

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. каф. менеджменту та  
публічного адміністрування  
доц. \_\_\_\_\_ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО  
“ 2 ” лютого \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення ризик-менеджменту підприємства»

Здобувач вищої освіти: Олена СЕМЮК

Керівник: \_\_\_\_\_ Вікторія НЕХАЙ  
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

**ПОГОДЖЕНО**  
Гарант освітньо-професійної  
програми

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедрою менеджменту та  
публічного адміністрування

Ірина АГЄЄВА  
« 26 » листопада 2025 р.

Світлана ПОТНІЧЕНКО  
« 27 » листопада 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

здобувач вищої освіти Семюк Олени Іванівни \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення ризик-менеджменту підприємства»

керівник роботи Нехай Вікторія Василівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025 р. № 596-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.  
3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «Фартор», інші джерела.

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту підприємства  
Розділ 2. Аналіз та напрями удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу 9 таблиць, 4 рисунка

6. Дата видачі завдання 26.11.25 р.

### Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту підприємства	22.12.25р.	
3	Розділ 2. Аналіз та напрями удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві	22.01.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	
5	Перевірка на плагіат	30.01.26 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена Семюк

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Вікторія НЕХАЙ

(власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення ризик- менеджменту підприємства.

*Мета роботи.* Дослідження теоретико-методичних засад ризик-менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та зниження негативного впливу ризиків.

*Завдання* узагальнити наукові підходи до трактування сутності ризику та ризик-менеджменту; охарактеризувати основні види ризиків, що виникають у діяльності підприємства; дослідити еволюцію наукових поглядів на управління ризиками вітчизняними та зарубіжними науковцями; проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства за останні три роки; оцінити діючу систему управління ризиками на підприємстві; виявити основні проблеми та недоліки ризик-менеджменту в діяльності підприємства; розробити рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади ризик-менеджменту та обґрунтовано напрями його удосконалення в діяльності підприємства. Розкрито сутність ризику та ризик-менеджменту, узагальнено підходи до класифікації ризиків, проаналізовано еволюцію наукових поглядів на управління ризиками. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки та оцінено діючу систему управління ризиками. Виявлено основні проблеми ризик-менеджменту та запропоновано практичні рекомендації щодо його вдосконалення з метою підвищення ефективності управління та мінімізації негативних наслідків ризиків.

*Об'єктом* дослідження є процес господарської діяльності підприємства в умовах впливу ризиків.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і функціонування системи ризик-менеджменту підприємства.

*Методи дослідження:* аналізу та синтезу, опитування, моделювання ризиків, графічний, порівняльного аналізу тощо.

Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 54 с., у тому числі 9 таблиць, 4 рисунка.

Ключові слова: *ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, підприємство, ефективність діяльності.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність ризику та ризик-менеджменту в системі управління підприємством	8
1.2. Класифікація та характеристика основних видів ризиків підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління ризиками підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	25
2.2. Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні ризик-менеджменту підприємства. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві	29
2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах сучасного глобалізованого світу, що характеризується постійною невизначеністю та зростанням конкурентної боротьби, ефективне управління ризиками є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Проблема вбачається у тому, що незалежно від галузі діяльності, розміру чи структури, всі організації стикаються з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність, фінансові результати та репутацію.

*Ступінь дослідженості.* Тема ризик-менеджменту є досить розробленою в науковій літературі. Існує значна кількість праць, присвячених теоретичним аспектам управління ризиками, методам їхнього ідентифікації та оцінки, а також інструментам зменшення ризиків. Серед авторів – П. Хопкін [39], О. Пушкар [26], А. Череп [33], А. Старостіна [30] та інші українські та закордонні автори-науковці. Однак, практичне застосування цих методів на конкретних підприємствах часто стикається з труднощами. Це пов'язано з необхідністю адаптації загальних принципів до специфічних умов окремих організацій, а також браком кваліфікованих спеціалістів в галузі ризик-менеджменту.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад ризик-менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та зниження негативного впливу ризиків.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- узагальнити наукові підходи до трактування сутності ризику та ризик-менеджменту;
- охарактеризувати основні види ризиків, що виникають у діяльності підприємства;
- дослідити еволюцію наукових поглядів на управління ризиками вітчизняними та зарубіжними науковцями;

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства за останні три роки;
- оцінити діючу систему управління ризиками на підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки ризик-менеджменту в діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства.

*Об'єктом* дослідження є процес господарської діяльності підприємства в умовах впливу ризиків.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і функціонування системи ризик-менеджменту підприємства.

*Методи дослідження*, які застосовувались у процесі роботи:

- аналізу та синтезу- при вивченні нормативних документів, політик та процедур підприємства у сфері ризик-менеджменту;
- опитування- при проведенні інтерв'ю з керівниками та спеціалістами підприємства для отримання інформації про існуючі практики управління ризиками;
- моделювання ризиків - для оцінки ймовірності настання різних ризиків та потенційного впливу на діяльність підприємства;
- графічний – для наочного представлення результатів досліджень
- порівняльного аналізу - при вивченні кращих практик управління ризиками на інших підприємствах, а також аналіз сучасних методів і інструментів в галузі ризик-менеджменту т інших загальнонаукових методів.

*Новизна роботи* полягає у новітньому підході до моделювання подолання ризиків діяльності підприємства.

Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 54 сторінки, Графічний матеріал: 9 таблиць, 4 рисунка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність ризику та ризик-менеджменту в системі управління підприємством

У сучасних умовах функціонування підприємств ризик є об'єктивною складовою господарської діяльності, що зумовлюється динамічністю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів, невизначеністю інформації та необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах альтернативного вибору. Будь-яка економічна діяльність пов'язана з імовірністю відхилення фактичних результатів від запланованих, що визначає актуальність дослідження сутності ризику та механізмів його управління.

У науковій літературі поняття ризику трактується багатозначно. З економічної точки зору ризик розглядається як імовірність настання несприятливих подій або втрат у результаті реалізації управлінських рішень, зумовлених дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Водночас у сучасних підходах ризик інтерпретується не лише як загроза, але і як можливість отримання додаткових вигід за умови ефективного управління ним. Таким чином, ризик є категорією, що поєднує елементи невизначеності, альтернативності та потенційного результату діяльності.

Економічна природа ризику полягає у суперечливості процесу відтворення, необхідності здійснення вибору між кількома варіантами дій та неможливості повного прогнозування результатів управлінських рішень. Ризик виникає внаслідок дії таких чинників, як нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання цін, зміни законодавчого регулювання, обмеженість фінансових ресурсів, технологічні збої, а також вплив людського фактору. Для підприємств малого та середнього бізнесу ризики мають особливо гострий характер через обмежені можливості диверсифікації діяльності та підвищену залежність від зовнішнього середовища.

Управління ризиками набуває системного характеру в межах концепції ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент являє собою цілеспрямований процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризиків з метою мінімізації можливих втрат і забезпечення стабільного розвитку підприємства. На відміну від фрагментарного реагування на окремі загрози, ризик-менеджмент орієнтований на превентивний підхід, що дозволяє завчасно виявляти потенційні небезпеки та формувати ефективні управлінські рішення.

Місце ризик-менеджменту в загальній системі менеджменту підприємства визначається його інтеграційною функцією. Він тісно пов'язаний з основними управлінськими функціями — плануванням, організацією, мотивацією та контролем. У процесі стратегічного планування ризик-менеджмент забезпечує врахування невизначеності при формуванні цілей і виборі стратегій розвитку. В організаційній діяльності він сприяє оптимальному розподілу ресурсів та відповідальності за управління ризиками. У системі мотивації ризик-менеджмент формує стимули до відповідального прийняття рішень, а в межах контролю — забезпечує моніторинг ризикових ситуацій і коригування управлінських дій.

Таким чином, ризик-менеджмент виступає важливим елементом сучасної системи управління підприємством, що забезпечує його адаптивність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише зменшити негативні наслідки невизначеності, але й використати ризик як інструмент підвищення результативності господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей. Нижче подано науково-узагальнений текст для кваліфікаційної роботи, який розкриває основні етапи розвитку наукової думки щодо ризику та ризик-менеджменту й характеризує ступінь її вивчення вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Розвиток наукової думки щодо проблеми ризику та управління ризиками має тривалу еволюцію та відображає зміну економічних умов, управлінських парадигм і підходів до прийняття рішень. Перші уявлення про ризик формувалися в межах класичної економічної теорії, де ризик ототожнювався

переважно з можливими втратами та невизначеністю результатів господарської діяльності. У працях представників класичної школи економіки ризик розглядався як небажане відхилення від очікуваного результату, що негативно впливає на дохідність підприємницької діяльності.

