

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ДОМБРОВСЬКА ВЕРОНІКА СЕРГІЇВНА

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Домбровській Вероніці Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління ризиками підприємства
Керівник роботи (проєкту) Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналітичне дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління ризиками на підприємстві. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити теоретичні основи ефективності управління ризиками підприємства; розглянути класифікацію та характеристику основних ризиків підприємства; визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства; проаналізувати основні показники діяльності підприємства; проаналізувати ефективність управління ризиками на підприємстві; оцінити ефективність управління ризиками на підприємстві.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Домбровська В. С. Управління ризиками підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи управління ризиками підприємства на прикладі конкретного підприємства. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи управління ризиками, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів управління і оцінки ефективності управління ризиками на підприємстві.

Проведено аналіз ефективності управління ризиками підприємства, а саме аналіз показників за групами основних ризиків підприємства. Оцінено ефективність управління ризиками підприємства та надано загальні характеристики управління ними.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій для більшої ефективності управління ризиками підприємства.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема уточнено визначення поняття «управління ризиками». Це поняття розглядається як невід’ємна складова підсистеми менеджменту організації, що охоплює ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків, а також формування цілісної системи реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонований підхід спрямований на створення єдиної системи управління ризиками, яка забезпечує ефективне реагування на виклики динамічного середовища. Усі представлені у роботі підходи до трактування поняття «ризик» відображають еволюцію наукової думки та практичні потреби сучасного бізнесу.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть покращити ефективність управління ризиками, забезпечити сталий

розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність. Зокрема, рекомендовано оптимізувати стратегію управління ризиками, зокрема через більш чіткий розподіл фінансових та технічних ресурсів, а також через покращення організаційної структури та процесів управління.

Ключові слова: управління ризиками підприємства, аналіз управління ризиками підприємства, оцінка ефективності управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність, функції та значення управління ризиками на підприємстві.....	9
1.2. Особливості управління ризиками на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	24
2.2. Аналіз існуючої системи управління ризиками підприємства та її складових.....	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління ризиками підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючою конкурентністю ринку, нестабільністю економічного середовища та необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах усі суб'єкти господарювання характеризуються високою залежністю від постачальників сировини, коливань валютних курсів, змін у споживчих вподобаннях та впливу зовнішніх факторів, таких як регуляторні вимоги та екологічні стандарти. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати фінансові втрати, забезпечити безперебійність виробничих процесів та підвищити конкурентоспроможність. Впровадження сучасних методів оцінювання ризиків дає змогу вчасно виявляти потенційні загрози, розробляти стратегії їх нейтралізації та оптимізувати управлінські рішення. Таким чином, дослідження ефективності управління ризиками є важливим для підвищення стійкості підприємств на ринку, покращення їх фінансових показників та забезпечення довгострокового розвитку.

Проблематика управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності, що підтверджується значним масивом наукових досліджень за період останніх років. Дана тема досліджувалась у працях багатьох науковців, таких як Вараксіна О., Шульга В., Тищенко В., Слущка І., Могильна Л. та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналітичне дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання.

1. Дослідити теоретичні основи ефективності управління ризиками підприємства.
2. Розглянути класифікацію та характеристику основних ризиків підприємства.
3. Визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства.
4. Проаналізувати основні показники діяльності підприємства.
5. Аналізувати ефективність управління ризиками на підприємстві.
6. Оцінити ефективність управління ризиками на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і методичних аспектів процесу управління ризиками підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для більшої ефективності управління ризиками підприємства.

Матеріал дослідження. Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ефективності управління ризиками на підприємстві, дані фінансової та управлінської звітності, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи управління ризиками підприємства, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18-20 жовтня 2024 р.), де автором представлено тези на тему «Основні етапи процесу управління ризиками в організації» [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, функції та значення управління ризиками на підприємстві

Здійснення економічної діяльності та розвиток бізнесу в сучасних умовах вимагають особливої уваги до оцінки ризиків підприємства та побудови системи управління ними. Ризик є складним явищем, що має велику кількість несхожих, а буває, що і протилежних основ, через що поняття «ризик» може бути охарактеризовано з різних точок зору [2]. У контексті підприємства важливо розглянути основні підходи до трактування поняття ризик, які сформувалися в науковій думці. Зокрема, у традиційному підході ризик розглядається як ймовірність виникнення несприятливих подій, що можуть призвести до фінансових втрат або інших негативних наслідків для підприємства. Цей підхід акцентує увагу на необхідності ідентифікації, оцінки та мінімізації таких ризиків. Поняття «ризик» має тривалу історію та має різні трактування в сучасній економічній літературі, але більшість науковців пов'язують ризик з невизначеністю та витратами [3].

Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 пропонує більш широке трактування ризику, визначаючи його як «вплив невизначеності на досягнення цілей». Це означає, що ризик може мати як негативні, так і позитивні наслідки, і управління ризиками спрямоване на ефективне досягнення цілей організації в умовах невизначеності. «Відповідно до ISO 31000, ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки»[4].

Погончук А. та Тюріна Н. зазначають, що існують дві теорії ризику, через які він досліджується, а саме: неокласична та класична теорії ризику. Згідно неокласичної теорії ризик розглядається як ймовірність отримання збитків, в

той час як класична теорія визначає ризик як ймовірність відхилення від поставлених цілей. Тобто, це ймовірність або можливість настання якоїсь події, через яку ми можемо отримати збитки або фактичні фінансові, виробничі показники можуть відрізнятись від запланованих [5].

У сучасних умовах ризик розглядається як невід’ємна частина стратегічного управління підприємством. «Система ризик-менеджменту є невід’ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації та являє собою систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, що спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику» [6].

Інтегрований підхід розглядає управління ризиками як комплекс заходів, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства. Цей підхід спрямований на створення єдиної системи управління ризиками, яка дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. «Інтегрована концепція визначення сутності ризик-менеджменту є найбільш всеохоплюючою, тому як розглядає управління ризиками як елемент загальної управлінської системи» [7] .

