

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Управління ризиками в діяльності приватного підприємства»**

Виконав: **Титаренко Владислав Вікторович**
студент спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Керівник: **Гузенко Тетяна Сергіївна**
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

Рецензент: **Мірошніченко Олександр Миколайович**
фінансовий директор ТОВ «ЛДК»

Суми - 2024

АНОТАЦІЯ

Титаренко В. В. Управління ризиками в діяльності приватного підприємств

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Робота присвячена актуальній проблемі управління ризиками приватних підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, спричиненої економічною нестабільністю та військовими діями. На основі глибокого аналізу теоретичних засад управління ризиками та емпіричного дослідження діяльності ТОВ «ЛДК» розроблено комплекс заходів щодо ефективного управління ризиками на рівні окремого підприємства.

Наукова спрямованість роботи полягає у розробці інтегрованого підходу до управління ризиками, який враховує специфіку діяльності малих і середніх підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, запропоновано нову модель оцінки ризиків, що дозволяє більш точно визначити їхній потенційний вплив на фінансові результати підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками на рівні окремих підприємств, а також для розробки державної політики підтримки бізнесу в умовах нестабільності.

Ключові результати дослідження:

- Ідентифікація та оцінка ризиків: Проведено детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність ТОВ "ЛДК", з використанням методів якісного та кількісного аналізу.
- Розробка системи моніторингу ризиків: Створено систему моніторингу, яка дозволяє своєчасно виявляти зміни в ризиковому профілі підприємства та оперативно реагувати на них.

Результати дослідження можуть бути використані:

- Керівниками підприємств для розробки ефективних стратегій управління ризиками.
- Консультантами для надання рекомендацій підприємствам щодо підвищення їхньої фінансової стійкості.
- Державними органами для розробки політики підтримки бізнесу в умовах нестабільності.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, фінансова стійкість, приватне підприємство, воєнний стан, моніторинг ризиків, адаптація бізнес-процесів, фінансові показники, стратегічна невизначеність.

SUMMARY

Tytarenko V. V. Risk management in the activities of private enterprises

Qualification work in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market", Educational Program "Finance, banking and insurance", SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The work is devoted to the urgent problem of ensuring the financial stability of private enterprises in conditions of high uncertainty of the external environment caused by economic instability and military actions. On the basis of an in-depth analysis of the theoretical principles of risk management and an empirical study of the activities of "LDK" LLC, a set of measures for effective risk management at the level of an individual enterprise has been developed.

The scientific novelty of the work consists in the development of an integrated approach to risk management, which takes into account the specifics of the activities of small and medium-sized enterprises under martial law. In particular, a new risk assessment model is proposed, which allows to more accurately determine their potential impact on the financial results of the enterprise.

The practical significance of the research lies in the fact that the developed recommendations can be used to improve the effectiveness of risk management at the level of individual enterprises, as well as to develop a state policy to support business in conditions of instability.

Key results of the study:

- Identification and assessment of risks: A detailed analysis of internal and external risks affecting the activities of LLC "LDK" was carried out using methods of qualitative and quantitative analysis.

- Development of a risk monitoring system: A monitoring system has been created that allows timely detection of changes in the enterprise's risk profile and prompt response to them.

Research results can be used:

- Enterprise managers to develop effective risk management strategies.
- Consultants to provide recommendations to enterprises on increasing their financial stability.
- State bodies to develop a business support policy in conditions of instability.

Keywords: risk, risk management, financial stability, private enterprise, martial law, risk monitoring, business process adaptation, financial indicators, strategic uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДК»	21
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Оцінка ризиків діяльності ТОВ «ЛДК»	29
2.3 Оцінка впливу ризиків на фінансові результати діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДК»	45
3.1 Впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства та оцінка її ефективності	45
3.2 Особливості управління ризиками приватного підприємства в сучасних умовах	51
3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «ЛДК»	56
ВИСНОВКИ	66
Додаток А Трактуювання поняття «ризик» різними авторами	74
Додаток Б Класифікація ризиків підприємства за різними ознаками	75
Додаток В Баланс ТОВ «ЛДК» на 31 грудня 2022 року	76
Додаток Г Баланс ТОВ «ЛДК» на 31 грудня 2023 року	78
Додаток Д Консолідований звіт про фінансові результати за 2022 рік	80
Додаток Е Консолідований звіт про фінансові результати за 2023 рік	82
Додаток Є Тези	84

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки приватні підприємства є ключовими суб'єктами господарювання, які формують конкурентне середовище та сприяють економічному зростанню. Проте їх діяльність супроводжується низкою ризиків, пов'язаних із внутрішніми та зовнішніми чинниками. Серед них можна виділити економічні, фінансові, правові, інноваційні та виробничі ризики, що потребують ефективного управління. Відсутність адекватної системи управління ризиками може призвести до значних втрат або навіть до припинення діяльності підприємства.

ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» є прикладом сучасного приватного підприємства, яке працює в галузі деревообробки. Ця сфера економіки характеризується високою залежністю від кон'юнктури ринку, цін на сировину та енергоресурси, а також екологічних та правових обмежень. Підприємство стикається із численними ризиками, які можуть суттєво вплинути на його фінансові результати, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток. Це обумовлює актуальність розробки ефективних підходів до управління ризиками, які дозволять забезпечити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Проблематика ризиків та управління ними є предметом численних досліджень. У науковій літературі висвітлено різні підходи до класифікації ризиків, методів їх оцінки та інструментів мінімізації. Зокрема, дана тема висвітлена у працях таких науковців, як Корнілов Д. С., Кисіль Б. С., Бедрик Б. О., Кириченко Н. В., Алещенко Л. О., Дудко П. М., Палажченко, К. Ю. та багато інших. Однак у практичній діяльності приватних підприємств, зокрема в галузі деревообробки, впровадження систем ризик-менеджменту залишається недостатнім. Це створює потребу в комплексному аналізі системи управління ризиками на конкретних підприємствах і розробці рекомендацій для її вдосконалення.

Метою дослідження є дослідження системи управління ризиками на ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» і розробка практичних заходів для її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- проаналізовано сучасні теоретико-методичні засади управління ризиками;
- досліджено фінансово-економічну характеристику ТОВ «ЛДК» та ідентифіковано основні ризики його діяльності;
- оцінено вплив ризиків на фінансові результати підприємства;
- розроблено напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту;
- обґрунтовано економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на приватному підприємстві, а предметом – методи, механізми та інструменти ризик-менеджменту в діяльності ТОВ «ЛДК».

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, експертної оцінки, а також економіко-математичні методи.

Наукова спрямованість роботи полягає у розробці інтегрованого підходу до управління ризиками, який враховує специфіку діяльності малих і середніх підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, запропоновано нову модель оцінки ризиків, що дозволяє більш точно визначити їхній потенційний вплив на фінансові результати підприємства.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління ризиками не лише на ТОВ «ЛДК», а й на інших підприємствах деревообробної галузі. Вони сприятимуть зниженню фінансових втрат, покращенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Таким чином, робота спрямована на вирішення актуальної проблеми управління ризиками, що дозволяє підвищити стабільність і ефективність діяльності приватного підприємства в сучасних умовах.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у матеріалах конференцій: Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану (м. Суми, 29 жовтня 2024)», а також у електронному мультидисциплінарному науковому часописі «Нотатки сучасної науки».

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменування, 7 додатків. Основний текст викладений на 86 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Економічні відносини в Україні постійно змінюються, і з кожним роком ситуація на ринку стає все більш непередбачуваною. Ці фактори ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств, що змушує їх шукати способи мінімізації ризиків і збереження конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності, валютних коливань, політичних змін та інших зовнішніх факторів, підприємства повинні мати ефективну систему управління ризиками для зменшення ймовірності негативних наслідків і забезпечення фінансової стабільності.

Основним завданням управління ризиками є ідентифікація, аналіз та оцінка всіх можливих загроз, а також прийняття відповідних управлінських рішень для мінімізації або уникнення цих ризиків. Система управління ризиками має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства: від операційного управління до стратегічного планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в середовищі та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

Ризик є однією з фундаментальних категорій економічної науки та підприємницької діяльності. Він супроводжує кожне управлінське рішення та будь-який бізнес-процес. Один із перших теоретиків, який звернув увагу на важливість ризику, був Френк Найт, який в 1921 році запропонував розрізняти ризик та невизначеність. За Найт, ризик – це ситуація, коли ймовірність певних подій можна оцінити за допомогою статистичних методів або історичних даних. Невизначеність, в свою чергу, є ситуацією, коли ймовірності подій невідомі або не можуть бути визначені на основі минулого досвіду [49].

Йозеф Шумпетер, видатний економіст, трактував ризик як невід’ємну частину підприємницької діяльності, що пов’язана з інноваціями та створенням нового. Для Шумпетера, ризик був ключовим елементом економічної динаміки,

адже підприємці, вводячи нові продукти та технології, завжди зіштовхуються з невизначеністю, яка, своєю чергою, є джерелом економічного розвитку [50].

В цілому в науковій літературі поняття "ризик" має численні визначення, які відображають його різні аспекти. Трамбування даного поняття різними авторами наведено в Додатку А. Підсумовуючи їх можемо сказати, що ризиком є ймовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Ризики підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Ця класифікація допомагає систематизувати різні види ризиків і полегшує їх управління та мінімізацію. Основні критерії класифікації ризиків включають джерела їх виникнення, ступінь невизначеності, напрямки діяльності підприємства, типи впливу, характер наслідків та інші аспекти.

Класифікація ризиків підприємства за джерелами виникнення ризиків наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Фактори, що спричиняють виникнення ризиків

Фактори	Характеристика
Економічні фактори	Коливання валютного курсу, інфляція, зміни податкового законодавства, економічна нестабільність.
Фінансові фактори	Недостатність капіталу, зміни процентних ставок (збільшення ставок за кредитами може підвищити витрати підприємства, що використовує кредитні кошти), заборгованість клієнтів (невиплата заборгованості покупцями або затримки в платежах)
Політичні фактори	Зміни в політичному середовищі, політична нестабільність, зміна урядів чи правових норм, регулювання та ліцензування (зміни в державних регламентах або ускладнення в отриманні ліцензій)
Технологічні фактори	Технічні збої та аварії, поломки обладнання, невчасне впровадження нових технологій
Соціальні та культурні фактори	Зміни в поведінці споживачів, кадрові ризики
Природні фактори	Сезонні зміни погоди, природні катастрофи (посухи, повені, заморозки)
Конкурентні фактори	Вихід нових конкурентів або зміни в політиці конкурентів, поява нових продуктів або послуг.

Джерело: складено автором на основі [12]

Кожен з цих факторів може впливати на різні аспекти діяльності підприємства, тому ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу до їх оцінки та контролю.

Окрім вищезазначених класифікацій, ризики також можна розділити на ті, що обумовлені зовнішніми факторами (які підприємство не може контролювати безпосередньо), та внутрішніми факторами (які залежать від діяльності самого підприємства). Класифікація ризиків у діяльності підприємства за іншими ознаками представлена в Додатку Б.

За ступенем впливу ризики можна поділити на низькі ризики, високі та середні (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація ризиків за рівнем впливу

Джерело: складено автором на основі [1]

Залежність між ризиком і прибутком є однією з основних концепцій у бізнесі та фінансах, що демонструє взаємозв'язок між рівнем невизначеності та можливістю отримання доходу (рис. 1.2). Вона полягає в тому, що нульовий ризик зазвичай забезпечує мінімальний або навіть нульовий дохід. Це пояснюється тим, що підприємства, які прагнуть уникнути будь-яких ризиків, зазвичай обирають менш ризиковані, але й менш вигідні можливості, що не дозволяє досягти значного прибутку.

З іншого боку, вищий рівень ризику може привести до більших коливань між виручкою і витратами, що відкриває можливості для більшого прибутку. Однак, це також збільшує ймовірність втрат. Тому підприємці часто повинні приймати рішення, оцінюючи, який рівень ризику вони готові прийняти в обмін на потенційні вигоди.

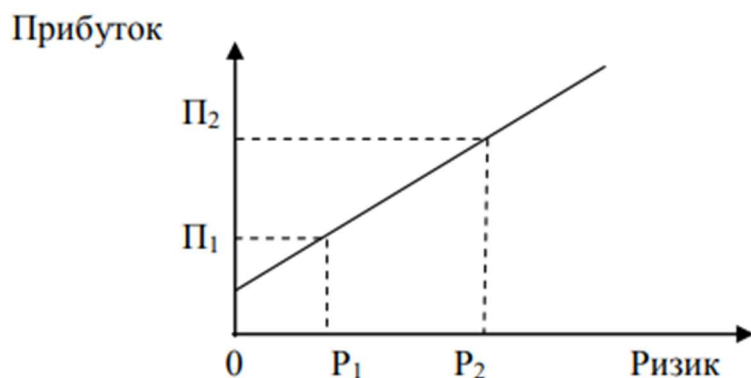


Рисунок 1.2 – Залежність між ризиком та прибутком підприємства

Джерело: складено автором на основі [1]

Невизначеність і ризик містять у собі протиріччя між запланованим та дійсним результатами, що є джерелом як прибутку, так і розвитку підприємницької діяльності. У ринковій економіці підприємства, що здатні ефективно управляти ризиками, можуть досягати значних конкурентних переваг. Вони використовують ризик як інструмент для розширення ринків, впровадження інновацій і досягнення високих фінансових результатів.

Таким чином, ризик є важливим фактором у досягненні успіху та розвитку підприємств, оскільки він дозволяє отримати вищі прибутки через можливості, які з'являються у випадку реалізації більш ризикованих стратегій. Водночас, правильне управління ризиками дозволяє мінімізувати їх негативні наслідки, забезпечуючи підприємству стабільний розвиток.

Управління ризиками є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах динамічного і часто непередбачуваного ринкового середовища.

Це процес який включає ідентифікацію, оцінку, планування і реагування, контроль та моніторингу ризиків, що дозволяє підприємствам зберігати фінансову стабільність і досягати поставлених цілей, незважаючи на зовнішні та внутрішні загрози [13].