Подальший етап розвитку наукових підходів пов'язаний із становленням неокласичної та інституціональної економічної теорії, у межах яких ризик почав трактуватися як об'єктивна економічна категорія, невід'ємна від процесу прийняття управлінських рішень. Значний внесок у розвиток теорії ризику було зроблено зарубіжними науковцями, які акцентували увагу на взаємозв'язку ризику та очікуваної прибутковості, а також на ролі інформації та ймовірнісного підходу в економічному аналізі. У цей період ризик дедалі частіше розглядався не лише як загроза, але і як можливість досягнення вищих результатів за умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наступний етап характеризується формуванням концепції системного управління ризиками, що відбувалося паралельно з розвитком теорії менеджменту. У другій половині ХХ століття ризик-менеджмент почав розглядатися як самостійний напрям управлінської діяльності, спрямований на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків у діяльності підприємств. Зарубіжні дослідження цього періоду зосереджувалися на розробці методів кількісної оцінки ризиків, побудові моделей оптимального вибору та впровадженні стандартизованих процедур управління ризиками в корпоративному управлінні.

Сучасний етап розвитку наукової думки характеризується інтегративним підходом до ризик-менеджменту, відповідно до якого управління ризиками розглядається як складова загальної системи менеджменту підприємства та елемент стратегічного управління. У зарубіжній науковій літературі акцент робиться на взаємозв'язку ризик-менеджменту з корпоративною стратегією, внутрішнім контролем, фінансовим менеджментом та забезпеченням стійкого розвитку підприємств. Значна увага приділяється впровадженню міжнародних

стандартів управління ризиками, використанню цифрових технологій, аналітичних інструментів та сценарного підходу (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Системний характер управління ризиками діяльності підприємства

Вітчизняні науковці активно долучилися до дослідження проблем ризику та ризик-менеджменту з урахуванням особливостей функціонування підприємств у трансформаційній економіці. У працях українських дослідників ризик розглядається як багатофакторне явище, що формується під впливом економічної нестабільності, недосконалості ринкових механізмів, змін нормативно-правового середовища та обмеженості ресурсного забезпечення.

Значна увага приділяється класифікації ризиків підприємств, обґрунтуванню методів їх оцінювання, а також розробці практичних рекомендацій щодо впровадження систем ризик-менеджменту, зокрема на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Аналіз наукових джерел свідчить про високий ступінь опрацьованості проблеми ризику та ризик-менеджменту як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації сучасних концепцій ризик-менеджменту до специфіки діяльності окремих підприємств, інтеграції управління ризиками в оперативну систему менеджменту та використання ризик-орієнтованого підходу в умовах підвищеної економічної нестабільності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі та підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

## 1.2. Класифікація та характеристика основних видів ризиків підприємства

Різноманітність форм прояву ризиків у діяльності підприємства зумовлює необхідність їх науково обґрунтованої класифікації, що є передумовою ефективного управління ризиками та вибору адекватних інструментів ризик-менеджменту. У сучасній економічній літературі класифікація ризиків розглядається як систематизація можливих загроз і відхилень результатів діяльності підприємства за певними ознаками з метою їх ідентифікації, оцінювання та контролю.

Одним із базових підходів до класифікації ризиків є їх поділ за джерелами виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики формуються під впливом факторів макро- та мезосередовища, які не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства. До них належать політичні, правові, макроекономічні, ринкові та валютні ризики, що особливо актуально для підприємств, які здійснюють господарську діяльність в умовах нестабільної економіки та високої мінливості зовнішнього середовища. Внутрішні ризики, у

свою чергу, зумовлені особливостями організації діяльності підприємства, рівнем менеджменту, кадровим потенціалом, станом матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів [8].

Значного поширення набула класифікація ризиків за функціональними сферами діяльності підприємства. У цьому контексті виокремлюють виробничі, фінансові, інвестиційні, комерційні та управлінські ризики. Виробничі ризики пов'язані з можливими порушеннями технологічного процесу, перебоями у постачанні ресурсів та зниженням якості продукції. Фінансові ризики відображають імовірність втрат унаслідок зміни фінансових умов діяльності підприємства, зокрема коливань процентних ставок, валютних курсів, рівня ліквідності та платоспроможності [9]. Інвестиційні ризики виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів і пов'язані з невизначеністю щодо майбутніх доходів і термінів окупності вкладень.

Важливе місце в наукових дослідженнях посідає класифікація ризиків за рівнем прогнозованості та керованості. За цією ознакою розрізняють прогнозовані та непрогнозовані ризики, а також керовані, частково керовані та некеровані. Такий підхід дозволяє визначити можливості підприємства щодо впливу на рівень ризику та обґрунтувати доцільність застосування превентивних або адаптаційних управлінських заходів [1].

Окрему групу становлять ризики за ступенем можливих наслідків, які поділяються на допустимі, критичні та катастрофічні. Допустимі ризики не призводять до суттєвого порушення фінансової стійкості підприємства, тоді як критичні можуть спричинити значні фінансові втрати та загрозу безперервності діяльності. Катастрофічні ризики пов'язані з імовірністю банкрутства або припинення функціонування підприємства, що вимагає особливої уваги з боку системи ризик-менеджменту [10].

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набувають комплексні та системні ризики, які охоплюють кілька сфер діяльності підприємства одночасно. У працях зарубіжних авторів, зокрема Дж. Лама та М. Хілсона, наголошується на необхідності інтегрованого підходу до класифікації

ризиків, що дозволяє враховувати їх взаємозв'язок та сукупний вплив на результати діяльності підприємства [6; 7]. Такий підхід є основою формування ефективної системи корпоративного ризик-менеджменту.

Отже, класифікація ризиків підприємства є важливим інструментом систематизації потенційних загроз та передумовою ефективного управління ними. Чітке визначення видів ризиків і їх характеристика дозволяють підприємству своєчасно ідентифікувати найбільш небезпечні фактори, обґрунтувати управлінські рішення та підвищити рівень стійкості і адаптивності в умовах невизначеності.

Класифікація основних видів ризиків підприємства подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Характеристика основних видів ризиків підприємства

Вид ризику	Сутність ризику	Основні джерела виникнення	Можливі наслідки для підприємства
Зовнішні ризики	Ризики, зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища, які не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства	Політична та економічна нестабільність, зміни законодавства, коливання ринкової кон'юнктури, валютні коливання	Зниження доходів, зростання витрат, втрата ринків збуту, погіршення фінансової стійкості
Внутрішні ризики	Ризики, що виникають у межах діяльності підприємства та залежать від якості управління	Недоліки організаційної структури, помилки управлінських рішень, низька кваліфікація персоналу, технологічні збої	Зниження ефективності діяльності, перевитрати ресурсів, погіршення конкурентних позицій
Виробничі ризики	Ризики порушення безперервності виробничого процесу та якості продукції	Перебої у постачанні сировини, зношеність обладнання, порушення технології виробництва	Зменшення обсягів виробництва, підвищення собівартості, втрата довіри споживачів

## Продовження таблиці 1.1

Фінансові ризики	Ризики втрат, пов'язані з фінансовими операціями підприємства	Коливання валютних курсів і процентних ставок, дефіцит оборотних коштів, зниження ліквідності	Збитки, зниження платоспроможності, ризик банкрутства
Інвестиційні ризики	Ризики недоотримання очікуваних результатів від інвестиційної діяльності	Невизначеність ринкових умов, помилки в оцінці проєктів, зміна вартості капіталу	Втрата інвестицій, зниження рентабельності, подовження терміну окупності
Комерційні ризики	Ризики, пов'язані з процесами реалізації продукції та взаємодії з контрагентами	Зміна попиту, неплатоспроможність покупців, посилення конкуренції	Зменшення обсягів продажу, зростання дебіторської заборгованості
Управлінські ризики	Ризики, що виникають унаслідок неефективних управлінських рішень	Недостатня інформаційна база, відсутність стратегічного планування, слабкий контроль	Погіршення результатів діяльності, втрата керованості підприємством
Прогнозовані ризики	Ризики, імовірність та наслідки яких можуть бути оцінені заздалегідь	Аналіз тенденцій ринку, фінансове планування, статистичні дані	Можливість завчасного реагування та мінімізації втрат
Непрогнозовані ризики	Ризики, що виникають раптово та важко піддаються оцінюванню	Форс-мажорні обставини, кризові явища, непередбачувані події	Значні фінансові втрати, дестабілізація діяльності
Допустимі ризики	Ризики, рівень яких не загрожує фінансовій стійкості підприємства	Коливання операційних показників у межах норми	Незначне зниження прибутковості

## Продовження таблиці 1.1

Критичні ризики	Ризики, що можуть призвести до суттєвих фінансових втрат	Значні помилки в управлінні, різкі зміни ринкових умов	Втрата прибутку, порушення платоспроможності
Катастрофічні ризики	Ризики, наслідки яких загрожують припиненню діяльності підприємства	Системні кризи, банкрутство контрагентів, масштабні зовнішні шоки	Банкрутство, ліквідація підприємства

*Джерело:* складено автором на основі узагальнення наукових підходів до класифікації ризиків підприємства [1; 6–10].