У підприємницьких структурах ризик розглядається як сукупність загроз, що можуть впливати на досягнення бізнес-цілей. Управління ризиками в цьому контексті включає розробку стратегій та тактик для зменшення ступеня ризику та забезпечення стабільності бізнес-процесів. «Управління ризиками підприємницьких структур проявляється через систему комплексу заходів, спрямовану на мінімізацію можливих втрат бізнесу у зв'язку з настанням несприятливих подій» [8].

Ці підходи до розуміння поняття «ризик» відображають еволюцію наукової думки та практичні потреби сучасного бізнесу. Вони підкреслюють важливість системного та стратегічного підходу до управління ризиками для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У процесі господарської діяльності підприємство неминуче стикається з

різноманітними ризиками, які можуть суттєво впливати на фінансово-економічні результати та стабільність його функціонування. Ефективне управління підприємством передбачає не лише виявлення потенційних загроз, але й розуміння їхньої природи, класифікації та особливостей впливу. Систематизація ризиків за різними ознаками дозволяє керівництву розробити комплексну стратегію протидії негативним чинникам та мінімізувати їхні наслідки. Правильна ідентифікація та оцінка ризиків є ключовим етапом у формуванні механізмів їх уникнення або зниження до прийнятного рівня, що в сучасних динамічних умовах господарювання стає критично важливою складовою менеджменту будь-якого підприємства.

Основні ризики, з якими може зіткнутися підприємство, можна розділити на п'ять основних категорій (рис. 1.1).

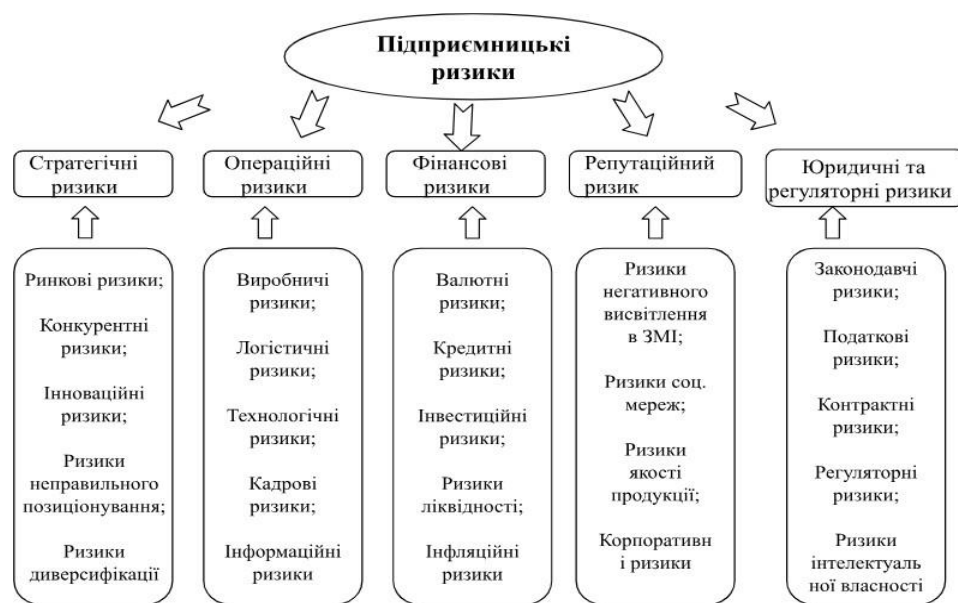


Рис. 1.1. Основні підприємницькі ризики

Примітка: розробка автора

Управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних

наслідків їх настання. Суть підприємницького ризику, як економічної категорії, зумовлена його ключовими функціями: інноваційною, захисною, аналітичною, регулятивною та соціальною (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні функції підприємницького ризику

Примітка: розроблено автором на основі джерела [9].

Ці функції демонструють, що ризик є не лише джерелом потенційних загроз, але й важливим інструментом розвитку, який при правильному управлінні сприяє ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Основне значення управління ризиками для підприємства:

1. Забезпечення стійкості бізнесу – захист від непередбачуваних подій, що загрожують діяльності підприємства.
2. Підвищення ефективності прийняття рішень – врахування потенційних загроз та можливостей при плануванні.
3. Оптимізація ресурсів – раціональний розподіл ресурсів на запобігання та мінімізацію найбільш критичних ризиків.
4. Захист репутації та вартості організації – запобігання ситуаціям, що можуть негативно вплинути на імідж та ринкову вартість підприємства.
5. Відповідність нормативним вимогам – дотримання законодавчих та

галузових стандартів з управління ризиками.

6. Виявлення нових можливостей – трансформація ризиків у потенційні конкурентні переваги.

7. Підвищення довіри інвесторів та стейкхолдерів – демонстрація професійного підходу до забезпечення безперервності бізнесу.

8. Створення культури ризик-менеджменту – формування відповідального ставлення всіх працівників до ризиків та їх контролю.

Управління ризиками на підприємстві не є самоціллю, а інструментом, який допомагає досягати стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності. Ефективна система управління ризиками інтегрується у всі аспекти діяльності підприємства, від операційного до стратегічного рівня, та створює передумови для стабільного функціонування та розвитку бізнесу.

1.2. Особливості управління ризиками на підприємстві

У сучасному світі, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, управління ризиками перетворюється з додаткової функції на необхідну складову успішного менеджменту. Підприємства, які усвідомлюють значення ризик-менеджменту та впроваджують комплексні системи управління ризиками, отримують суттєві переваги у конкурентній боротьбі та забезпечують собі можливості для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Управління ризиками на підприємстві є важливим елементом стратегічного управління, що спрямований на забезпечення стабільності та розвитку організації в умовах невизначеності.

