки визначити потенційні загрози, але й розробити стратегії для їх мінімізації. Згідно з проведеним дослідженням, основними ризиками, які впливають на діяльність підприємства, є фінансові, операційні, конкурентні, стратегічні та екологічні. Кожен з цих ризиків має свої специфічні характеристики та потребує окремого підходу до управління.

Впровадження в діяльність підприємств запропонованої методики діагностики та моніторингу рівня життєздатності дозволить: розширити можливості діагностичної діяльності, використовуючи більш широкий спектр показників, що всебічно характеризують стан та динаміку розвитку підприємства;

визначати проблемні зони діяльності за критерієм відхилення фактичних показників від умовно-оптимальних, визначених як максимальні реально-досяжні показники за певний період діяльності підприємства; оцінювати вплив реалізації різних варіантів управлінських рішень на часткові показники рівня життєздатності та на інтегральний показник ризику втрати життєздатності в цілому.

Слід зазначити, що подальша адаптація запропонованої методики до реальних умов використання в діяльності підприємств припускає як розширення спектру показників, що необхідно враховувати при визначенні загального рівня життєздатності підприємства, так і розширення меж часового аналітичного діапазону, що дозволить результати оцінки зробити більш статистично виваженими. Автоматизація діагностичних процедур з використанням запропонованої методики дозволить мінімізувати витрати часу на проведення діагностики, проводити постійний моніторинг показників діяльності підприємства в режимі реального часу з метою більш якісного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в різних функціональних сферах та на різних рівнях управління діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі впровадження новітніх методів мінімізації ризиків на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» було здійснено комплексний підхід, що охоплює різноманітні фактори управлінської діяльності, організаційної структури та впровадження сучасних технологій, що дозволило суттєво покращити здатність компанії реагувати на ризики та зменшити ймовірність їх виникнення. Застосування новітніх методів, таких як аналіз великих даних, інтеграція ERP-систем, автоматизація управлінських процесів і прогнозування ризиків за допомогою штучного інтелекту, стало значущим кроком у підвищенні загальної ефективності компанії. Це не тільки дозволило знизити витрати на можливі збитки від непередбачених ситуацій, а й забезпечило більш точне прогнозування та оперативне реагування на зміни в умовах ринку. Рішення, прийняті завдяки новітнім методам, сприяли підвищенню гнучкості компанії, що стало важливою складовою для її адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отримані показники дають змогу побачити тенденцію рівня загроз для підприємства ТОВ «Епіцентр К». Отже, підприємство має відчувати такі ризики:

- ризик втрати частки ринку – на 1,94% за 2022 рік;
- ризик втрати доходів від експорту продукції – на 2,97% за 2023 рік;
- зниження темпів приросту чистого прибутку – на 64,31 % за 2022 рік;
- зниження рентабельності діяльності – на 3,26% за 2022 рік;
- зниження рентабельності реалізованої продукції – на 2,89% сукупно за 2022-2023 роки;
- зниження власних коштів для функціонування – на 0,1 або 10% за 2022-2023 роки сукупно;
- зниження фондівддачі – на 1,21 % за 2022-2023 роки сукупно.

Ці ризики слід усувати і реагувати на них різними управлінськими методами.

Одним із головних досягнень є зниження ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю, шляхом оптимізації бізнес-процесів і автоматизації більшості з них. Автоматизація дозволила не тільки знизити людські помилки, але й підвищити

швидкість виконання завдань, що сприяло підвищенню ефективності управління. Інтеграція ERP-систем дозволила забезпечити цілісне бачення всіх процесів на підприємстві, що в свою чергу покращило взаємодію між підрозділами і забезпечило кращий контроль над виконанням завдань. Відповідно, це призвело до зменшення внутрішніх ризиків, підвищення якості продукції та надання послуг, що стало важливим фактором для зміцнення позицій на ринку.

Не менш важливою складовою є використання методів аналізу великих даних (Big Data), що дозволили здійснювати точніший моніторинг і прогнозування можливих ризиків. Це забезпечило своєчасне виявлення потенційних загроз на різних етапах діяльності компанії та дало можливість реагувати на них ще до їхнього виникнення. Прогнозування ризиків на основі аналізу великих обсягів даних дозволило не тільки знизити ймовірність фінансових втрат, але й краще передбачити зміни в ринкових умовах, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та глобалізації.