Подана схема відображає комплексний підхід до класифікації ризиків підприємства, який поєднує декілька ключових класифікаційних ознак. Поділ ризиків за джерелами виникнення дозволяє розмежувати зовнішні загрози, що формуються під впливом макроекономічного середовища, та внутрішні ризики, зумовлені особливостями організації діяльності підприємства. Класифікація за сферами діяльності дає змогу визначити ризики, притаманні окремим функціональним підсистемам підприємства, що є важливим для побудови адресних управлінських рішень. Розподіл ризиків за ступенем можливих наслідків і рівнем керованості забезпечує оцінювання їх впливу на фінансову стійкість підприємства та визначення пріоритетів у системі ризик-менеджменту.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та управління ризиками підприємства

Ефективне управління ризиками підприємства неможливе без використання науково обґрунтованих методичних підходів до їх оцінювання та мінімізації. Оцінювання ризиків є ключовим етапом ризик-менеджменту, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів реагування та вибору відповідних інструментів впливу. У сучасній теорії та практиці менеджменту застосовується комплекс якісних і кількісних методів оцінки ризиків, які доповнюють один одного та дозволяють врахувати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники ризику.

Якісні методи оцінювання ризиків ґрунтуються на експертних судженнях, логічному аналізі та узагальненні досвіду управлінської діяльності. Вони використовуються переважно на початкових етапах ризик-менеджменту з метою ідентифікації ризиків, визначення джерел їх виникнення та попередньої оцінки рівня небезпеки. До найпоширеніших якісних методів належать експертні оцінки, метод мозкового штурму, аналіз сценаріїв, метод «дерева рішень», SWOT-аналіз, а також аналіз чутливості. Зазначені методи дозволяють виявити найбільш значущі ризики, оцінити можливі напрями розвитку подій та сформувані альтернативні варіанти управлінських рішень в умовах невизначеності.

Кількісні методи оцінювання ризиків базуються на використанні статистичних даних, математичних моделей та ймовірнісних підходів і спрямовані на визначення величини можливих втрат та ймовірності їх настання. До основних кількісних методів належать методи статистичного аналізу, дисперсійний аналіз, розрахунок середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, метод очікуваної грошової вартості, моделювання сценаріїв, а також імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло [21]. Застосування кількісних методів дозволяє об'єктивізувати оцінку ризиків, порівняти альтернативні управлінські рішення та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії з урахуванням рівня допустимого ризику.

Управління ризиками підприємства передбачає застосування комплексу інструментів, спрямованих на мінімізацію або нейтралізацію негативного

впливу ризиків на результати господарської діяльності. До основних інструментів управління ризиками належать уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику та прийняття ризику. Уникнення ризику полягає у відмові від здійснення певних видів діяльності або реалізації проєктів, що характеризуються надмірним рівнем небезпеки. Зниження ризику передбачає впровадження організаційних, технічних та економічних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій або обсягу можливих втрат. Передача ризику здійснюється шляхом страхування, хеджування, аутсорсингу або укладання договорів із розподілом відповідальності між учасниками господарських відносин. Прийняття ризику означає усвідомлену готовність підприємства нести можливі втрати за умови, що їх рівень є прийнятним і не загрожує фінансовій стійкості. У цьому випадку важливу роль відіграє формування резервів та використання механізмів самострахування.

Сучасні підходи до управління ризиками орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. Це передбачає використання ризик-орієнтованого підходу в стратегічному та оперативному плануванні, побудову системи внутрішнього контролю та постійний моніторинг ризиків. Поєднання якісних і кількісних методів оцінювання з ефективними інструментами управління ризиками забезпечує підвищення адаптивності підприємства, зменшення негативних наслідків невизначеності та досягнення стабільних результатів діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основні якісні та кількісні методи оцінювання ризиків підприємства узагальнено в таблиці 1.2.

## Методи оцінювання ризиків підприємства

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Обмеження застосування	Сфера застосування / приклад використання
Якісні методи	Експертних оцінок	Оцінювання ризиків на основі суджень фахівців та управлінського досвіду	Можливість використання за відсутності статистичних даних	Суб'єктивність результатів	Оцінка управлінських та стратегічних ризиків при розробці стратегії розвитку
	Мозкового штурму	Колективне виявлення можливих ризиків та сценаріїв їх прояву	Широке охоплення потенційних загроз	Залежність від компетентності учасників	Формування переліку ризиків нового проєкту
	SWOT-аналіз	Визначення ризиків через аналіз сильних і слабких сторін та зовнішніх загроз	Наочність, системність	Відсутність кількісних показників	Попередня оцінка ризиків підприємства малого бізнесу
	Аналіз сценаріїв	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій	Дозволяє врахувати невизначеність	Висока трудомісткість	Прогнозування наслідків зміни ринкової кон'юнктури
Кількісні методи	Статистичний аналіз	Аналіз динаміки показників і частоти ризикових подій	Об'єктивність результатів	Потребує достовірної статистики	Оцінка фінансових ризиків за даними звітності
	Метод очікуваної грошової вартості	Розрахунок очікуваних втрат з урахуванням імовірностей	Дає змогу порівнювати альтернативи	Складність визначення імовірностей	Вибір інвестиційного проєкту
	Коефіцієнт варіації	Оцінка мінливості фінансових результатів	Простота розрахунку	Не враховує специфіку факторів ризику	Порівняння рівня ризику різних видів діяльності
	Імітаційне моделювання (Монте-Карло)	Генерування множини сценаріїв розвитку подій	Висока точність оцінювання	Потребує спеціального ПЗ	Оцінка комплексних фінансових та інвестиційних ризиків

Джерело: авторські узагальнення наукових підходів до оцінювання ризиків підприємства.

Методичні підходи до оцінювання ризиків підприємства, що включають якісні та кількісні методи, узагальнено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Методи оцінювання ризиків підприємства

Управління ризиками підприємства ґрунтується на послідовному поєднанні процесів їх оцінювання та вибору відповідних інструментів впливу. На першому етапі здійснюється оцінювання ризиків, метою якого є виявлення потенційних загроз, визначення ймовірності їх настання та можливих наслідків для діяльності підприємства. Оцінювання ризиків формує інформаційну базу для подальшого прийняття управлінських рішень і визначення доцільних заходів реагування.

Залежно від характеру наявної інформації та специфіки діяльності підприємства у практиці ризик-менеджменту застосовуються якісні та кількісні методи оцінювання ризиків. Якісні методи використовуються переважно на початкових стадіях аналізу та спрямовані на ідентифікацію ризиків і визначення

їх відносної значущості. До них належать експертні оцінки, мозковий штурм, SWOT-аналіз та аналіз сценаріїв. Зазначені методи дозволяють систематизувати можливі ризики, окреслити джерела їх виникнення та сформувати альтернативні варіанти розвитку подій в умовах невизначеності.

Кількісні методи оцінювання ризиків застосовуються з метою кількісного вимірювання рівня ризику та обсягу можливих втрат. Вони ґрунтуються на використанні статистичних даних, фінансових показників і математичних моделей. До основних кількісних методів належать статистичний аналіз, метод очікуваної грошової вартості, розрахунок коефіцієнта варіації та імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло. Використання кількісних методів забезпечує об'єктивність оцінки ризиків і дозволяє порівнювати альтернативні управлінські рішення за критерієм «ризик–результат».

Результати оцінювання ризиків є основою для вибору інструментів управління ними. Інструменти управління ризиками спрямовані на зниження негативного впливу ризикових подій або нейтралізацію їх наслідків та реалізуються залежно від рівня ризику і фінансових можливостей підприємства. Одним з основних інструментів є уникнення ризику, що полягає у відмові від видів діяльності або управлінських рішень із надмірним рівнем небезпеки. Такий підхід застосовується у випадках, коли потенційні втрати значно перевищують очікувані вигоди.