Основними цілями управління ризиками є:

1. Забезпечення безперервності бізнес-процесів – виявлення та мінімізація факторів, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

2. Підвищення фінансової стійкості – зниження волатильності фінансових результатів через непередбачувані події.
3. Підвищення ефективності управління капіталом та підвищення вартості власного капіталу підприємства [10].
4. Підтримання на високому рівні репутації підприємства, що сприяє його подальшому розвитку [10].
5. Оптимізація прийняття рішень – забезпечення керівництва повною інформацією про потенційні ризики для зваженого прийняття рішень.
6. Підвищення конкурентоспроможності – створення конкурентної переваги через більш ефективне управління невизначеністю.
7. Підвищення рівня довіри інвесторів за рахунок створення прозорої системи управління ризиками [10].

Ключовими завданнями є своєчасна ідентифікація всіх видів потенційних загроз, їх комплексний аналіз та оцінка з точки зору ймовірності виникнення і масштабу можливих наслідків, що дозволяє створити ієрархію ризиків за пріоритетністю реагування. На основі цього аналізу розробляються відповідні стратегії управління ризиками, які можуть включати різноманітні методи, та впроваджуються превентивні контрольні заходи. Невід'ємною частиною управління ризиками є організація систематичного моніторингу як існуючих, так і нових потенційних загроз, що передбачає створення ефективної системи інформаційного забезпечення для збору, обробки та аналізу даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Важливим завданням виступає також формування корпоративної ризик-культури, коли кожен працівник усвідомлює важливість управління ризиками та свою роль у цьому процесі. Для забезпечення результативності системи управління ризиками необхідно періодично оцінювати ефективність застосованих методів і процедур, а також інтегрувати ризик-менеджмент у загальну систему стратегічного управління підприємством, забезпечуючи узгодженість процесів управління ризиками з довгостроковими цілями організації. Важливим аспектом є також оптимізація розподілу ресурсів між різними напрямками

управління ризиками з метою досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах, що передбачає постійне вдосконалення методології та інструментарію ризик-менеджменту відповідно до змін бізнес-середовища та стратегічних пріоритетів підприємства.

Основними функціями управління ризиками є:

1. Аналітична, яка передбачає всебічне дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для своєчасної ідентифікації потенційних загроз, оцінки їхньої природи, характеристик і можливих наслідків.

2. Прогностична функція забезпечує моделювання потенційних сценаріїв розвитку ризикових ситуацій та передбачення їх впливу на діяльність організації в короткостроковій і довгостроковій перспективі, дозволяючи розробляти проактивні стратегії управління.

3. Регулятивна функція полягає у формуванні системи обмежень і правил, що визначають допустимі межі ризику для різних напрямків діяльності, а також встановлення процедур і механізмів контролю за дотриманням цих лімітів.

4. Захисна функція спрямована на розробку і впровадження комплексу заходів з мінімізації негативних наслідків ризикових подій, включаючи систему превентивних заходів, страхування, диверсифікацію та інші методи зниження вразливості підприємства.

5. Координаційна функція забезпечує узгодження діяльності різних підрозділів організації у сфері управління ризиками, а також інтеграцію ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

6. Інформаційна функція полягає у створенні ефективної системи збору, обробки, аналізу та поширення інформації щодо потенційних і реальних ризиків, забезпечуючи прозорість і обґрунтованість процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління.

7. Контрольна функція передбачає моніторинг ефективності впроваджених заходів з управління ризиками, оцінку досягнутих результатів, виявлення відхилень від запланованих показників та своєчасне коригування

стратегій і тактик ризик-менеджменту.

8. Інноваційна функція сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення процесів управління ризиками, пошуку нових методів і технологій ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, що відповідають сучасним викликам бізнес-середовища.

До спеціальних принципів ризик-менеджменту належать принцип лояльності до ризиків, інформаційної наповненості, передбачуваності, інтегрованості та документування [11].

Ключові принципи управління ризиками представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові принципи управління ризиками на підприємстві

Принцип	Його суть
Науковості	Управління ризиками має ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах аналізу, оцінки та прогнозування ризикових ситуацій.
Системності	Управління ризиками інтегрується у загальну систему управління підприємством
Оптимальності управління	Вибір найкращих рішень щодо управління ризиками з урахуванням співвідношення витрат і результатів.
Ефективності управління	Досягнення максимального результату в управлінні ризиками при мінімальних витратах ресурсів.
Регламентації	Чітке визначення процедур, правил і стандартів управління ризиками в нормативних документах підприємства.
Формалізації	Документальне оформлення всіх процесів і рішень у сфері ризик-менеджменту.
Матеріального та морального стимулювання	Створення системи заохочень для працівників, які ефективно управляють ризиками та запобігають втратам.
Правильний підбір та розстановка кадрів	Забезпечення системи управління ризиками кваліфікованими фахівцями з відповідними компетенціями.
Відповідальності	Чітке розподілення повноважень і відповідальності за управління ризиками.
Наступності управлінських рішень	Забезпечення логічної послідовності та узгодженості рішень у сфері ризик-менеджменту в часі.
Лояльності до ризиків	Визнання ризику як невід'ємної частини підприємницької діяльності та готовність до його прийняття в розумних межах.
Інформаційної наповненості	Забезпечення повною, достовірною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками.
Передбачуваності	Здатність антиципувати потенційні ризикові ситуації та заздалегідь розробляти стратегії їх подолання.

Продовження таблиці 1.1

Інтегрованості	Вбудовування процесів управління ризиками в загальну систему менеджменту підприємства.
Документування	Систематична фіксація всіх процедур, рішень і результатів управління ризиками в документальній формі.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [11]

Управління ризиками на підприємстві має базуватися на загальних принципах управління: науковості, системності, оптимальності управління, ефективності управління, регламентації, формалізації, матеріальному та моральному стимулюванні, правильному підборі та розстановці кадрів, відповідальності, наступності управлінських рішень.