Важливим досягненням стало також вдосконалення фінансових інструментів управління ризиками. Зокрема, впровадження системи валютного хеджування дозволило зменшити ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, що є важливою складовою для компанії, яка працює на міжнародному рівні. Крім того, диверсифікація активів та застосування сучасних фінансових інструментів дозволило зменшити фінансові ризики та оптимізувати фінансову структуру підприємства. Внаслідок цього компанія змогла знизити вразливість до економічних коливань і підвищити свою здатність до адаптації до змін у макроекономічному середовищі.

Впровадження соціальних та екологічних стандартів стало важливою складовою нової стратегії управління ризиками. Всі новітні методи мінімізації ризиків не тільки знизили потенційні фінансові втрати, але й сприяли розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що, в свою чергу, покращило репутацію компанії серед споживачів і партнерів. Впровадження екологічних стандартів дозволило зменшити екологічні ризики, що стали важливими для

сучасного бізнесу, оскільки зростає попит на екологічно чисті продукти та послуги, а також підвищується увага до захисту навколишнього середовища.

Незважаючи на досягнуті успіхи, слід зазначити, що процес впровадження новітніх методів мінімізації ризиків не обходиться без труднощів. Одним із основних викликів став процес адаптації персоналу до нових технологій і процесів. Впровадження автоматизованих систем і нових методів прогнозування вимагало значних навчальних зусиль і часу для освоєння нових підходів. Крім того, необхідність постійного оновлення та адаптації технологій, що швидко розвиваються, становить значну складність для компанії. Однак, із завданням адаптації управлінських і технічних процесів до нових умов ТОВ «Епіцентр К» справився завдяки комплексній стратегії навчання персоналу та залученню експертів у відповідних галузях.

Однією з важливих складових вдосконалення процесу мінімізації ризиків є постійний моніторинг і коригування стратегії управління ризиками. З результатів діагностики за інтегральним показником життєдіяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» можна побачити, що найбільш наближеним до умовно-оптимального в діяльності був 2021 рік, адже переважна більшість нормованих показників потрапила в межі зони нормального рівня життєздатності підприємства. Коефіцієнт життєдіяльності становив 1,2820 і він є найближчим до 1,0.

Найгіршим за рівнем життєдіяльності, а отже, з ризиком піддатися загрозам зовнішнього та внутрішнього характеру був 2022 рік, коли коефіцієнт життєдіяльності становив 1,9366 і це максимально віддалено від нормативного показника 1,0.

Запропонований механізм діагностики рівня життєздатності підприємства дозволяє виявляти відхилення фактичних часткових показників рівня життєздатності від їх умовно-оптимального значення, що створює додаткові діагностичні можливості, дозволяє аналізувати динаміку показників стосовно оптимального рівня, використовувати графічний метод аналізу при оцінці результатів реалізації різних варіантів управлінських рішень. Саме окремі показники, прирівняні до 1,0 умовно-оптимального рівня дадуть можливість

визначити слабкі місця підприємства і класифікувати ризики підприємницької діяльності, а також заходи їх зниження чи уникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Іванченко В.М. Управління ризиками в підприємстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 341 с.
3. Зелінський М.І. Основи ризик-менеджменту. Львів: ЛНУ, 2017. 254 с.
4. Ковальчук А.Ю., Білик М.О. Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 312 с.
5. Петрова Н.В., Крамаренко С.О. Ризики в підприємстві та методи їх мінімізації. Одеса: ОНУ, 2018. 278 с.
6. Корницький О.М. Ризик-менеджмент: підходи та інструменти. Дніпро: ДДУ, 2021. 320 с.
7. Бондаренко В.О. Підприємницькі ризики та управління ними. Київ: Наукова думка, 2015. 360 с.
8. Сидоренко Т.М. Моделі управління ризиками для українських підприємств. Львів: Вид-во ЛНУ, 2022. 298 с.
9. Литвиненко Ю.С. Фінансові ризики та управління ними. Харків: Видавничий дім «Інжек», 2021. 275 с.
10. Олійник І.В. Управління ризиками в малому бізнесі. Чернівці: ЧНУ, 2016. 230 с.
11. Платонов Д.В. Стратегії управління ризиками на українських підприємствах. Суми: СумДУ, 2019. 290 с.
12. Закон України «Про страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>
13. Громадський С.М. Інструменти оцінки підприємницьких ризиків. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 255 с.
14. Василенко І.В. Управління ризиками в економічній діяльності підприємств. Полтава: ПУЕТ, 2020. 310 с.