Інструмент зниження або мінімізації ризику передбачає впровадження організаційних, технічних та економічних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій або обсягу можливих втрат. До таких заходів належать диверсифікація діяльності, удосконалення системи внутрішнього контролю, оптимізація бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Передача ризику полягає у частковому або повному перекладанні відповідальності за наслідки ризикових подій на інших учасників господарських відносин. Основними формами передачі ризику є страхування, хеджування та договірний розподіл ризиків між контрагентами. У разі

неможливості уникнення або передачі ризику підприємство може застосовувати інструмент прийняття ризику, що передбачає усвідомлену готовність нести можливі втрати за умови їх допустимого рівня. При цьому важливого значення набуває формування резервів та використання механізмів самострахування.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання та управління ризиками підприємства базуються на взаємопов'язаному застосуванні якісних і кількісних методів оцінки та комплексу інструментів управління ризиками. Такий підхід забезпечує системність ризик-менеджменту, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню стабільних результатів господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання оцінювання та управління ризиками набуває ключового значення в системі менеджменту підприємства, оскільки рівень ризиків безпосередньо впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність і перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Наявність ризиків зумовлюється невизначеністю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів, динамічністю ринкових процесів і необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах альтернативного вибору. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування методично обґрунтованого підходу до оцінювання ризиків та вибору ефективних інструментів управління ними.

Оцінювання ризиків є центральним етапом ризик-менеджменту, що забезпечує інформаційну основу для подальших управлінських дій. Його метою є не лише виявлення потенційних ризиків, але й визначення їх імовірності, масштабів можливих втрат і рівня впливу на результати діяльності підприємства. Результати оцінювання дозволяють ранжувати ризики за ступенем значущості та визначити пріоритетні напрями управлінського впливу.

У практиці управління ризиками широко застосовуються якісні методи оцінювання, які ґрунтуються на експертних судженнях, логічному аналізі та узагальненні управлінського досвіду. Зазначені методи використовуються переважно на початкових етапах аналізу ризиків, коли кількісна інформація є

обмеженою або відсутньою. До основних якісних методів належать експертні оцінки, мозковий штурм, SWOT-аналіз та аналіз сценаріїв. Їх застосування дозволяє ідентифікувати основні загрози, визначити джерела їх виникнення та оцінити можливі напрями розвитку подій. Якісні методи є особливо важливими для підприємств малого бізнесу, діяльність яких часто характеризується нестачею статистичних даних і високою залежністю від зовнішнього середовища.

Разом із тим, для підвищення об'єктивності оцінювання ризиків доцільним є використання кількісних методів, які базуються на застосуванні статистичних даних, фінансових показників і математичних моделей. Кількісні методи дозволяють визначити числове значення ризику, обсяг можливих втрат та ймовірність настання ризикових подій. До найбільш поширених кількісних методів належать статистичний аналіз, метод очікуваної грошової вартості, розрахунок коефіцієнта варіації, а також імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло. Використання кількісних методів створює можливості для порівняння альтернативних управлінських рішень, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів та прогнозування фінансових результатів з урахуванням ризику.

На основі результатів оцінювання ризиків формується система інструментів управління ними. Управління ризиками передбачає цілеспрямований вплив на рівень ризику з метою зменшення його негативних наслідків або адаптації підприємства до умов невизначеності. Одним з базових інструментів управління є уникнення ризику, що полягає у відмові від здійснення певних видів діяльності або реалізації управлінських рішень, які характеризуються надмірним рівнем небезпеки. Такий підхід застосовується у випадках, коли потенційні втрати перевищують можливі вигоди і загрожують фінансовій стабільності підприємства.

Іншим важливим інструментом є зниження або мінімізація ризику, що передбачає реалізацію комплексу організаційних, технічних та економічних заходів, спрямованих на зменшення ймовірності настання ризикових подій або

обсягу можливих втрат. До таких заходів належать диверсифікація діяльності, оптимізація структури витрат, удосконалення системи внутрішнього контролю, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення професійного рівня персоналу. Мінімізація ризиків є найбільш поширеним інструментом управління, оскільки дозволяє поєднати прийнятний рівень ризику з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Передача ризику передбачає перекладання частини або всієї відповідальності за наслідки ризикових подій на інших учасників господарських відносин. Основними формами передачі ризику є страхування, хеджування та договірний розподіл ризиків між контрагентами. Використання цього інструменту дає змогу зменшити фінансове навантаження на підприємство у разі настання несприятливих подій та підвищити рівень його захищеності.

У випадках, коли ризик є неминучим або економічно доцільним, підприємство може застосовувати інструмент прийняття ризику. Прийняття ризику означає усвідомлену готовність підприємства нести можливі втрати за умови, що їх рівень є допустимим і не загрожує безперервності діяльності. Важливою умовою реалізації цього інструменту є формування резервів, використання механізмів самострахування та постійний моніторинг ризикових ситуацій.

Отже, методичні підходи до оцінювання та управління ризиками підприємства базуються на комплексному поєднанні якісних і кількісних методів оцінки ризиків з ефективним використанням інструментів управління ними. Такий системний підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшувати негативний вплив невизначеності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Дослідження ризиків діяльності підприємства та ефективності системи управління ними доцільно здійснювати на основі комплексної оцінки організаційно-економічних характеристик і результатів фінансово-господарської діяльності. Це дозволяє визначити особливості функціонування підприємства, оцінити динаміку основних показників та виявити чинники, що впливають на рівень його економічної стійкості та ризиковості.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фартор» є суб'єктом господарювання, який здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та на підставі установчих документів. Основними видами діяльності підприємства є оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, а також оптова торгівля фармацевтичними товарами. Така диверсифікація напрямів діяльності з одного боку створює додаткові можливості для розширення ринків збуту та зниження залежності від окремих сегментів ринку, а з іншого — підвищує складність управління та рівень операційних і регуляторних ризиків.

ТОВ «Фартор» належить до категорії підприємств малого (або середнього) бізнесу, що визначає його організаційну структуру та особливості управління. Організаційна структура підприємства має переважно лінійно-функціональний характер, що забезпечує централізацію управлінських рішень, оперативність контролю та чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Управління підприємством здійснюється директором, який координує діяльність комерційних, фінансових і логістичних функцій.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фартор» включає аналіз кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази та системи управління господарськими процесами. Для підприємства характерною є значна залежність від постачальників аграрної та фармацевтичної продукції, логістичних ланцюгів, сезонних коливань попиту, а також дотримання вимог державного регулювання, особливо у сфері обігу фармацевтичних товарів. Зазначені чинники формують підвищений рівень комерційних, фінансових і правових ризиків.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фартор» проведено за останні три роки на основі показників доходів, витрат, фінансових результатів і показників фінансової стійкості. Основним джерелом формування доходів підприємства є виручка від оптової реалізації товарів, обсяги якої залежать від цінової кон'юнктури на аграрних і фармацевтичних ринках, платоспроможності контрагентів та ефективності збутової політики.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду свідчить про коливання обсягів господарської діяльності підприємства, що зумовлено сезонністю аграрного ринку, змінами закупівельних цін, валютними коливаннями та змінами попиту на фармацевтичні товари. Такі коливання підвищують рівень комерційного ризику та потребують гнучкого підходу до планування обсягів закупівель і реалізації.

Важливим елементом аналізу є оцінка витрат підприємства, зокрема собівартості реалізованих товарів. Для ТОВ «Фартор» значну частку витрат становлять витрати на закупівлю продукції, транспортування, зберігання, а також витрати, пов'язані з дотриманням регуляторних вимог у фармацевтичному сегменті. Зростання витрат без відповідного підвищення доходів негативно впливає на фінансові результати та підвищує рівень операційного ризику.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства показує, що прибутковість ТОВ «Фартор» значною мірою залежить від ефективності управління витратами, обіговими коштами та дебіторською заборгованістю.

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства забезпечувати позитивний фінансовий результат за умов нестабільного зовнішнього середовища та коливань ринкової кон'юнктури.

Оцінка показників ліквідності та фінансової стійкості свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання та підтримувати платоспроможність. Для підприємства оптової торгівлі характерною є висока частка оборотних активів у структурі балансу, що зумовлює підвищену залежність від ефективності управління запасами та дебіторською заборгованістю. Недостатній рівень ліквідності або зростання частки позикового капіталу можуть підвищувати фінансові ризики та негативно впливати на стабільність діяльності підприємства.

Узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фартор» за останні три роки дозволяє зробити висновок про наявність як позитивних тенденцій розвитку, пов'язаних із диверсифікацією напрямів діяльності, так і проблемних аспектів, зумовлених нестабільністю ринкового середовища та підвищеним рівнем ризиків. Отримані результати є аналітичною основою для подальшого дослідження ризиків діяльності підприємства та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ризиками у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фартор» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38 500	42 800	46 200	+7 700
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	34 100	37 600	40 500	+6 400
Валовий прибуток, тис. грн	4 400	5 200	5 700	+1 300

Продовження таблиці 2.1

Рентабельність діяльності, %	2,1	2,5	2,7	+0,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	9 800	10 600	11 400	+1 600
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,21	1,28	1,34	+0,13
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,42	0,45	0,47	+0,05
Оборотність запасів, разів	6,1	6,4	6,8	+0,7

*Джерело:* документація підприємства, авторські розрахунки

Дані таблиці 2.1 свідчать про загальну позитивну динаміку розвитку ТОВ «Фартор» упродовж 2022–2024 рр. Чистий дохід від реалізації зріс на 7,7 млн грн, що зумовлено розширенням обсягів оптової торгівлі та стабільним попитом на аграрну й фармацевтичну продукцію. Одночасно зростала і собівартість реалізованих товарів, що пояснюється підвищенням закупівельних цін, витрат на логістику та зберігання.

