

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 018 ПЗ

КОЩЕНКА ДЕНИСА ВІКТОРОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

" ____ " _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління ризиками діяльності підприємств»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

_____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**
(підпис)

Виконав

_____ **Денис КОЩЕНКО**
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН
(підпис)

" ____ " _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Кощенко Денису Вікторовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління ризиками діяльності підприємств» затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.27 _____

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація організації; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1. Теоретичні основи управління ризиками на підприємстві.**
- 2. Аналіз економічних ризиків на прикладі ТОВ «ТД РОСТОК».**
- 3. Шляхи вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «ТД РОСТОК»**

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми.

Дата видачі завдання «14» _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Людмила ЧОРНЕНЬКА**

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ **Денис КОЩЕНКО**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Економічна сутність управління ризиками та їх класифікація.....	7
1.2 Концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства.....	11
1.3 Методи управління економічними ризиками на підприємстві.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД РОСТОК».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»	25
2.3 Оцінка рівня ризику діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»	30
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ТД РОСТОК»	36
3.1 Заходи щодо вдосконалення економічних та організаційних процесів управління ризиками.....	36
3.2 Рекомендовані методи нейтралізації фінансових ризиків підприємств	40
3.3 Управління ризиками як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств	46
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах економічної нестабільності та швидких змін бізнес-середовища управління ризиками діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Кожне підприємство стикається з різноманітними ризиками, що можуть негативно вплинути на його фінансовий стан, репутацію та здатність досягати стратегічних цілей. Від ефективного управління ризиками залежить не лише виживання підприємства в умовах кризи, але й його розвиток та процвітання.

Ризики можуть бути різного походження: економічні, політичні, правові, технічні, екологічні тощо. Їх вплив на діяльність підприємства може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Для зниження негативного впливу ризиків необхідно використовувати сучасні методи і підходи до управління ризиками, що включають ідентифікацію, оцінку, аналіз та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Дослідженню питань управління ризиками в діяльності підприємств присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених. Слід відзначити, що вагомий внесок у вивченні цього питання зробили вчені: Ананьєва Ю., Башинська І., Балабанов І., Васюта В., Горго І., Нікіфорова Л., Посохов І., Сейсебаєва Н., Сокурєнко І., Чорненька Л., Шаповал Л. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності управління ризиками на підприємствах з урахуванням рівня стану підприємства та основних факторів.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання:

- ✓ розкрити економічну сутність управління ризиками та їх класифікацію;
- ✓ розглянути концепцію формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства;
- ✓ висвітлити методи управління економічними ризиками на підприємстві;
- ✓ надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТД РОСТОК»;
- ✓ провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»;
- ✓ здійснити оцінку рівня ризику діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»;

✓ визначити заходи щодо вдосконалення економічних та організаційних процесів управління ризиками;

✓ надати шляхи удосконалення системи управління ризиками, визначивши методи нейтралізації фінансових ризиків підприємств;

✓ розглянути управління ризиками як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на підприємствах різних галузей (на прикладі ТОВ «ТД РОСТОК»).

Предметом дослідження є методи і підходи до управління ризиками діяльності підприємств (на прикладі ТОВ «ТД РОСТОК»).

Дана робота спрямована на розкриття теоретичних засад і практичних аспектів управління ризиками, що дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, адаптуватися до змін і зменшувати негативний вплив невизначеностей на їх діяльність.

Методи дослідження. В ході дослідження використано системний підхід для виявлення місця стратегічного планування ресурсного забезпечення діяльності управління ризиками діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження складається з різноманітних джерел, які забезпечують комплексний підхід до вивчення проблеми. Основними джерелами інформації є нормативно-правові акти, включаючи закони та підзаконні акти України, а також міжнародні стандарти управління ризиками.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні понятійного апарату щодо управління ризиками діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління ризиками діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 19 рисунків і 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність управління ризиками та їх класифікація

У сучасному суспільстві, що швидко розвивається, компанії зобов'язані активно вирішувати проблеми та приймати рішення, які виникають у зв'язку з їхніми функціями. Управління ризиками є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно дозволяє передбачити, ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати можливі небезпеки, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан та стабільність підприємства.

Управління ризиками є невід'ємною частиною системи управління підприємством, що в значній мірі гарантує її надійність і ефективність. Загальною метою останнього є забезпечення постійного благополуччя власників підприємства на основі створення можливостей для розвитку підприємства на основі збільшення прибутку, підтримки стабільного фінансового стану, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, виконання соціальних функцій і т. д.

Незважаючи на різні підходи до визначення поняття «ризик-менеджмент», думки вчених однакові в необхідності впровадження систем управління ризиками на сучасних підприємствах для забезпечення успішного розвитку. В даний час підхід до його формування змінюється з фінансового на орієнтований на людину, що дозволяє своєчасно виявляти існуючі ризики, визначати рівень ризику, адаптуватися до мінливих обставин, використовувати потенціал ризик-менеджерів для прийняття відповідних управлінських рішень і докладати зусиль для мінімізації витрат.

Етимологія терміна «ризик» сягає корінням у грецьке *ridsikon*, *ridsa* – струмок, скеля. У перекладі з італійської *risiko* означає небезпека, загроза, *risisare* – маневрувати між скелями. По-французьки *risque* – загрожувати,

ризикувати [1]. В табл. 1.1 зазначено перші згадування про поняття «ризик» та «ризик-менеджмент».

Таблиця 1.1

Перші згадування про поняття «ризик» та «ризик-менеджмент»

Рік	ІНБ науковців	Визначення
1930-1940	Джон фон Нейман і Оскар Моргенштерн	Одними з перших звернули увагу на необхідність враховувати ризик при оцінці економічних структур. Водночас робляться спроби застосувати результати цих досліджень на практиці. Це був перший, прийнятий британськими авіаційними адміністраторами в 1940 році, щоб розпочати проактивний збір статистичних даних про авіаційні події та катастрофи відповідно до спеціально затвердженого стандартного формату
1776	А.Сміт	У своїй відомій книзі Дослідження природи та причин багатства націй, зв'язок між ризиком і прибутком є фундаментальним для правильного розуміння природи бізнес-ризиків, зазначає, що «навіть якщо ви отримуєте нормальний прибуток, завжди існує більший чи менший ризик»
1956	«Harvard Business Review»	Перша згадка про «управління ризиками» в американському діловому виданні. Тому вони запропонували найняти ризик-менеджера, щоб мінімізувати втрати
1954	Д. Сорос	Найскладніше — вирішити, який рівень ризику є безпечним

Джерело: складене автором з використанням [2, 3, 10, 15].

У світі ризик-менеджмент як наука про управління бізнесом сформувався лише нещодавно. В даний час управління ризиками в світі вже давно вважається ефективним інструментом сучасного менеджменту. Фахівці з ризиків беруть участь в оцінці ризиків під час прийняття стратегічних рішень [1].

Аналізуючи процес і розвиток потреб управління ризиками в західних країнах, можна припустити, що в найближчому майбутньому розвиток управління ризиками в Україні відбуватиметься за такими тенденціями:

- 1) Сфера ризику швидко розширюється.
- 2) Як змінити вагові коефіцієнти ризику.

Компанії приділятимуть більше уваги ризикам, які можуть призвести до краху всієї компанії, ніж ризикам, які виникають часто і не завдають значної шкоди.

3) Важливість управління ризиками на організаційному рівні зростатиме.

Проте комплексна система управління ризиками для підприємств ще не розроблена, внаслідок чого є різні рекомендації щодо оцінки ризиків, запобігання виникненню ризиків тощо.

Виробництво зараз все більше фінансується у формі інвестицій. Діяльність компаній у фінансовому секторі завжди пов'язана з ризиками. Ці ризики відіграють найбільшу роль серед усіх ризиків для компанії. На рис. 1.1 зазначені основні види підприємницького ризику.

Виробничий	Комерційний	Фінансовий
<input type="checkbox"/> Пов'язаний з виробництвом продукції, товарів, послуг із здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. <input type="checkbox"/> Причини виникнення ризику можливе зниження передбачуваних об'ємів виробництва, ріст матеріальних та інших витрат, сплата підвищених відрахувань та податків	<input type="checkbox"/> Виникає в процесі реалізації товарів і послуг <input type="checkbox"/> Причини зниження об'ємів реалізації товарів і послуг у результаті зміни кон'юнктури ринку збуту, підвищення закупівельних цін, непередбачене зниження об'єму закупок, втрати товару в процесі обертання, підвищення витрат у процесі обертання	<input type="checkbox"/> Виникає у сфері відносин підприємств з банками та іншими фінансовими інститутами <input type="checkbox"/> Пов'язані з ймовірністю втрат яких-небудь грошових сум або їх недоотриманням

Рис. 1.1. Види підприємницького ризику

Джерело: складене автором з використанням [5, 8, 10].

Порівнюючи такі фактори, як необхідність швидкого та якісного вирішення проблем за допомогою нетрадиційних методів, зростання чисельності населення та стрімке зменшення надлишку ресурсів, ми виділяємо наступні джерела ризику:

- 1) невизначеність ситуації;
- 2) наявність альтернативних варіантів і потреба в варіантах;
- 3) уміння оцінювати альтернативи.

Основні елементи управління ризиками включають процеси (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні елементи управління ризиками

Джерело: складене автором з використанням [5, 8, 10].

Підприємство може організувати систему управління ризиками, використовуючи будь-який із запропонованих підходів до формування процесу управління ризиками. Крім того, процес управління ризиками, збудований всередині організації, повинен відповідати особливостям самої організації, її цілям і можливостям. У будь-якому випадку, вам слід почати з визначення списку та опису небезпечних подій, які можуть статися у вашій організації та потребують уваги.

Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницьких ризиків при розробці економічних стратегій і задумів підприємств і прийнятті тих чи інших рішень неминуче гальмують розвиток суспільства в цілому, науково-технічний прогрес і забезпечують стагнацію економічної системи. Таким чином, в рамках розробленої компанією політики управління ризиками можна точно і своєчасно виявляти нові бізнес-ризиків і приймати відповідальні рішення.

Отже, управління ризиками – це система, що включає в себе ідентифікацію та аналіз ризиків, управління ними (спрямоване на мінімізацію або нейтралізацію загроз і досягнення прибутковості і успіху в діяльності компанії в довгостроковій перспективі).

1.2 Концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства

Концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства передбачає комплексний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків з метою забезпечення стійкості та успішності бізнесу.

Стратегічне спрямування

- ризики повинні бути враховані при визначенні стратегічних цілей, розробці бізнес-планів та прийнятті стратегічних рішень

Інтеграція в управлінські процеси

- система управління ризиками повинна бути інтегрована в усі аспекти управління підприємством, включаючи планування, прийняття рішень, виконання та контроль

Розробка політики управління ризиками

- підприємство повинно розробити політику управління ризиками, яка визначає цілі, принципи, відповідальності та процедури управління ризиками на всіх рівнях організації

Ідентифікація ризиків

- включає виявлення всіх можливих ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства

Рис.1.3 Ключові аспекти цієї концепції формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства

Джерело: складене автором з використанням [2, 8].

Сутність менеджменту впливає з принципу необхідності створення успішних підприємств шляхом раціональної організації виробництва.

Основною причиною цього є швидка реакція компаній на зміни навколишнього середовища, а саме:

1. забезпечити стабільну систему управління суб'єктами;
2. забезпечити розробку теми адміністраторами.

У сьогоденному конкурентному економічному середовищі потрібне гнучке управління, оскільки прийняття рішень, засноване виключно на досвіді, є неправильним підходом у швидко мінливому середовищі. Тому основним напрямком удосконалення корпоративного управління є активне управління на основі системного та ситуаційного підходів.

Метою активного управління є розробка рішень з найвищою ефективністю виробництва, а головним завданням цього управління є оптимізація розподілу ресурсів і використання виробничих потужностей на стійкій основі. Діяльність і мета розвитку компанії відповідно до її цілей.