Також, пропонуємо розглянути основні методи управління ризиками.

- Методи уникнення ризиків: відмова від ризикованих проєктів або видів діяльності; диверсифікація діяльності (розподіл ресурсів між різними напрямками); лімітування (встановлення граничних сум витрат або інвестицій).
- Методи зниження ризиків: розподіл ризику між учасниками проєкту; створення резервів (фінансових, матеріальних); впровадження систем контролю якості та безпеки.
- Методи передачі ризиків: страхування (передача відповідальності страховій компанії); аутсорсинг ризикових функцій; хеджування (використання фінансових інструментів для мінімізації ризиків).
- Методи прийняття ризиків: створення спеціальних резервних фондів для покриття збитків; самострахування; планування дій на випадок реалізації ризику.

Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати потенційні збитки, забезпечити стабільність діяльності та створити конкурентні переваги на ринку. Важливим аспектом стабільного функціонування підприємства в конкурентному середовищі є спроможність керівництва вибудовувати ефективну систему ризик-менеджменту.

Послідовність процесу управління ризиками відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Послідовність процесу управління ризиками

Примітка: розроблено автором на основі джерела [5].

Ключовими особливостями є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка гнучких стратегій реагування на різні категорії ризиків та інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. Успішна система управління ризиками не лише захищає від потенційних загроз, але й створює конкурентні переваги через більш обґрунтоване прийняття рішень та оптимальне використання ресурсів підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективне управління ризиками стає не просто елементом захисту, а стратегічним інструментом досягнення конкурентних переваг. Підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності, де економічні кризи, технологічні трансформації, геополітичні конфлікти та пандемії створюють багатовимірне поле загроз та можливостей.

Управління ризиками підприємства – це систематичний процес виявлення, аналізу, оцінки та контролю ризиків, який інтегрується в загальну систему управління організацією. Проте сама наявність цієї системи не гарантує її ефективності. Виникає логічне питання – як оцінити, наскільки дієвою є впроваджена система, чи виправдовує вона вкладені ресурси і чи справді забезпечує зниження вразливості підприємства?

Оцінювання ефективності управління ризиками є складним і багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу та чіткої методології. Воно дозволяє не лише виявити недоліки існуючої системи, але й визначити напрями її вдосконалення, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити стійкість підприємства до негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливо розуміти, що оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві – це не одноразовий захід, а безперервний процес, який має відповідати стратегічним цілям організації та враховувати специфіку її діяльності. Цей процес повинен бути гнучким, адаптивним та враховувати як кількісні, так і якісні показники.

Розглянемо основні етапи оцінювання ефективності управління ризиками підприємства, які формують комплексний підхід до цього важливого управлінського завдання на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи оцінювання ефективності управління ризиками підприємства

Примітка: розробка автора.

Оцінювання ризиків реалізується через два взаємодоповнюючі етапи: якісний та кількісний аналіз. Якісне оцінювання служить основою для виявлення потенційних ризиків, тоді як ефективно кількісне оцінювання вимагає надійної ідентифікації ймовірних джерел загроз та визначення ймовірності конкретних подій, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Лише комплексний підхід до обох етапів забезпечує повноцінний аналіз ризиків та створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень.

В рамках якісного та кількісного аналізу розрізняють такі методичні підходи до оцінки ризиків: статистичні методи, метод аналізу доцільності

витрат, методи експертних оцінок, фінансово-аналітичні методи, аналогові методи (рис. 1.5).

Статистичні методи оцінки ризику базуються на математичному аналізі історичних даних та ймовірнісних моделях для прогнозування потенційних загроз. Вони включають дисперсійний аналіз, регресійні моделі, метод Монте-Карло, Value-at-Risk (VaR), моделі екстремальних значень, байєсівські мережі та кореляційний аналіз. Ці інструменти дозволяють кількісно виміряти невизначеність, оцінити ймовірність настання негативних подій та їхній потенційний вплив, а також встановити довірчі інтервали для прийняття обґрунтованих рішень.



Рис. 1.5. Методичні підходи до оцінки ризиків

Примітка: розроблено автором на основі джерела [12].

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтується на тому факті, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами, мають різний ступінь ризику, та має мету – звести до мінімуму розмір капіталу, що піддається ризику. Визначення ступеня ризику шляхом цього методу орієнтоване на знаходження потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат поділяється на області ризику, що являють собою зону загальних втрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику [13].

Методи експертних оцінок представляють собою підхід до аналізу та прийняття рішень, що базується на знаннях, інтуїції та досвіді фахівців у відповідній галузі. Вони включають методи Дельфі (ітеративне анонімне опитування експертів з метою досягнення консенсусу), метод аналізу ієрархій (структурування складних проблем та їх декомпозиція для порівняльної оцінки), мозковий штурм (колективне генерування ідей без критики), метод сценаріїв (розробка альтернативних варіантів розвитку ситуації), SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) та експертне інтерв'ювання [14].

Фінансово-аналітичні методи дають змогу визначити ймовірність ризиків на підставі власної інформаційної бази. Так, за допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської звітності та управлінського обліку, можна встановити ймовірність ризику втрати майна, ризику неплатоспроможності, ліквідності. Методи оцінки ризиків підприємства за результатами аналізу фінансового стану є доступними методами відносної оцінки ризику як для самого підприємства, так і для його партнерів [15].

Аналогові методи полягають в аналізі всіх наявних даних, що стосуються здійснення підприємством аналогічних видів діяльності у минулому з метою розрахунку можливостей виникнення втрат. Найбільше значення при цьому мають дані про діяльність підприємства в минулому [16].

Функціонування підприємства не може уникнути наявності ризиків у його діяльності. Виходячи з вищезазначеного, одним із важливих елементів управління ризиками є їх оцінка. Вище названі п'ять методів оцінки ризику є найбільш розповсюдженими та оптимальними для підприємств з точки зору достовірності отриманого результату, від якого залежить успішність функціонування підприємства та розмір отриманого їм прибутку [12].