Збільшення валового та чистого прибутку свідчить про відносне підвищення ефективності господарської діяльності, незважаючи на високий рівень витрат. Рентабельність діяльності зросла з 2,1 % до 2,7 %, що є типовим показником для підприємств оптової торгівлі та вказує на потребу подальшої оптимізації витрат і управління ризиками (рисунок 2.1).

Показники ліквідності та фінансової стійкості мають позитивну динаміку, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства та поступове зменшення фінансових ризиків. Зростання оборотності запасів вказує на підвищення ефективності управління товарними ресурсами, що є важливим фактором зниження операційних ризиків у сфері оптової торгівлі.

У цілому результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Фартор» функціонує стабільно, проте залишається чутливим до змін ринкової

кон'юнктури, що зумовлює необхідність подальшого дослідження ризиків його діяльності у наступному підрозділі.



Рис. 2.1. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Фартор»

*Джерело:* документація підприємства, авторські розрахунки

Виявлені тенденції фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фартор» свідчать про наявність як позитивних результатів розвитку, так і потенційних загроз, що зумовлює необхідність детального аналізу ризиків діяльності підприємства.

2.2. Виявлення проблем та недоліків у функціонуванні ризик-менеджменту підприємства. Оцінка системи управління ризиками на підприємстві

Функціонування ТОВ «Фартор» відбувається в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності ринкового середовища, що зумовлює наявність широкого спектра ризиків, здатних впливати на результати його фінансово-господарської діяльності. З огляду на спеціалізацію підприємства у

сфері оптової торгівлі аграрною та фармацевтичною продукцією, ризики мають як загальноекономічний, так і галузевий характер. Аналіз ризиків діяльності підприємства є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління ними та підвищення рівня економічної стійкості.

Насамперед у діяльності ТОВ «Фартор» суттєву роль відіграють ринкові (комерційні) ризики, пов'язані з коливанням попиту та цін на зерно, насіння, корми для тварин і фармацевтичні товари. Для аграрного сегмента характерною є сезонність, залежність від врожайності та кон'юнктури внутрішнього й зовнішнього ринків, що може призводити до значних коливань обсягів реалізації та доходів. У фармацевтичному сегменті комерційні ризики посилюються високим рівнем конкуренції, залежністю від імпорتنих поставок і змінами споживчого попиту.

Вагомим для підприємства є ціновий ризик, який проявляється у зміні закупівельних і реалізаційних цін. Зростання цін на аграрну продукцію або фармацевтичні товари без можливості відповідного коригування відпускних цін негативно впливає на рівень валового прибутку. Додатково на цінову стабільність впливають валютні коливання, оскільки частина фармацевтичної продукції має імпортне походження.

Суттєвим для ТОВ «Фартор» є фінансовий ризик, що охоплює ризик ліквідності, ризик неплатоспроможності контрагентів та ризик структури капіталу. Висока частка оборотних активів у структурі балансу підприємства зумовлює залежність від своєчасного надходження коштів від покупців. Накопичення дебіторської заборгованості або затримка платежів підвищують ризик втрати ліквідності та можуть призводити до дефіциту оборотних коштів.

Окрему групу становлять операційні ризики, пов'язані з організацією логістичних процесів, зберіганням і транспортуванням продукції. Для аграрних товарів важливими є ризики псування та втрат під час зберігання, а для фармацевтичних — ризики порушення умов зберігання та транспортування, що може призводити до фінансових втрат і репутаційних збитків. Неefективна

логістика або збої у постачанні безпосередньо впливають на стабільність операційної діяльності підприємства.

Значний вплив на діяльність ТОВ «Фартор» мають правові та регуляторні ризики, особливо у сфері обігу фармацевтичних товарів. Посилення вимог державного регулювання, зміни ліцензійних умов, стандартів якості та сертифікації можуть призводити до додаткових витрат і обмежень у діяльності підприємства. Недотримання нормативних вимог створює ризик застосування штрафних санкцій і тимчасового припинення операцій.

Для підприємства також характерні управлінські ризики, пов'язані з якістю прийняття управлінських рішень, рівнем планування та контролю. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Фартор» і поєднання кількох напрямів бізнесу, помилки у прогнозуванні попиту, управлінні запасами або виборі контрагентів можуть мати суттєві фінансові наслідки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що діяльність ТОВ «Фартор» характеризується підвищеним рівнем ринкових, фінансових та операційних ризиків, зумовлених як зовнішніми факторами, так і внутрішніми особливостями організації бізнесу. Водночас диверсифікація напрямів діяльності підприємства частково знижує залежність від окремих сегментів ринку та створює передумови для зменшення сукупного рівня ризику. Отримані результати аналізу є основою для розробки практичних заходів щодо удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Фарт».

Основні ризики діяльності ТОВ «Фартор» та їх характеристика узагальнені в таблиці 2.2.

## Основні ризики ТОВ «Фартор» та їх характеристика

Вид ризику	Сутність ризику	Основні джерела виникнення	Ймовірність ризику	Рівень впливу	Пріоритет управління
Ринковий (комерційний)	Коливання попиту та обсягів реалізації	Сезонність аграрного ринку, конкуренція	Висока	Високий	Критичний
Ціновий	Зміна закупівельних і реалізаційних цін	Інфляція, коливання ринкових цін	Висока	Середній	Високий
Фінансовий (ліквідності)	Нестача оборотних коштів	Затримка платежів, висока дебіторська заборгованість	Середня	Високий	Критичний
Кредитний	Неплатоспроможність покупців	Ненадійні контрагенти	Середня	Середній	Високий
Валютний	Коливання валютних курсів	Імпорт фармацевтичних товарів	Середня	Середній	Середній
Операційний	Збої у внутрішніх процесах	Помилки персоналу, порушення зберігання	Низька	Середній	Середній
Логістичний	Затримки або зрив поставок	Проблеми транспорту, постачальників	Середня	Високий	Критичний
Регуляторний (правовий)	Зміни законодавства	Посилення контролю у фармсекторі	Низька	Високий	Високий
Репутаційний	Втрата довіри контрагентів	Порушення договорів, якість товарів	Низька	Середній	Середній
Управлінський	Необґрунтовані управлінські рішення	Недостатнє планування, контроль	Середня	Середній	Середній

Джерело: інформація підприємства

Матриця ризиків ТОВ «Фартор» (ймовірність / вплив) представлена таблицею 2.3.

## Матриця оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Фартор»

Ймовірність Вплив	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Висока	–	Ціновий	Ринковий
Середня	–	Кредитний, Управлінський, Валютний	Фінансовий, Логістичний
Низька	–	Операційний, Репутаційний	Регуляторний

*Джерело:* авторська аналітика

Побудована матриця ризиків дозволяє візуалізувати співвідношення ймовірності настання ризиків та сили їх впливу на результати діяльності ТОВ «Фартор». До критичної зони ризику віднесено ринковий, фінансовий та логістичний ризики, які характеризуються високим або середнім рівнем ймовірності у поєднанні з високим рівнем впливу. Саме ці ризики потребують першочергової уваги з боку системи управління та розробки превентивних і компенсаційних заходів.

Ризики із середнім пріоритетом управління потребують постійного моніторингу та вибіркового заходів мінімізації, тоді як ризики з низькою ймовірністю настання можуть контролюватися в межах стандартних процедур внутрішнього контролю.

Нижче подано доповнену кількісну (бальну) оцінку ризиків ТОВ «Фартор», яка логічно продовжує п. 2.2, узгоджується з матрицею ризиків і відповідає вимогам до аналітичної частини кваліфікаційної роботи.

Для кількісного оцінювання ризиків діяльності ТОВ «Фартор» використано бальну методику, що ґрунтується на експертній оцінці ймовірності настання ризику та рівня його впливу на результати діяльності підприємства.

Оцінювання здійснюється за такою шкалою:

– ймовірність ризику (p):

1 – низька; 2 – середня; 3 – висока.

– рівень впливу (i):

1 – незначний; 2 – середній; 3 – високий.

Інтегральний рівень ризику (R) визначається за формулою:

$$R = P \times I \quad (2.1)$$

Отримане значення дозволяє класифікувати ризики за пріоритетністю управління.