Принципи системного підходу використовуються у зв'язку з тим, що компанія розглядається як система, яка активно взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем, і в якийсь момент зовнішнє середовище відіграє важливу роль практично у всіх її операціях. Крім того, в управлінні необхідно використовувати методи, які відповідають ситуації. Цей метод базується на тому, що вся організація господарської діяльності підприємства є реакцією на зовнішні впливи.

Важливими є особливості поточної ситуації. Спроби адаптувати економічну діяльність компанії до невизначеності включають свідоме або свідоме управління ризиками. Управлінське рішення зазвичай визначається як метод вибору дії для досягнення конкретної мети за конкретних умов, що розглядаються існуючі фактори ризику або існуючі прямі ризики. Це основний фактор, який впливає на те, що контролює система управління [3].

Стратегії корпоративного управління повинні визначати найсерйозніші потенційні джерела та умови ризику на основі наукового та раціонального прогнозування ймовірних результатів.

Інтеграція управління ризиками в систему корпоративного управління є необхідною передумовою успішної корпоративної діяльності. Тут немає загальних заходів, кожен ситуацію потрібно оцінювати індивідуально. У остаточній оцінці керівники повинні покладатися на свої власні та заходи безпеки.

Управління бізнесом має конкретні цілі: підприємці в цілому поліпшення економічного добробуту, збільшення прибутку, підтримка досягнутої конкурентоспроможності, розвиток бізнесу, набуття нових якостей, виконання функцій держави, виконання загальнодержавних завдань тощо. Однак, якщо цього неможливо досягти без інших цілей, головним завданням є утримання

позицій на ринку. Щоб виконати це завдання, підприємство має постійно впроваджувати набір заходів, які забезпечують досягнення належного рівня базової функціональності, надійності системи та, перш за все, управління ризиками. На рис. 1.4 окреслені основні принципи, стратегії і тактики управління ризиками.



Рис. 1.4 Основні принципи, стратегії і тактики управління ризиками

Джерело: складене автором на основі [6,11,12].

Процес управління в замкнутому єдиному контурі дозволяє організувати безперервність прямих і зворотних зав'язків. Необхідно здійснювати постійний аналіз можливих ризиків, розробляти та впроваджувати заходи протидії ризикам.

В управлінні ризиками надмірне прийняття ризику має бути обмежене наявністю санкцій щодо відшкодування збитків, але занадто сувора система санкцій призведе до зниження незалежності виконавця, що призведе до зниження ефективності діяльності. Це означає, що управління ризиками полягає в пошуку необхідного балансу. Система управління ризиками керується однією метою та одним учасником. Ризик є контрольною змінною.

Керований об'єкт – особа, відповідальна за функціональність керованого об'єкта. Методи управління дуже різноманітні [4]. Управління ризиками вимагає вирішення конкретних завдань, таких як: аналіз небезпеки; порівняння

втрат і доходів; вибір альтернативи; здійснення заходів щодо зменшення негативних наслідків.



Рис. 1.5 Функції управління ризиками

Джерело: складене автором на основі [7, 8].

Система управління ризиками на підприємстві складається з таких ключових елементів:

1) Політика управління ризиками – це документ, який визначає загальні принципи, цілі та стратегії управління ризиками на підприємстві. Він відображає ставлення керівництва до ризиків та визначає основні напрями роботи.

2) Організаційна структура – визначення відповідальних за управління ризиками на різних рівнях підприємства. Це можуть бути спеціалізовані підрозділи, комітети з ризик-менеджменту, або окремі посадові особи.

3) Методологія управління ризиками - сукупність методів, інструментів та процедур, які використовуються для ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та моніторингу ризиків.

4) Інформаційні системи - технологічні засоби для збору, обробки та аналізу інформації про ризики, які забезпечують ефективну комунікацію та підтримку прийняття рішень.

5) Культура управління ризиками - формування у співробітників усвідомлення важливості управління ризиками, розвиток компетенцій та навичок, необхідних для ефективного ризик-менеджменту.

Отже, управління ризиками слід розглядати в більш широкому сенсі, ніж як один з методів фінансового менеджменту. Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризиків, технічного і техніко-економічного аналізу потенціалу та бізнес-середовища підприємства, а також прогнозі нормативної бази управління, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Крім того, управління ризиками передбачає розробку стратегії і тактики.

1.3 Методи управління економічними ризиками на підприємстві

Управління економічними ризиками є важливою частиною успішного функціонування бізнесу. Система управління ринком базується на економічній свободі підприємців. Правила та норми корпоративної діяльності реалізуються через встановлення норм та функцій податкової системи. Все інше залежить від інтересів виробників і споживачів і дії ринкових сил. Проте конкурентне ринкове середовище позбавляє багатьох учасників економіки їх свободи. У цьому випадку виграш одних людей може призвести до втрат інших. Це означає, що підприємці й надалі стикатимуться з невизначеністю та неповною інформацією, що наражатиме їх на більші ризики.

Конкурентоспроможність компанії відображається в її здатності успішно функціонувати та розвиватися на певному ринку. Отже, для того, щоб управляти та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, необхідно постійно контролювати та враховувати різні зовнішні та внутрішні фактори

[15]. Також важливо регулярно оцінювати ефективність застосованих методів і адаптувати їх до змінних умов ринку та внутрішніх факторів підприємства [7].

Управління економічним ризиком у бізнесі передбачає використання різноманітних методів і стратегій. Підприємствам доступні різні методи управління економічними ризиками (рис. 1.6). Наведені методи можна використовувати окремо або в комбінації для ефективного управління економічними ризиками на підприємстві.

Ідентифікація ризиків: Першим кроком в управлінні ризиками є визначення всіх ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Цього можна досягти шляхом аналізу ринку, конкурентів, внутрішніх процесів і зовнішніх факторів.

Оцінка ризику: Після визначення ризиків їх необхідно оцінити з точки зору їхньої ймовірності та впливу на бізнес. Це допоможе визначити, які ризики є найбільш значущими та потребують найбільшої уваги.

Розробка стратегії управління ризиками: Після оцінки ризиків компанії можуть розробити стратегії боротьби з ризиками. Це може включати вжиття заходів для мінімізації ризиків, передбачення можливих результатів і розробку планів дій для усунення цих ризиків.

Впровадження засобів контролю: Після розробки стратегії управління ризиками необхідно запровадити систему контролю, яка дозволить своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та вжити заходів для їх мінімізації.

Страховання: Це техніка управління фінансовими ризиками, яка дозволяє компаніям передавати частину своїх ризиків страховій компанії.

Диверсифікація портфеля: Ще одна стратегія управління ризиками полягає в розподілі ваших інвестицій між різними активами або ринками, щоб зменшити загальний ризик вашого портфеля

Використання похідних фінансових інструментів: включає використання фінансових інструментів, таких як опціони, ф'ючерси та свопи, щоб зменшити ризик коливань цін на фінансові активи, коливань валют, процентних ставок тощо.

Рис. 1.6 Методи управління економічними ризиками на підприємстві

Джерело: складене автором на основі [7, 10].

Страховання - це один з найбільш поширених методів управління ризиками. Підприємство може укласти страхові поліси, щоб захистити себе від фінансових втрат у разі виникнення непередбачуваних подій, таких як природні катастрофи, пожежі, крадіжки тощо. За умови укладення відповідного страхового покриття, компанія може зменшити фінансові витрати, пов'язані зі збитками.

Диверсифікація портфеля - цей метод полягає в тому, щоб розподілити ризики, інвестуючи кошти в різноманітні активи, галузі чи ринки. Наприклад,

підприємство може розподілити свої інвестиції між різними галузями, регіонами або типами активів, щоб зменшити вплив негативних подій на загальний фінансовий результат.

Використання фінансових інструментів - підприємство може використовувати різні фінансові інструменти, такі як опціони, ф'ючерси, свопи тощо, для зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами цін на товари, валюту, процентні ставки тощо. Наприклад, опціон може забезпечити підприємство захист від негативних змін ціни на певний актив.

Управління ризиками передбачає різні методи контролю зовнішніх і внутрішніх джерел ризику. Важливою умовою функціонування компанії в умовах гострої конкуренції є те, чи зможе керівництво створити ефективну систему управління ризиками. Завдання управління ризиками полягає в розробці заходів, які можна вжити під час кризи, щоб подолати труднощі з мінімальними втратами. Управління ризиками спрямоване на фінансові питання, ризиковані капіталовкладення тощо.

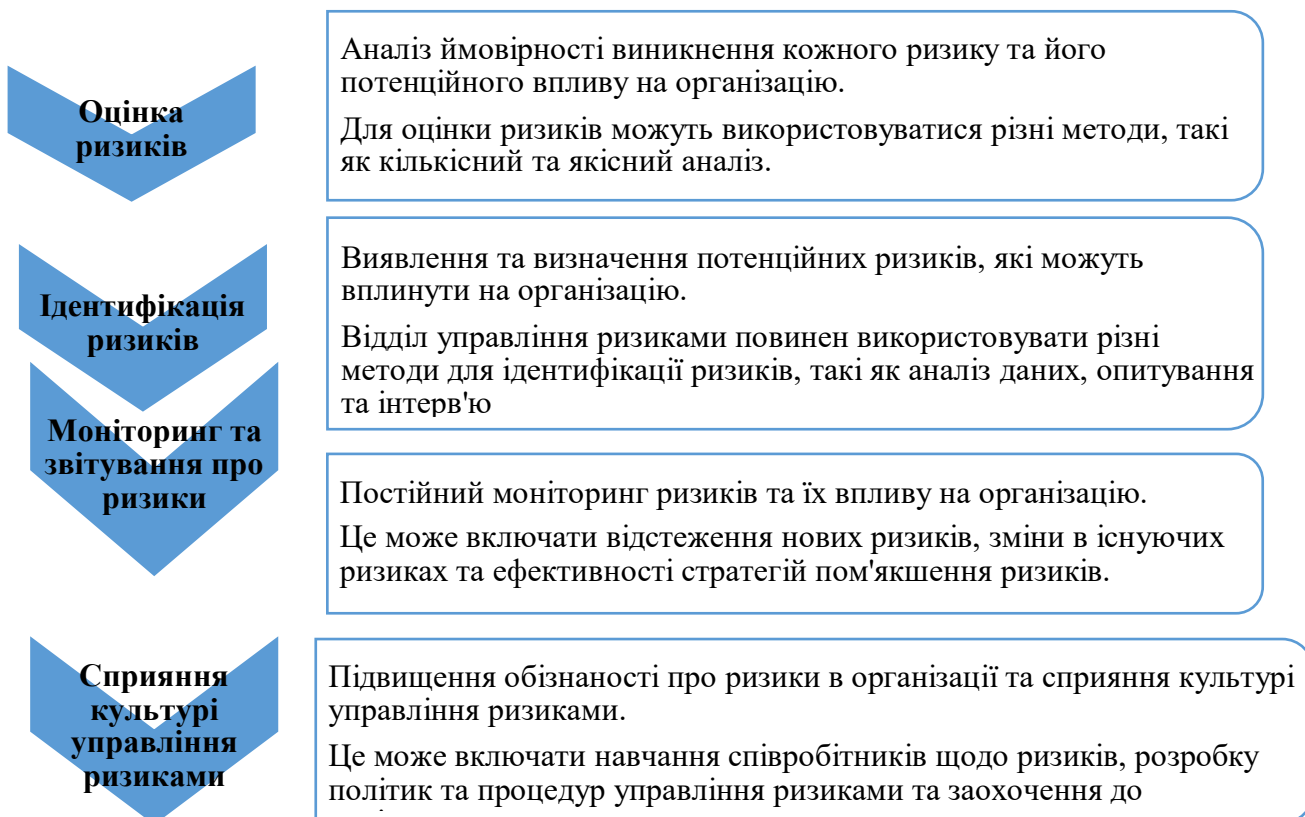


Рис.1.7 Основні обов'язки відділу управління ризиками

Джерело: складене автором на основі [15,16].

Метою ризик-менеджменту є пошук рішень для мінімізації впливу ризиків і збільшення віддачі від діяльності об'єкта.



Рис. 1.8 Оптимальна система ризик-менеджменту

Джерело: складене автором на основі [15,17,19].