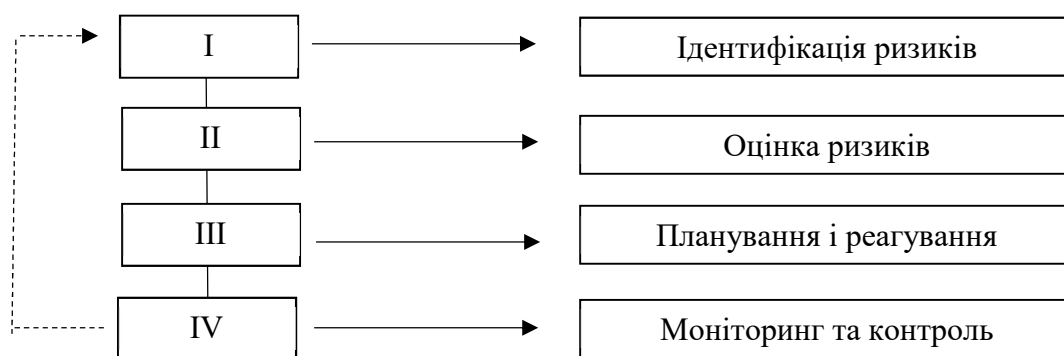


Рисунок 1.3 – Процес управління ризиками на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [13]

Першим кроком у процесі управління ризиками є їх ідентифікація. Це означає виявлення всіх можливих загроз, які можуть виникнути в різних сферах діяльності підприємства. Ідентифікація включає:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть призвести до виникнення ризиків (економічні, політичні, соціальні, технологічні тощо);
- використання різних методів (аналіз документів, опитування працівників, проведення SWOT-аналізу) для визначення потенційних ризиків.

Після того як ризики ідентифіковані, необхідно провести їх оцінку. Це включає два основні етапи:

- перший: визначення ймовірності виникнення ризику. Наприклад, чи ймовірно, що зміниться законодавство в країні або чи буде дефіцит необхідної сировини;
- другий: оцінка потенційних наслідків. Наскільки великими будуть збитки для підприємства в разі виникнення цього ризику? Яким чином це вплине на фінансові результати, репутацію або операційні процеси?

Методи оцінювання ризику умовно можна об'єднати у чотири різні групи: статистичні, експертні, розрахунково-аналітичні та аналогові (таблиця 1.2).

Далі йде процес планування і реагування, що є ключовим етапом управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі підприємство визначає шляхи мінімізації впливу ризиків і реагування на них у разі виникнення.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання ризику

Метод	Характеристика
Статистичні	Дисперсія та стандартне відхилення – для оцінки варіабельності ризиків. Кореляційний та регресійний аналіз – для виявлення залежностей між різними факторами. Теорія ймовірності – для визначення ймовірності виникнення певних подій або ризиків. Переваги статистичних методів: - об'єктивність оцінки на основі наявних даних; - можливість кількісного вимірювання ризику. Недоліки: - потребує наявності великих обсягів історичних даних; - не завжди можна застосувати до унікальних або нових ризиків, для яких немає достатньої інформації.
Експертні	Метод Дельфі – група експертів надає свої оцінки щодо ймовірності та наслідків ризику, після чого проводиться кілька раундів обговорення для досягнення консенсусу. Метод анкетування – опитування експертів з метою отримання їхніх думок щодо можливих ризиків. Метод мозкового штурму – групове обговорення для виявлення та оцінки ризиків. Переваги експертних методів: - можливість оцінити ризики, для яких відсутні об'єктивні дані; - можливість швидко зібрати думки та рекомендації з різних аспектів діяльності. Недоліки: - суб'єктивність оцінок, що може призводити до упереджених рішень; - висока залежність від кваліфікації та досвіду експертів.
Розрахунково-аналітичні	Метод Монте-Карло – застосовується для моделювання складних випадкових процесів через комп'ютерне моделювання. Цей метод дозволяє оцінити можливі варіанти результатів при невизначеності. Моделі дерева рішень – для оцінки ризиків і прийняття рішень при різних варіантах розвитку подій. Аналіз чутливості – дозволяє оцінити, як зміни в одному з параметрів можуть вплинути на загальний результат. Переваги розрахунково-аналітичних методів: - висока точність оцінок при наявності відповідних даних; - можливість враховувати різні сценарії розвитку подій. Недоліки: - необхідність наявності точних даних для побудови моделей; - висока складність і потреба в спеціалізованих знаннях для застосування.
Аналогові	Оцінка ризиків на основі порівняння з подібними підприємствами або проектами, що вже реалізовувалися. Переваги аналогових методів: - простота використання та доступність даних; - можливість оцінки ризиків в умовах недостатньої інформації. Недоліки: - суб'єктивність оцінок через використання аналогів; - обмежена точність, оскільки кожен випадок є унікальним.

Джерело: складено автором на основі [6]

Планування передбачає розробку конкретних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризиків або пом'якшення їх негативних наслідків.

Заключний процес моніторингу та контролю, які забезпечують постійну оцінку ефективності заходів з управління ризиками. Моніторинг включає: регулярний перегляд ризиків, аналіз ефективності впроваджених заходів, своєчасне коригування планів та стратегій.

Він дозволяє визначити, наскільки обрані методи управління ризиками досягають поставлених цілей [37].

В науковій літературі виділяють різні підходи щодо класифікації методів управління ризиками та способів їх мінімізації, як то: попередження (уникнення ризику); ухилення, локалізація, дисипація (зниження); створення системи резервів; страхування; пошук гарантів; розподіл відповідальності між контрагентами; передача ризику (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Погляди різних авторів на методи управління ризиками

Автор	Методи управління ризиками
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І.	- Уникнення ризику;- Попередження ризику;- Прийняття ризику;- Методи зниження ризику: Зовнішні (розподіл ризику, зовнішнє страхування) Внутрішні (лімітування; диверсифікація; створення резервів, запасів на покриття ймовірних збитків, здобуття додаткової інформації)
Крюкова І.О.	- Уникнення ризику (відмова від здійснення фінансових операцій, відмова від контрагентів);- Передача ризику (самострахування; страхування; розподіл ризиків між учасниками інвестиційних проектів; факторингові та форфейтингові операції);- Утримання ризику (диверсифікація, лімітування, хеджування)
Старостіна А.О., Кравченко В.А.	- Уникнення ризиків чи відмова від них;- Прийняття ризиків на себе; Запобігання збиткам;- Зменшення розміру збитків;- Страхування; Самострахування;- Передачі ризиків (відмінний від страхування)
Балабанов І.Т	Уникнення, утримання, передача та зниження ризику (диверсифікація, придбання додаткової інформації про вибір та результати, лімітування, самострахування, страхування)

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

В даний час більшістю вітчизняних підприємств найчастіше використовуються методи ухилення від ризиків, страхування та передачі ризиків.

Це зумовлено кількома факторами, серед яких — бажання знизити потенційні фінансові втрати, зберегти стабільність діяльності та забезпечити впевненість у майбутньому. Однак кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, які важливо враховувати при формуванні комплексної стратегії управління ризиками.

Управління ризиками є одним із найважливіших елементів управлінського процесу в умовах сучасної економіки, оскільки допомагає підприємствам ефективно реагувати на непередбачувані події та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Це - незалежний процес, який інтегрується в загальну систему управління підприємством та здійснює підтримку в прийнятті рішень для забезпечення стабільного розвитку компанії. Особливо важливою є роль управління ризиками в умовах економічної нестабільності та високої волатильності ринку, коли недостатня увага до ризиків може призвести до серйозних фінансових і операційних втрат.

Управління ризиками включає в себе не тільки стратегію, але й тактику. Стратегія управління ризиками передбачає визначення основних напрямків діяльності та методів, за допомогою яких підприємство намагається досягти своїх цілей при мінімальному рівні ризиків. Вона орієнтована на довгострокову перспективу і має на меті гармонійне поєднання можливостей і обмежень при прийнятті важливих управлінських рішень. Стратегію вибирають керівники підприємства, орієнтуючись на загальні цілі компанії, а також на специфіку її діяльності та внутрішні ресурси.

Тактика управління ризиками, на відміну від стратегії, зосереджена на короткострокових діях, що дозволяють ефективно реагувати на поточні загрози та мінімізувати їх негативний вплив. Вона включає конкретні заходи для зниження ризиків і усунення або локалізації небажаних подій.

Проте важливо зазначити, що ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу, що поєднує як стратегічне, так і тактичне планування. Недооцінка важливості стратегії управління ризиками або відсутність системного

підходу може призвести до значних проблем, що відобразяться на діяльності підприємства.

Ключові принципи, якими слід керуватися при реалізації стратегії та тактики управління ризиками, систематизовано на рис. 1.4.

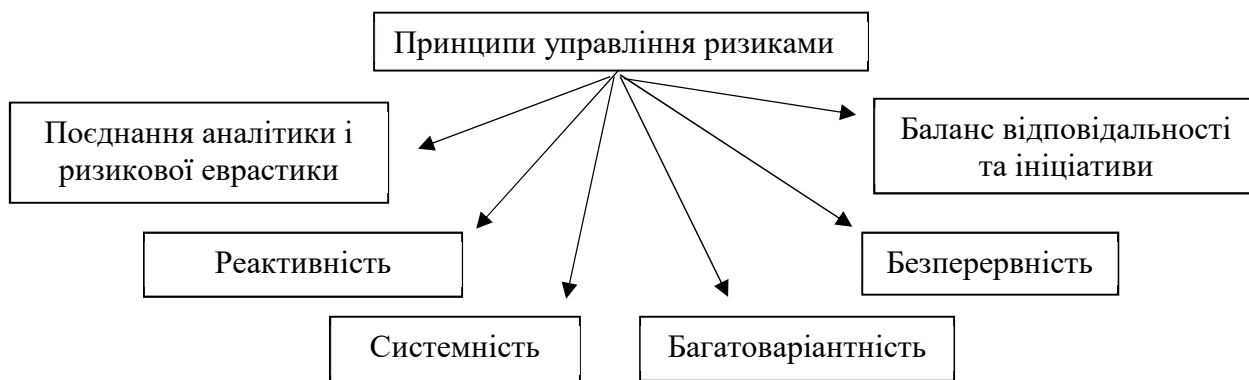


Рисунок 1.4 – Класифікація принципів управління ризиками в системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [9]

Принцип поєднання аналітики і ризикової евристики полягає в тому, що управління ризиками має ґрунтуватися як на детальному аналізі даних та фактів, так і на інтуїтивних або евристичних рішеннях, які дозволяють приймати швидкі рішення в умовах невизначеності. Важливо поєднувати наукові методи аналізу (математичні моделі, статистичні дані, аналіз трендів) із здатністю приймати швидкі рішення на основі досвіду, інтуїції та здорового глузду. Це поєднання допомагає покращити якість прийняття рішень та ефективно реагувати на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі.

Сутністю принципу реактивності є готовність підприємства до швидкої реакції на виникаючі ризики або зміни в навколишньому середовищі. Це передбачає гнучкість в управлінні, здатність оперативно змінювати стратегію або тактику при виникненні непередбачених обставин, а також готовність до адаптації до змін. Ризики, які вже виникли або які є на даний момент, повинні оброблятися та усуватися негайно.

Принцип системності - управління ризиками повинно бути організовано як системний процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Це означає, що ризики не можна оцінювати або контролювати ізольовано, без урахування інших факторів, що можуть впливати на підприємство. Кожен ризик має бути частиною загальної системи управління, де існує взаємозв'язок між різними ризиками, їхніми джерелами та можливими наслідками. Такий системний підхід дозволяє створити цілісну картину ризиків і запобігти їх негативному впливу на бізнес.

Принцип багатоваріантності передбачає необхідність оцінки та планування декількох варіантів дій у відповідь на ризики. Оскільки економічне середовище є невизначеним, а можливі загрози змінюються, підприємство повинно мати кілька варіантів розвитку подій і мати готовність застосовувати різні стратегії в залежності від того, як змінюється ситуація. Багатоваріантний підхід дозволяє знижувати ймовірність того, що підприємство зіткнеться з несподіваними або непередбачуваними ситуаціями, до яких воно не буде готове.

Принцип безперервності підкреслює важливість постійної роботи з ризиками на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Управління ризиками має бути постійним і інтегрованим процесом, а не лише одноразовим заходом. Це означає, що підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг, аналіз і коригування своєї стратегії управління ризиками в міру зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Принцип балансу відповідальності та ініціативи полягає в тому, що у процесі управління ризиками необхідно знайти баланс між покладанням відповідальності на окремі підрозділи або керівників підприємства і наданням їм достатньої ініціативи для прийняття рішень. З одного боку, потрібно чітко визначити, хто відповідальний за прийняття рішень по конкретних ризиках, а з іншого боку – важливо дати можливість діяти гнучко, швидко реагувати на нові виклики та не обмежувати ініціативу персоналу.

Дотримання цих ключових принципів при реалізації стратегії та тактики управління ризиками дозволяє підприємству ефективно справлятися з ризиками,

знижувати їх вплив на бізнес та підвищувати його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Вони допомагають створити структуру для ефективного управління ризиками, яка дає змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах постійної змінності.

Таким чином, нами було досліджено сутність ризику як економічної категорії, розглянуті ризики в контексті управління підприємством та проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінки ризику. Здійснені теоретичні дослідження надають можливість враховувати та оцінювати потенційні ризики в практичній діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДК»

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» – це провідне деревообробне підприємство, розташоване в місті Лебедин Сумської області. Спеціалізується на обробці деревини та виготовленні широкого асортименту продукції, що включає пиломатеріали, меблеві та будівельні компоненти, а також продукцію для сільського господарства.

Підприємство було зареєстровано тільки 21.12.2021 року, але вже встигло стати важливим гравцем на ринку деревообробної промисловості в Україні та активно розвиває експортні поставки.

Основні напрямки діяльності ТОВ «ЛДК»:

1. Обробка деревини та виробництво пиломатеріалів – основний напрямок діяльності комбінату полягає в обробці різних видів деревини, виготовленні високоякісних пиломатеріалів для будівництва та меблевої промисловості.

2. Виробництво меблевих компонентів – комбінат виготовляє компоненти для меблів, що користуються попитом серед виробників меблевої продукції як в Україні, так і за її межами.

3. Будівельна продукція – ТОВ «ЛДК» виробляє матеріали для будівництва, такі як дошки, брус, вагонка, які використовуються в різних сферах будівництва та ремонту.

4. Екологічно чиста продукція – компанія активно впроваджує технології, що дозволяють виготовляти продукцію з максимальною користю для екології, що є важливою частиною її стратегії сталого розвитку.

Лебединський деревообробний комбінат є стабільним підприємством, що демонструє позитивні фінансові результати завдяки постійному вдосконаленню

технологічних процесів та інвестиціям у новітнє обладнання. Враховуючи важливість деревообробної галузі для економіки регіону, комбінат створює нові робочі місця та активно підтримує соціальні ініціативи на місцевому рівні.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства. Структура активу підприємства визначена на основі даних додатків і наведена в таблиці 2.1 та рис. 2.1. Аналіз активів підприємства за три роки дозволяє оцінити розвиток матеріальної бази, інвестиційної діяльності та операційної ефективності.