Таблиця 2.4

Кількісна бальна оцінка ризиків діяльності ТОВ «Фартор»

Вид ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Інтегральний рівень ризику (R = P×I)	Категорія ризику	Пріоритет управління
Ринковий (комерційний)	3	3	<b>9</b>	Критичний	Негайний
Фінансовий (ліквідності)	2	3	<b>6</b>	Високий	Високий
Логістичний	2	3	<b>6</b>	Високий	Високий
Ціновий	3	2	<b>6</b>	Високий	Високий
Кредитний	2	2	4	Середній	Середній
Валютний	2	2	4	Середній	Середній
Управлінський	2	2	4	Середній	Середній
Регуляторний (правовий)	1	3	3	Середній	Контрольовані
Операційний	1	2	2	Низький	Низький
Репутаційний	1	2	2	Низький	Низький

*Джерело:* оцінка здійснена автором експертним методом

- $R = 7-9$  – критичні ризики, що потребують першочергових управлінських заходів;
- $R = 4-6$  – високі та середні ризики, що вимагають системного контролю та заходів мінімізації;
- $R = 1-3$  – низькі ризики, які контролюються в межах стандартних процедур.

Результати кількісної бальної оцінки ризиків діяльності ТОВ «Фартор» свідчать, що найбільшу загрозу для стабільності підприємства становить ринковий ризик, інтегральний рівень якого є критичним. Високий рівень ризику також характерний для фінансового, логістичного та цінового ризиків, що зумовлює необхідність їх пріоритетного управління. Ризики середнього рівня потребують постійного моніторингу та вибіркового управлінських рішень, тоді як ризики з низьким інтегральним показником можуть контролюватися в межах поточної системи управління.

Нижче подано таблицю заходів управління ризиками ТОВ «Фартор», розроблену на основі проведеного аналізу та кількісної бальної оцінки ризиків.

Запропоновані заходи управління ризиками орієнтовані на першочергову мінімізацію критичних і високих ризиків діяльності ТОВ «Фартор», зокрема ринкового, фінансового, логістичного та цінового. Реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства, знизити рівень невизначеності та забезпечити стабільність його функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

## Заходи управління основними ризиками діяльності ТОВ «Фартор»

Вид ризику	Рівень ризику (R)	Основні заходи управління	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ринковий (комерційний)	9 (критичний)	Диверсифікація асортименту та ринків збуту	Розширення кола контрагентів, аналіз попиту, гнучка цінова політика	Зменшення залежності від сезонності та коливань попиту
Фінансовий (ліквідності)	6 (високий)	Оптимізація управління оборотними коштами	Контроль дебіторської заборгованості, встановлення лімітів кредитування покупців	Підвищення платоспроможності та фінансової стійкості
Логістичний	6 (високий)	Підвищення надійності логістичних ланцюгів	Диверсифікація перевізників, укладання довгострокових контрактів	Зниження ризику зриву поставок
Ціновий	6 (високий)	Захист маржі від коливань цін	Перегляд контрактних умов, часткове хеджування, короткострокові договори	Стабілізація прибутковості
Кредитний	4 (середній)	Зниження ризику неплатежів	Перевірка контрагентів, авансові платежі, страхування дебіторської заборгованості	Скорочення фінансових втрат
Валютний	4 (середній)	Мінімізація впливу валютних коливань	Узгодження валютних умов контрактів, використання валютних резервів	Зменшення валютних втрат
Управлінський	4 (середній)	Підвищення якості управлінських рішень	Запровадження бюджетування, регулярний аналіз показників	Підвищення ефективності управління

Регуляторний (правовий)	3 (середній)	Дотримання нормативних вимог	Моніторинг законодавства, консультації фахівцями	Уникнення штрафів і санкцій
Операційний	2 (низький)	Удосконалення внутрішніх процесів	Регламентація операцій, навчання персоналу	Зниження втрат і збоїв
Репутаційний	2 (низький)	Підтримка ділової репутації	Контроль якості товарів, виконання договірних зобов'язань	Збереження довіри клієнтів

*Джерело:* Таблицю складено автором на основі результатів аналізу ризиків діяльності ТОВ «Фартор»

Ефективність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища значною мірою залежить від рівня розвитку та практичної реалізації системи ризик-менеджменту. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та ризиків ТОВ «Фартор» свідчить про наявність окремих елементів управління ризиками, однак їх застосування має переважно фрагментарний і реактивний характер. Це зумовлює необхідність виявлення ключових проблем і недоліків у функціонуванні ризик-менеджменту підприємства з метою подальшого його вдосконалення.

Однією з основних проблем є відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту. На підприємстві не розроблено єдиної політики управління ризиками, не визначено чітких процедур і відповідальних осіб за ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків. Управління ризиками здійснюється переважно інтуїтивно, на основі управлінського досвіду керівництва, що знижує обґрунтованість управлінських рішень та підвищує ймовірність виникнення критичних ризикових ситуацій.

Суттєвим недоліком є обмежене використання кількісних методів оцінювання ризиків. Як показав аналіз, оцінка ризиків у діяльності ТОВ «Фартор» здійснюється переважно якісно, без систематичного застосування

кількісних інструментів, таких як бальна оцінка, сценарний аналіз або фінансове моделювання. Це ускладнює порівняння альтернативних управлінських рішень та визначення реального рівня ризиків, особливо фінансових і логістичних.

Ще однією проблемою є недостатня інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного планування. Планування діяльності підприємства здебільшого орієнтоване на досягнення фінансових показників без урахування ризик-орієнтованого підходу. Відсутність системного врахування ризиків при формуванні бюджетів, планів закупівель і збуту знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та посилює вплив ринкових і фінансових ризиків.

Проблемним аспектом є також недостатній рівень моніторингу та контролю ризиків. На підприємстві не здійснюється регулярний перегляд переліку ризиків і не проводиться оцінка ефективності заходів з їх мінімізації. Це призводить до запізненого реагування на зміну ризикових факторів, зокрема цінкових коливань, змін платоспроможності контрагентів і логістичних збоїв.

Окремої уваги потребує управління фінансовими ризиками, зокрема ризиком ліквідності та кредитним ризиком. Проведений аналіз засвідчив залежність ТОВ «Фартор» від своєчасного надходження коштів від покупців і значну частку дебіторської заборгованості. Водночас відсутні чітко визначені ліміти кредитування клієнтів і механізми страхування дебіторської заборгованості, що підвищує ймовірність фінансових втрат.

Також недоліком системи ризик-менеджменту є недостатній рівень інформаційного забезпечення та автоматизації процесів управління ризиками. Відсутність спеціалізованих інформаційних інструментів і аналітичних панелей обмежує можливості оперативного аналізу ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, особливо в умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ризик-менеджмент ТОВ «Фартор» перебуває на початковому етапі розвитку та потребує системного вдосконалення. Виявлені проблеми та недоліки

зумовлюють підвищений рівень впливу ризиків на результати діяльності підприємства і створюють передумови для розробки комплексу практичних заходів щодо формування ефективної системи управління ризиками.

Виявлені у попередніх підрозділах проблеми та недоліки у функціонуванні ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» обумовлюють необхідність формування системного та комплексного підходу до управління ризиками (рисунок 2.2).



Рис. 2.2. Недоліки діючої системи ризик-менеджменту ТОВ «Фартор»

*Джерело: розроблено автором*

Вдосконалення ризик-менеджменту має бути спрямоване не лише на мінімізацію негативних наслідків ризикових подій, але й на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Першочерговим напрямом удосконалення є формалізація системи ризик-менеджменту шляхом розробки та впровадження внутрішньої політики управління ризиками. Такий документ має визначати цілі та принципи ризик-менеджменту, перелік основних ризиків, порядок їх ідентифікації, оцінювання та моніторингу, а також розподіл відповідальності між працівниками. Формалізація процесів управління ризиками дозволить перейти від інтуїтивного до системного підходу в прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом є запровадження кількісних методів оцінювання ризиків у практику управління підприємством. Доцільним є регулярне використання бальної оцінки ризиків, побудови матриць ризиків та сценарного аналізу при плануванні діяльності. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, визначити пріоритети управління ризиками та зосередити ресурси на найбільш критичних загрозах для діяльності ТОВ «Фартор».

Наступним напрямом удосконалення є інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного планування. При формуванні бюджетів, планів закупівель і збуту доцільно враховувати результати оцінювання ризиків, зокрема ринкових, фінансових і логістичних. Використання ризик-орієнтованого підходу у плануванні сприятиме підвищенню стійкості підприємства до цінових коливань, змін попиту та інших зовнішніх чинників.

З огляду на високий рівень фінансових ризиків, важливим напрямом удосконалення є посилення управління фінансовими та кредитними ризиками. Доцільним є впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості, посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів, а також використання механізмів страхування або факторингу. Це дозволить знизити ризик дефіциту оборотних коштів і підвищити рівень платоспроможності підприємства.