Не існує чіткого підходу до питання про те, як має бути організовано управління ризиками в компанії. Загальноприйнятий підхід полягає у створенні підрозділу «Управління ризиками» [18]. Завданням цього відділу є розробка та реалізація обраних стратегій розвитку компанії.

У більшості випадків управління ризиками здійснюється одним із представників топ-менеджерів, а групи експертів формуються залежно від деталей інциденту, але в більшості випадків є напрямок уникнення збитків та зменшення збитків втрата [12]. Інша перспектива: мінімізація та усунення ризику є відповідальністю всіх співробітників.

Аналіз практики управління ризиками показав, що стандартної системи управління ризиками не існує. Робота ризик-менеджера полягає в розробці та впровадженні стратегій і принципів управління ризиками.

Ідентифікація ризиків є одним із найбільш трудомістких і найменш формалізованих етапів управління ризиками. Існує понад 10 систем класифікації ризиків із понад системами класифікації, і в цих системах класифікації є сотні типів ризиків. Їх якісна ідентифікація не була

формалізована традиційними методами. Якісна оцінка ризику експертного типу вимагає істотних передумов [14]. Має бути достатня кількість кваліфікованих спеціалістів, які володіють повною інформацією про розвиток підприємства та його економічне середовище. Етап ідентифікації ризиків акцентує увагу на першому серйозному питанні: формуванні ефективної системи управління ризиками.

Не існує стандартизованого підходу до якісної оцінки ризику, що є необхідною умовою для відповідної кількісної оцінки. Визначення рівня та тяжкості ризику тісно пов'язане з кількісним аналізом. Різноманітні фінансові інструменти використовуються при пошуку способів зменшити або уникнути ризику [20].

Як відомо, ефективність використання наведеного інструментарію передусім базується на ефективній системі ідентифікації та кількісної оцінки ризиків. В умовах дефіциту фінансових ресурсів також важливо визначити пріоритетний напрямок управління ризиками, і це особливо актуально для українських компаній. Визначення кількісних меж застосовності того чи іншого засобу є недостатньо обґрунтованим. Тому під час побудови та функціонування механізму управління фінансово-економічними ризиками підприємства виникає багато проблем, які потребують комплексного вирішення [28].

На нашу думку, причиною зазначених проблем є неправильне розуміння ризику як дуалістичної економічної категорії, а отже, однобічний підхід до побудови якісних і кількісних систем оцінки ризиків як основи фінансово-економічних механізмів відповідна система управління.

Дослідження результатів застосування запропонованої системи механізмів управління фінансово-економічними ризиками дає змогу встановити суттєве зниження інтегральних критеріїв ризику за всіма показниками. Крім того, компанії досягли збільшення фінансових результатів своєї діяльності та покращення фінансового становища, що підтверджено ретроспективним аналізом даних. Механізми впливу та взаємодії фактори ризику об'єктивна та комплексна оцінка системи показників щодо покращення

фінансового стану підприємства, перевірена ретроспективним аналізом проаналізованих даних [17].

Сучасні підходи до вирішення проблем, пов'язаних з ризиком господарської діяльності, повною мірою відображають роль і значення людини в системі управління ризиками підприємства мотиваційні, управлінські, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні та фізіологічні ризики, обумовлені участю людини у виробничо-господарській діяльності підприємства, часто є єдино реальними ризиками. Таким чином, ризик визначає можливість відхилення, тобто невідповідності між запланованими і фактичними результатами прийнятого рішення через наявність певної кількості обмежень вольових, управлінських, професійних здібностей, соціально-психологічного і фізіологічного характеру.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянули сутність ризику його види а також методи щодо управління ризиками. Сучасний підхід до управління ризиками зміщується з фінансового на орієнтований на людину, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змінних обставин і мінімізувати витрати. Тенденції розвитку управління ризиками в Україні відображають загальносвітові тренди, зокрема розширення сфери ризиків, зміна вагових коефіцієнтів ризику та зростання важливості управління ризиками на організаційному рівні.

Управління ризиками - це постійний процес, який потребує постійного моніторингу та контролю за ризиками. Підприємство повинно постійно оцінювати ефективність своїх стратегій управління ризиками та вносити необхідні корективи. Постійно контролювати ризики та їх вплив на корпоративну діяльність. Це дозволяє своєчасно виявляти нові ризики та визначати ефективність заходів з управління ризиками.

Управління ризиками повинно розглядатися як ключовий елемент корпоративного менеджменту, що забезпечує довгострокову стійкість і успішність підприємства. Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволяє підприємствам більш впевнено приймати стратегічні рішення, знижуючи негативний вплив ризиків та підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку.

Отже, на підставі теоретичних основ управління ризиками можна зробити висновок, що ефективне управління ризиками на підприємстві вимагає системного підходу, постійного аналізу та моніторингу, а також розробки та впровадження стратегій управління ризиками, які відповідають конкретним умовам та потребам організації.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «ТД РОСТОК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «ТД РОСТОК» зареєстроване 11.06.2012 р. за юридичною адресою Україна, 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, село Петропавлівська Борщагівка, вулиця Соборна, будинок 1б. Розмір статутного капіталу складає 100,000 грн. Станом на 13.03.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Характеристика ТОВ «ТД РОСТОК» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ТД РОСТОК»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД РОСТОК» ТОВ «ТД РОСТОК»
Дата заснування	11.06.2012
Юридична адреса підприємства	Україна, 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, село Петропавлівська Борщагівка, вулиця Соборна, будинок 1б
Код ЄДРПОУ	38183420
Основний вид діяльності, код галузі	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Директор	Мрига Дмитро Васильович

Джерело: складене автором з використанням [24].

Товариство є комерційною організацією, юридичною особою, з окремим балансом, печатками, штампами, іменними паперами, власним гербом, фірмовим, платіжним та іншими рахунками в установах банків.

Інші види діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»

№	Вид діяльності
1	46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням;
2	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
3	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
4	47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
5	47.30 Роздрібна торгівля пальним

Джерело: складене автором з використанням [24].

Активи компанії являють собою єдиний господарський комплекс, що включає землю, будівлі та інше майно, обладнання, інвентар, сировину, продукцію, дебіторську заборгованість, борги та всі інші види, необхідні для її діяльності. Те саме стосується зареєстрованих судових позовів.

ТОВ «ТД РОСТОК» володіє, користується і розпоряджається своїм майном відповідно до мети і характеру діяльності та в порядку, встановленому законодавством і статутом. Підприємство має право продавати і передавати, обмінювати і здавати в оренду, а також амортизувати будівлі, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші основні засоби іншим юридичним і фізичним особам [41]. На рис. 2.1 наведена стратегія розвитку ТОВ «ТД РОСТОК».

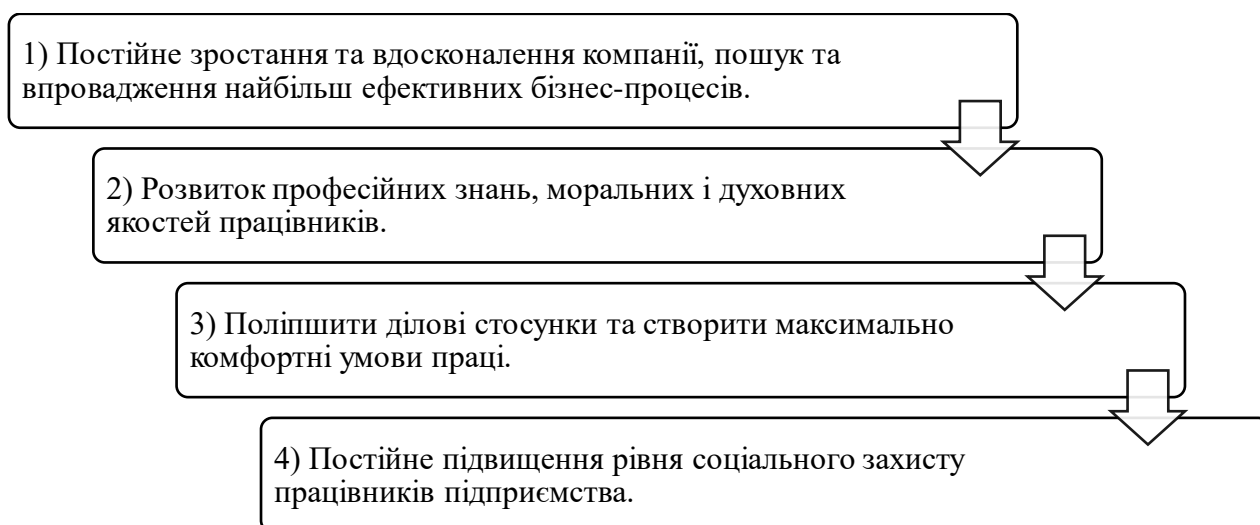


Рис. 2.1 Стратегія розвитку ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: складене автором з використанням [24].

Організаційна структура ТОВ «ТД РОСТОК» включає такі підрозділи (рис. 2.2):

- Виконавчий директор - загальне керівництво підприємством.
- Фінансовий відділ - управління фінансами, бухгалтерський облік, планування бюджету.
- Відділ постачання та закупівель - організація закупівель паливних ресурсів, укладання контрактів з постачальниками.
- Відділ збуту та маркетингу - розробка стратегій продажів, маркетингові дослідження, робота з клієнтами.
- Логістичний відділ - організація транспортування та зберігання палива.
- Юридичний відділ - підготовка та супровід договорів, консультування з юридичних питань.
- HR-відділ - управління персоналом, підбір кадрів, навчання і розвиток співробітників.

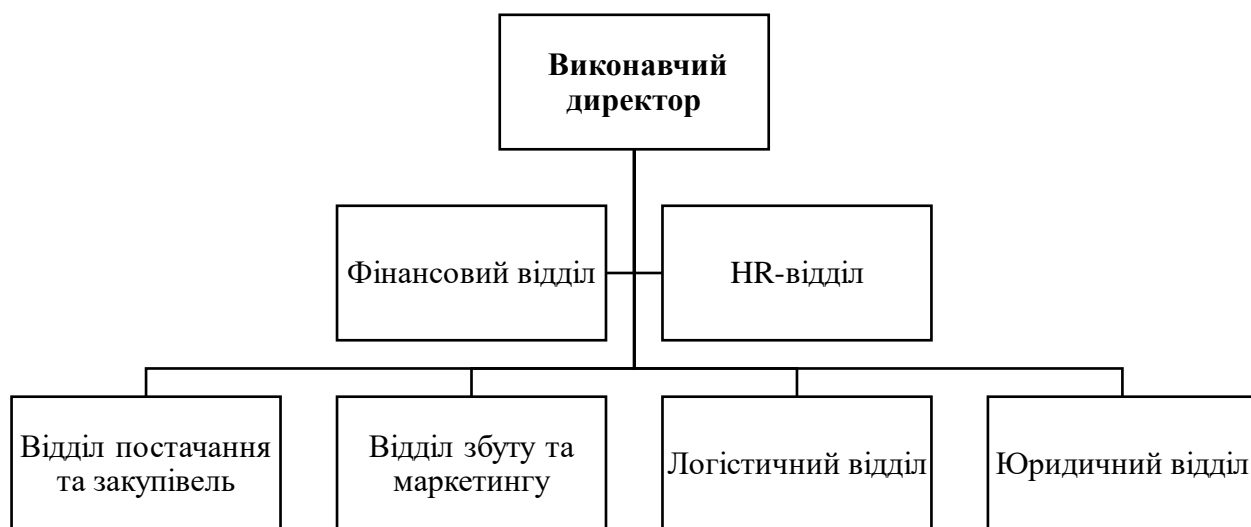


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: складене автором з використанням [24].

ТОВ «ТД РОСТОК» є важливим гравцем на ринку паливних ресурсів України, здійснюючи діяльність у сфері оптової торгівлі паливом. Завдяки чітко визначеним економічним показникам, організаційній структурі та стратегічному плануванню підприємство здатне забезпечувати стабільний

розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне управління фінансами, логістикою та персоналом дозволяє компанії досягати високих результатів та задовольняти потреби своїх клієнтів.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»

Проаналізуємо основні фінансові показники ТОВ «ТД РОСТОК» за період 2021-2023 рр., звернувши особливу увагу на баланс доходів та витрат.