Таблиця 2.1 – Склад активів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2021-2023 роки, тис грн

Категорія	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Активи					
I. Необоротні активи		7369	17844	10475	142,14
Нематеріальні активи		-	-		
Основні засоби	5	3936	4485	549	13,95
Інвестиційна нерухомість		-	-		
Довгострокові біологічні активи		-	-		
Довгострокова дебіторська заборгованість		154	489	335	217,53
II. Оборотні активи		4370	4586	215	4,94
Запаси		1412	1670	258	18,27
Дебіторська заборгованість		1156	1789	633	54,76
Гроші та їх еквіваленти	5	157	276	119	75,80
Загальна сума активів		11739	22430	10691	91,07

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У перший рік діяльності (кінець 2021 року) загальний обсяг активів підприємства складав лише 10 тис. грн. Вони були представлені виключно оборотними активами – грошовими коштами (5 тис. грн). Необоротні активи були відсутні, оскільки підприємство щойно розпочало діяльність і не здійснювало інвестицій у основні засоби чи інші довгострокові активи.

Це стандартна ситуація для новоствореного бізнесу, коли активи формуються за рахунок стартового капіталу, спрямованого на покриття первісних витрат.

Починаючи з 2021 року, підприємство демонструє динамічне зростання активів, спрямоване на забезпечення умов для довгострокової стабільності та операційної діяльності.

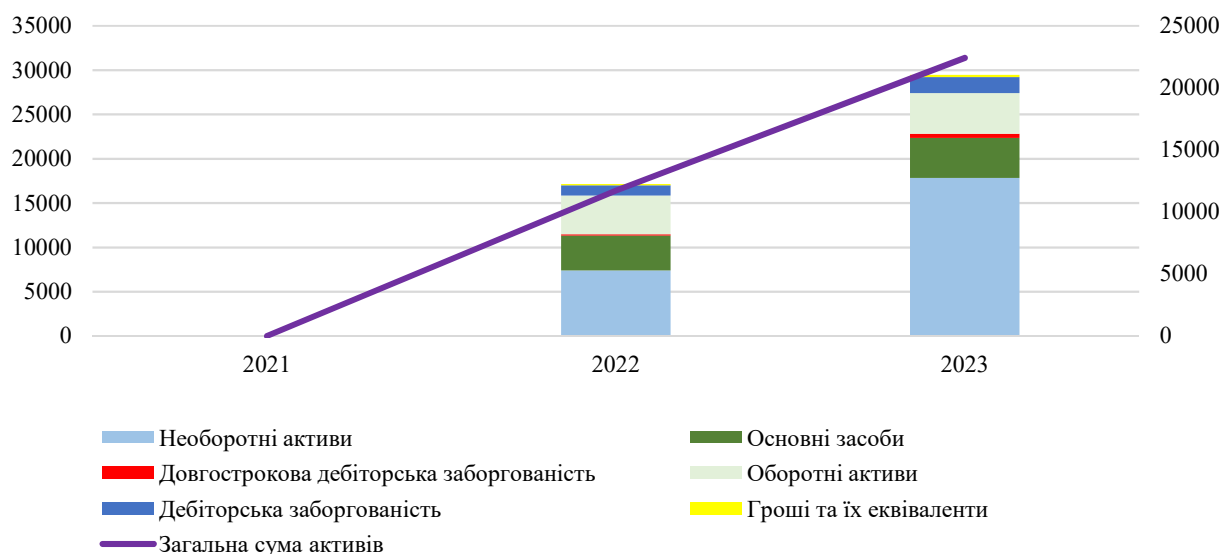


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ТОВ «ЛДК» за 2021-2023 роки, тис грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 році загальна вартість активів зросла до 11 739 тис. грн, що свідчить про значне розширення матеріально-технічної бази та активну інвестиційну діяльність. Основні зміни:

1. Необоротні активи з'явилися у структурі активів і становили 7 369 тис. грн (62.76% активів). Основні засоби з'явилися як ключовий компонент і досягли 3 936 тис. грн. Незавершені капітальні інвестиції становили 3 279 тис. грн, що свідчить про масштабні роботи щодо створення матеріальної бази.
2. Оборотні активи зросли до 4 370 тис. грн (37.24%). Їхня структура включала:
 - дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 1 156 тис. грн;
 - іншу поточну дебіторську заборгованість – 466 тис. грн;
 - грошові кошти та їхні еквіваленти – 57 тис. грн;
 - інші оборотні активи – 478 тис. грн.

Це свідчить про початок активної операційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів.

У 2023 році підприємство продовжило масштабувати свою діяльність. Загальний обсяг активів досяг 22 430 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року. Основні тенденції:

1. Необоротні активи збільшилися до 17 844 тис. грн (79.59% активів):
 - основні засоби зросли до 4 485 тис. грн
 - незавершені капітальні інвестиції значно збільшилися до 12 870 тис. грн, що вказує на масштабні довгострокові інвестиції.
2. Оборотні активи зросли до 4 586 тис. грн (20.41%). Їхня структура характеризується:
 - збільшенням дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги до 1 789 тис. грн;
 - зростанням грошових коштів та їхніх еквівалентів до 276 тис. грн;
 - скороченням інших оборотних активів до 356 тис. грн, що може свідчити про завершення деяких поточних операційних циклів.

Аналіз структури активів підприємства свідчить про поступовий перехід від домінування оборотних активів до збільшення частки необоротних активів. Це типово для підприємств, які активно розвиваються, створюючи матеріально-технічну базу для забезпечення майбутнього зростання.

Для детальнішого розуміння фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати пасиви, звертаючи увагу на частку власного капіталу, позикових коштів та їх динаміку протягом аналізованого періоду. Це дозволить оцінити, наскільки збалансованими є фінансові джерела для забезпечення активів та які ризики можуть виникати у фінансовій діяльності. Структура пасивів підприємства за останні три роки представлена в таблиці 2.2 та рис. 2.2.

За кілька днів до кінця року пасиви підприємства склалися виключно з власного капіталу, загальний обсяг якого становив 10 тис. грн. Він складався із зареєстрованого капіталу (5 тис. грн) та резервного капіталу (5 тис. грн). Будь-які інші зобов'язання були відсутні.

Таблиця 2.2 – Склад пасивів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2021-2023 роки, тис грн

Категорія	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Зареєстрований капітал	5	5	5	0	0
Резервний капітал	5	10	15	5	50
Нерозподілений прибуток	0	915	1001	86	9,40
Всього власного капіталу	10	930	1021	91	9,78
Довгострокові зобов'язання	0	3904	13082	9178	235
Поточні зобов'язання	0	6905	8327	1422	20,59
Всього	10	11739	22430	10691	91,07

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Це типовий стан для підприємства, яке лише починає свою діяльність. Кошти власників стали єдиним джерелом фінансування, що забезпечило необхідні передумови для майбутнього розвитку.

У 2022 році до власного капіталу додався нерозподілений прибуток у розмірі 915 тис. грн, що збільшило власний капітал до 930 тис. грн. Проте частка власного капіталу в загальному балансі зменшилася до 7.92% через зростання зобов'язань. Ця структура свідчить про початок активної операційної діяльності, що вимагала значного залучення короткострокового та довгострокового фінансування.

У 2023 році підприємство продовжило інтенсивний розвиток. Загальний обсяг пасивів зріс до 22 430 тис. грн, відображаючи зростаючі потреби у фінансових ресурсах. Власний капітал зріс до 1021 тис. грн завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку до 1001 тис. грн та резервного капіталу до 15 тис. грн. Однак його частка в балансі продовжила зменшуватися, становлячи лише 4.55%.

Починаючи з 2021 року, ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» пройшло шлях від підприємства, яке повністю залежало від власного капіталу, до бізнесу, що активно використовує як довгострокові, так і поточні зобов'язання.

Зростання власного капіталу свідчить про прибуткову діяльність і поступове збільшення фінансової стійкості. Проте його частка в пасивах значно зменшилася через активне залучення позикових ресурсів.

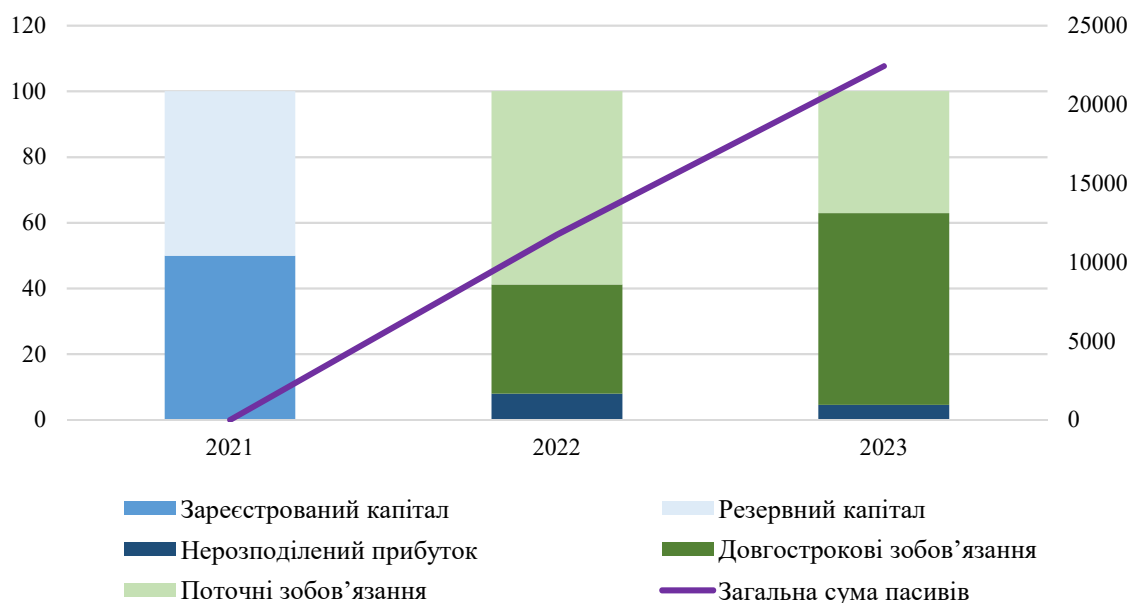


Рисунок 2.2 – Динаміка пасивів ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Різке зростання довгострокових зобов'язань говорить про масштабні інвестиційні проекти. Це може свідчити про впевненість у стабільності бізнесу, але також підвищує ризики залежності від кредиторів. Високий рівень поточних зобов'язань у 2022 та 2023 роках демонструє значну операційну активність підприємства та потребу в короткостроковому фінансуванні.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів підприємства. Їх можна повноцінно оцінити лише за 2022 та 2023 роки, оскільки в 2021 році підприємство було зареєстровано лише наприкінці року (21 грудня). Це обмежує можливість аналізу фінансових показників для цього періоду, адже фактична господарська діяльність підприємства ще не почалась або перебувала на початкових етапах. Отже, для детального аналізу фінансових результатів важливими є дані за два наступні роки, коли компанія вже успішно розпочала свою операційну діяльність.

Аналіз фінансових результатів дає можливість оцінити, як підприємство працювало в обрані роки, зокрема, як змінювались основні показники, що вплинуло на фінансові результати, а також які тенденції можна спостерігати в роботі підприємства.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати підприємства за 2022-2023 роки, тис. грн

Стаття	2022 рік	2023 рік	Зміна	Коментар
Чистий дохід від реалізації продукції	14 462	75,001	+60 539	Значне зростання доходів, що свідчить про збільшення обсягів реалізації.
Собівартість реалізованої продукції	11 742	71 008	+59 266	Високе зростання собівартості, що майже рівне зростанню доходу. Можливе збільшення витрат на сировину чи логістику.
Валовий прибуток	2 720	3 993	+1 273	Позитивна динаміка валового прибутку, але є простір для поліпшення ефективності.
Інші операційні доходи	1 689	1 793	+104	Невелике збільшення доходів, що може бути результатом додаткових операцій чи послуг.
Адміністративні витрати	458	567	+109	Зростання адміністративних витрат, можливо, через розширення діяльності.
Витрати на збут	2 690	3,925	+1 235	Збільшення витрат на збут, ймовірно, через зростання продажів та витрат на маркетинг і рекламу.
Інші операційні витрати	145	389	+244	Збільшення інших витрат, можливо, через додаткові операції чи інвестиції.
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 116	905	-211	Зниження фінансового результату, попри зростання доходів, через високі витрати.
Фінансові витрати	484	805	+321	Значне збільшення фінансових витрат, можливо, через збільшення кредитного навантаження.
Чистий фінансовий результат	915	86	-829	Значне зниження чистого прибутку, що вказує на високі витрати, які зменшили доходи.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році збільшився більш ніж у чотири рази порівняно з 2022 роком. Це свідчить про суттєве розширення обсягів продажів, ймовірно, завдяки більшому попиту на продукцію чи послуги, розширенню асортименту або виходу на нові ринки. Зростання доходу може бути також пов'язане з економічними факторами, такими як інфляція, підвищення цін або розвиток нових каналів збуту.

Собівартість реалізованої продукції також збільшилась на значну суму, що прямо корелює зі зростанням чистого доходу. Це може свідчити про те, що для зростання обсягів виробництва підприємству довелося витратити більше на сировину, виробничі процеси чи логістику.

Незважаючи на великий ріст собівартості, валовий прибуток також зріс на 47%. Це позитивний знак, оскільки підприємству вдалося підтримати рівень прибутку, навіть із ростом витрат. Однак зростання собівартості практично дорівнює зростанню доходу, що означає, що підприємство не зуміло значно підвищити свою ефективність у виробничій діяльності.

Зростання операційних витрат є нормальним для компанії, яка активно розширює свою діяльність, збільшуючи обсяги виробництва і продажів. Проте витрати на збут зросли найбільше – на 1,235 тис. грн, що вказує на інтенсифікацію маркетингової та збутової діяльності. Таке зростання витрат може бути як результатом збільшення обсягів продажів, так і нових маркетингових стратегій, інвестицій у рекламу або розвиток нових каналів збуту.

Зниження фінансового результату від операційної діяльності на 211 тис. грн свідчить про те, що підприємству не вдалося зберегти свою операційну рентабельність на попередньому рівні. Це може бути наслідком високих витрат, які не були компенсовані адекватним зростанням доходів. Варто зазначити, що навіть із суттєвим збільшенням доходів підприємство не змогло зберегти високий рівень рентабельності через зростання витрат на збут, адміністративних витрат та собівартості продукції.

Чистий фінансовий результат за 2023 рік значно знизився на 829 тис. грн, що свідчить про негативний вплив високих витрат на прибутковість підприємства. Враховуючи, що підприємство показало значне збільшення доходів, зниження чистого прибутку вказує на те, що ці витрати (особливо фінансові) поглинали частину прибутку. Це може свідчити про необхідність перегляду фінансової стратегії компанії, оптимізації витрат та, можливо, перегляду стратегії фінансування.

Значне збільшення фінансових витрат вказує на те, що підприємство могло збільшити боргові зобов'язання або підняти ставки по позикам. Це негативно позначилося на чистому прибутку і вказує на те, що підприємству, ймовірно, варто переглянути свою кредитну політику і стратегічно оптимізувати фінансування.

Отже, діяльність підприємства розпочалася 21 грудня 2021 року, тому фінансові показники за цей рік відображають лише початковий етап формування капіталу. Подальша динаміка у 2022–2023 роках демонструє швидке розширення діяльності та зміну джерел фінансування.