Важливим етапом ефективного ризик-менеджменту є проведення кількісної та якісної оцінки ризиків, що дозволяє комплексно визначити їх потенційний вплив на діяльність підприємства.

Якісна оцінка ризиків передбачає ідентифікацію всіх можливих ризиків, аналіз причин їх виникнення та потенційних наслідків. Основними методами якісної оцінки є:

1. SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища.
2. Метод експертних оцінок, який базується на знаннях та досвіді фахівців у відповідній галузі.
3. Метод аналогій, що передбачає використання інформації про ризики аналогічних проєктів або підприємств.
4. Аналіз чутливості, який визначає вплив зміни окремих факторів на результативні показники діяльності підприємства.

Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначити числові значення окремих ризиків та загального рівня ризику підприємства. До основних методів кількісної оцінки належать.

1. Статистичні методи, які базуються на аналізі статистичних даних щодо втрат та прибутків за аналогічними ризиковими рішеннями.
2. Аналітичні методи, що передбачають використання математичних моделей для оцінки ризиків.
3. Метод сценаріїв, який розглядає різні варіанти розвитку подій (оптимістичний, найбільш ймовірний, песимістичний) та оцінює їх наслідки.
4. Імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), що дозволяє генерувати випадкові сценарії та аналізувати ймовірність певних результатів [17].

Важливо зазначити, що для досягнення максимальної ефективності ризик-менеджменту доцільно поєднувати кількісні та якісні методи оцінки ризиків, оскільки вони доповнюють один одного.

Для всебічного аналізу та оцінки ефективності управління ризиками деревообробного підприємства ми обрали чотири групи ризиків (виробничі, технічні, фінансові та кадрові), які мають свої специфічні показники, які можна

розрахувати для виявлення потенційних загроз. У додатку А наведено актуальні показники, адаптовані до особливостей цієї галузі. Для їх аналізу доцільно обрати комплексний метод оцінки управління ризиками.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що оптимальна система оцінювання ефективності управління ризиками підприємства для деревообробної галузі має базуватися на збалансованому поєднанні кількісних та якісних методів з урахуванням галузевої специфіки, цільової аудиторії та особливостей ризиків на кожному підприємстві. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ризиками дозволяють не лише виявити слабкі місця у системі менеджменту, а й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити стабільність функціонування підприємства у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

***** у формі ***** * ***** ***** була створена ** ***** **** року. На підприємстві працюють близько *** людей, керівником підприємства *****, *****, ***» є ***** ***** ******, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України. Стан юридичної особи за даними ЄДРПОУ – зареєстровано, а також юридичній особі «*****, *****, ***» присвоєно код *****. Юридична адреса підприємства «*****, *****, ***» – *.*****, ***, ***** ******, ***. ** [18].

Основні види господарської діяльності включають: лісопилне та стругальне виробництво; виробництво матраців; виробництво інших меблів; виробництво щитового паркету; виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів; виробництво дерев'яної тари; виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин; оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами і обладнанням; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами та іншими товарами для дому.

На виробництві фірми акцент зроблений на комфорті споживача та якості матеріалів. Вся готова продукція проходить строгий контроль якості, де оцінюється якість обробки деревини, надійність каркасів, міцність матраців, якість пошиття на матрацників та відсутності дефектів. Потім товар пакується та переміщується на склад для подальшого зберігання. Крім виробництва продукції, підприємство активно впроваджує ефективні бізнес-процеси для

оптимізації всієї ланки виробництва та забезпечення ефективності виробничих процесів.

Організаційна структура фірми ***** є ієрархічною та включає кілька основних підрозділів. Керівництво здійснює директор, який координує роботу всіх відділів. Основними структурними елементами є виробничий відділ, що відповідає за заготівлю та переробку деревини, комерційний відділ, який займається продажами та взаємодією з клієнтами, а також фінансовий відділ, що контролює бухгалтерію та бюджетування. Окрему роль відіграє логістичний сектор, який забезпечує своєчасну доставку продукції. Така структура дозволяє ефективно керувати бізнес-процесами та оптимізувати виробництво.

Конкурентні переваги ***** включають.

- Високу якість продукції: використання твердолистяних порід деревини та сучасних технологій забезпечує надійність і довговічність виробів.
- Експортну орієнтацію: наявність закордонних партнерів свідчить про конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку.
- Різноманітність асортименту: окрім паркету, підприємство виробляє матраци, ліжка та інші меблі, що дозволяє задовольняти різні потреби клієнтів.

Співпраця з іноземними партнерами сприяє залученню інвестицій та новітніх технологій, що дозволяє модернізувати виробництво, підвищувати продуктивність і якість продукції, наприклад ***** використовує для виробництва паркету за італійською технологією обладнання Weinig (Німеччина), а для виробництва пружинних блоків типу Bonnelle обладнання Fides (Італія) [19].

Для підвищення ефективності та якості обробки деревини ***** часто імпортують сучасне обладнання та технології. Це включає деревообробні станки, сушильні камери, обладнання для автоматизації виробничих процесів тощо. Також ***** використовує сучасні деревообробні верстати, автоматизовані лінії для різання та сушіння деревини, що дозволяє отримувати продукцію високої якості. Важливим аспектом є також впровадження енергозберігаючих технологій та раціональне використання лісових ресурсів.

Співпраця з постачальниками, які пропонують новітні матеріали та технології, дозволяє *** ***** залишатися на передовій індустрії та впроваджувати інноваційні рішення у виробництво меблів.

Соціально-культурні фактори відіграють одну з ключових ролей. Суспільні настрої, демографічні зміни та культурні особливості можуть визначати попит на продукцію та послуги. **** ***** адаптується до змін у споживчих уподобаннях, таких як підвищений інтерес до екологічних товарів, наприклад меблі (ліжка) повністю зроблені з екологічного, надійного і міцного матеріалу, що не має електромагнітного впливу, забезпечуючи хороший сон і чудовий відпочинок. Оздоблювана обробка виконується з використанням натуральних масел, без застосування лаків і фарб, тому продукція підприємства особливо цілюща, зберігає тепло і цінність деревини.