В табл. 2.3 наведені показники фінансової звітності за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД РОСТОК» за період 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2023	2022	2021	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Дохід	422379	480239	436102	44137	-57860	10,12	-12,05
Чистий прибуток	518383	571237	505941	65296	-52854	12,91	-9,25
Активи	312043	357339	297547	59792	-45296	20,09	-12,68
Зобов'язання	96504	117330	118666	-1336	-20826	-1,13	-17,75

Джерело: складене автором з використанням [24].

Аналізуючи дані табл. 2.3 дохід підприємства за досліджуваний період скоротився на 57 860 тис.грн. (12,5 %). Це може свідчити про ринкові коливання або внутрішні проблеми в компанії. Схожа тенденція з доходом. У 2022 році чистий прибуток зріс на 12.90%, а у 2023 році знизився на 9.25%. Це може бути пов'язано з тими ж факторами, що вплинули на дохід. Активи зросли на 20.10% у 2022 році, але зменшилися на 12.68% у 2023 році. Зниження активів може бути сигналом про проблеми з інвестиціями або операційною діяльністю. Зобов'язання зменшуються протягом всього періоду. Зниження зобов'язань на

1.13% у 2022 році та на 17.75% у 2023 році свідчить про покращення фінансової стійкості компанії.

Фінансовий стан означає здатність компанії здійснювати свою фінансову діяльність. Стабільний фінансовий стан компанії є найважливішою передумовою її успішного функціонування та розвитку. Оцінка фінансового стану компанії проводиться на основі фінансових звітів, таких як баланс, звіт про доходи та звіт про фінансовий стан.

Фінансові показники: Аналіз ключових фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність і фінансовий стан.

1. Середній розмір основних засобів, тис. грн. – середній розмір основних засобів підприємства за звітний період:

$$OЗ = \frac{\Phi.1р.1010(гр.3+гр.4)}{2} \quad (2.1)$$

$$2021 \text{ р. } OЗ = (158639+159931)/2 = 158285$$

$$2022 \text{ р. } OЗ = (159931+189629)/2 = 175780$$

$$2023 \text{ р. } OЗ = (189629+179501)/2 = 184665$$

2. Фондоозброєність, тис.грн. / чол. (Ф_о) – це показник середньорічної вартості основних фондів підприємства по відношенню до середньооблікової чисельності працівників за звітний період:

$$\Phi_o = \Phi_p / \Phi. \text{ ч.р (середнє значення)} \quad (2.2)$$

$$2021 \text{ р. } \Phi_o = 519383/1128 = 470,44$$

$$2022 \text{ р. } \Phi_o = 571227/1117 = 521,39$$

$$2023 \text{ р. } \Phi_o = 504941/1019 = 495,53$$

3. Фондовіддача основних фондів, грн. / грн. (Ф_в) – показник отриманого доходу, від реалізації продукції:

$$\Phi_v = \Phi. \text{ о.д} / \Phi. \text{ р.р (середнє значення)} \quad (2.3)$$

$$2021 \text{ р. } \Phi_v = 519383/159285 = 2,26$$

$$2022 \text{ р. } \Phi_v = 571227/174780 = 3,37$$

$$2023 \text{ р. } \Phi_{\text{в}} = 504941/184565 = 2,74$$

4. Частка основних засобів в активах (Ч о.з.) – Це частка коштів, вкладених в основні засоби. Розраховується як відношення вартості основних засобів до активів підприємства:

$$\text{Ч о.з.} = \Phi_{\text{i}} (\text{гр. 4}) / \Phi_{\text{o}} (\text{гр.4}) \quad (2.4)$$

$$2021 \text{ р. } \text{Ч о.з.} = 389223/455974 = 0,75$$

$$2022 \text{ р. } \text{Ч о.з.} = 440088/508365 = 0,87$$

$$2023 \text{ р. } \text{Ч о.з.} = 447367/477346 = 0,95$$

5. Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.о.з.) – це показник, що показує ступінь фізичного зносу основних засобів. Відношення витрат на амортизацію основного засобу до його первісної вартості :

$$\text{Кзн.о.з} = \Phi_{\text{з.о}} (\text{гр. 4}) / \Phi_{\text{д.в}} (\text{гр. 4}) \quad (2.5)$$

$$2021 \text{ р. } \text{Кзн.о.з.} = 229292/389223 = 0,68$$

$$2022 \text{ р. } \text{Кзн.о.з.} = 250459/440088 = 0,46$$

$$2023 \text{ р. } \text{Кзн.о.з.} = 267866/447367 = 0,50$$

6. Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон.о.з.) –це вказує на ступінь фізичного оновлення основних засобів. Розраховується як відношення 43-кратної вартості основних засобів за звітний період до вартості основних засобів на кінець періоду.:

$$\text{Кон.о.з} = \Phi_{\text{п.в.}} / \Phi_{\text{п.в.р.}} (\text{гр.4}) \quad (2.6)$$

$$2021 \text{ р. } \text{Кон.о.з.} = (389223-363364)/389223 = 0,06$$

$$2022 \text{ р. } \text{Кон.о.з.} = (440088-389223)/440088 = 0,12$$

$$2023 \text{ р. } \text{Кон.о.з.} = (447367-440088)/ 447367 = 0,03$$

7. Коефіцієнт мобільності активів (К моб.) – означає кількість коштів на одиницю необігових:

$$\text{К моб.} = \Phi_{\text{№ 1, р. 1195}} (\text{гр. 4}) + \text{р. 1200} (\text{гр. 4}) / \Phi_{\text{№ 1, р. 1095}} (\text{гр. 4}) \quad (2.7)$$

$$2021 \text{ р. К моб.} = (203148+0)/252826 = 0,70$$

$$2022 \text{ р. К моб.} = (243827+0)/264538 = 0,93$$

$$2023 \text{ р. К моб.} = (218721+0)/258625 = 0,85$$

Дані таблиці 2.4 видно, що з 2021 по 2023 рік основні фонди компаній зросли. У 2021 році обсяг угоди склав 159 285 444 тис.грн. А у 2023 році зросла на 184 565 тис.грн. та склала 2 528 000 грн.

За вказаний період кількість співробітників зросла на 35,08 тис.

Порівняно з 2021 роком підвищився рівень внутрішньої механізації та автоматизації завдань.

При цьому рівень прибутковості фонду в 2023 році нижчий за відповідний показник в 2021 році -0,53 грн. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів ТОВ «ТД РОСТОК».

Таблиця 2.4

Показники майнового стану підприємства за 2021-2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2021	2022	2023
1	Середня величина основних засобів, тис. грн.	ОЗ	15828,5	17578,0	184665
2	Фондоозброєність, тис.грн. / чол.	Фо	470,4 4	521,3 9	495,53
3	Фондовіддача основних фондів	Фв	2,26	3,37	2,74
4	Частка основних засобів в активах	Чо.з.	0,75	0,87	0,94
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	Кзн.о.з	0,68	0,46	0,5
6	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Кон.о.з.	0,06	0,12	0,03
7	Коефіцієнт мобільності активів	К моб.	0,7	0,93	0,85

Джерело: власні розрахунки.

Розглянемо рентабельність підприємства основним показником діяльності. До основних показників рентабельності, які використовуються при аналізі фінансового стану компанії, відносяться: коефіцієнт прибутковості активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; маржа прибутку від

продажу; рентабельність діяльності. Незважаючи на коливання доходів і прибутку, коефіцієнт рентабельності залишається досить високим, що вказує на ефективність використання активів компанії. Зростання коефіцієнта ліквідності з 2.51 у 2021 році до 3.23 у 2023 році свідчить про те, що компанія має достатньо активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Основні результати аналізу фінансової діяльності ТОВ «ТД РОСТОК» за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.3.

Результати аналізу фінансової діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»	1) Розширення корпоративної господарської діяльності;
	2) Підприємство є ліквідним;
	3) Фінансовий стан підприємства є стабільним, але є тенденція до його погіршення;
	5) Збільшити розмір власних оборотних коштів;
	6) Зниження ділової активності.

Рис. 2.3 Результати аналізу фінансової діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: власні дослідження.

Компанія ТОВ «ТД РОСТОК» демонструє загальну стабільність з деякими коливаннями в доходах і чистому прибутку. Зменшення активів у 2023 році та зниження доходів і прибутку можуть бути викликані як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми управлінськими викликами. Зменшення зобов'язань і високий коефіцієнт ліквідності свідчать про позитивний фінансовий стан та здатність компанії покривати свої зобов'язання.

Рекомендовано провести детальний аналіз причин зниження доходів і активів у 2023 році та розробити стратегії для покращення цих показників у майбутньому.

2.3 Оцінка рівня ризику діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»

Пріоритезація ризиків є ключовим етапом в управлінні ризиками, що дозволяє визначити найбільш критичні загрози для діяльності компанії і відповідним чином розподілити ресурси для їх мінімізації або уникнення. Для ТОВ «ТД РОСТОК» пріоритезація ризиків може бути проведена на основі оцінки ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на компанію. Основні етапи пріоритезації ризиків:

1. Ідентифікація ризиків передбачає виявлення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії (рис. 2.4).
2. Оцінка ризиків - визначення ймовірності виникнення кожного ризику та оцінка його потенційного впливу на компанію.
3. Пріоритезація ризиків - встановлення пріоритетів для ризиків на основі їх оцінки.
4. Розробка стратегії управління ризиками - визначення заходів для мінімізації або уникнення пріоритетних ризиків.

Основні ризики діяльності ТОВ "ТД Росток"

1. **Ринкові ризики:** Зміни в попиті на продукцію, коливання цін на сировину, зміни в конкурентному середовищі.

2. **Операційні ризики:** Перебої в постачанні, технічні збої, неефективність виробничих процесів.

3. **Фінансові ризики:** Коливання валютних курсів, зміни в процентних ставках, ризики ліквідності.

4. **Репутаційні ризики:** Негативні відгуки клієнтів, проблеми з якістю продукції, публічні скандали.

5. **Юридичні ризики:** Зміни в законодавстві, судові справи, ризики пов'язані з договорами.

6. **Економічні ризики:** Макроекономічна нестабільність, економічні кризи.

7. **Соціальні ризики:** Зміни в соціальних настроях, проблеми з працівниками.

8. **Екологічні ризики:** Вплив на навколишнє середовище, природні катастрофи.

Рис. 2.4. Ідентифікація ризиків для ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: власні дослідження.

Наступним кроком проведемо оцінку ризиків ТОВ «ТД РОСТОК», відповідно оцінка ймовірності та впливу: висока (Н); середня (М); низька (L)

Таблиця 2.5

Оцінка ризиків ТОВ «ТД РОСТОК»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Ринкові ризики	Н	Н	Високий
Операційні ризики	М	Н	Високий
Фінансові ризики	М	М	Середній
Репутаційні ризики	L	Н	Середній
Юридичні ризики	М	М	Середній
Економічні ризики	М	Н	Високий
Соціальні ризики	L	М	Низький
Екологічні ризики	L	L	Низький

Джерело: власні дослідження.

Встановимо пріоритети для ризиків на основі проведеної оцінки та визначимо шляхи мінімізації ризиків(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Пріоритезація ризиків ТОВ «ТД РОСТОК»

Види ризиків	Ймовірність	Шляхи мінімізації ризиків
Високий пріоритет		
Ринкові ризики	Висока ймовірність і значний вплив на компанію	Необхідно розробити стратегії для моніторингу ринку та адаптації до змін
Операційні ризики	Середня ймовірність, але високий вплив	Потрібно впроваджувати резервні плани та покращувати операційну ефективність
Економічні ризики.	Середня ймовірність і високий вплив	Необхідно моніторити макроекономічні показники та готуватися до можливих криз
Середній пріоритет		
Фінансові ризики	Середня ймовірність та вплив	Важливо мати план управління фінансовими ризиками, включаючи диверсифікацію фінансових інструментів
Репутаційні ризики	Низька ймовірність, але високий вплив	Необхідно підтримувати високі стандарти якості та комунікації з клієнтами
Юридичні ризики	Середня ймовірність і вплив	Потрібно забезпечити юридичну підтримку та моніторинг змін у законодавстві

Продовження таблиці 2.6

Низький пріоритет		
Соціальні ризики	Низька ймовірність і середній вплив	Варто мати стратегію для управління відносинами з працівниками
Екологічні ризики	Низька ймовірність та вплив	Варто дотримуватись екологічних стандартів і мати плани дій на випадок природних катастроф

Джерело: власні дослідження.