Аналіз структури активів і пасивів підприємства показав стабільне зростання майна, що забезпечувалося як за рахунок власного капіталу, так і залучення зобов'язань. Основні активи підприємства складаються з оборотних активів, що свідчить про орієнтацію на високу ліквідність. Водночас зростання зобов'язань потребує особливої уваги до управління фінансовими ризиками.

Результати аналізу фінансових звітів демонструють збільшення доходів від основної діяльності та високий рівень витрат, які суттєво впливають на кінцевий фінансовий результат. Зокрема, у 2023 році спостерігається значне зростання витрат на збут і собівартості продукції, що знизило чистий прибуток порівняно з 2022 роком. Попри це, підприємство продовжує залишатися прибутковим, хоча маржинальність операційної діяльності вимагає подальшого контролю.

2.2 Оцінка ризиків діяльності ТОВ «ЛДК»

Діяльність деревообробного підприємства в місті Лебедин, Сумської області, як і будь-якого іншого бізнесу, піддається впливу різноманітних ризиків. Зокрема, через географічне розташування, специфіку галузі, економічні фактори, а також військові дії.

Для того щоб здійснити оцінку ризиків діяльності даного підприємства необхідно зробити наступні кроки:

- провести ідентифікацію ризиків;

- оцінити ймовірність виникнення ризику;
- здійснити оцінку впливу ризику на діяльність підприємства;
- визначити категорію ризиків.

Основні ризики, що впливають на діяльність підприємства, можна розділити на категорії представлені на рис. 2.3.

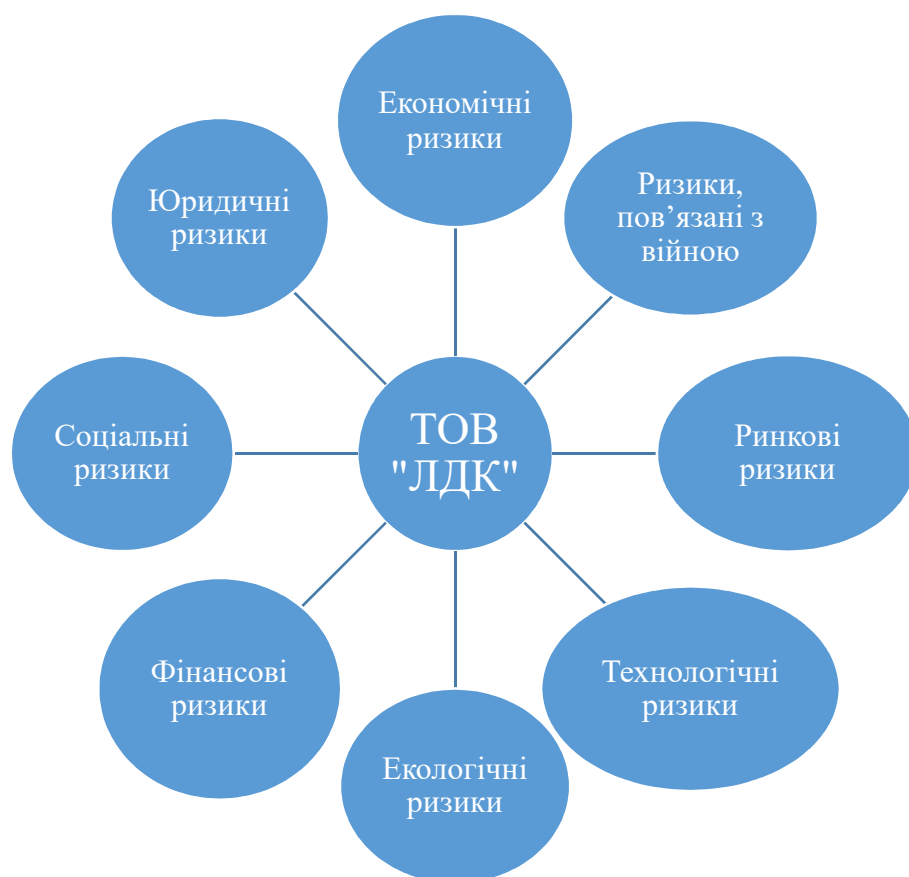


Рисунок 2.3 - Візуалізація ризиків з якими стикається ТОВ «ЛДК»

Джерело: складено автором на основі [28]

1. Економічні ризики:

- зміна купівельної спроможності: у період економічної нестабільності, зокрема через військові дії, споживання деревини та продукції з неї може зменшуватися через зниження попиту;

- інфляційний тиск: Значне підвищення цін на сировину, паливо, енергоресурси тощо може зменшити маржинальність бізнесу;

- високі кредитні ставки: з огляду на значення облікової ставки НБУ, витрати на позики можуть значно зрости, що ускладнює фінансування обігових коштів та інвестицій.

- курсові коливання: Оскільки підприємство може орієнтуватися на експорт або імпорт сировини та обладнання, нестабільний курс гривні посилює фінансові ризики.

Як ми можемо побачити з даних таблиці 2.4, основні економічні показники піддаються значним коливанням, що свідчить про нестабільність економіки України в даний період і несе ризики для діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників України за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Номінальний ВВП (млн. грн.)	5,459,574	5,191,028	6,537,825
Реальний ВВП (млн. грн.)	4,363,582	3,865,780	5,518,062
Різниця (реальний – номінальний)	-1,095,992	-1,325,248	-1,019,763
Кількість безробітних (тис. осіб)	295,0	186,5	96,1
Облікова ставка НБУ (%)	10,00	25,00	13,00
Зміна облікової ставки (%)	-	+15,00	-12,00
Зміна рівня безробіття (%)	-	-37,00%	-48,61%

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності

2. Ризики, пов'язані з війною:

- фізичне руйнування: через близькість до зони бойових дій існує ризик пошкодження виробничих потужностей, інфраструктури або складів;

- логістичні труднощі: переривання ланцюгів постачання сировини, труднощі з доставкою готової продукції, зростання вартості транспортування через ризики війни;

- перебої з електропостачанням: війна часто призводить до атак на енергетичну інфраструктуру, що може вплинути на безперервність виробництва;

- мобілізація працівників: дефіцит робочої сили через мобілізацію персоналу створює проблеми для ефективної організації виробничого процесу.

3. Ринкові ризики:

- коливання попиту на продукцію: зміна споживчих пріоритетів, зменшення кількості новобудов, ремонтів або інших галузей, які використовують деревину, може знизити попит на продукцію підприємства;

- конкуренція: як місцева, так і закордонна конкуренція можуть тиснути на ціни та зменшувати прибутковість бізнесу;

4. Технологічні ризики:

- зношеність обладнання: використання застарілих технологій може знижувати ефективність виробництва, збільшувати витрати на обслуговування та ремонт;

- дефіцит інновацій: відсутність інвестицій у нові технології може зробити продукцію менш конкурентоспроможною на ринку.

5. Екологічні ризики:

- посилення екологічних вимог: деревообробна галузь піддається суворому регулюванню у сфері екології. Додаткові витрати на дотримання нормативів можуть зменшити прибутковість;

- дефіцит лісових ресурсів: нераціональне використання природних ресурсів, складність у їхній закупівлі, а також незаконна вирубка лісу можуть спричинити дефіцит сировини.

6. Фінансові ризики

- затримки з оплатою: несвоєчасне виконання платіжних зобов'язань клієнтами може створити розриви у фінансових потоках;

- втрата інвестиційної привабливості: через загальну макроекономічну та політичну ситуацію підприємству складно залучати зовнішні інвестиції.

7. Соціальні ризики:

- зниження кваліфікації кадрів: через відтік молодих спеціалістів або недостатнє фінансування професійного розвитку кваліфікованість працівників може погіршуватися;

- соціальна напруженість: у період війни у населення можуть виникати фінансові труднощі, що спричиняє зменшення готовності до співпраці чи підтримки бізнесу.

8. Юридичні ризики:

- нестабільність законодавства: часті зміни у податковій, митній та іншій нормативній базі можуть збільшити невизначеність.

Після ідентифікації ризиків з якими стикається ТОВ «ЛДК» можемо перейти до їх оцінки.

Оцінку ймовірності виникнення ризику будемо здійснювати за шкалою 1-5 (1 - дуже низька ймовірність, 5 - дуже висока). Для оцінки впливу ризику на діяльність підприємства шкалу 1-5 (1 - мінімальний вплив, 5 - критичний).

Щоб розрахувати рівень ризику (R) застосуємо наступну формулу:

$$R = P \times I, \quad (2.4)$$

де R – це рівень ризику,

P – ймовірність виникнення ризику,

I – вплив ризику на діяльність підприємства [18].

Результати нашої оцінки представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «ЛДК»

Ризик	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику (R)	Категорія ризику
Економічна нестабільність	5	5	25	Високий
Фізичне руйнування через війну	4	5	20	Високий
Логістичні труднощі	4	4	16	Високий
Зміна облікової ставки НБУ	3	4	12	Середній
Дефіцит сировини	3	5	15	Високий
Зношеність обладнання	3	3	9	Середній
Коливання попиту на продукцію	4	3	12	Середній
Перебої з електропостачанням	5	4	20	Високий
Мобілізація працівників	4	4	16	Високий
Високі кредитні ставки	3	4	12	Середній
Екологічне регулювання	2	3	6	Середній

Джерело: розроблено автором

Ймовірність (P) – оцінена на основі макроекономічних, соціальних і регіональних факторів. Вплив (I) – базується на даних балансу підприємства, фінансових результатах і галузевій специфіці.

Ймовірність виникнення ризику оцінює, наскільки ймовірно, що ризик реалізується в діяльності ТОВ «ЛДК». Шкала від 1 до 5:

- 1 – дуже низька ймовірність (практично неможливо).
- 2 – низька ймовірність (можливість дуже мала).
- 3 – середня ймовірність (може трапитися за певних умов).
- 4 – висока ймовірність (є значний ризик).
- 5 – дуже висока ймовірність (ризик майже неминучий).

Фактори для визначення ймовірності:

- аналіз поточних умов: війна, економічна нестабільність, географічне положення підприємства (м. Лебедин, Сумська область, що близька до зони бойових дій);
- досвід попередніх років: наприклад, перебої з електропостачанням у регіоні або логістичні проблеми;
- статистичні дані: макроекономічні показники (інфляція, безробіття), показники війни (руйнування інфраструктури), рівень мобілізації.

Наприклад, перебої з електропостачанням оцінені як 5, бо ця проблема є системною і надзвичайно поширеною в Україні у воєнний час. Мобілізація працівників оцінена як 4, бо ймовірність цього висока для регіонів, що наближені до фронту.

Вплив ризику на діяльність показує, наскільки критичним буде вплив ризику на діяльність ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат». Шкала від 1 до 5:

- 1 – мінімальний вплив (практично не впливає).
- 2 – низький вплив (помірні втрати, але робота не зупиняється).
- 3 – середній вплив (вимагає деяких коригувань роботи).
- 4 – значний вплив (суттєві фінансові втрати або перебої у роботі).
- 5 – критичний вплив (загроза для існування підприємства).

Фактори для визначення впливу:

- структура витрат підприємства: наприклад, якщо підприємство сильно залежить від логістики, перебої в поставках будуть мати значний вплив;

- частка ризику у загальних операціях: наприклад, дефіцит сировини може зупинити весь виробничий процес;
- значення ризику для бізнесу в цілому: до прикладу, фізичне руйнування або економічна криза можуть мати катастрофічний ефект.

Економічна нестабільність має вплив 5, оскільки вона впливає на купівельну спроможність клієнтів і загальну прибутковість. Дефіцит сировини оцінений як 5, бо деревообробна промисловість повністю залежить від сировинних поставок і так далі.

На основі даних таблиці нами було побудовано матрицю ризиків (рис. 2.5).

Ймовірність / Вплив	1	2	3	4	5
5			Дефіцит сировини	Фізичне руйнування через війну	Економічна нестабільність
4			Зміна облікової ставки НБУ, високі кредитні ставки	Мобілізація працівників, логістичні труднощі	Перебої з електропостачанням
3		Екологічне регулювання	Зношеність обладнання	Коливання попиту на продукцію	
2					
1					

Рисунок 2.5 – Матриця ризиків, що впливають на діяльність ТОВ «ЛДК»

Джерело: розроблено автором

Матриця ризиків побудована шляхом поєднання двох ключових параметрів ризику: ймовірності (P) та впливу (I). Кожен рівень ризику відображається кольором, що полегшує ідентифікацію критичних зон: зелена зона – низький ризик (ризик, що потребують лише моніторингу), жовта зона – середній (ризик

вимагають заходів управління), червона зона – високий (ризики потребують негайних дій.)

Оцінка ризиків діяльності ТОВ «ЛДК» за допомогою матриці ризиків дозволила виділити основні фактори, які можуть впливати на стабільність та ефективність підприємства. Згідно з отриманими результатами, ризики, які потребують найбільшої уваги знаходяться в червоній або жовтій зоні, що є важливим для подальших стратегічних рішень підприємства.

Враховуючи значний рівень впливу економічних і фінансових ризиків, підприємству важливо адаптувати свою стратегію до постійно змінюваного середовища. Це передбачає:

- розробку ефективних механізмів з управління фінансами, зокрема з моніторингу та планування грошових потоків;
- пошук нових постачальників і диверсифікацію сировини для зменшення ризиків, пов'язаних із дефіцитом сировини;
- оцінку і адаптацію до змін в економічному середовищі, включаючи кризові ситуації та зовнішньополітичні зміни;
- покращення внутрішнього контролю та управлінських процесів для підвищення ефективності і мінімізації операційних ризиків.

У цілому, ТОВ «ЛДК» повинно активно працювати над зниженням потенційних ризиків і фокусуватися на підвищенні своїх фінансових та операційних можливостей для забезпечення стабільного розвитку в умовах змінюваного економічного середовища.

Отже, діяльність ТОВ «ЛДК» у місті Лебедин підпадає під вплив широкого спектра ризиків. Під час їх оцінки було враховано особливості деревообробної промисловості, економічний стан України (дані про ВВП, інфляцію, облікову ставку НБУ), місцезнаходження підприємства (Сумська область – зона високого ризику), проаналізовано реальні умови роботи підприємства у воєнний час. Найбільш значущими є ризики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю, доступом до ресурсів та забезпеченням безперервності виробничого процесу. Проведення регулярного моніторингу цих факторів, розробка стратегії ризик-

менеджменту та адаптація до умов макросередовища є ключовими завданнями для успішного функціонування підприємства.

2.3 Оцінка впливу ризиків на фінансові результати діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, особливо в Україні, що переживає період соціально-економічних та політичних потрясінь, зокрема через військові дії, підприємства стикаються зі значними ризиками, які впливають на їхню фінансову стабільність і результати діяльності. ТОВ «ЛДК», яке працює у сфері деревообробної промисловості, не є винятком. Вплив ризиків може проявлятися у зміні ключових фінансових показників, таких як дохід, собівартість продукції, операційний та чистий фінансовий результат.