Меблева фірма ***** має широку і різноманітну клієнтську базу, що складається переважно з молодих сімей та людей середнього віку. Завдяки помірним цінам та сучасному дизайну продукції, організація завоювала лояльність серед міських жителів, які цінують функціональність та естетику. Особливістю клієнтської бази ***** є високий відсоток повторних звернень, що свідчить про задоволеність якістю меблів та сервісом. Фірма також успішно залучає корпоративних клієнтів, які шукають надійні рішення для офісних приміщень.

У **** ***** налагоджена та чітка система документообігу. Первинні документи, такі як накладні на деревину, акти виконаних робіт з виготовлення меблів чи паркету, формуються безпосередньо у виробничих цехах та відділі закупівель. Ці документи передаються до бухгалтерії за встановленим графіком – щоденно для критично важливих документів, щотижня або щомісяця для інших. Облікова система *** ***** інтегрована з іншими підрозділами, зокрема з відділом планування виробництва та складом готової продукції, що забезпечує оперативний обмін даними про обсяги виробництва меблів, паркету та матраців, використання сировини та відвантаження готової продукції.

Для оцінки діяльності підприємства за 2022-2024 роки та визначення його подальших перспектив необхідно провести аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності **** *. Вивчення цих ключових показників дозволить отримати реальну картину розвитку підприємства протягом зазначеного періоду та зробити обґрунтовані висновки щодо її майбутнього (додаток Б).

Показники фінансово-господарської діяльності **** * свідчать про стійке зростання обсягів виробництва та реалізації продукції протягом 2022–2024 років. Обсяг товарної продукції та виручка від реалізації продукції збільшилися відповідно з 15907,2 тис. грн у 2022 році до 22470,3 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 27,09% за останній рік. Така динаміка свідчить про активне розширення ринку збуту або зростання попиту на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, але темпи її зростання випереджають темпи росту виручки у 2024 році. Якщо у 2023 році приріст становив лише 0,32%, то у 2024 році він різко підскочив на 33,61%, що може свідчити про зростання витрат на виробництво (енергоносії, сировина, логістика тощо). Це частково зменшило позитивний ефект від збільшення обсягів продажу. Попри це, валовий прибуток продовжував зростати, досягнувши 4 852,7 тис. грн у 2024 році, що на 7,96% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про загальну ефективність господарської діяльності, хоч і з деякими ознаками уповільнення темпів зростання прибутковості.

Чистий прибуток підприємства також зростав протягом усього аналізованого періоду, з 730,8 тис. грн у 2022 році до 1026,8 тис. грн у 2024 році. Це становить приріст на 26,32% у 2024 році порівняно з попереднім роком, що є позитивним показником стабільної фінансової діяльності.

Водночас, чисельність працівників зменшилась: з 37 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2024 році. Це означає скорочення на 13,5% за два роки. Ймовірно, на підприємстві впроваджувалися заходи щодо автоматизації та оптимізації трудових ресурсів. На цьому фоні продуктивність праці зросла з 429,92 тис.

грн/особу у 2022 до 702,19 тис. грн/особу у 2024, що є позитивною ознакою ефективності праці.

Показник фондovіддачі, що свідчить про ефективність використання основних засобів, демонструє негативну динаміку - зниження з 6,549 у 2022 році до 5,987 у 2024. Це вказує на менш ефективне використання виробничих потужностей, можливо, через надлишкові інвестиції або зменшення інтенсивності використання основних фондів.

Рентабельність власного капіталу зросла з 8,908% у 2022 році до 10,377% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання власних ресурсів. Водночас рентабельність основної діяльності демонструвала зниження - з 5,602% до 4,596%, що може бути сигналом про зростання витрат, які не повністю компенсуються зростанням доходів.

Загальна рентабельність підприємства покращилась з 8,202% у 2022 році до 9,911% у 2024 році. Це підтверджує загальне підвищення прибутковості бізнесу попри окремі внутрішні виклики.

Зміни в обсягах дебіторської та кредиторської заборгованості також заслуговують на увагу. Дебіторська заборгованість спершу зросла на 20,74% у 2023 році, але у 2024 році зменшилась на 34,49%, що є позитивним сигналом щодо управління дебіторами. Кредиторська заборгованість скоротилась у 2023 році на понад 55%, однак у 2024 зросла на 43,72%, що може свідчити про тимчасову затримку у розрахунках або активніше використання кредиторських ресурсів.

Узагальнюючи, **** * демонструє позитивну динаміку розвитку зростання обсягів виробництва, прибутковості та продуктивності праці. Однак зростання собівартості, зниження ефективності використання основних засобів і рентабельності основної діяльності потребують додаткового контролю та коригувальних дій з боку управлінського персоналу.

У процесі дослідження фінансово-господарської діяльності **** * було розглянуто основні показники фінансових результатів підприємства протягом 2022-2024 рр. (додаток В).

У 2022 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції становив 15907,2 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 17680,2 тис. грн, що на 1773 тис. грн (11,14%) більше. У 2024 році дохід склав уже 22470,3 тис. грн, тобто зріс ще на 4790,1 тис. грн (27,09%) у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції зросла незначно у 2023 році – на 43,1 тис. грн (0,32%), до 13185,4 тис. грн. У 2024 році зростання стало помітнішим – до 17617,6 тис. грн, що на 4432,2 тис. грн (33,61%) більше за попередній рік. Це означає, що вартість виробництва зростає швидшими темпами, ніж у 2022–2023 роках.