15. Ковтуненко А.О. Ризики підприємницької діяльності та їх економічні наслідки. Київ: КНТЕУ, 2018. 288 с.
16. Білан Н.С. Управління ризиками в аграрному секторі. Вінниця: ВНТУ, 2021. 315 с.
17. Мельник П.І. Методи мінімізації ризиків в умовах сучасної економіки. Ужгород: УЖНУ, 2020. 250 с.
18. Кравчук В.О. Управління ризиками в сфері послуг. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 245 с.
19. Ткаченко С.В., Сухомлинов І.В. Управління фінансовими ризиками: теорія та практика. Дніпро: ДНУ, 2019. 340 с.
20. Мироненко М.О. Системи управління ризиками на підприємствах. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2016. 298 с.
21. Конституція України - Розділ II. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>
22. Закон України «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
23. Alquier, A.M., Tignol, M.H. Risk Management in Small- and Medium-Sized Enterprises. Production Planning & Control, 2006. 215 с.
24. Kaplan, R.S., Mikes, A. Managing Risk: A New Framework. Harvard Business Review, 2012. 35 с.
25. Hillson, D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Berrett-Koehler Publishers, 2012. 240 с.
26. Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page, 2018. 472 с.
27. Reuvid, J. Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting Your Business. Kogan Page, 2013. 320 с.
28. Bernstein, P.L. Against the Gods: The Remarkable Story of Risk. Wiley, 1996. 400 с.
29. Jorion, P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. McGraw-Hill, 2007. 600 с.

30. Lam, J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley, 2014. 432 c.
31. Hubbard, D.W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Wiley, 2009. 304 c.
32. Smith, K.A. Risk Management for Entrepreneurs and Small Business Owners. Springer, 2015. 180 c.
33. Sadgrove, K. The Complete Guide to Business Risk Management. Routledge, 2016. 368 c.
34. Vaughan, E.J., Vaughan, T. Fundamentals of Risk and Insurance. Wiley, 2013. 720 c.
35. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017. 140 c.
36. Aven, T. Risk Analysis. Wiley, 2015. 352 c.
37. Walker, P.L. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. Wiley, 2013. 360 c.
38. Chapman, C., Ward, S. Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights. Wiley, 2011. 640 c.
39. Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J.M., Heath, D. Coherent Measures of Risk. Mathematical Finance, 1999. 55 c.
40. Damodaran, A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. Pearson Prentice Hall, 2007. 352 c.
41. Ritchie, B., Brindley, C. Supply Chain Risk Management. Routledge, 2007. 264 c.
42. DeLoach, J. Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance. Wiley, 2017. 416 c.
43. Rothstein, B., Kroll, D. Risk Management for Small Businesses. Business Expert Press, 2012. 160 c.
44. Vaughan, E.J. Risk Management. Wiley, 2009. 480 c.
45. Croston, J.D. Understanding Risk Management for Businesses. Kogan Page, 2018. 280 c.