Важливим завданням є аналіз впливу основних ризиків, виявлених нами раніше, на фінансові результати підприємства, враховуючи різні сценарії їх реалізації. Він є важливим для формування стратегії управління ризиками підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою забезпечення стабільної роботи ТОВ «ЛДК» навіть за умов високої турбулентності економічного середовища. Приклади потенційних впливів від раніше визначених нами ризиків наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Потенційний вплив ризиків на фінансові показники

Ризик	Потенційний вплив на фінансові показники
Економічні ризики	Зменшення обсягу реалізації через низький попит, зростання витрат.
Фінансові ризики	Підвищення витрат на обслуговування кредитів, зниження ліквідності.
Дефіцит сировини	Перебої у виробництві, зростання собівартості продукції.
Правові та регуляторні ризики	Штрафи, збільшення витрат на відповідність новим регуляціям.
Конкурентні ризики	Зменшення частки ринку, зниження доходів.
Управлінські ризики	Неоптимальне використання ресурсів, зниження операційної ефективності.

Джерело: складено автором на основі [48]

Отже, ризики, з якими стикається ТОВ «ЛДК», мають різноспрямований вплив на його фінансові показники. Найсуттєвіші загрози пов'язані з економічними, фінансовими та ресурсними аспектами, які можуть знижувати прибутковість, ліквідність та ефективність операційної діяльності. Для оцінки можливих наслідків цих ризиків важливо розглянути різні сценарії їх реалізації та впливу на ключові фінансові результати підприємства, а саме:

- оптимістичний (низький ризик);
- реалістичний (середній ризик);
- песимістичний (високий ризик).

На основі даних фінансової звітності ТОВ «ЛДК» за 2022-2023 роки (таблиця 2.7) розрахуємо потенційний вплив ризиків на ключові показники.

Таблиця 2.7 – Основні показники діяльності ТОВ «ЛДК»

Показник	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	930	1021
Поточні зобов'язання	6905	8327
Оборотні активи	4370	4586
Грошові кошти	157	276
Запаси	1412	1670
Загальні активи	11739	22430
Чистий дохід від реалізації продукції	14462	75001
Собівартість реалізованої продукції	11742	71008
Валовий прибуток	2720	3993
Фінансовий результат від операційної діяльності	1116	905
Чистий фінансовий результат	915	86
Операційні витрати	10078	71138

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

1. Дохід від реалізації продукції:
 - оптимістичний сценарій передбачає збільшення попиту на 10%;
 - реалістичний сценарій: попит залишається стабільним;
 - песимістичний сценарій: падіння попиту на 20%.
2. Собівартість продукції:
 - оптимістичний сценарій: зниження витрат на сировину на 5%;
 - реалістичний сценарій: витрати залишаються незмінними;
 - песимістичний сценарій: зростання витрат на 15%.
3. Витрати на фінансування:

- вплив зміни облікової ставки НБУ на кредитні зобов'язання підприємства.

4. Прибутковість:

- оцінка зміни чистого прибутку залежно від зміни доходів і витрат.

Розрахунок фінансових показників підприємства при реалізації даних сценаріїв наведений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок фінансових показників при реалізації різних сценаріїв

Показник	Розрахунок
Песимістичний сценарій (зниження доходів на 10%, збільшення витрат на 15%)	
Чистий дохід від реалізації	$75,001 * 0.9 = 67,501$ тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції
Валовий прибуток (збиток)	$67,501 - 81,659 = -14,158$ тис. грн
Операційні витрати	$71,138 * 1.15 = 81,804$ тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності	$67,501 - 81,659 - 81,804 = -95,962$ тис. грн (збиток)
Оптимістичний сценарій (збільшення доходів на 10%, зменшення витрат на 10%)	
Чистий дохід від реалізації	$75,001 * 1.1 = 82,501$ тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	$71,008 * 0.9 = 63,907$ тис. грн
Валовий прибуток (збиток)	$82,501 - 63,907 = 18,594$ тис. грн
Операційні витрати	$71,138 * 0.9 = 64,024$ тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності	$82,501 - 63,907 - 64,024 = -45,430$ тис. грн (збиток)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, згідно даних розрахунків ми отримали результати представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати реалізації різних сценаріїв

Показник	2022 рік	2023 рік	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Оборотні активи (тис. грн)	4370	4586	4586	4300	4900
Грошові кошти (тис. грн)	157	276	276	250	320
Чистий дохід (тис. грн)	14462	75001	75001	63751	90001
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	11742	71008	71008	73138	69000
Операційні витрати (тис. грн)	10078	71138	71138	74000	70000
Чистий фінансовий результат (тис. грн)	915	86	86	-200	500

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для того, щоб наочно порівняти отримані результати та їх вплив на ключові фінансові показники підприємства, виявити тенденції та акцентувати увагу на важливих аспектах аналізу, використаємо графічне представлення (рис. 2.6 та 2.7).

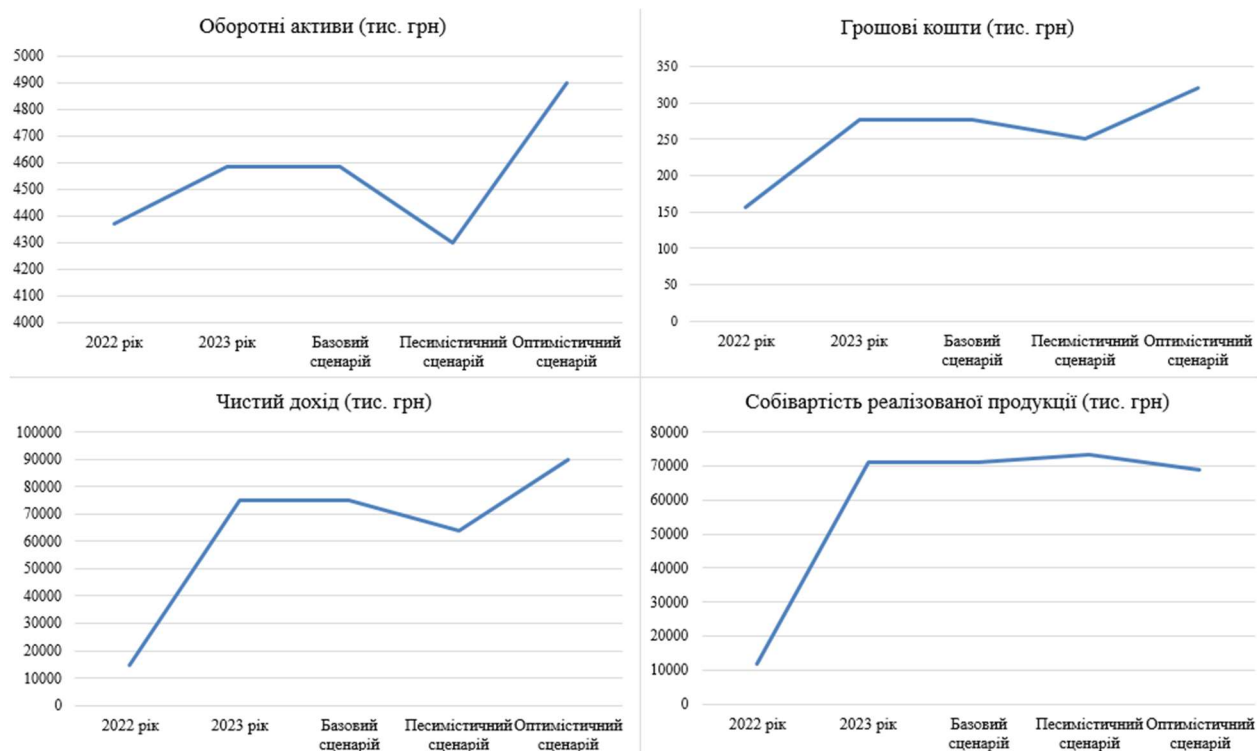


Рисунок 2.6 – Динаміка впливу ризиків на фінансові показники, при реалізації різних сценаріїв

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

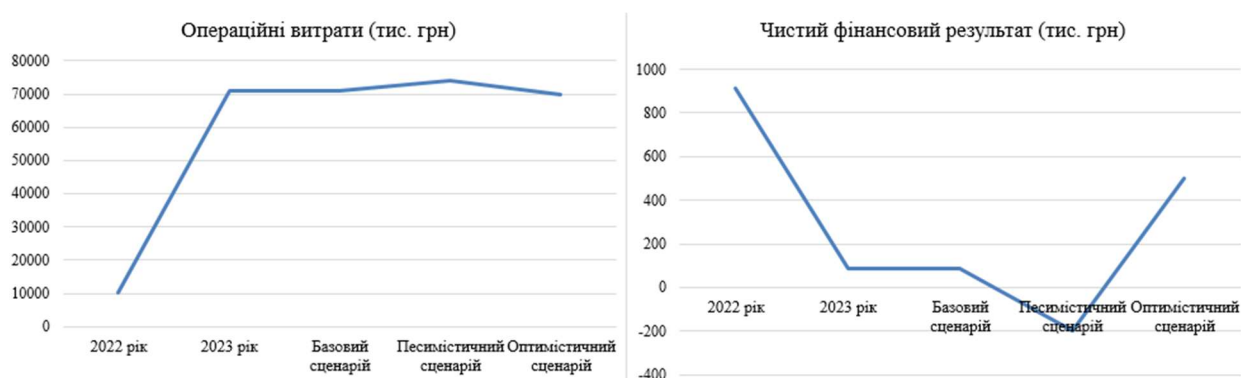


Рисунок 2.7 - Динаміка впливу ризиків на фінансові показники, при реалізації різних сценаріїв

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що реалізація різних сценаріїв має значний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Песимістичний сценарій демонструє ризики зниження основних фінансових показників, зокрема зменшення оборотних активів, зростання собівартості продукції та операційних витрат, що може призвести до зниження чистого доходу і навіть збитковості. Це вказує на необхідність вжиття заходів для мінімізації таких ризиків, таких як оптимізація витрат і пошук нових джерел доходів.

В той час, оптимістичний сценарій показує потенціал для покращення фінансових показників підприємства, зокрема збільшення доходу, грошових коштів та зниження собівартості, що забезпечує стабільний фінансовий результат і підвищення рентабельності. Це підтверджує важливість розробки стратегій, які можуть бути реалізовані в умовах позитивних змін на ринку або в компанії.

В цілому, результати аналізу підкреслюють важливість оперативного реагування на зміни економічної ситуації та наявність гнучких фінансових стратегій, що дозволяють адаптуватися до непередбачуваних умов і підтримувати стабільність фінансових результатів підприємства.

Також необхідно з'ясувати, як зміни у фінансових результатах, які спричинені розглянутими нами ризиками, можуть вплинути на ліквідність та рентабельність підприємства.

Оцінка ліквідності підприємства є першочерговим етапом для розуміння здатності ТОВ «ЛДК» виконувати свої поточні зобов'язання. За допомогою кількох ключових показників ліквідності, розрахованих для 2022 та 2023 років (рис. 2.8), можна оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми оборотними активами.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \times 100 \quad (2.8)$$

$$K_{\text{п.л.2022}} = \frac{4370}{6905} \times 100 = 0,63$$

$$K_{\text{п.л.2023}} = \frac{4586}{8327} \times 100 = 0,55$$

Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році свідчить про підвищений ризик для підприємства щодо своєчасного виконання зобов'язань. При збереженні тенденції можливе залучення додаткового фінансування, що збільшить витрати на обслуговування боргу.

Швидка ліквідність, яка була розрахована згідно формули 2.9, вказує на здатність підприємства покрити свої зобов'язання за допомогою ліквідних активів без врахування запасів.

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{ш.л.2022}} = \frac{4370 - 1412}{6905} = 0,31$$

$$K_{\text{ш.л.2023}} = \frac{4586 - 1670}{8327} = 0,25$$

Це свідчить про ще більш високу залежність підприємства від запасів, що можуть бути важко реалізовані в умовах економічної нестабільності.

Також важливо розрахувати рівень рентабельності підприємства, який допомагає зрозуміти, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї основної діяльності.

Рентабельність реалізації продукції вказує на прибуток підприємства від кожної гривні доходу від реалізації і був розрахований згідно формули 2.10.

$$\text{Рентабельність реалізації} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100 \quad (2.10)$$

$$P_{\text{реалізації 2022}} = \frac{915}{14462} \times 100 = 6,3\%$$

$$P_{\text{реалізації 2023}} = \frac{86}{75001} \times 100 = 0,1\%$$

Хоча валовий прибуток зріс, рентабельність реалізації суттєво знизилася у 2023 році. Це свідчить про значне зростання витрат на збут та операційних витрат, що зменшило кінцевий фінансовий результат.

Далі проведемо розрахунок різних сценаріїв для даних коефіцієнтів (таблиця 2.10 та рис. 2.11). Розрахунки враховують динаміку основних показників (оборотних активів, чистого доходу, поточних зобов'язань тощо), які змінюються

залежно від кожного сценарію. Це дозволяє оцінити, як різні рівні впливу ризиків можуть позначитися на фінансовій стабільності та рентабельності підприємства.

Таблиця 2.10 - Результати реалізації різних сценаріїв

Показник	2022 рік	2023 рік	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.63	0.55	0.55	0.51	0.61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.31	0.25	0.25	0.20	0.35
Рентабельність продажів (%)	6.3%	0.11%	0.11%	-0,31%	0,56%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

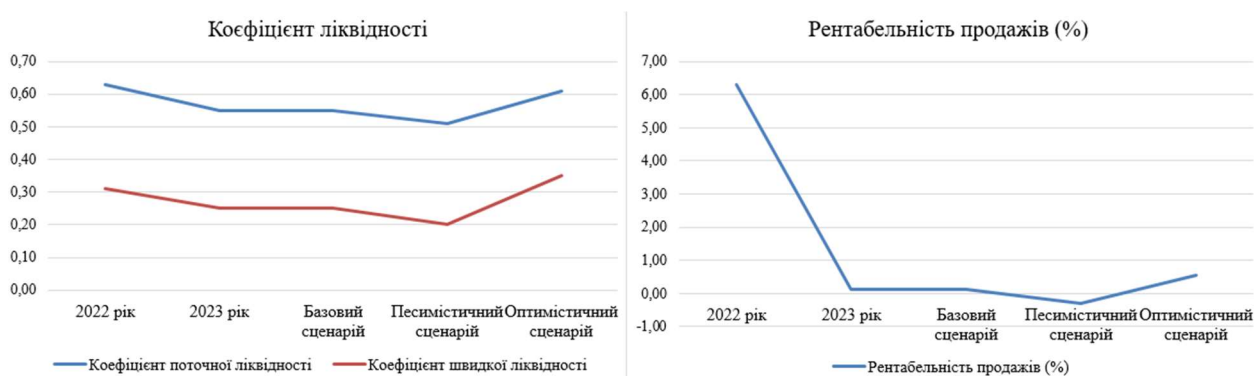


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни коефіцієнтів при реалізації різних сценаріїв

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності та рентабельності за різними сценаріями демонструє значний вплив ризиків на фінансовий стан підприємства. У 2023 році спостерігається зниження коефіцієнтів ліквідності порівняно з 2022 роком, що свідчить про обмежену здатність підприємства покривати свої зобов'язання. Рентабельність продажів у базовому сценарії залишається мінімальною, тоді як у песимістичному сценарії підприємство може зазнати збитків. Оптимістичний сценарій показує потенційне покращення, проте всі показники залишаються в зоні ризику, що потребує заходів для посилення фінансової стабільності.