Валовий прибуток у 2022 році становив 2764,9 тис. грн. У 2023 він зріс до 4494,8 тис. грн (+62,56%), а у 2024 - до 4852,7 тис. грн (+7,96%). Спостерігається позитивна динаміка, проте темпи приросту валового прибутку сповільнюються.

Інші операційні доходи зменшилися з 565,4 тис. грн у 2022 році до 324,9 тис. грн у 2023 році (зменшення на 240,5 тис. грн, або -42,53%). У 2024 році цей показник впав ще на 34,3 тис. грн (-10,55%) до 290,6 тис. грн. Це свідчить про зменшення додаткових джерел доходів. Інші операційні витрати навпаки зросли: з 2439,1 тис. грн у 2022 році до 3481,1 тис. грн у 2023 (+42,72%) та до 3937 тис. грн у 2024 (+13,09%). Це негативна тенденція, оскільки такі витрати знижують загальний фінансовий результат підприємства.

Інші доходи, які були відсутні у 2022 році, з'явилися у 2023 році (30,1 тис. грн) та зросли у 2024 році до 45,9 тис. грн. Хоча суми невеликі, позитивна динаміка може свідчити про розширення джерел надходжень. Інші витрати у 2023 році склали 377,5 тис. грн, тоді як у 2022 та 2024 роках були відсутні. Це разове навантаження на результат звітного періоду.

Фінансовий результат до оподаткування поступово зростав: з 891,2 тис. грн у 2022 році до 991,2 тис. грн у 2023 (+11,22%) та до 1252,2 тис. грн у 2024 р. (+26,33%). Це свідчить про загальне покращення прибутковості діяльності. Податок на прибуток зростав пропорційно фінансовому результату: з 160,4 тис. грн у 2022 році до 178,4 тис. грн у 2023 та до 225,4 тис. грн у 2024

році. Чистий фінансовий результат (прибуток) за звітні роки теж показує позитивну динаміку: 730,8 тис. грн у 2022 році, 812,8 тис. грн у 2023 (+11,22%) та 1026,8 тис. грн у 2024 (+26,32%).

Підсумовуючи, 2022–2024 роки діяльності **** * demonstrate стабільне зростання чистого доходу та чистого прибутку. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2024 році. Водночас спостерігається значне зростання собівартості продукції та операційних витрат, що дещо знижує темпи приросту валового прибутку. Інші операційні доходи мають спадну динаміку, а додаткові витрати (наприклад, у 2023 році) тимчасово знижували загальний результат.

Щодо аналізу показників фінансового стану **** * , ми розглянули такі показники як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності (додаток Г).

У 2022–2024 роках підприємство **** * продемонструвало високі показники ліквідності, що свідчить про його здатність своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт покриття протягом трьох років значно перевищував нормативне значення (>1), зокрема у 2024 році становив 24,504, що вказує на надмірну ліквідність. Швидка ліквідність також перевищувала рекомендовані межі 0,6–0,8 і у 2024 році досягла 11,445. Абсолютна ліквідність, що на початку періоду була дуже низькою (0,005 у 2022), до 2024 року зросла до 6,550. Загалом ці значення свідчать про надлишок оборотних коштів, які, ймовірно, не залучені в активну діяльність.

Фінансова стійкість підприємства перебувала на високому рівні. Коефіцієнт платоспроможності був стабільним і перевищував нормативне значення 0,5 упродовж усього періоду, досягнувши у 2024 році 0,976. Водночас коефіцієнт фінансування різко зростав - з 13,264 у 2022 році до 41,466 у 2024 році, що вказує на надмірну залежність від власного капіталу та низьку частку зобов'язань у структурі фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишався стабільно високим (близько 0,9), що

також характеризує підприємство як фінансово незалежне. Проте показник маневреності власного капіталу поступово знижувався – з 0,702 у 2022 році до 0,566 у 2024 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси.

Щодо ділової активності, підприємство демонструвало позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів поступово зростав з 1,785 у 2022 році до 2,169 у 2024 році, що означає покращення ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зростав і у 2024 році становив 2,270. Водночас спостерігалось незначне зниження оборотності основних засобів – з 6,548 у 2022 році до 5,987 у 2024 році, що може свідчити про недостатнє або неефективне використання виробничих потужностей.

Рентабельність підприємства залишалась стабільною та демонструвала позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла з 8,202% у 2022 році до 9,911% у 2024 році, а рентабельність власного капіталу – з 8,908% до 10,377% відповідно. Водночас рентабельність продукції залишалась практично незмінною протягом трьох років (близько 4,6%), що може свідчити про стабільну, але не зростаючу ефективність продажу товарів або послуг.

Узагальнюючи, **** ***** характеризується високим рівнем ліквідності та фінансової стійкості, позитивною динамікою ділової активності та стабільною прибутковістю. Водночас наявність надмірних обсягів ліквідних активів, зниження оборотності основних засобів і зменшення маневреності капіталу можуть свідчити про необхідність оптимізації структури активів і більш активного використання наявних ресурсів.

2.2. Аналіз існуючої системи управління ризиками підприємства та її складових

***** є одним з найвідоміших в Україні, особливо у західному регіоні, меблевим підприємством з великим досвідом роботи. На підприємстві

працюють близько 100 людей, усі вони є справжніми майстрами своєї справи, професіоналами [19].

На сьогоднішній день діяльність підприємства пов'язана з багатьма ризиками, він завжди супроводжує будь-яку діяльність, його неможливо уникнути і тому кожне підприємство повинне розробляти систему управління ризиками і планувати заходи щодо послаблення їх негативного впливу на діяльність підприємства.

Ідентифікація та аналіз цих ризиків є ключовим етапом у формуванні ефективної системи ризик-менеджменту. Нижче представлено комплексний аналіз основних категорій ризиків, з якими стикається наше підприємство, зокрема виробничих, фінансових, технічних та кадрових, що дозволить розробити відповідні стратегії для мінімізації їх негативного впливу на стабільність та розвиток підприємства.