І заключний етап, формування рекомендацій, а саме пропонуємо:

1. Розробити план управління ринковими ризиками, що включає моніторинг ринкових трендів і гнучкість у адаптації стратегії.
2. Підвищити операційну ефективність шляхом впровадження сучасних технологій та резервних планів.
3. Впровадити фінансовий контроль і диверсифікацію, щоб знизити фінансові ризики.
4. Підтримувати високу якість продукції та послуг для мінімізації репутаційних ризиків.
5. Моніторити зміни в законодавстві і забезпечити відповідність усім нормативним вимогам.

Значний вплив на рівень ризику мають показники діяльності ТОВ "ТД РОСТОК", які включають:

Фінансовий стан, якщо компанія має високий рівень заборгованості, низьку ліквідність або нерентабельність, це може становити значний фінансовий ризик.

Ринкова позиція - конкурентне середовище, зміни в попиті та інші ринкові фактори можуть створювати ризики для компанії, особливо якщо вона має обмежену конкурентоспроможність або залежить від обмеженого асортименту товарів або послуг.

Операційні ризики, а саме проблеми з виробництвом, постачанням, якістю товарів або послуг, а також інші операційні чинники можуть становити загрозу для бізнесу.

Зовнішні фактори, політична нестабільність, зміни в законодавстві, природні катастрофи та інші зовнішні події можуть мати великий вплив на ризики діяльності компанії.

Оцінка рівня ризику діяльності ТОВ "ТД РОСТОК" зазвичай вимагає більш детального аналізу, оскільки вона залежить від багатьох чинників, таких як галузь бізнесу, конкурентна ситуація, фінансовий стан компанії, здатність управління ризиками тощо. [34].

Як видно з попереднього розділу фінансового аналізу ТОВ «ТД РОСТОК», вже зросла заробітна плата, тому рентабельність виробництва знижується. І тут ми стикаємося з виробничими ризиками – необхідністю підвищення заробітної плати.

Знизити витрати на виробництво. На перший погляд ці дії суперечать одна одній, але, щоб було легше побачити, подамо їх у вигляді таблиці «Дії – наслідки» 2.5 у причинно-наслідковому вигляді.

Таблиця 2.7

Метод «Дії – наслідки» в роботі з ризиками

Дія	Наслідки	Результат	Кінцевий результат
Підвищення ЗП	Зменшення рентабельності збільшення собівартості	Зниження обсягу продажів втрата конкурентоспроможності, збитків із прибутків.	Відтік робочої сили ресурси.
Не підвищення ЗП	Відтік працівників	Зменшення кількості переривання виробництва	Втрата прибутку

Джерело: власні дослідження.

Аналізуючи дані табл. 2.7 обидві дії є ризикованими та з однаковою ймовірністю призведуть до втрати прибутку. Проаналізувавши ймовірність виникнення ризику, щоб зменшити величину впливу ризику. В табл. 2.8 зазначені шляхи уникнути ризику.

Таблиця 2.8

Шляхи уникнути ризиків в діяльності ТОВ «ТД РОСТОК»

№ п/п	Кроки	Наслідки негативні	Наслідки позитивні
1	Розробка нової системи оплати для робітників, яка не враховує робочий час верстата (можлива лише на верстатах, оснащених ЧПК)	1. Відсутність зростання зайнятості призводить до відтоку талантів 2. Невиконання замовлень через брак працівників ресурси	Зниження витрат
2	Впровадження автоматизації виробництва	1. Відсутність зростання ЗП призведе до відтоку кадрів 2. Високе інвестиційне навантаження	Зниження витрат. Зменшення кількості необхідного персоналу та зниження професійної кваліфікації, необхідної для робочої сили .
3	Впровадження автоматизації виробництва з впровадженням - нової системи оплати праці.	Високе інвестиційне навантаження	Зниження витрат. Зменшення кількості необхідного персоналу та зниження професійної кваліфікації, необхідної для робочої сили .

Джерело: власні дослідження.

Уникнення ризиків у підприємницькій діяльності повністю неможливе, але є багато шляхів для їх мінімізації та управління ними. ТОВ «ТД РОСТОК» має потенціал для ефективного управління ризиками, що дозволить забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Пріоритезація та належне управління виявленими ризиками допоможе мінімізувати їх вплив та використати можливості для подальшого зростання компанії.

Висновки до розділу 2

Отже, невиконання інвестиційних проектів або ризик зниження рентабельності означає, що частину прибутку необхідно інвестувати в нові технології. На даний момент це економічно затратно, але в майбутньому можна отримувати прибуток, не втрачаючи компанії.

Зміни у попиті та умовах конкуренції можуть становити значний ризик для компанії. Наприклад, зміни у споживчих уподобаннях, введення нових конкурентів на ринок або зміни в регулюванні можуть впливати на обсяги продажів та прибутковість. Недостатня ліквідність, великий обсяг заборгованості, неправильне фінансове планування або непередбачені витрати можуть загрожувати фінансовому стану компанії. Великі кредитні зобов'язання або високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування також можуть створювати ризики.

Проблеми з виробництвом, постачанням, якістю товарів або послуг, а також збитки від природних катастроф або технічних неполадок можуть мати значний вплив на ефективність операцій і фінансові результати компанії. Зміни у законодавстві, тарифні бар'єри, політична нестабільність або геополітичні конфлікти можуть створювати невизначеність для бізнесу і впливати на його прибутковість. Проблеми зі здатністю привабити та утримати кваліфікованих працівників, конфлікти в колективі або низька продуктивність можуть впливати на робочі процеси та результативність компанії.

Загальний аналіз цих ризиків може допомогти розробити стратегії управління ризиками для зменшення їх впливу на діяльність ТОВ "ТД РОСТОК" і забезпечення стабільного фінансового стану та успішності бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «ТД РОСТОК»

3.1 Заходи щодо вдосконалення економічних та організаційних процесів управління ризиками

Основна мета ризик менеджменту – зробити управління компанією більш ефективним, з урахуванням ризиків, а саме управління ризиками включає в себе такі головні елементи підприємства, як: розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, яка безпосередньо забезпечує не тільки економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації, але й заходи, головним напрямком, яких є – зниження загального рівня підприємницького ризику до прийняттого рівня [35].

Заходи щодо вдосконалення процесів управління ризиками

Аналіз ризиків: Здійснення періодичного аналізу ризиків для визначення потенційних загроз і можливостей. (охоплення всіх аспектів компанії, включаючи фінанси, операції, ринки, людські ресурси тощо)

Створення плану управління ризиками: Розробка конкретного плану дій для кожного ідентифікованого ризику, включаючи стратегії мінімізації, прогнозування, пом'якшення та ризику

Впровадження системи управління ризиками: Розробка та впровадження спеціалізованих систем управління ризиками, які забезпечують ефективну ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків на різних рівнях організації

Організація навчання та розвитку: Забезпечує навчання та розвиток персоналу у сфері управління ризиками, що дозволяє їм ефективно реагувати на потенційні загрози

Залучення зацікавлених сторін: Залучення зацікавлених сторін, такі як керівництво, співробітники, клієнти та партнери, до процесу управління ризиками для досягнення ширшої зацікавленості та прийняття

Моніторинг і звітність: Постійний моніторинг ризиків і звітність про стан, розробку та ефективність заходів з управління ризиками для своєчасного виявлення та реагування на зміни обставин.

Постійне вдосконалення: Оцінка ефективності заходів з управління ризиками та постійне вдосконалення політики та процедур на основі отриманих даних і досвіду

Рис. 3.1. Заходи щодо вдосконалення процесів управління ризиками для ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: власні дослідження.

Щоб покращити свої економічні та організаційні процеси управління ризиками в ТОВ «ТД РОСТОК», рекомендуємо впровадити наступні заходи, наведені на рис. 3.1. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості та успішності підприємства.

Комплексне та ефективне управління ризиками можливе лише через впровадження системи управління ризиками. Управління ризиками на основі інновацій – це набір методів, принципів та інструментів для прийняття управлінських рішень, які враховують критерії ефективності, які дають змогу зменшити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на інновації [42].

Відсутність спеціалізованого відділу управління ризиками в ТОВ «ТД РОСТОК» означає, що відповідальність за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками розподілена серед усіх функціональних відділів підприємства. Така структура має свої переваги та недоліки, які необхідно врахувати для ефективного управління ризиками.

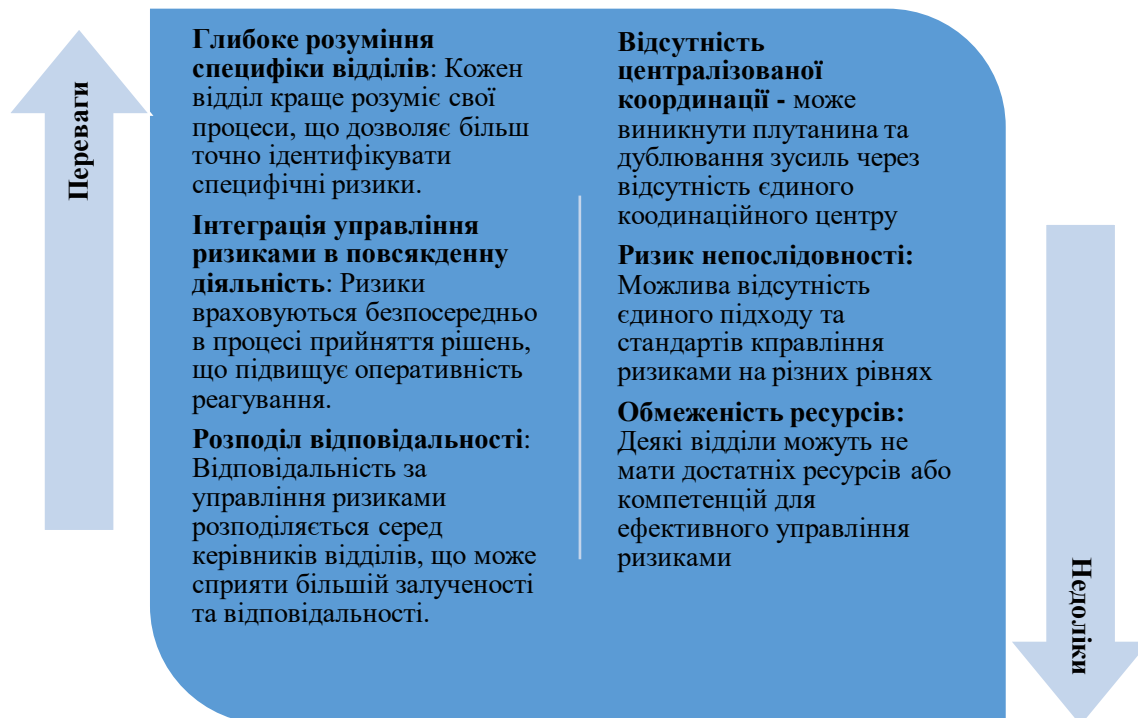


Рис. 3.2 Переваги децентралізованого підходу до управління ризиками в ТОВ «ДЦ РОСТОК»

Джерело: власні узагальнення.

Рекомендуємо сформувати відділ управління ризиками ТОВ «ТД РОСТОК», метою якого буде забезпечення стійкості та безпеки діяльності підприємства шляхом ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків.

Завдання новоствореного відділу управління ризиком на досліджуваному підприємстві буде:

1. Виявлення та ідентифікація потенційних ризиків.
2. Оцінка ймовірності виникнення та впливу ризиків.
3. Розробка та впровадження заходів щодо мінімізації та управління ризиками.
4. Моніторинг та контроль ризиків.
5. Формування звітності та рекомендацій для керівництва компанії.
6. Проведення навчальних програм та підвищення обізнаності персоналу щодо управління ризиками.