Отже, ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності управляти ризиками. У цьому розділі було проведено комплексну оцінку впливу основних ризиків на фінансові результати ТОВ «ЛДК» за даними фінансової звітності за 2022–2023 роки.

Результати оцінки свідчать про те, що підприємство знаходиться під впливом суттєвих ризиків, які можуть мати як короткостроковий, так і довгостроковий негативний вплив на його фінансові результати. Для забезпечення стабільності та мінімізації ризиків необхідно:

- покращити управління ліквідністю;
- оптимізувати витрати;
- диверсифікувати постачання сировини;
- розробити стратегії адаптації до змін ринкових умов.

Оцінка впливу ризиків дала змогу не лише визначити слабкі місця підприємства, але й сформулювати рекомендації для їх усунення, що стане основою для розробки подальших заходів із мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛДК»

3.1 Впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства та оцінка її ефективності

Ризики в системі управління підприємством займають важливе значення, особливо в умовах мінливості зовнішнього середовища, і дозволяє значно зміцнити позиції підприємства на ринку за рахунок отримання стабільного прибутку. Продовження діяльності, стабільність та стійкість підприємства безпосередньо залежить від реалізації заходів щодо управління ризиком. Менеджмент та власники підприємств, що застосовують методи ризик-менеджменту з моменту створення підприємства, мають більше шансів на виживання та розвиток.

Відповідальність за реалізацію ризик-менеджменту на підприємстві зазвичай поділяється між радою директорів, ризик-менеджерами, підрозділами внутрішнього аудиту та іншими структурними підрозділами. Управління ризиками – це процес визначення, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємств. Це важливий аспект будь-якого бізнесу, який допомагає знизити можливі збитки та збільшити ймовірність досягнення поставленої мети.

В процесі управління ризиками важливою складовою є обмін інформацією із зацікавленими сторонами, навчання співробітників та інших зацікавлених осіб основним засадам управління ризиками.

Система ризик-менеджменту на підприємстві ТОВ «ЛДК» включає в себе кілька етапів, які наведені на рис. 3.1.

У ТОВ "ЛДК" управління ризиками здійснюється на різних рівнях підприємства, зокрема через розподіл обов'язків серед працівників. Зважаючи на невеликий розмір компанії, кожен співробітник виконує відповідні функції в

рамках загальної стратегії управління ризиками. Розподіл обов'язків відображено в таблиці 3.1.

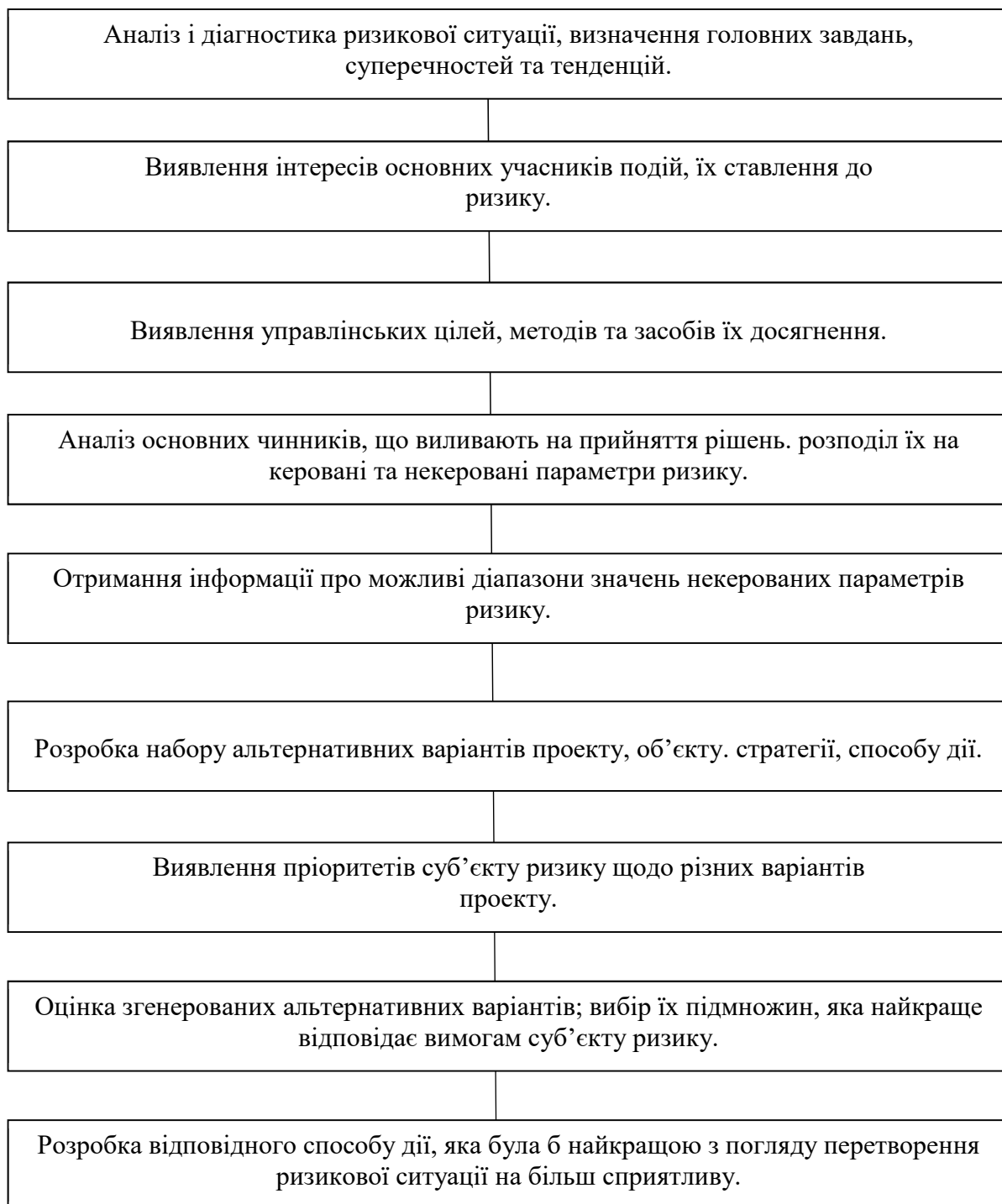


Рисунок 3.1 – Послідовність проведення якісного аналізу ризику ТОВ «ЛДК»

Джерело: узагальнено автором

Таблиця відображає функціональне розподілення обов'язків працівників у системі управління ризиками на підприємстві ТОВ «ЛДК». Кожен підрозділ має

свою відповідальність за ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію різних типів ризиків, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління ризиками на всіх рівнях організації.

Таблиця 3.1 - Функції працівників в системі управління ризиками ТОВ «ЛДК»

Посада	Основні функції в системі управління ризиками
Директор підприємства	- Затвердження загальної стратегії управління ризиками. - Прийняття ключових рішень щодо ризиків. - Координація діяльності всіх підрозділів щодо ризиків. - Контроль виконання стратегії управління ризиками на підприємстві.
Менеджер з управління ризиками або керівник фінансового відділу	- Виявлення та оцінка ризиків підприємства. - Розробка стратегій мінімізації ризиків. - Підготовка звітів для керівництва щодо ризиків. - Контроль за реалізацією планів щодо управління ризиками.
Фінансовий директор або головний бухгалтер	- Оцінка фінансових ризиків (ліквідність, кредитний ризик, валютний ризик тощо). - Розробка планів мінімізації фінансових ризиків. - Визначення впливу економічних змін на фінансову стабільність підприємства.
Юрист	- Ідентифікація правових та регуляторних ризиків. - Консультування щодо правових змін та їхнього впливу на діяльність підприємства. - Оцінка можливих юридичних наслідків для компанії.
Керівники підрозділів	- Виявлення ризиків, що виникають у їхніх підрозділах. - Реалізація заходів для мінімізації операційних ризиків. - Спостереження за виконанням стратегій ризик-менеджменту в межах їхніх функцій.
Відділ безпеки або менеджер з безпеки (якщо є)	- Оцінка та управління ризиками, пов'язаними з фізичною безпекою та здоров'ям працівників. - Розробка та впровадження політик безпеки на робочому місці. - Управління ризиками, пов'язаними з техногенними та екологічними загрозами.

Джерело: згруповано автором

Ефективне управління ризиками базується на використанні широкого спектра методів, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив

різних видів ризиків. У діяльності ТОВ «Лебединський деревообробний комбінат» доцільно розглянути такі методи управління ризиками:

- методи уникнення ризиків;
- методи зниження ризиків;
- методи передачі;
- методи прийняття;
- методи контролю.

Переваги та недоліки кожного з них наведені в таблиці 3.2.

На прикладі ТОВ «ЛДК» методи управління ризиками можуть бути адаптовані так:

- страхування основних активів підприємства для захисту від втрат у разі пожежі або інших форс-мажорних обставин;
- диверсифікація постачальників сировини з метою зменшення залежності від одного джерела;
- використання опціонів для хеджування валютних ризиків у разі закупівлі імпортової сировини;
- розробка системи контролю дебіторської заборгованості для запобігання втрат через несвоєчасні розрахунки.

Використання комплексного підходу до управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства, покращити його фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток. Обираючи конкретні методи управління ризиками, ТОВ «ЛДК» має враховувати свої особливості, фінансові можливості та специфіку ринку.

Управління ризиками на підприємстві ТОВ "ЛДК" є критично важливим, особливо враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів малого бізнесу. Аналіз фінансових показників і оцінка ризиків дозволяють оцінити поточний стан ризик-менеджменту підприємства та ефективність впроваджених заходів.

Таблиця 3.2 – Пропоновані методи управління ризиками ТОВ «ЛДК»

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Методи уникнення ризиків	Це стратегія, яка передбачає відмову від діяльності, пов'язаної з високим рівнем ризику. Наприклад: відмова від співпраці з ненадійними постачальниками, які мають низький рейтинг або історію невиконання зобов'язань. Виключення з портфеля замовлень проектів, які потребують значних ресурсів і мають низьку ймовірність успіху.	Зменшення ймовірності фінансових втрат.	Можливе обмеження перспективного розвитку через уникнення інноваційних або ризикових, але вигідних проектів.
Методи зниження ризиків	Цей підхід передбачає заходи, які мінімізують вплив ризику або зменшують ймовірність його настання. Основні способи: - диверсифікація діяльності: ТОВ «ЛДК» може розширити асортимент продукції, щоб знизити залежність від одного виду товару. - інвестиції в інновації: використання сучасних технологій для автоматизації процесів і підвищення якості продукції. - побудова резервного фонду: формування резервів для покриття можливих непередбачених витрат.	Підвищення стійкості до зовнішніх впливів.	Потребує додаткових фінансових та організаційних ресурсів.
Методи передачі ризиків	Передача ризиків передбачає делегування відповідальності за певні ризики третім сторонам. Це може бути реалізовано такими способами: - страхування: включає страхування майна, відповідальності перед третіми особами, ризиків простою обладнання тощо. - аутсорсинг ризикових операцій: наприклад, передача логістики зовнішній компанії, яка спеціалізується на цій діяльності. - фінансові інструменти: використання форвардних контрактів або опціонів для захисту від коливань цін на сировину.	Захист від значних збитків.	Додаткові витрати на страхові внески або оплату послуг.
Методи прийняття ризиків	Це стратегія, коли підприємство усвідомлено приймає ризики, які мають низький вплив або є немінучими. У цьому випадку компанія оцінює можливі збитки та готова покривати їх за рахунок власних ресурсів. Приклади для ТОВ «ЛДК»: - збереження рівня виробництва навіть за умов високих цін на сировину, якщо зупинка виробництва завдасть більших збитків. - відмова від страхування ризиків, які мають низьку ймовірність реалізації.	Збереження ресурсів на покриття великих ризиків.	Невизначеність у випадку виникнення непередбачуваних обставин.

Продовження таблиці 3.2			
Методи контролю ризиків	Контроль ризиків передбачає постійний моніторинг, аналіз та вчасне реагування на можливі загрози. Основні способи контролю ризиків: - розробка ключових показників ризиків (KRI); - автоматизовані системи ризик-менеджменту. - регулярні аудити: періодична перевірка всіх бізнес-процесів для виявлення нових ризиків.	Оперативність у реагуванні на зміни.	Високі вимоги до кваліфікації персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [19,47]

Управління ризиками на підприємстві ТОВ "ЛДК" є критично важливим, особливо враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів малого бізнесу. Аналіз фінансових показників і оцінка ризиків дозволяють оцінити поточний стан ризик-менеджменту підприємства та ефективність впроваджених заходів.

Система управління ризиками в ТОВ "ЛДК" має базові механізми, зокрема, моніторинг фінансових показників, оцінку ризиків і планування дій у випадку несприятливих подій. Проте аналіз фінансових показників свідчить про ряд проблем, які необхідно врахувати:

- відсутність значного резерву ліквідності для покриття непередбачених витрат;
- висока залежність від зовнішніх умов, що створює загрози стабільності діяльності підприємства;
- недостатньо високий рівень операційної ефективності, що обмежує можливості розвитку та впровадження інноваційних підходів до ризик-менеджменту.

На основі проведеного в попередніх розділах аналізу можна зробити висновок, що система ризик-менеджменту ТОВ "ЛДК" потребує вдосконалення. Зокрема, підприємству слід:

- сконцентруватися на покращенні ліквідності через оптимізацію управління запасами та грошовими коштами;

- підвищити рентабельність продажів шляхом контролю собівартості та пошуку нових ринків збуту;
- запровадити більш формалізовані процедури моніторингу ризиків і планування дій для їхнього мінімізації.

Ефективний ризик-менеджмент є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності підприємства та його здатності реагувати на виклики сучасного ринку.

Отже, управління ризиками є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку підприємства, зокрема для ТОВ «ЛДК», яке здійснює свою діяльність в умовах високої економічної невизначеності, постійних змін в ринкових умовах та законодавстві. Ефективне впровадження системи ризик-менеджменту дозволяє компанії не лише своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативний вплив на фінансові результати та операційну діяльність. Впровадження такої системи дозволяє досягти довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

3.2 Особливості управління ризиками приватного підприємства в сучасних умовах

Нині економічна ситуація в Україні в умовах воєнного стану, посиленої фінансової напруги та глобальних економічних викликів характеризується значною нестабільністю. Це вимагає від підприємств перегляду та вдосконалення управлінських процесів, спрямованих на забезпечення їхньої життєздатності. Коли ризики стають критичним фактором впливу, підприємствам необхідно посилювати свою фінансову стійкість та адаптувати механізми менеджменту до нових реалій.