46. Power, M. *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos, 2004. 120 c.
47. Paltrinieri, N., Khan, F. *Dynamic Risk Analysis in the Chemical and Petroleum Industry*. Butterworth-Heinemann, 2016. 284 c.
48. Smith, D. *Financial Risk Management*. Wiley, 2015. 368 c.
49. Blacker, S.J. *Practical Risk Assessment for Project Management*. Springer, 2010. 220 c.
50. Aven, T., Renn, O. *Risk Management and Governance*. Springer, 2010. 256 c.
51. Frame, J.D. *Managing Risk in Organizations*. Jossey-Bass, 2003. 288 c.
52. McNeil, A.J., Frey, R., Embrechts, P. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques, and Tools*. Princeton University Press, 2015. 576 c.
53. Slywotzky, A.J., Drzik, J. *Countering the Biggest Risk of All*. Harvard Business Review, 2005. 16 c.
54. Tchankova, L. *Risk Identification – Basic Stage in Risk Management*. Environmental Management and Health, 2002. 24 c.
55. Chapman, R.J. *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Wiley, 2011. 336 c.
56. Sharman, J. *Operational Risk Management: Best Practices in the Financial Services Industry*. Wiley, 2017. 240 c.
57. Schroeck, G. *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*. Wiley, 2002. 350 c.
58. Agrawal, A., Gans, J., Goldfarb, A. *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2018. 272 c.
59. Elahi, E. *Risk Management for Project Managers*. Springer, 2013. 190 c.
60. Plunkett, J.W. *Plunkett's Procedures for Risk Management in Business*. Plunkett Research, 2010. 210 c.
61. Kliem, R.L. *Managing Project Risk*. Routledge, 2015. 224 c.
62. Turner, J.R. *Handbook of Project-based Management*. McGraw-Hill, 2009. 480 c.

63. Linsley, P.M., Shrives, P.J. Risk Management and Reporting Risk in the UK. *The British Accounting Review*, 2006. 45 c.
64. Pritchard, C.L. Risk Management: Concepts and Guidance. CRC Press, 2014. 284 c.
65. Hillson, D., Simon, P. Practical Risk Management for Project Managers. CRC Press, 2012. 216 c.
66. Wilkinson, P. Risk Management and the Concept of Risk Maturity. Palgrave Macmillan, 2019. 150 c.
67. Taleb, N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Random House, 2007. 480 c.
68. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 2020. 992 c.
69. Mintzberg, H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Simon and Schuster, 2005. 404 c.
70. Kotler, P., Keller, K.L. Marketing Management. Pearson, 2016. 832 c.
71. Osterwalder, A., Pigneur, Y. Business Model Generation. Wiley, 2010. 288 c.
72. Healy, P.M., Palepu, K.G. Business Analysis and Valuation. Cengage Learning, 2012. 560 c.
73. Drucker, P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. HarperBusiness, 1973. 839 c.
74. Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985. 592 c.
75. Barney, J.B., Hesterly, W. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson, 2015. 544 c.
76. Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jaffe, J. Corporate Finance. McGraw-Hill, 2016. 1088 c.
77. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning, 2016. 896 c.

78. Wheelen, T.L., Hunger, J.D. Strategic Management and Business Policy. Pearson, 2018. 816 c.
79. Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. Management Control Systems. Pearson, 2017. 576 c.
80. Amran, M., Manaf, Z. Risk Management Practices in SMEs. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 2010. 20 c.
81. Kloman, H.F. Mumpsimus Revisited: Essays on Risk Management. Xlibris, 2005. 240 c.
82. Miller, K.D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. Journal of International Business Studies, 1992. 30 c.
83. Eling, M., Schmeiser, H. Insurance and Risk Management. Springer, 2010. 320 c.
84. Farrell, M.J., Gallagher, R. Risk Management: Concepts and Applications. Cambridge University Press, 2019. 270 c.
85. Bollerslev, T., Engle, R.F., Nelson, D.B. ARCH Models. Econometrics Journal, 1994. 45 c.
86. Embrechts, P., Kluppelberg, C., Mikosch, T. Modelling Extremal Events for Insurance and Finance. Springer, 2013. 648 c.
87. Bell, D.E., Raiffa, H., Tversky, A. Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions. Cambridge University Press, 1988. 640 c.
88. Birnbaum, P.H. The Logic of Risk Management: Strategies for Survival. Wiley, 2007. 256 c.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Динаміка товарообороту асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К»
у 2021-2023 рр.