Рекомендована структура відділу управління ризиками та їхні функціональні обов'язки:

✓ Начальник відділу управління ризиками, який керує діяльністю відділу, відповідає за стратегічне планування та загальне управління ризиками, координує роботу співробітників відділу.

✓ Аналітик ризиків, проводить аналіз та оцінку ризиків; розробляє моделі ризиків та оцінює їх вплив; займається прогнозуванням та сценарним моделюванням.

✓ Менеджер з операційних ризиків, ідентифікує та аналізує операційні ризики; впроваджує заходи щодо мінімізації операційних ризиків; співпрацює з іншими відділами для виявлення потенційних ризиків.

✓ Фінансовий ризик-менеджер, аналізує фінансові ризики, такі як валютні, процентні, кредитні; розробляє стратегії управління фінансовими ризиками; відстежує фінансові показники та звітує про фінансові ризики.

✓ Спеціаліст з юридичних ризиків, оцінює юридичні ризики, пов'язані з законодавчими змінами, договорами та судовими справами; впроваджує заходи

щодо мінімізації юридичних ризиків; співпрацює з юридичним відділом компанії.

✓ Менеджер з інформаційних та технологічних ризиків, аналізує ризики, пов'язані з інформаційними системами та технологіями; впроваджує заходи щодо захисту інформаційних ресурсів; контролює дотримання політик інформаційної безпеки.

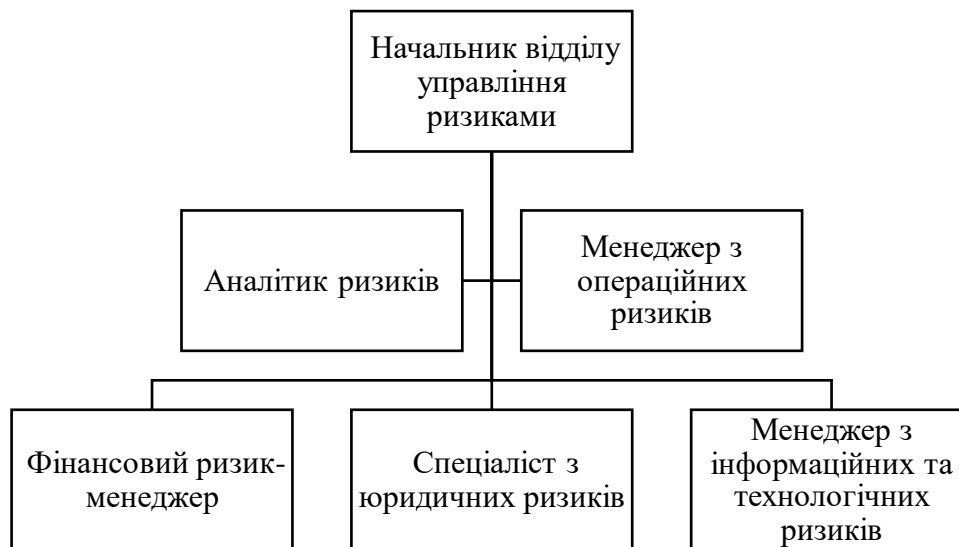


Рис. 3.3 Рекомендована структура відділу управління ризиками в ТОВ «ДЦ РОСТОК»

Джерело: власні узагальнення.

Основні функції відділу управління ризиками

1. Ідентифікація ризиків:
 - Проведення регулярних аудитів та аналізу бізнес-процесів.
 - Залучення всіх структурних підрозділів до процесу виявлення ризиків.
2. Оцінка ризиків:
 - Аналіз ймовірності виникнення та потенційного впливу ризиків.
 - Використання методик оцінки ризиків (кількісних та якісних).
3. Розробка заходів управління ризиками:
 - Розробка стратегій та планів реагування на ризики.
 - Впровадження заходів щодо зниження ризиків (страхування, резервні плани, диверсифікація тощо).
4. Моніторинг та контроль:

- Постійний моніторинг ризиків та ефективності впроваджених заходів.
- Ведення бази даних про ризики та інциденти.

5. Звітність та комунікація:

- Підготовка звітів про ризики для керівництва компанії.
- Проведення внутрішніх тренінгів та семінарів для персоналу.

Отже, механізм управління ризиками враховує вплив зовнішнього середовища, а його центральною ланкою є підсистема управління ризиками. Це відображає системний погляд на процес управління ризиками. Тільки шляхом комплексного та систематичного аналізу процесів управління можна розробити плани, які призведуть до практичних результатів.

Відділ управління ризиками ТОВ «ТД РОСТОК» є критично важливою ланкою в забезпеченні стабільної та безпечної діяльності компанії. Ефективне управління ризиками сприяє мінімізації негативних впливів та забезпечує стійкість бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз. Завдяки скоординованій роботі відділу та впровадженню відповідних стратегій, компанія може оперативно реагувати на виклики та адаптуватися до змін у середовищі.

3.2 Рекомендовані методи нейтралізації фінансових ризиків підприємств в ТОВ «ТД РОСТОК»

В сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам доводиться здійснювати господарську діяльність в умовах постійної невизначеності та мінливості економічного середовища. Впроваджений воєнний стан лише посилює невизначеність та високі ризики. Тому для підприємств надзвичайно важливим є здійснення управління ризиками, що дозволить знизити їх негативний вплив [4].

Небезпека, пов'язана з наслідками гібридної загрози, може становити небезпеку для компаній, спричиняючи серйозні збитки та призводячи до катастрофічних умов ведення бізнесу. Тому компаніям слід зосередитися на мінімізації негативних наслідків і забезпеченні миру для підтримки

стабільності. В умовах постійних нападів Російської Федерації їх функціонування вимагає особливого підходу до процесу управління.

У сучасних умовах функціонування бізнесу питання, пов'язані з фінансовими ризиками компаній, набувають актуальності. Найчастіше успіх підприємницької діяльності залежить від готовності самого підприємства найбільш точно і своєчасно виявляти певні види ризиків і безпомилково визначати способи їх оцінки. Тобто для здійснення ефективної діяльності необхідно провести оцінку ризиків і запропонувати шляхи нейтралізації фінансових ризиків у подальшій діяльності.

Як показує практика, особливо порівнюючи з іноземними компаніями, вітчизняні підприємства можуть ігнорувати ризик-менеджмент та відводити йому другорядну роль. І внаслідок цього управління ризиками здійснюється хаотично, коли вони вже настали. Проте передові компанії світу відводять важливу роль ризик-менеджменту [4].

Нейтралізація фінансових ризиків вимагає впровадження комплексних стратегій та методів. Нижче наведено ключові методи нейтралізації фінансових ризиків, які можуть бути ефективно застосовані в ТОВ «ТД РОСТОК» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Методи нейтралізації фінансових ризиків, рекомендовані для
ТОВ «ТД РОСТОК»**

Методи	Опис	Застосування
Диверсифікація	Розподіл інвестицій та ресурсів між різними проектами, ринками та активами з метою зменшення ризику втрат	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестування в різні види активів (нерухомість, цінні папери, депозити). • Розширення ринків збуту для зменшення залежності від одного регіону
Хеджування	Використання фінансових інструментів для зменшення ризику від небажаних змін ринкових умов	<ul style="list-style-type: none"> • Використання ф'ючерсних та опціонних контрактів для захисту від валютних ризиків. • Заключення страхових контрактів для захисту від можливих фінансових втрат

Продовження таблиці 3.1

Фінансовий резерв	Створення резервних фондів для покриття можливих втрат	<ul style="list-style-type: none"> • Відрахування певного відсотка прибутку до резервного фонду. • Формування резервів для покриття непередбачених витрат
Страховання	Заключення договорів страхування для покриття можливих фінансових ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Страхування майна, обладнання та товарів. • Страхування від фінансових втрат через форс-мажорні обставини (пожежа, повінь, тощо)
Контроль дебіторської заборгованості	Управління кредитними ризиками через ефективний контроль дебіторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення чітких кредитних лімітів для клієнтів. • Постійний моніторинг стану дебіторської заборгованості. • Використання факторингових послуг для прискорення обороту коштів
Аналіз і моніторинг фінансових показників	Регулярний аналіз фінансових показників для своєчасного виявлення та нейтралізації ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Ведення регулярного аналізу ключових фінансових показників (прибутковість, ліквідність, платоспроможність). • Використання фінансових коефіцієнтів для оцінки стану підприємства
Оптимізація структури капіталу	Забезпечення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу для мінімізації фінансових ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз структури капіталу підприємства і визначення оптимального рівня позикових коштів. • Використання різних джерел фінансування для забезпечення фінансової стійкості
Бюджетування та планування	Ефективне планування та контроль за виконанням бюджету для попередження фінансових ризиків.	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка детальних бюджетів для всіх підрозділів компанії. • Регулярний контроль за виконанням бюджету та коригування планів за необхідності. • Застосування сценарного планування для підготовки до різних варіантів розвитку подій

Джерело: власні узагальнення автора.

Страховання є одним із ключових інструментів управління фінансовими ризиками, яке дозволяє підприємствам захистити свої активи, фінансові результати та забезпечити стабільність бізнесу. Для ТОВ «ТД РОСТОК» страхування може значно зменшити вплив непередбачених подій та мінімізувати фінансові втрати.

Страховання ризиків - це метод управління ризиками, який передбачає передачу фінансових наслідків потенційних втрат страховій компанії за

допомогою сплати страхового внеску [35]. Це поширений спосіб захисту себе та своїх активів від непередбачуваних подій, таких як:

- Стихійні лиха: урагани, повені, землетруси, пожежі тощо.
- Нещасні випадки: травми, інвалідність, смерть тощо.
- Хвороби: серйозні захворювання, які потребують дороговартісного лікування.
- Відповідальність: шкода, заподіяна майну або людям іншими людьми або тваринами, які перебувають під вашою відповідальністю.
- Фінансові втрати: втрата роботи, крадіжка, пошкодження майна тощо.

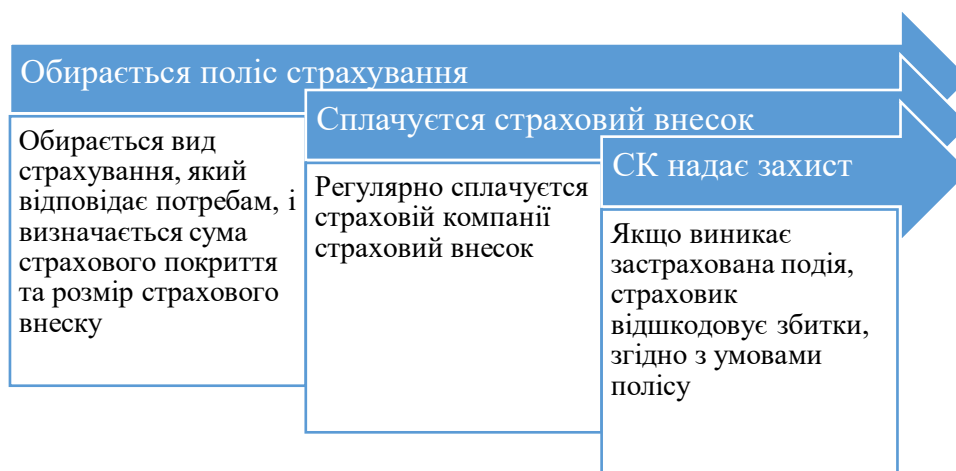


Рис. 3.4 Процес страхування ризиків

Джерело: власні узагальнення.

Розглянемо переваги застосування страхування ризиків в ТОВ «ТД РОСТОК» (рис. 3.5), а саме:

- Захист від фінансових втрат: Страхування може допомогти уникнути значних фінансових втрат у разі непередбачуваної події.
- Доступ до кращого догляду: Деякі поліси страхування надають доступ до кращого медичного обслуговування або ремонту, ніж могли б отримати самостійно.