Особливістю діяльності малих і середніх підприємств в Україні є їх постійне перебування під тиском як загальноекономічних, так і галузевих ризиків. У таких умовах ключовим завданням стає розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє не лише мінімізувати ймовірність

критичних подій, але й забезпечити стабільний розвиток навіть за несприятливих обставин.

Приватні підприємства в Україні, особливо у регіонах, які зазнають прямого чи непрямого впливу війни, стикаються з безпрецедентними викликами. Сумська область, що є прикордонним регіоном, знаходиться у зоні підвищеного ризику через військову агресію, що впливає на всі аспекти діяльності ТОВ «ЛДК», включаючи безпеку, фінанси, логістику та доступ до ресурсів.

Воєнні дії суттєво впливають на всі сфери функціонування підприємств. Одним із найбільш поширених ризиків є фінансовий ризик, пов'язаний зі скороченням обсягів продажу, втратою постачальників, недоступністю кредитних ресурсів і девальвацією національної валюти. Наприклад, багато підприємств у зоні бойових дій вимушені припинити діяльність через фізичну загрозу чи знищення інфраструктури.

Операційні ризики включають розриви в ланцюгах постачання, проблеми з логістикою та трудовими ресурсами. Через евакуацію працівників чи мобілізацію в армію компанії стикаються з браком кваліфікованого персоналу, що ускладнює їхню роботу. Стратегічні ризики, зокрема втрата ринків збуту або зміна споживчих потреб, також набули гостроти в умовах війни.

Це все істотно впливає на фінансову стійкість підприємства, що виявляється через:

- зниження коефіцієнтів ліквідності, оскільки зменшуються обсяги продажів та зростають витрати на операційну діяльність;
- зниження рентабельності через зростання собівартості продукції і зменшення попиту;
- збільшення витрат на управління ризиками, включаючи заходи з безпеки та диверсифікації.

Вплив війни на фінансову стійкість ТОВ «ЛДК» підкреслює необхідність адаптації до нових реалій та перегляду традиційних підходів до управління ризиками. У таких умовах особливої актуальності набуває аналіз особливостей управління ризиками приватних підприємств, зважаючи на їх специфічні

характеристики, такі як обмежені ресурси, гнучкість у прийнятті рішень та залежність від зовнішніх факторів.

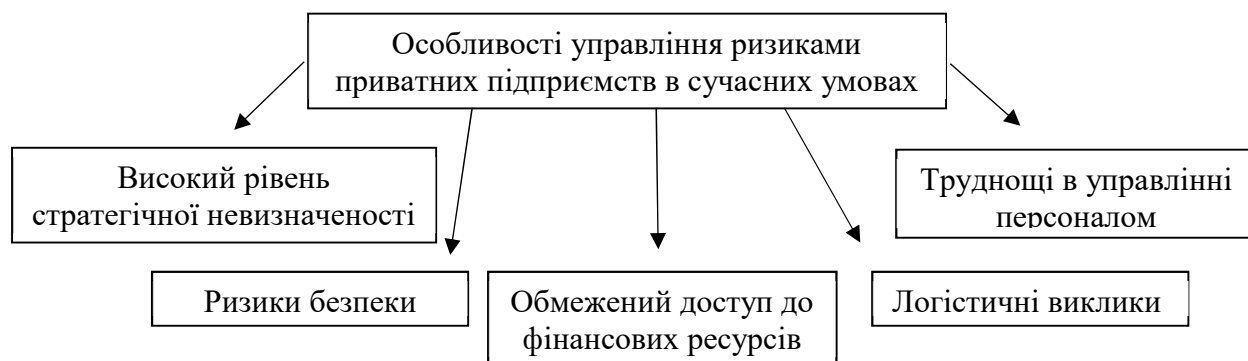


Рисунок 3.2 - Особливості управління ризиками ТОВ «ЛДК» в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором на основі [13,7]

Згідно даних рисунку 3.2 можемо побачити, що основними особливостями управління ризиками приватних підприємств в сучасних умовах є:

- високий рівень стратегічної невизначеності. Воєнні дії створюють значний рівень непередбачуваності, ускладнюючи прогнозування економічних, політичних і соціальних змін. Це вимагає від підприємств гнучких підходів до управління ризиками, таких як постійний моніторинг ситуації та регулярне оновлення стратегічних планів.

- ризики безпеки. Окрім традиційних економічних ризиків, підприємства стикаються з ризиками, пов'язаними із загрозою фізичного руйнування активів, евакуацією персоналу, перебоями у постачанні сировини та логістичних операціях.

- обмежений доступ до фінансових ресурсів. У зв'язку з економічною нестабільністю і підвищеними кредитними ризиками багато підприємств мають обмежений доступ до кредитування та інвестицій. Це посилює потребу у суворому контролі витрат та ефективному використанні наявних ресурсів.

- труднощі в управлінні персоналом. Війна впливає на міграційні процеси, призводячи до дефіциту кваліфікованих кадрів. Частина працівників може бути мобілізована або виїхати з регіону. Управління персоналом стає критично важливим для забезпечення безперебійної роботи.

- логістичні виклики. Перебої у транспортному сполученні, блокування маршрутів та зростання витрат на перевезення ускладнюють доставку продукції та постачання сировини.

Приватні підприємства, які працюють у сучасних умовах військової агресії, змушені адаптувати свої підходи до управління ризиками, впроваджуючи гнучкі моделі управління, переглядаючи стратегії розвитку та інвестуючи у безпеку.

Виклики, з якими стикається бізнес в Україні, а особливо на прикордонних територіях, є важкими, але разом із цим вони стимулюють підприємства шукати нові можливості, модернізувати свої бізнес-процеси та розвиватися навіть у складних умовах.

Можливі практичні підходи до управління ризиками наведені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Практичні підходи до управління ризиками ТОВ «ЛДК» в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором на основі [13,7]

Отже, до них можуть відноситись:

1. Диверсифікація постачальників та каналів збуту. Для зниження залежності від локальних ринків і постачальників підприємства активно шукають альтернативні ринки збуту та логістичні маршрути, орієнтуючись на західні області України або міжнародні ринки.

2. Створення резервів. Для забезпечення стабільної роботи підприємства формують резерви сировини, фінансових ресурсів, а також розробляють плани евакуації обладнання у безпечніші регіони.

3. Інвестування у безпеку. Підприємства в Сумській області дедалі більше уваги приділяють забезпеченню фізичної безпеки активів і працівників. Це включає страхування майна, інвестування у захисні споруди та встановлення систем відеоспостереження.

4. Адаптація бізнес-процесів. Багато підприємств змушені переглядати свої бізнес-моделі, впроваджувати гнучкі робочі графіки, переходити до онлайн-форматів роботи або змінювати асортимент продукції відповідно до нових умов.

У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані війни, управління ризиками є критично важливим для приватних підприємств, зокрема для тих, які працюють у зонах підвищеного ризику, таких як Сумська область. Війна та економічна нестабільність створюють значний тиск на фінансову стійкість підприємств, виявляючись у зниженні ліквідності, зростанні витрат та зниженні рентабельності. Підприємства змушені адаптуватися до цих умов, застосовуючи гнучкі підходи до управління ризиками, які включають диверсифікацію постачальників та каналів збуту, створення резервів, інвестування в безпеку та адаптацію бізнес-процесів.

Особливостями управління ризиками в таких умовах є високий рівень стратегічної невизначеності, труднощі з доступом до фінансових ресурсів, ризики безпеки та логістичні виклики. Проте, ці труднощі також стимулюють підприємства до пошуку нових можливостей, інвестування в безпеку та модернізацію бізнес-процесів.

Таким чином, управління ризиками приватних підприємств у сучасних умовах вимагає не тільки гнучкості, але й стратегічного підходу до прийняття рішень, що дозволяє забезпечити стійкість та розвиток бізнесу навіть у період нестабільності та кризових ситуацій.

3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «ЛДК»

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище змінюється під впливом глобальних і локальних викликів, важливою складовою стабільності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства є ефективна система управління ризиками. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, таких як ТОВ «ЛДК», які функціонують в умовах економічної нестабільності та соціально-політичних змін. Система управління ризиками повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до змін і забезпечувати підприємству здатність витримувати непередбачувані ситуації.

Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення цієї системи, варто спиратися на SWOT-аналіз, що допоможе визначити як сильні, так і слабкі сторони діяльності ТОВ «ЛДК», а також можливості та загрози, з якими воно стикається (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ЛДК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучкість в управлінні Наявність досвіду управління ризиками Лояльність постійних партнерів і клієнтів Стабільна команда	Обмежені фінансові ресурси: Недостатня диверсифікація ринків збуту та постачальників Вразливість до зовнішніх загроз (політичних, економічних, воєнних) Слабка інтеграція сучасних інформаційних технологій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту Використання нових технологій Державні програми підтримки малого бізнесу Підвищення рівня безпеки	Політична та економічна нестабільність Зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках Перебої в постачанні сировини та логістики

Джерело: розроблено автором

Сильними сторонами ТОВ «ЛДК» є:

- гнучкість в управлінні: ТОВ «ЛДК» є невеликим підприємством, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;

- наявність досвіду управління ризиками: попри відсутність спеціалізованих підрозділів, компанія має певний досвід в управлінні ризиками через залучення працівників з інших підрозділів;
- лояльність постійних партнерів і клієнтів: залучення до стабільних партнерств та довгострокових відносин з постачальниками і клієнтами забезпечує певний рівень стійкості у діяльності підприємства;
- стабільна команда: підприємство має кваліфікований персонал, що дозволяє ефективно виконувати поточні операції навіть в умовах нестабільності.

Слабкі сторони підприємства:

- обмежені фінансові ресурси: невеликі підприємства часто стикаються з обмеженням у доступі до кредитних ресурсів, що може обмежувати можливості для впровадження заходів для зменшення ризиків;
- недостатня диверсифікація ринків збуту та постачальників: в умовах зниження попиту на локальному ринку та перебоїв у поставках, відсутність різноманітності каналів постачання та збуту може призвести до втрат;
- вразливість до зовнішніх загроз (політичних, економічних, воєнних): в умовах воєнної агресії підприємство може стикатися з більш високими ризиками, такими як порушення постачання, відсутність доступу до ринків, мобілізація працівників, а також фізичні загрози для інфраструктури підприємства;
- слабка інтеграція сучасних інформаційних технологій: Для підприємства може бути недостатнім рівень автоматизації та використання сучасних інструментів управління для моніторингу ризиків і оперативного реагування.

Також в підприємства є наступні можливості:

- розширення ринків збуту: існує можливість для диверсифікації збуту, зокрема шляхом освоєння нових ринків або постачання на міжнародний ринок;
- використання нових технологій: впровадження новітніх інформаційних технологій може суттєво підвищити ефективність управління ризиками та дозволити автоматизувати процеси, що знижують вплив людського фактору;

- державні програми підтримки малого бізнесу: підприємство може скористатися програмами фінансування або підтримки, які реалізуються на рівні держави, особливо в умовах воєнного стану;

- підвищення рівня безпеки: інвестування в заходи з безпеки активів та персоналу може стати не тільки засобом захисту, а й конкурентною перевагою.

Загрозами для діяльності підприємства в сучасних умовах можуть бути:

- політична та економічна нестабільність: зміни в політичній ситуації, санкції або економічні кризи можуть викликати суттєві проблеми для ведення бізнесу, зокрема щодо фінансування, поставок та збуту продукції;

- зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках: підвищення конкуренції, зокрема з боку великих підприємств або нових гравців на ринку, може знизити частку ринку ТОВ «ЛДК»;

- перебої в постачанні сировини та логістики: нестабільність в умовах воєнного стану може суттєво ускладнити доступ до сировини та транспортних маршрутів.

На основі проведеного SWOT-аналізу, можна запропонувати наступні рекомендації для вдосконалення системи управління ризиками:

1. Розвиток системи стратегічного планування та моніторингу ризиків.

Підприємству слід впровадити систему постійного моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє оперативно коригувати стратегію у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Важливо створити інтегровану платформу для збору і обробки даних про поточний стан економіки, політичні події, логістичні проблеми та інші критичні фактори.

2. Диверсифікація ринків збуту та постачальників.

ТОВ «ЛДК» повинно активніше шукати нові канали постачання і ринки збуту для зменшення залежності від наявних, що дасть змогу знизити вплив зовнішніх ризиків, таких як перебої з постачанням або зміни у попиті.

3. Інвестиції в безпеку та захист активів.

В умовах нестабільності особлива увага повинна приділятися інвестиціям у фізичну безпеку підприємства та персоналу. Це включає закупівлю обладнання

для безпеки, встановлення відеоспостереження, а також створення резервних потужностей і планів евакуації для захисту від можливих зовнішніх загроз.

4. Автоматизація процесів та впровадження інформаційних технологій.

Важливим кроком для підвищення ефективності управління ризиками є інтеграція сучасних інформаційних технологій, які дозволять автоматизувати процеси моніторингу ризиків і оптимізувати процеси прийняття рішень на основі аналітики.

5. Покращення фінансового планування та управління грошовими потоками.

ТОВ «ЛДК» слід посилити контроль за грошовими потоками, застосовуючи більш точне фінансове планування, що дозволить зберегти стабільність підприємства навіть за умов нестабільності. Створення резервного фонду на випадок кризових ситуацій і перегляд структури витрат допоможе підтримувати ліквідність у складні часи.

6. Підготовка та навчання персоналу для роботи в умовах кризи.

Важливо створити програми навчання для працівників, які дозволять швидко адаптуватися до змін, забезпечити їх здатність ефективно працювати в умовах кризи та підвищити готовність до нестандартних ситуацій.

7. Використання сучасних технологій

Сучасні технології відіграють ключову роль у пом'якшенні ризиків. Автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати й мінімізувати вплив людського фактора. Наприклад, використання програм для моніторингу фінансових ризиків або аналізу даних допомагає приймати обґрунтовані рішення навіть у нестабільних умовах. Інструменти штучного інтелекту дозволяють прогнозувати можливі загрози та оперативно на них реагувати.

8. Психологічні аспекти управління персоналом

Одним із важливих напрямків є робота з персоналом. Підтримка співробітників в умовах стресу, запровадження гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної роботи — усе це сприяє зменшенню соціальних ризиків і підвищує стійкість компанії. Корпоративна культура та прозора комунікація з працівниками також є важливими складовими ефективного управління ризиками.