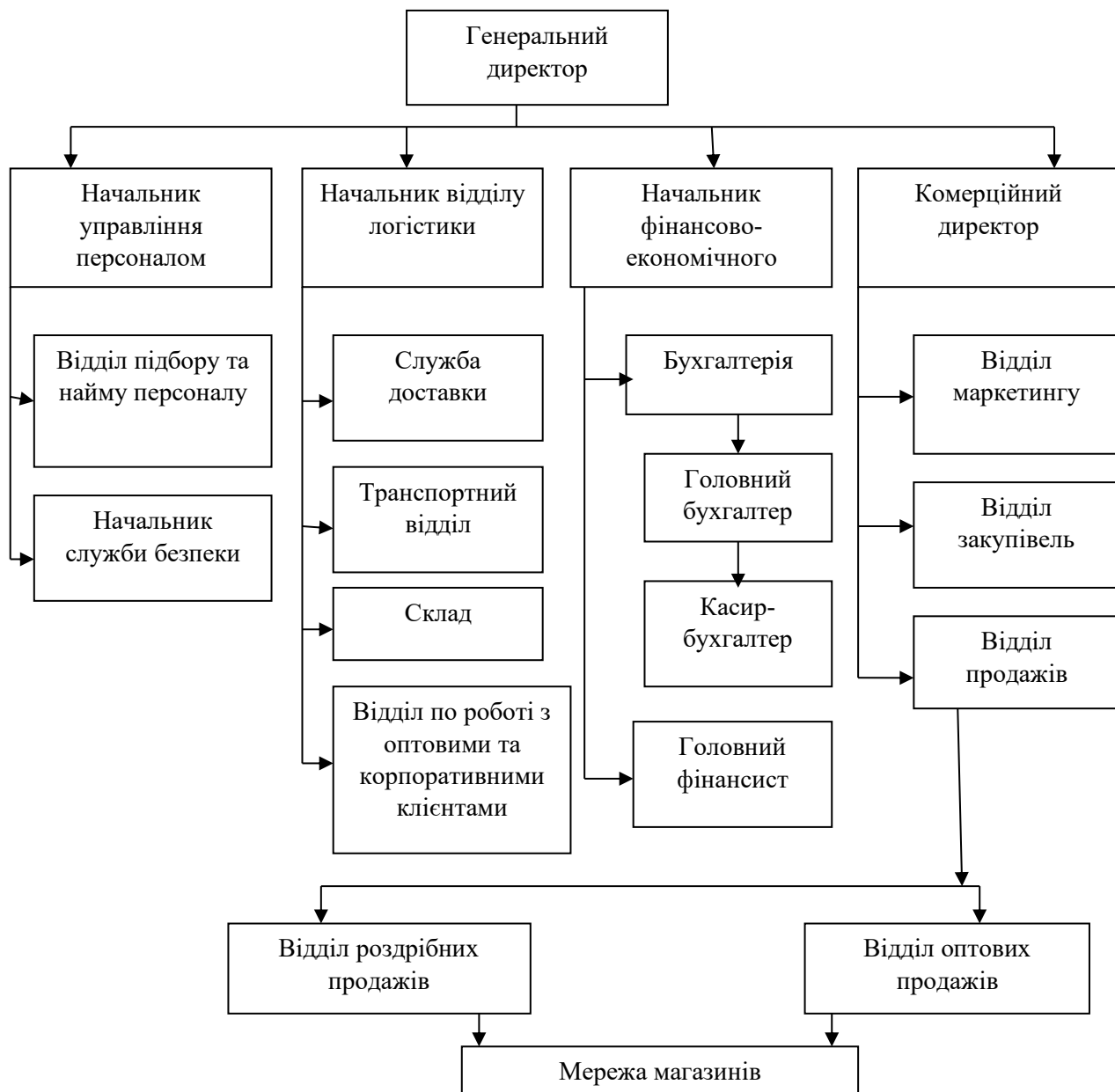
Асортимент товарів	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
I. Продовольчі товари	2038,1	2384,9	2256,0	346,8	-128,9	17,0	-5,4
Цукор	2,0	0	0	-2,0	0,0	-100,0	0,0
Вироби цукрові кондитерські	541,6	819,1	8783,0	277,5	7963,9	51,2	972,3
Фрукти	0	48,4	54,3	48,4	5,9	100,0	12,2
Алкогільні напої	0	40,2	55,7	40,2	15,5	100,0	38,6
Вина	55,5	0	0	-55,5	0,0	-100,0	0,0
Вироби борошняні кондитерські	801,3	0	0	-801,3	0,0	-100,0	0,0
Вина ігристі (шампанське)	45,8	0	0	-45,8	0,0	-100,0	0,0
Напої безалкогольні	534,8	636,5	351,3	101,7	-285,2	19,0	-44,8
Води мінеральні	57,1	18,8	0	-38,3	-18,8	-67,1	-100,0
Чай, кава	0	116,2	135,8	116,2	19,6	100,0	16,9
Інші продовольчі товари	0	577,3	637,7	577,3	60,4	100,0	10,5
Тютюнові вироби та супутні до них товари	0	149,9	145,7	149,9	-4,2	100,0	-2,8
II. Непродовольчі товари	439684,1	328712,3	365616,0	-10971,8	36903,7	-25,2	11,2
Товари текстильні та галантерея	15215,3	4704,4	3799,7	-10510,9	-904,7	-69,1	-19,2
Одяг	0	379,3	299,2	379,3	-80,1	100,0	-21,1
Взуття	0	732,2	743,8	732,2	11,6	100,0	1,6
Товари парфумерно-косметичні	9108,6	6784,0	10388,9	-2324,6	3604,9	-25,5	53,1
Книги, газети та журнали	1117,9	407,1	29,5	710,8	-377,6	-63,6	-92,8
Канцелярські товари	2087,7	1544,3	1796,8	-543,4	252,5	-26,0	16,4
Телекомунікаційне устаткування	1372,1	712,3	1233,8	-659,8	521,5	-48,1	73,2
Фотографічне, оптичне та точне устаткування	189	0	0	-189,0	0,0	-100,0	0,0
Ігри та іграшки	4982,0	6112,9	2077,0	1130,9	-4035,9	22,7	-66,0
Автомобілі та авто товари	8473,9	9031,5	13032,4	557,6	4000,9	6,6	44,3
Спортивний, туристичний інвентар та спорядження	4932,7	6235,1	5824,2	1302,4	-410,9	26,4	-6,6
Меблі	33383,0	23634,7	38082,2	-9748,3	14447,5	-29,2	61,1
Килими, покриття для підлоги та стін	72221,2	46654,9	44181,9	-25566,3	-2473,0	-35,4	-5,3