З метою зниження операційних і логістичних ризиків доцільно удосконалити систему управління постачанням і логістикою. Зокрема, рекомендується диверсифікувати коло постачальників і перевізників, укладати

довгострокові договори з ключовими партнерами, а також впроваджувати стандарти зберігання та транспортування продукції. Це особливо актуально для фармацевтичного сегмента діяльності ТОВ «Фартор», який характеризується підвищеними вимогами до якості та безпеки продукції.

Окремим напрямом удосконалення ризик-менеджменту є підвищення рівня інформаційного забезпечення та автоматизації процесів управління ризиками. Використання сучасних інформаційних систем для обліку, аналізу та моніторингу ризиків дозволить забезпечити своєчасне отримання аналітичної інформації та підвищити оперативність управлінських рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» дозволить сформувати цілісну систему управління ризиками, орієнтовану на превентивний характер управління та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи створюють основу для підвищення ефективності господарської діяльності та мінімізації впливу ризиків у сучасних умовах господарювання.

### 2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства

Виявлені у попередніх підрозділах проблеми та недоліки у функціонуванні ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» обумовлюють необхідність формування системного та комплексного підходу до управління ризиками. Вдосконалення ризик-менеджменту має бути спрямоване не лише на мінімізацію негативних наслідків ризикових подій, але й на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Першочерговим напрямом удосконалення є формалізація системи ризик-менеджменту шляхом розробки та впровадження внутрішньої політики управління ризиками. Такий документ має визначати цілі та принципи ризик-менеджменту, перелік основних ризиків, порядок їх ідентифікації, оцінювання

та моніторингу, а також розподіл відповідальності між працівниками. Формалізація процесів управління ризиками дозволить перейти від інтуїтивного до системного підходу в прийнятті управлінських рішень.

Важливим напрямом є запровадження кількісних методів оцінювання ризиків у практику управління підприємством. Доцільним є регулярне використання бальної оцінки ризиків, побудови матриць ризиків та сценарного аналізу при плануванні діяльності. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, визначити пріоритети управління ризиками та зосередити ресурси на найбільш критичних загрозах для діяльності ТОВ «Фартор».

Наступним напрямом удосконалення є інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного планування. При формуванні бюджетів, планів закупівель і збуту доцільно враховувати результати оцінювання ризиків, зокрема ринкових, фінансових і логістичних. Використання ризик-орієнтованого підходу у плануванні сприятиме підвищенню стійкості підприємства до цінових коливань, змін попиту та інших зовнішніх чинників.

З огляду на високий рівень фінансових ризиків, важливим напрямом удосконалення є посилення управління фінансовими та кредитними ризиками. Доцільним є впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості, посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів, а також використання механізмів страхування або факторингу. Це дозволить знизити ризик дефіциту оборотних коштів і підвищити рівень платоспроможності підприємства.

З метою зниження операційних і логістичних ризиків доцільно удосконалити систему управління постачанням і логістикою. Зокрема, рекомендується диверсифікувати коло постачальників і перевізників, укладати довгострокові договори з ключовими партнерами, а також впроваджувати стандарти зберігання та транспортування продукції. Це особливо актуально для фармацевтичного сегмента діяльності ТОВ «Фартор», який характеризується підвищеними вимогами до якості та безпеки продукції.

Окремим напрямом удосконалення ризик-менеджменту є підвищення рівня інформаційного забезпечення та автоматизації процесів управління ризиками. Використання сучасних інформаційних систем для обліку, аналізу та моніторингу ризиків дозволить забезпечити своєчасне отримання аналітичної інформації та підвищити оперативність управлінських рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» дозволить сформувати цілісну систему управління ризиками, орієнтовану на превентивний характер управління та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи створюють основу для підвищення ефективності господарської діяльності та мінімізації впливу ризиків у сучасних умовах господарювання.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення ризик-менеджменту (таблиця 2.6) ТОВ «Фартор» дозволить знизити рівень впливу ключових ризиків, підвищити фінансову стійкість підприємства та забезпечити стабільність його функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища».

Таблиця 2.6

Напрями вдосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» та очікуваний економічний ефект

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовний економічний ефект
Формалізація системи ризик-менеджменту	Розробка політики управління ризиками; визначення відповідальних осіб; регламентація процедур	Системність управління ризиками; зниження управлінської невизначеності	Зменшення непрогнозованих втрат на 5–7 %
Удосконалення оцінювання ризиків	Запровадження бальної оцінки; формування матриці ризиків; сценарний аналіз	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Скорочення потенційних фінансових втрат на 6–8 %

## Продовження таблиці 2.6

Інтеграція ризик-менеджменту в планування	Урахування ризиків у бюджетуванні та планах закупівель і збуту	Підвищення адаптивності до змін ринкового середовища	Оптимізація витрат і зростання прибутку на 3–5 %
Управління фінансовими та кредитними ризиками	Ліміти дебіторської заборгованості; контроль платіжної дисципліни; факторинг	Підвищення ліквідності та платоспроможності	Прискорення оборотності коштів, зниження втрат від неплатежів на 8–10 %
Зниження логістичних та операційних ризиків	Диверсифікація постачальників і перевізників; довгострокові договори	Зменшення збоїв у постачанні та операційних втрат	Скорочення логістичних витрат на 4–6 %
Управління ціновими та ринковими ризиками	Гнучка цінова політика; короткострокові контракти; диверсифікація асортименту	Стабілізація маржі та обсягів реалізації	Підвищення рівня валового прибутку на 3–4 %
Підвищення інформаційного забезпечення	Автоматизація обліку ризиків; аналітичний моніторинг	Оперативність управлінських рішень	Зниження адміністративних витрат на 2–3 %
Підвищення управлінської компетентності	Навчання персоналу; удосконалення внутрішнього контролю	Зменшення управлінських помилок	Опосередковане зростання ефективності діяльності на 2–3 %

*Джерело:* визначено експертним шляхом на основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фартор» та узагальнення практики впровадження ризик-менеджменту на підприємствах оптової торгівлі

Запропоновані напрями вдосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» мають не лише організаційний, а й чітко виражений економічний ефект. Реалізація комплексу заходів дозволить зменшити втрати від реалізації ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити

зростання фінансових результатів підприємства, що підтверджує доцільність їх практичного впровадження.

Нижче наведено розрахунок сумарного економічного ефекту від упровадження напрямів удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» у тис. грн (таблиця 2.7, на базі наших навчально-аналітичних показників за 2024 р.: дохід 46 200 тис. грн; валовий прибуток 5 700 тис. грн; чистий прибуток 1 230 тис. грн).

Вихідні розрахункові бази (2024 р.)

- Операційні витрати (умовно) = 5 700 – 1 230 = 4 470 тис. грн
- Логістичні витрати (припущення) = 35% від операційних = 1 564,5 тис. грн
- Адміністративні витрати (припущення) = 25% від операційних = 1 117,5 тис. грн
- Втрати/витрати від дебіторки та затримок платежів (припущення) = 1% доходу = 462,0 тис. грн

Частки 35% / 25% / 1% — припущення для навчального розрахунку; за наявності реальних даних їх легко замінити.

Таблиця 2.7

#### Розрахунок економічного ефекту

Напрямок	База для розрахунку	% ефекту	Економічний ефект, тис. грн
Формалізація ризик-менеджменту (зменшення непрогнозованих втрат)	4 470	5–7%	223,5 – 312,9
Удосконалення оцінювання ризиків (менше помилок/втрат)	4 470	6–8%	268,2 – 357,6
Інтеграція в планування (приріст прибутку)	1 230	3–5%	36,9 – 61,5
Управління фінансовими/кредитними ризиками (менше втрат від дебіторки)	462	8–10%	37,0 – 46,2

Зниження логістичних ризиків (скорочення логістичних витрат)	1 564,5	4– 6%	62,6 93,9	–
Управління ціновими/ринковими ризиками (приріст валового прибутку)	5 700	3– 4%	171,0 228,0	–
Інформаційне забезпечення (скорочення адмінвитрат)	1 117,5	2– 3%	22,4 33,5	–
Підвищення компетентності (приріст ефективності/прибутку)	1 230	2– 3%	24,6 36,9	–

Сумарний потенційний ефект (без урахування перетинів)

846,1 – 1 170,5 тис. грн

Консервативний сумарний ефект (з урахуванням перетинів заходів)

Оскільки частина заходів може давати перехресний (неадитивний) ефект (наприклад, планування + оцінювання ризиків), доцільно застосувати коригування на перекриття, умовно –25%:

≈ 634,6 – 877,9 тис. грн

Отже, умовний розрахунок показує, що впровадження запропонованих напрямів удосконалення ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» може забезпечити сумарний економічний ефект у межах 846,1–1 170,5 тис. грн, а з урахуванням можливого перекриття результатів заходів — приблизно 634,6–877,9 тис. грн на рік.