9. Використання досвіду інших країн

Досвід інших країн, які стикалися з кризами, може бути корисним для українських підприємств. Наприклад, бізнеси у воєнних зонах на Близькому Сході активно використовують диверсифікацію ринків, перехід до цифрових платформ і співпрацю з міжнародними організаціями для забезпечення стабільності. Українські компанії також можуть інтегрувати ці підходи, адаптуючи їх до місцевих умов.

10. Активне використання державних програм підтримки.

В умовах воєнного стану держава впроваджує різноманітні програми для підтримки бізнесу. Наприклад, знижено податкове навантаження для малого та середнього бізнесу, спрощено процедури реєстрації підприємств і доступ до грантів від міжнародних організацій.

ТОВ «ЛДК» може скористатися державними програмами для малого та середнього бізнесу, що дозволяють отримувати фінансування, субсидії або податкові пільги, що допоможе знизити фінансове навантаження в умовах кризи.

Наприклад, одним з фінансових інструментів підтримки від держави, яким може скористатися ТОВ «ЛДК» є грантова програма «Власна справа», що спрямована на допомогу українцям у започаткуванні або розширенні бізнесу. Сума мікрогранту може досягати 250 тисяч гривень, які можна використати на закупівлю обладнання, сировини, оплату оренди, маркетингові послуги та рекламу, лізинг чи комерційну концесію.

Повернення коштів гранту відбувається через сплату податків і зборів.

Мікрогрант можуть отримати як фізичні особи, які планують відкрити бізнес, так і діючі ФОПи чи юридичні особи.

Використання гранту для закупівлі нового обладнання дозволить ТОВ «ЛДК» підвищити обсяги виробництва або впровадити нові послуги. Це може збільшити чистий дохід від реалізації продукції вже протягом першого року після впровадження змін. Наприклад, якщо за рахунок нового обладнання підприємство збільшить випуск продукції на 10%, чистий дохід від реалізації може зрости до

82,501 тис. грн (на 10% більше від доходу 2023 року, який становив 75,001 тис. грн).

Закупівля сучасного обладнання або оптимізація логістичних витрат завдяки грантовим коштам дозволить знизити собівартість продукції. Зменшення витрат навіть на 5% може скоротити собівартість з 71,008 тис. грн (2023 рік) до 67,457 тис. грн.

Зростання доходів і зниження собівартості позитивно вплинуть на валовий прибуток. За умови зазначених змін валовий прибуток може зрости до 15,044 тис. грн (на 15% більше, ніж у 2023 році).

Ефективне використання коштів гранту, наприклад, для маркетингових заходів або залучення нових клієнтів, може знизити операційні витрати на 5-10%. Це підвищить операційний прибуток до 1,200–1,300 тис. грн.

Частина коштів мікрогранту, спрямована на поповнення оборотного капіталу (закупівлю сировини або збільшення запасів), може підвищити ліквідність підприємства. Це дозволить збільшити поточні активи, зокрема запаси, до 1,837 тис. грн (+10% до показника 2023 року), а грошові кошти – до 300 тис. грн.

Таким чином, очікується, що чистий дохід компанії від реалізації продукції може зрости на 10% і буде становити:

- 2024 рік: $75001 \times 1.10 = 82501.1$ тис. грн;
- 2025 рік: $82501.1 \times 1.10 = 90751.21$ тис. грн;
- 2026 рік: $90751.21 \times 1.10 = 99826.33$ тис. грн

Результати прогнозу представлені на рисунку 3.4.

Графік демонструє стабільне зростання доходу, що вказує на позитивний ефект удосконалення управління ризиками та залучення додаткового фінансування через державні програми підтримки.

На основі чистого фінансового результату ТОВ «ЛДК» за 2022 і 2023 роки (915 тис. грн та 86 тис. грн відповідно) та враховуючи очікуване щорічне покращення фінансового результату завдяки впровадженню рекомендацій і

залученню грантових коштів, можемо зробити прогноз даного показника на наступні роки.

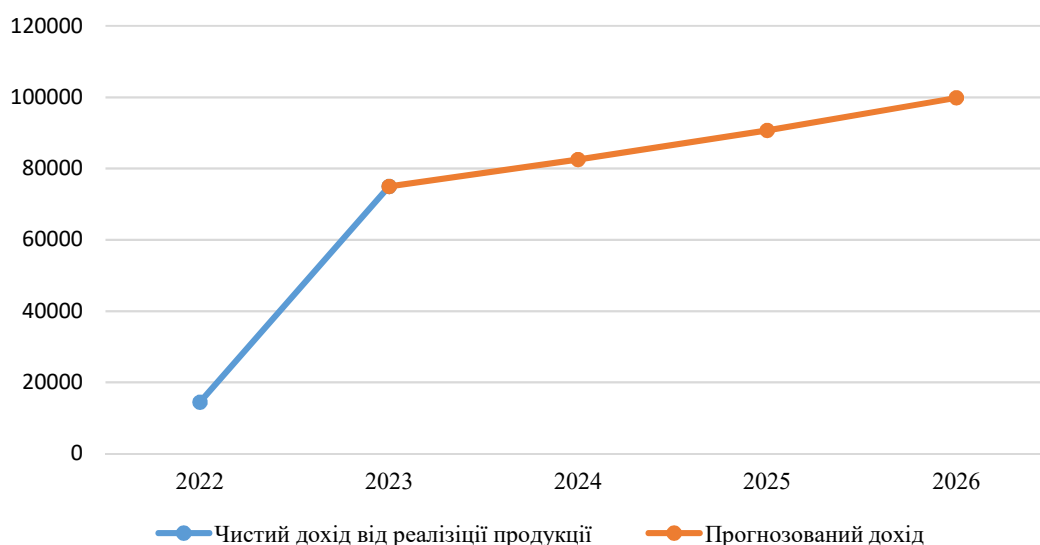


Рисунок 3.4 – Прогноз чистого доходу ТОВ «ЛДК» на 2024-2026 р, тис грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Припустимо, що чистий фінансовий результат зростатиме на 15% щороку, враховуючи ефективне використання ресурсів:

- 2024 рік: $86 \times 1.15 = 98.9$ тис. грн
- 2025 рік: $98.9 \times 1.15 = 113.73$ тис. грн
- 2026 рік: $113.73 \times 1.15 = 130.79$ тис. грн

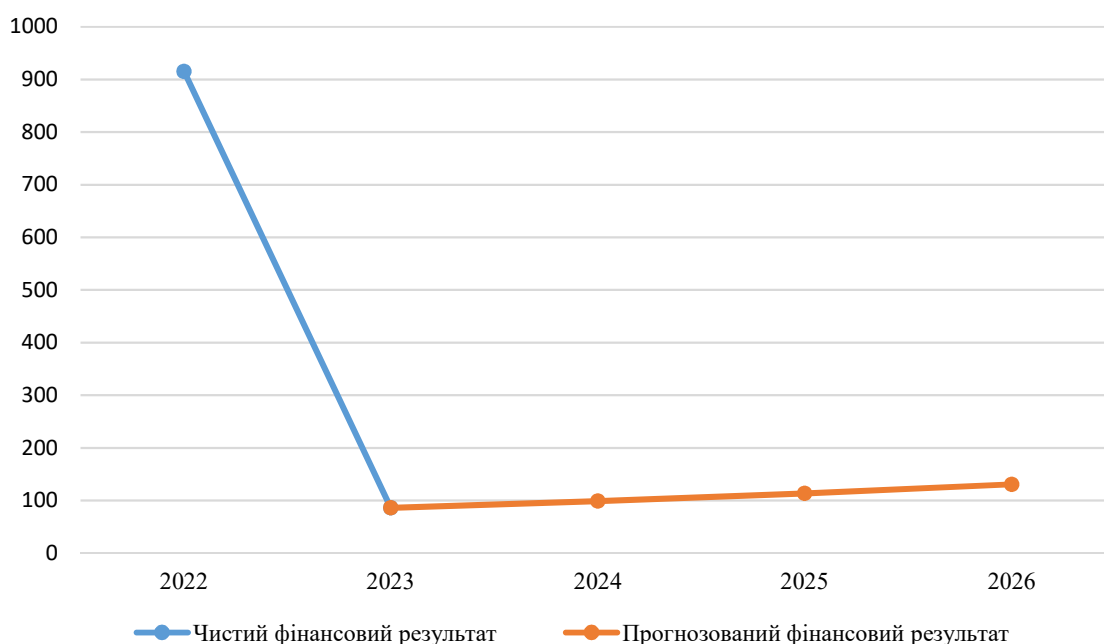
Результати прогнозу представлені на рисунку 3.5.

Прогнозоване зростання чистого фінансового результату ТОВ «ЛДК» свідчить про те, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління ризиками, у тому числі використання грантової підтримки, матиме суттєвий позитивний вплив на фінансову діяльність підприємства.

В цілому можемо сказати, що вдосконалення системи управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та довгострокового успіху ТОВ «ЛДК» у складних умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Попри всі труднощі, сучасні виклики відкривають і нові можливості для розвитку. Перехід до цифрової економіки, адаптація до змін і впровадження

інновацій дозволяють підприємствам не лише виживати, але й закладати основи для майбутнього зростання. Успішне управління ризиками вимагає комплексного підходу, що включає аналіз поточної ситуації, активне використання технологій і турботу про людський капітал.



Рисунок

3.4 – Прогноз чистого фінансового результату ТОВ «ЛДК» на 2024-2026 р, тис грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Прогноз чистого фінансового результату ТОВ «ЛДК» демонструє позитивну динаміку, що є прямим наслідком реалізації запропонованих заходів з удосконалення управління ризиками та використання грантової підтримки. Запровадження сучасних підходів до управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, зменшити витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків ризикових ситуацій, та оптимізувати виробничі процеси.

Завдяки додатковому фінансуванню у рамках грантової програми підприємство зможе придбати нове обладнання, яке підвищить продуктивність, зменшить собівартість продукції та дозволить збільшити обсяги виробництва. Це,

у свою чергу, сприятиме стабільному зростанню доходу, що позитивно позначиться на кінцевих фінансових результатах. Прогноз свідчить, що чистий фінансовий результат зростатиме в середньому на 15% щороку, а в абсолютних величинах досягне значного покращення вже у найближчі роки.

Впровадження рекомендованих заходів також сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства. Це дозволить ТОВ «ЛДК» ефективніше розподіляти фінансові ресурси, збільшувати інвестиції в розвиток та впевнено протистояти ринковим викликам. Таким чином, виконання рекомендацій забезпечить не лише стабільне покращення фінансових показників у короткостроковій перспективі, а й створить міцну основу для довгострокового зростання і конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, ризик є однією з фундаментальних категорій економічної науки та підприємницької діяльності. Ним є ймовірність виникнення несприятливих подій, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей, ефективність діяльності або фінансовий стан підприємства. Він супроводжує кожне управлінське рішення та будь-який бізнес-процес. У сучасних умовах, зокрема в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, ризики стають ще більш актуальними, оскільки впливають на всі аспекти діяльності підприємств – від фінансової стійкості до операційної ефективності. У такому середовищі правильне управління ризиками здобуває критичне значення для забезпечення життєздатності компанії, збереження її конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів.

Для приватного бізнесу, що працює в умовах обмежених ресурсів і високої залежності від ринкових чинників, управління ризиками стає життєво необхідним елементом успішної діяльності.

Наявність і розвиток ефективної системи управління ризиками на підприємстві дає змогу не тільки знижувати ймовірність настання несприятливих подій, а й активно прогнозувати та адаптувати стратегію компанії до змін. Такі стратегії, як диверсифікація активів, використання страхування або аналіз ринку на основі сучасних математичних моделей, дозволяють компаніям знижувати рівень потенційних втрат, що може стати вирішальним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «ЛДК» перебуває під значним впливом різних ризиків, які суттєво впливають на його фінансові результати.

Аналіз структури активів і пасивів підприємства показує стабільне зростання майна, що забезпечувалося як за рахунок власного капіталу, так і залучення зобов'язань. Основні активи підприємства складаються з оборотних активів, що свідчить про орієнтацію на високу ліквідність. Водночас зростання зобов'язань потребує особливої уваги до управління фінансовими ризиками.

Результати аналізу фінансових звітів демонструють збільшення доходів від основної діяльності та високий рівень витрат, які суттєво впливають на кінцевий фінансовий результат. Зокрема, у 2023 році спостерігається значне зростання витрат на збут і собівартості продукції, що знизило чистий прибуток порівняно з 2022 роком. Попри це, підприємство продовжує залишатися прибутковим, хоча маржинальність операційної діяльності вимагає подальшого контролю.

Низький рівень коефіцієнтів ліквідності свідчить про недостатню здатність підприємства покривати свої зобов'язання оборотними активами, що особливо загострюється в песимістичному сценарії. Рентабельність продажу також демонструє значну чутливість до впливу ризиків: у базовому сценарії показник є мінімальним, тоді як у песимістичному сценарії підприємство може зазнати збитків. Оптимістичний сценарій вказує на можливість покращення ситуації за умови ефективного управління витратами та доходами, проте загальний рівень ризиків залишається високим.

Підприємству необхідно зосередитися на підвищенні ліквідності, оптимізації витрат та диверсифікації постачання, а також розробці стратегій адаптації до змін ринкового середовища. Це дозволить мінімізувати негативний вплив ризиків і забезпечити фінансову стабільність у майбутньому.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства через SWOT-аналіз дозволило виокремити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління ризиками, зокрема через диверсифікацію ринків збуту, постачальників, інвестування у безпеку та покращення автоматизації бізнес-процесів. Також було зосереджено увагу на необхідності підвищення фінансової стійкості та розвитку гнучких механізмів управління, здатних адаптуватися до нових реалій, таких як воєнний стан та економічна нестабільність.

Прогноз чистого фінансового результату ТОВ «ЛДК» демонструє позитивну динаміку, що є прямим наслідком реалізації запропонованих заходів з удосконалення управління ризиками та використання грантової підтримки. Запровадження сучасних підходів до управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, зменшити

витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків ризикових ситуацій, та оптимізувати виробничі процеси.

Завдяки додатковому фінансуванню у рамках грантової програми підприємство зможе придбати нове обладнання, яке підвищить продуктивність, зменшить собівартість продукції та дозволить збільшити обсяги виробництва. Це, у свою чергу, сприятиме стабільному зростанню доходу, що позитивно позначиться на кінцевих фінансових результатах. Прогноз свідчить, що чистий фінансовий результат зростатиме в середньому на 15% щороку, а в абсолютних величинах досягне значного покращення вже у найближчі роки.

Впровадження рекомендованих заходів також сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства. Це дозволить ТОВ «ЛДК» ефективніше розподіляти фінансові ресурси, збільшувати інвестиції в розвиток та впевнено протистояти ринковим викликам. Таким чином, виконання рекомендацій забезпечить не лише стабільне покращення фінансових показників у короткостроковій перспективі, а й створить міцну основу для довгострокового зростання і конкурентоспроможності підприємства.