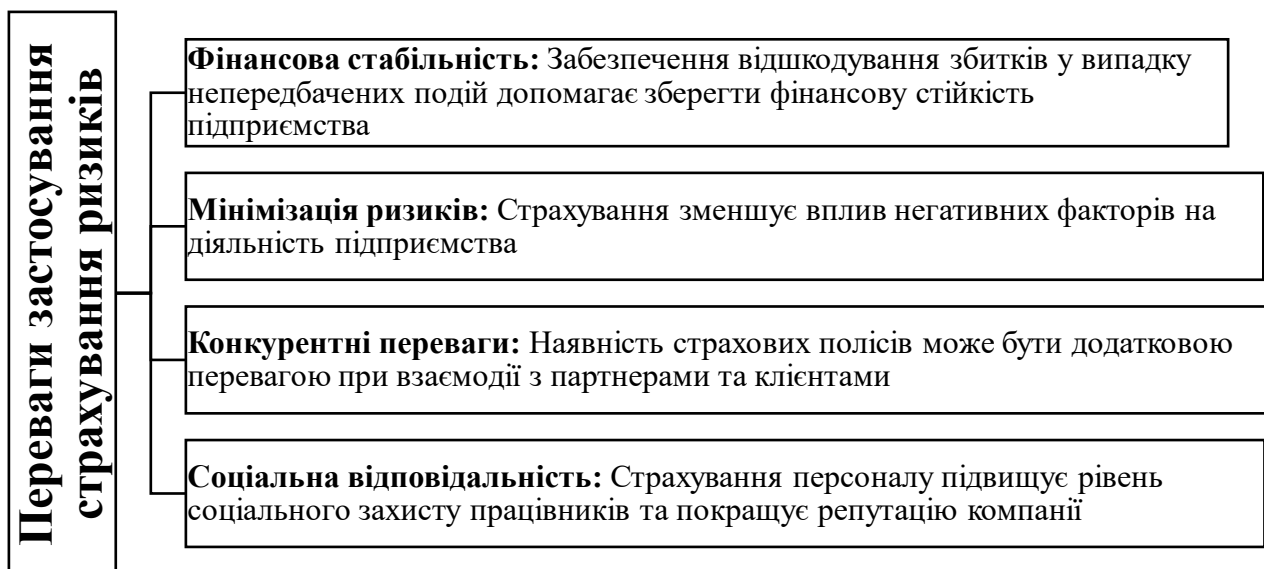


Рис. 3.5 Переваги страхування ризиків для ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: власні узагальнення.

Використання страхування ризиків є ефективним методом захисту ТОВ «ТД РОСТОК» від фінансових втрат та забезпечення стабільної діяльності. Впровадження комплексного підходу до страхування дозволить підприємству мінімізувати вплив негативних подій, зберегти фінансову стійкість та підвищити рівень соціальної відповідальності. Для досягнення максимальної ефективності важливо регулярно оцінювати ризики, вибирати відповідні страхові продукти та підтримувати тісну взаємодію зі страховими компаніями.

Страхування сприяє регулюванню фінансово-правових відносин між різними суб'єктами ринку. Метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, і захист від можливих збитків або відсутності прибутку є особливо важливим [45]. Фактори, що призводять до втрати прибутку, діляться на дві групи. Перша група – перерви у виробничому циклі через стихійні лиха, аварії чи інші несподівані події. Друга група – зміна кон'юнктури ринку, невиконання постачальниками договірних зобов'язань або відмова від попередньо замовлених товарів. У міру розширення ринкових відносин потреба в корпоративному страховому покритті також зростатиме [43].

Штучний інтелект (ШІ) стає все більш важливим інструментом у бізнес-середовищі, особливо в області управління ризиками. Використання ШІ

дозволяє значно підвищити ефективність і точність аналізу ризиків, автоматизувати рутинні завдання і приймати обґрунтовані рішення на основі великих обсягів даних. Для ТОВ «ТД РОСТОК» впровадження ШІ в аналіз ризиків може стати ключовим фактором забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Переваги впровадження ШІ для ТОВ «ТД РОСТОК» зазначені на рис. 3.6

Переваги впровадження ШІ для ТОВ «ТД РОСТОК»	Підвищення точності аналізу ризиків	ШІ може обробляти великі обсяги даних швидко і точно, що дозволяє більш ефективно виявляти та оцінювати ризики.
	Швидке реагування на загрози	Автоматичний моніторинг і виявлення аномалій дозволяють швидко реагувати на потенційні загрози, знижуючи їхній вплив.
	Зменшення витрат і часу	Автоматизація рутинних завдань і звітності знижує витрати на управління ризиками та звільняє ресурси для стратегічного планування.
	Покращення прийняття рішень	Більш точні дані та прогнози дозволяють приймати обґрунтованіші рішення щодо управління ризиками.
	Конкурентні переваги	Використання передових технологій забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку.

Рис. 3.6 Переваги впровадження ШІ для ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: власні узагальнення.

Запровадження штучного інтелекту для аналізу ризиків у ТОВ «ТД РОСТОК» може суттєво підвищити ефективність управління ризиками та забезпечити економічну безпеку підприємства. ШІ дозволяє більш точно і швидко ідентифікувати, оцінювати та моніторити ризики, автоматизувати рутинні завдання та покращити процес прийняття рішень. Для успішного впровадження необхідно провести ретельну оцінку поточного стану системи

управління ризиками, вибрати відповідні технології та партнерів, розробити і протестувати моделі ШІ, а також постійно моніторити та вдосконалювати їхню роботу.

Використання наведених методів нейтралізації фінансових ризиків дозволить ТОВ «ТД РОСТОК» ефективно управляти своїми фінансовими ризиками, забезпечуючи стійкість і безпеку фінансової діяльності. Комплексний підхід до управління ризиками, що включає диверсифікацію, хеджування, створення резервів, страхування, контроль дебіторської заборгованості, аналіз фінансових показників, оптимізацію структури капіталу та ефективне бюджетування, дозволить компанії зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стійке зростання.

3.3 Управління ризиками як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств

Зазвичай, управління фінансово-економічною безпекою є предметом діяльності окремих спеціалістів, служб та організацій. Але ситуація стрімко змінюється, відкриваючи для впливів та втручань все більше локальних приватних просторів. Це стосується кожного робочого місця незалежно від того, яка технологія використовується, про яку організацію йдеться та в якій країні.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його фінансових, матеріальних та інших ресурсів від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз. Управління ризиками є ключовим елементом у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «ТД РОСТОК». Впровадження ефективної системи управління ризиками дозволяє не тільки виявляти та мінімізувати ризики, але й підвищувати стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Аналіз ризиків є важливим кроком в управлінні ризиками. Метою аналізу є отримання інформації про структуру та характеристики об'єкта ризику з

метою визначення основних ризиків впливу на об'єкт. При ідентифікації ризиків необхідно ідентифікувати всі види ризиків, які впливають на об'єкт.

Управління ризиками є результатом безперервного моніторингу середовища, в якому існує підприємство, і тому є безперервною зміною процесів управління. Управління ризиками в системі управління підприємством є критично важливим, оскільки здатність передбачити виникнення ризиків мінімізує негативний вплив. Управління ризиками – інструмент забезпечення фінансової безпеки діяльності компанії.

Визначення всіх загроз, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей компанії. Та включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть становити ризик. Визначити ймовірність і вплив кожного ризику на бізнес. Що допоможе визначити, які ризики потребують найбільшої уваги, а які ризики можна проігнорувати. Розробляти стратегії та плани управління виявленими ризиками. Дозволяє своєчасно виявляти нові ризики та визначати ефективність заходів з управління ризиками. Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією про ризики між усіма внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Крім того, ризик-менеджмент дає можливість якісно покращити прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень та допомагає зменшити кількість помилок у плануванні та реалізації стратегії.

Дефіцит робочої сили, що утворився на національному рівні, пов'язаний з відтоком населення та еміграцією кваліфікованого персоналу до країн-членів Європейського Союзу, спонукав технічні служби ТОВ «ТД РОСТОК» до розробки проектів по роботизації виробництва. Наразі на ТОВ «ТД РОСТОК» запланований проект роботизації працівників, що в майбутньому дасть змогу скоротити чисельність працівників на станції, тим самим підвищивши рівень оплати праці працівників.

Переваги автоматичного виробництва:

1. Продуктивність – у роботизованому виробництві цей показник зазвичай вищий, оскільки рух і позиціонування механізмів відбувається швидше. Іншим

фактором підвищення продуктивності є можливість працювати в автоматизованій майстерні 24 години на добу без перерви.

2. Збільшення економічних показників – заміна людей роботами призведе до зниження вартості експертів. Цей фактор дуже важливий у розвинених країнах, де висока вартість робочої сили. Під час виробництва роботизованих продуктів процес вимагає операторів, які можуть керувати декількома системами одночасно.

3. Якість виробництва. Для досягнення необхідної якості продукції часто потрібні виробничі роботи. Промислові підприємства мають високу точність позиціонування від 0,04 до 0,02 мм, а повторюваність дозволяє їм досягти необхідного рівня обробки продукції при мінімізації виробничих помилок. Усунення людського фактору в технологічних процесах значно знижує рівень помилок працівників, а використання роботів забезпечує постійну відтворюваність протягом усього промислового циклу.

4. Безпека – зменшення аварій та травмування персоналу на виробництві.

5. Зменшений робочий простір.

6. Мінімальне обслуговування - сучасні промислові роботи обладнані асинхронними двигунами та високоякісними коробками передач, що зменшує потреби в обслуговуванні з мінімальною кількістю персоналу.

Основним недоліком роботизації промислових процесів є висока вартість. Однак, якщо виробництво є досить гнучким і обладнання використовується з максимальною потужністю, вищі витрати швидко амортизуються.

Аналіз виробничого процесу показав, що планується впровадити реалізацію використання роботизованої методики такими відділеннями:

1. Відділення зубчастого обертання.
2. Відділення обробки деталей корпусу насоса.
3. Зубообробне відділення.
4. Площа шліфування.

При прийнятті рішення про перехід на впровадження роботизованої методики були враховані такі дані, як обсяг виробництва деталей та чисельність персоналу станції.

Управління ризиками відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки компанії та має багато переваг:

Вплив управління ризиками на забезпечення фінансової безпеки компанії	Мінімізація втрат: Виявляючи, аналізуючи ризики та керуючи ними, компанії можуть зменшити потенційні втрати від непередбачених подій або небажаних ситуацій.
	Захист репутації: Завдяки ефективному управлінню ризиками компанії можуть уникнути ситуацій, які можуть зашкодити їхній репутації або негативно вплинути на їхній бренд.
	Забезпечення фінансової стабільності: Управління фінансовими ризиками, такими як валютний ризик, кредитний ризик і ризик відсоткової ставки, допомагає підприємствам підтримувати фінансову стабільність і запобігати фінансовим труднощам.
	Забезпечення безпеки праці: Управління операційними ризиками допомагає компаніям забезпечити безперебійні виробничі процеси та уникнути негативних наслідків нещасних випадків, аварій та інших непередбачуваних подій.
	Заохочення інвесторів: Ефективне управління ризиками створює довіру серед інвесторів, демонструючи, що компанія свідомо усвідомлює потенційні загрози для свого бізнесу.
	Забезпечення довгострокового розвитку: Управління ризиками допомагає компаніям адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що сприяє їх сталому розвитку та конкурентоспроможності

Рис. 3.7 Вплив управління ризиками на забезпеченні фінансової безпеки ТОВ «ТД РОСТОК»

Джерело: узагальнення на основі власних досліджень та [35, 39].

Ризик-менеджмент має займати ключову позицію в структурі сучасного підприємства як один з найбільш перспективних механізмів забезпечення стійкого та прибуткового функціонування підприємств.

Зарубіжна практика свідчить, що керівники компаній успішно використовують систему управління ризиками як в окремих сегментах, так і в цілому. За даними опитування проведеним Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту: 79 % опитаних підприємств проводять картографування

ризиків, при цьому з них 44 % виокремили управління ризиками підсистемою менеджменту підприємства.