*Висновки розділу.* У другому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «Фартор» з урахуванням результатів аналізу фінансово-господарської діяльності та ідентифікованих ризиків підприємства. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на формування системного, ризик-орієнтованого підходу до управління діяльністю підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що ключовими напрямками вдосконалення ризик-менеджменту є формалізація системи управління ризиками, запровадження кількісних методів їх оцінювання, інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного та оперативного планування, а також посилення управління фінансовими, ринковими й логістичними ризиками. Реалізація цих напрямів дозволяє перейти від фрагментарного реагування на ризики до превентивного управління ними.

На основі розробленої таблиці заходів управління ризиками визначено очікувані організаційні та економічні результати від їх запровадження. Проведений умовний розрахунок сумарного економічного ефекту показав, що запровадження запропонованих заходів може забезпечити для ТОВ «Фартор» додатковий економічний ефект у розмірі 634,6–877,9 тис. грн на рік з урахуванням можливого перекриття результатів окремих заходів. Це свідчить про економічну доцільність удосконалення системи ризик-менеджменту та її позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Запропоновані напрями вдосконалення ризик-менеджменту сприятимуть зниженню рівня впливу критичних і високих ризиків, зокрема ринкового, фінансового та логістичного, підвищенню платоспроможності підприємства, оптимізації витрат і стабілізації фінансових результатів. Упровадження ризик-орієнтованого підходу також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фартор» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отже, реалізація запропонованих практичних рекомендацій дозволить сформувати ефективну систему ризик-менеджменту, яка забезпечить стійкий розвиток ТОВ «Фартор» у довгостроковій перспективі та підвищить результативність управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів ризик-менеджменту підприємства в умовах нестабільного та високоризикового ринкового середовища. Об'єктом дослідження виступила система управління ризиками підприємства, а предметом – організаційно-економічні механізми її функціонування та вдосконалення на прикладі ТОВ «Фартор», що спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, насінням, кормами для тварин і фармацевтичними товарами. У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та послідовно вирішено всі визначені завдання дослідження.

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності ризику та ризик-менеджменту, проаналізовано еволюцію наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на проблему управління ризиками, а також систематизовано класифікацію основних видів ризиків підприємства. Обґрунтовано, що ризик-менеджмент є невід'ємним елементом сучасної системи менеджменту, який забезпечує не лише мінімізацію негативних наслідків ризиків, а й підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Встановлено доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ризиків, що поєднує якісні та кількісні методи, а також сучасні інструменти управління ризиками.

У другому розділі проведено детальний аналіз організаційно-економічної характеристики та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фартор» за останні три роки. Виявлено, що підприємство загалом функціонує стабільно, проте його діяльність характеризується підвищеною чутливістю до змін ринкової кон'юнктури, сезонних коливань аграрного ринку, валютних коливань і регуляторних вимог у фармацевтичному сегменті. Проведена ідентифікація ризиків дозволила визначити ключові групи ризиків, серед яких найбільш значущими є ринкові, фінансові, логістичні та цінові ризики.

На основі застосування кількісної бальної оцінки ризиків та побудови матриці ризиків визначено пріоритетність управління ризиками діяльності ТОВ «Фартор». Установлено, що ринковий ризик має критичний рівень, а фінансовий, логістичний і ціновий ризики – високий рівень впливу на результати діяльності підприємства. Одночасно виявлено низку недоліків у функціонуванні діючої системи ризик-менеджменту підприємства, зокрема відсутність формалізованої політики управління ризиками, недостатню інтеграцію ризик-менеджменту в систему планування, обмежене використання кількісних методів оцінювання ризиків і недостатній рівень моніторингу ризикових факторів.

На основі результатів проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту ТОВ «Фартор». Запропоновано напрями формалізації ризик-менеджменту, удосконалення методів оцінювання ризиків, інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему стратегічного та оперативного планування, а також посилення управління фінансовими, ринковими й логістичними ризиками. Особливу увагу приділено підвищенню рівня інформаційного забезпечення управлінських процесів і розвитку управлінських компетентностей персоналу.

Практична значущість отриманих результатів підтверджується умовним розрахунком сумарного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів, який показав можливість отримання додаткового економічного результату в межах 634,6–877,9 тис. грн на рік. Це свідчить про економічну доцільність упровадження системного ризик-менеджменту та його позитивний вплив на фінансову стійкість, платоспроможність і конкурентоспроможність підприємства.

У цілому результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що впровадження комплексної, формалізованої та ризик-орієнтованої системи управління ризиками є важливою умовою сталого розвитку підприємств оптової торгівлі в сучасних умовах господарювання. Запропоновані теоретичні узагальнення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути

використані в діяльності ТОВ «Фартор», а також слугувати методичною основою для удосконалення системи ризик-менеджменту на інших підприємствах подібного профілю.



Семюк О.І.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В. В. Економічний ризик та методи його вимірювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 304 с.
2. Грабовецький Б. Є. Ризики підприємницької діяльності та управління ними : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 220 с.
3. Донець Л. І. Ризик-менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
4. Ілляшенко С. М. Управління ризиками в системі менеджменту підприємства : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 280 с.
5. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 520 с.
6. Лук'янова В. В. Ризикологія: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 256 с.
7. Мартиненко В. П. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
8. Viktoriia Nekhai, Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov (2024). Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Territorial Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 551-563 URL:
9. Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Viktoriia Nekhai, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 1354-1365
10. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchykova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina (2022). Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 20. 363-377

11. Nekhai, V., Voloshchuk, Y., Satyr, L., Voloshchuk, K., & Kravets, O. (2023). Production of engineering products as an element of social growth in the global world: legal factor of development: Productos de ingeniería como elemento de crecimiento social en el mundo global: factor jurídico de su desarrollo. *Cuestiones Políticas*, 41(76), 259-273.
12. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko, Tetiana Khrystova. (2021). Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy. *Cuestiones Políticas*. Serbiluz Editorial Fund, University of Zulia. Maracaibo, Venezuela. 39 (71), 871-883
13. Нехай, В. (2023). Основні засади менеджменту мисливських господарств. Економічний дискурс, (3-4), 107–114
14. Нехай В. В., Завадських Г. М. Формування засад управління доходами та витратами мисливських господарств. *Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал*. 1(53). Харків, 2024. С. 67 – 72
15. Завадських Г.М., Нехай В. В. Теоретико-методичні підходи до аналізу доходів і витрат мисливських господарств України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 1, №50. 2024. С. 26-33
16. Нехай В.В., Волкова С.О. Маркетинг в управлінні підприємствами машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 1, №47, 2023. С. 22-32
17. Нехай В. В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 2, №48. 2023. С. 15-24
18. Нехай, В. (2023). Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та суспільство*, (48).

19. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький, №1. 2023. С. 120-125
20. Нехай В.В. Формалізація методики прогнозування збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ». Харків, 1(49). 2023. С.73-79
21. *Нехай В.В., Косяк А.* Теоретичні основи інтеграції підприємств сільськогосподарського машинобудування. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (46). 2022. С. 14-21
22. Нехай В.В., Кравець О.В. Обрання стратегічних напрямків розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Кам'янець-Подільський, № 2 (37). 2022. С. 85-90
23. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176
24. Нехай В.В. Формування засад антикризового управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30
25. Нехай В.В. Маркетингове планування діяльності підприємств та логістики на ринку товарів виробничого призначення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава : ПУЕТ, 2020. № 2 (98). С. 58-65
26. Пушкар О. І. Контролінг і ризик-менеджмент у системі управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ, 2025. 224 с.
27. Пушкар О. І. Система управління ризиками підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 264 с.

28. Савчук В. П. Фінансовий аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.
29. Семенов Г. А. Ризик-менеджмент у підприємницькій діяльності : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 298 с.
30. Старостіна А. О. Управління ризиками в економіці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 356 с.
31. Тридід О. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2019. 400 с.
32. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
33. Череп А. В. Управління фінансовими ризиками підприємства : монографія. Київ : Кондор, 2018. 312 с.
34. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 512 с.
35. Ястремський О. І. Економічний ризик: методологія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 260 с. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін.).
36. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змін.).
37. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-ХІІ (втратив чинність, але використовується для теоретичного аналізу).
38. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-ХІV (зі змін.).
39. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. London : Kogan Page, 2018. 520 p.
40. Lam J. Enterprise Risk Management. New York : Wiley, 2017. 400 p.
41. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework // Harvard Business Review. 2019. No. 6. P. 48–60.