Вироби з кераміки, скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові вироби	8328,9	32615,3	43073,6	24286,4	10458,3	291,6	32,1
Побутові електротовари та освітлювальне приладдя	46465,4	32132,6	47521,6	-14332,8	15389,0	-30,8	47,8
Матеріали будівельні та залізні вироби	187051,1	43740,2	63737,3	-143310,9	19997,1	-76,6	45,7
Побутові засоби для миття, чищення та догляду	14321,9	23200,6	24393,0	8878,7	1192,4	61,9	5,1
Добрива, агрохімічна продукція	1618,9	1135,6	670,4	-483,3	-465,2	-29,8	-40,9
Матеріали та обладнання для роботи в домашніх умовах	21105,5	24313,2	20350,5	3207,7	-3962,7	15,2	-16,3
Фармацевтичні товари	0	0	494,2	0,0	494,2	0,0	100,0
Медичні та ортопедичні товари	0	0	643,4	0,0	643,4	0,0	100,0
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями	3392,6	0	0	-3392,6	0,0	-100,0	0,0
Квіти, рослини та насіння	5316,4	3206,3	5486,5	-2110,1	2280,2	-39,7	71,1
Корм для домашніх улюбленців	0	796,1	1374,8	796,1	578,7	100,0	72,7
Інші споживчі товари	0	10223,4	18217,2	10223,4	7993,8	100,0	78,2
Усього за рік	441722,2	331097,2	367872,0	-110625,0	36774,8	-25,0	11,1

Примітка. Побудовано автором на основі звітності підприємства

Додаток Б

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»



Додаток В**Баланс (Звіт про фінансовий стан)****2021 рік****2022 рік****2023 рік**

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2021 рік

За 2022 рік

За 2023 рік