Таким чином, управління ризиками є необхідним для забезпечення фінансової безпеки компанії, оскільки дозволяє компанії ефективно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати вплив на бізнес-процеси та фінансові результати. Управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення економічної безпеки ТОВ «ТД РОСТОК». Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати загрози, що впливають на підприємство. Використання стратегічного та фінансового планування, диверсифікації, хеджування, вдосконалення внутрішнього контролю, навчання персоналу та сучасних інформаційних технологій забезпечить стійкість та стабільність підприємства, сприятиме його розвитку та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Висновок до розділу 3

На основі аналізу економічних та організаційних процесів управління ризиками можна зробити наступні висновки. Проводити більш систематичний і комплексний аналіз, що охоплює всі аспекти діяльності компанії, щоб визначити потенційні ризики, включаючи приховані та нові ризики.

Оцінити вірогідність і вплив ризиків за допомогою більш точних і об'єктивних методів і залучити експертів і аналітиків для більш детального аналізу. Удосконалення стратегії управління ризиками на основі даних та аналізу, враховуючи індивідуальні особливості вашої компанії та її галузі.

Автоматизувати процеси управління ризиками за допомогою передових технологій і програмного забезпечення, а також запровадити штучний інтелект і аналітику даних для більш точного прогнозування ризиків.

Створити ефективну систему управління ризиками та моніторингу та регулярно оновлювати та аналізувати інформацію про ризики для своєчасного реагування.

Забезпечення навчання та навчання працівників з питань управління ризиками та створення культури ризиків на всіх рівнях організації. Покращити комунікацію між департаментами та підрозділами компанії щодо ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Управління ризиками є центральним елементом фінансової безпеки компанії. Ефективне впровадження може допомогти підприємству мінімізувати втрати, підвищити стійкість до негативних впливів і забезпечити стабільність і успіх бізнесу. Ефективне управління операційними ризиками допомагає компаніям запобігати збоям у постачанні, виробництві та інших операційних процесах, які призводять до втрат і зниження ефективності. Визначення ймовірності та впливу на бізнес кожного ідентифікованого ризику та оцінка потенційних втрат, якщо вони матеріалізуються. Аналіз та управління ринковими ризиками дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптуватися до мінливих вимог ринку та конкуренції.

ВИСНОВКИ

Кваліфікована бакалаврська робота присвячена науково-практичному завданню подальшого розвитку теоретичних засад, методичних і практичних пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками підприємств.

1. У першому розділі розглянули сутність ризику його види а також методи щодо управління ризиками. Управління ризиками є важливою складовою сучасного менеджменту, яка забезпечує стабільність і розвиток підприємств у мінливих умовах ринку. Впровадження систем управління ризиками дозволяє компаніям передбачати, ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на їх фінансовий стан і стабільність. Аналіз історичних аспектів показує, що концепція ризику і ризик-менеджменту формувалася протягом століть, відображаючи зростання усвідомлення важливості врахування ризиків у бізнесі.

Встановили, що управління ризиками є необхідною складовою ефективного функціонування та розвитку підприємств. Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить українським компаніям більш впевнено приймати стратегічні рішення, що забезпечить їх конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Визначили, що концепція формування системи управління ризиками в менеджменті підприємства передбачає комплексний підхід до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків з метою забезпечення стійкості та успішності бізнесу. Враховуючи швидкі зміни в зовнішньому середовищі, компанії повинні адаптуватися та інтегрувати управління ризиками в свою корпоративну стратегію. Це дозволить забезпечити стабільність та гнучкість управління, необхідну для досягнення корпоративних цілей.

Управління економічними ризиками є критично важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це вимагає комплексного підходу, що включає в себе різноманітні методи, такі як страхування, ризик-

менеджмент та інші стратегії. Розуміння ролі людини в управлінні ризиками, а також важливість аналізу та адаптації до змінних умов ринку, є ключовими для досягнення успіху.

2. В другому розділі здійснили аналіз економічних ризиків на прикладі діяльності ТОВ «ТД РОСТОК», яке є важливим гравцем на ринку паливних ресурсів України, здійснюючи діяльність у сфері оптової торгівлі паливом. Завдяки чітко визначеним економічним показникам, організаційній структурі та стратегічному плануванню підприємство здатне забезпечувати стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне управління фінансами, логістикою та персоналом дозволяє компанії досягати високих результатів та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Визначили, що компанія ТОВ «ТД РОСТОК» демонструє загальну стабільність з деякими коливаннями в доходах і чистому прибутку. Зменшення активів у 2023 році та зниження доходів і прибутку можуть бути викликані як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми управлінськими викликами. Зменшення зобов'язань і високий коефіцієнт ліквідності свідчать про позитивний фінансовий стан та здатність компанії покривати свої зобов'язання.

Оскільки, уникнення ризиків у підприємницькій діяльності повністю неможливе, але є багато шляхів для їх мінімізації та управління ними. ТОВ «ТД РОСТОК» має потенціал для ефективного управління ризиками, що дозволить забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Пріоритезація та належне управління виявленими ризиками допоможе мінімізувати їх вплив та використати можливості для подальшого зростання компанії.

Загальний аналіз цих ризиків може допомогти розробити стратегії управління ризиками для зменшення їх впливу на діяльність ТОВ "ТД РОСТОК" і забезпечення стабільного фінансового стану та успішності бізнесу.

3. В третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи навели шляхи вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «ТД РОСТОК».

Визначено, що управління ризиками в ТОВ "ТД РОСТОК" виявилось критично важливим для забезпечення стабільності та успішності підприємства. Запропоновані заходи, такі як створення відділу управління ризиками та впровадження системи управління ризиками, є кроком у напрямку покращення економічної та організаційної ефективності. Це дозволить компанії ефективно виявляти, оцінювати та управляти ризиками, що виникають у її діяльності, забезпечуючи стійкість та здатність адаптуватися до змін у середовищі.

Встановлено, що комплексний підхід до управління ризиками, що включає диверсифікацію, хеджування, створення резервів, страхування, контроль дебіторської заборгованості, аналіз фінансових показників, оптимізацію структури капіталу та ефективне бюджетування, дозволить компанії зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стійке зростання.

Управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення економічної безпеки ТОВ «ТД РОСТОК». Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати загрози, що впливають на підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ананьєва Ю.В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. № 16(44). С.127–135.
2. Башинська І.О., Валянська А.О., Гомонюк Г.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2019. №. С. 413-416.
3. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61–68.
4. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. С. 477-481
5. Деденко Л.В. Сосновська О.О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(3), 70-79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення 18.01.2024)
6. Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 180. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 54 -57.
7. Гришко С.В, Пивовар А.О. Безпекова культура бізнесу як елемент захисту від гібридних загроз. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. II Міжнародна науково-практична конференція. м. Київ, 7 грудня 2021 року. 694 с. С. 289-291
8. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. № 284. С. 288-298.

9. Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Моделі управління ризиками з використанням сучасних інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11 (269). С.74-83.

10. Сейсебаєва Н.Г., Трецова Е.О. Методичний підхід до визначення ефективності системи ризик-менеджменту підприємства шляхом комплексного оцінювання його ризиків. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. №1 (41). С. 25-31.

11. Посохов І. М. Аналіз існуючих підходів до класифікації ризиків. *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.- практ. статей. 2022. № 39. С. 67–75.

12. Пащенко Є. М., Іващенко С. М. Поняття та принципи управління ризиками в Міністерстві Оборони України та Збройних Силах України. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага*. Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 77. С. 102-107. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283901/278074> (дата звернення 02.04.2024)

13. Скопенко Н.С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 2 (66). С. 224-227.

14. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення 02.04.2024)

15. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159

16. The Moody's Intelligent Risk Platform™ is the world's first risk platform for industries affected by the uncertainty of natural and man-made catastrophes. URL: <https://www.rms.com/> (дата звернення 30.03.2024)

17. Ostapchuk, Anatolii; Karpenko, Larysa; Abuselidze, George; Chornenka, Liudmyla (2023) : Management of marketing risks in sustainable development, E3S

Web of Conferences, ISSN 2267-1242, EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-7, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011> (дата звернення 30.01.2024)

18. Chornenka L. M.. Justification of the Essence, Functions and Purpose of Grain Future Exchange Market of Agricultural Products. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021, 2 (34). URL: <http://surl.li/biqoy> (дата звернення 30.01.2024)

19. N. Reznik, A. Zahorodnia, L. Chornenka. (2021) Generalization of the Influence of Foreign Experience of the Digitalization Process on the Economic Security of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(36) <http://surl.li/biqpf> D. COSO, PWC, 2022 р. (дата звернення 14.01.2024)

20. Meharanjunisa S., Baker S. Implementation and role of risk management in an organization. *IJIRT*, Vol. 7, no.1, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/342673088_Implementation_and_role_of_risk_management_in_an_organization (дата звернення 25.03.2024)

21. Tucci L. What is risk management and why is it important? TechTarget. URL: https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-riskmanagement-and-why-is-it-important_ (дата звернення 25.01.2024)

22. Gracy M. How to Implement Risk Management Framework (Quick Guide). SPRINTO : веб-сайт. URL: <https://sprinto.com/blog/risk-managementframework/> (дата звернення 05.04.2024)

23. Nadiia Reznik, Alona Zahorodnia, Lyudmyla Chornenka. (2021). Analysis of the Logistics Component of the Economic Security System of Enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4(36)). <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/2211> (дата звернення 22.04.2024)

24. Звітність ТОВ «ТД РОСТОК» URL: <https://clarity-project.info/edr/38183420> (дата звернення 30.01.2024)

25. Peter L. Bernstein. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. John Wiley & Sons, New York. 1996. P. 400

26. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers. P. 305
27. Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Wiley. P. 40
28. Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. John Wiley & Sons: URL: https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/enterprise_risk_management_2010.pdf (дата звернення 30.01.2024)
29. Harrington, H. J. (2019). *Risk Management: A Practical Guide*. Good Press. P. 402
30. Кривда О.В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 85 с.
31. Steinberg, L. (2013). *Risk Management: Process, Techniques and Insights*. Springer Science & Business Media. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-11474-8> (дата звернення 30.01.2024)
32. Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №3. С.33-39.
33. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
34. Ананьєва Ю.В. Фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 3 (83) / 2023. С. 157-161.
35. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес інформ*. № 8. 2019. С. 237-243
36. Чорненька Л. М. Страхування як метод ризик-менеджменту в агросфері. *Наук. вісн. НУБІП України*. Сер.: «Економіка, аграрний менеджмент,

бізнес». Київ: ВЦ НУБіП України, 2016. Вип. 244. С. 200–210. Olsson, R. (2014). "Strategic Enterprise Risk Management: A Practitioner's Guide." Routledge.

37. Чорненька Л. М. Узагальнення світового досвіду процесів формування ринку деривативів. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2019. Т. 2, № 6. С. 291–297.

38. Чорненька Л. М. Сучасні тенденції динаміки світового ринку біржових деривативів. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Сер.: «Економічні науки»*. Хмельницький, 2019. Т. 3, № 4. С. 86–91.

39. Чорненька Л. М. Удосконалення інфраструктури ринку ф'ючерсних контрактів на сільськогосподарську продукцію для управління фінансовими ризиками. *Український журнал прикладної економіки: електрон. наук. вид.* 2021. Т. 6, № 1. С. 118–123.

40. Філіппова С.В., Хвальчик І.Л. Конкурентна розвідка як засіб інформаційного забезпечення підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1 (11). С. 77-86.

41. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес інформ.* № 8. 2019. С. 237-243

42. Цьопа В. Ризик-орієнтоване мислення: основи, навчання та впровадження. *Охорона праці*. 2017. № 8–10.

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

44. Шаповал Л.П., Іванова А.П. Ризик-менеджмент як складник антикризового управління страховими компаніями. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/56.pdf (дата звернення 09.04.2024)

45. Шегда А. В., Головатенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 271 с.

46. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. Т. 1. С. 241–244.

47. Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2018. № 10. С. 178–181.

48. Штепа В., Васільєва Л. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансовоекономічну безпеку підприємства. *Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька* Дніпро: Пороги, 2020. С. 376-387.

49. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. наук. ред.: Ю. Бажал. Київ: Києво-Могилянська акад., 2011. 242 с.

50. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. *Банківська справа*. 2019. №1. С.20-30.

51. Якошь І.С. Необхідність упровадження комплексної системи управління ризиками на підприємствах реального сектору економіки. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 152-156.