В таблиці 1.2 наведені групи ризиків, які несуть потенційну загрозу для підприємства.

Таблиця 1.2

Можливі ризики для **** *

Види ризику	Загрози
Виробничі ризики	Загрози для життя та здоров'я працівників: травматизм, професійні захворювання; Фінансові збитки: простій виробництва, витрати на компенсації, зниження продуктивності; Юридичні наслідки: штрафи від контролюючих органів, позови, втрата ліцензій чи дозволів; Репутаційні втрати: публічний розголос нещасних випадків чи аварій може: відлякати клієнтів і партнерів, погіршити імідж бренду, знизити довіру до підприємства; Екологічні ризики: викиди шкідливих речовин, аварії з розливом хімікатів або витокami - можуть мати катастрофічні наслідки для довкілля, що призведе до санкцій і додаткових витрат [20].
Технічні ризики	Фінансові втрати: через простой, аварії, додаткові ремонти або відшкодування збитків; Зниження продуктивності та якості: погіршення конкурентоспроможності продукції; Ризики для життя і здоров'я працівників: у разі технічних аварій чи несправностей; Юридичні наслідки: штрафи, санкції або судові позови через порушення норм і стандартів [21].

Продовження таблиці 1.2

Фінансові ризики	Втрати прибутку та капіталу; Нemoжливiсть виконувати фінансові зобов'язання; Втрата кредитоспроможності; Санкції, пені та судові справи; Зменшення інвестиційної привабливості; Зупинка діяльності через брак обігових коштів; Звільнення персоналу або скорочення витрат на розвиток [22].
Кадрові ризики	Зниження продуктивності та ефективності; Підвищення витрат на навчання, адаптацію, підбір кадрів; Зупинка або уповільнення виробничих процесів; Втрати ноу-хау та інституційної пам'яті; Псування ділової репутації через помилки персоналу; Юридичні ризики через порушення трудового законодавства [23].

Примітка: розроблено автором.

За допомогою таблиці Д.1 та таблиці Д.2 (додаток Д) ми провели аналіз структури та динаміки необоротних та оборотних активів **** *.

1. Необоротні активи. У період з 2022 по 2024 рік спостерігається тенденція до зростання загального обсягу необоротних активів **** *. Так, якщо у 2022 році їхня загальна вартість становила 2634,6 тис. грн (що відповідало 28,58% загальної вартості активів), то у 2024 році цей показник зріс до 4584,1 тис. грн, що вже становило 43% активів підприємства. Така позитивна динаміка свідчить про активну інвестиційну політику підприємства та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Основну роль у структурі необоротних активів відіграють основні засоби, питома вага яких зросла з 24,27% у 2022 році до 40,41% у 2024 році. У вартісному вираженні збільшення склало 2071 тис. грн за два роки, що є свідченням оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Нематеріальні активи зростали повільніше: з 88,8 тис. грн у 2022 році до 100,4 тис. грн у 2024 році. Їхня питома вага залишалася стабільною – близько 0,94%, що може свідчити про обмежене використання інтелектуальних ресурсів або програмного забезпечення в операційній діяльності підприємства.

Натомість незавершені капітальні інвестиції значно скоротилися – з 221,2 тис. грн у 2022 році до лише 100,2 тис. грн у 2024 році. Зменшення майже вдвічі може свідчити про завершення раніше розпочатих проектів або уповільнення інвестиційної активності у нові об'єкти.

Довгострокова дебіторська заборгованість незначно зменшилася за аналізований період, з 87,7 тис. грн до 75,6 тис. грн, що, ймовірно, відображає ефективнішу політику роботи з боржниками.

2. Оборотні активи. Стосовно оборотних активів, загальна вартість на початок 2022 року становила 5798,9 тис. грн, з подальшим зростанням до 6667,8 тис. грн у 2023 році. Проте вже у 2024 році спостерігалось незначне зниження до 6572,3 тис. грн. Зокрема, темп зростання у 2023 році склав +14,98%, тоді як у 2024 році – зменшення на -1,43%. Подібна динаміка може свідчити про тимчасову стабілізацію запасів або перегляд підходів до управління обіговими коштами.

Виробничі запаси на початок 2024 року становили 4156,3 тис. грн, що на 912,8 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Зниження продовжилося і на кінець року – до 3278 тис. грн, що вказує на оптимізацію складських запасів або зменшення обсягів виробничої діяльності.

Середньорічний залишок оборотних коштів також демонструє зниження - з 6620,05 тис. грн у 2023 році до 6361,5 тис. грн у 2024 році. Хоча у 2023 році спостерігалось зростання на 6,2%, у 2024 році динаміка стала від'ємною і склала -4,51%. Аналогічна ситуація спостерігається із середньорічним залишком виробничих запасів, який зменшився з 4612,7 тис. грн до 3717,15 тис. грн.

Загалом, підприємство демонструє тенденцію до зміщення структури активів у бік необоротних, що може вказувати на стратегію довгострокового розвитку. Паралельно відбувається оптимізація оборотних активів, зокрема зменшення запасів, що позитивно впливає на обіговість та ліквідність підприємства.

Розглянемо показники фінансових результатів **** * за допомогою табл. Д.3.

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 15907,2 тис. грн у 2022 році до 22470,3 тис.

грн у 2024 році. Темпи зростання становили 11,14% у 2023 році та 27,09% у 2024 році, що свідчить про активне нарощування обсягів продажів.

Собівартість реалізованої продукції зростала значно повільніше в 2023 році (+0,32%), однак у 2024 році спостерігалось значне збільшення – на 33,61%, що частково зменшило темпи зростання прибутковості.

Водночас валовий прибуток зріс із 2764,9 тис. грн у 2022 році до 4852,7 тис. грн у 2024 році. Особливо динамічне зростання відбулося у 2023 році (+62,56%), тоді як у 2024 році приріст був меншим - лише 7,96%.

Спостерігалось скорочення інших операційних доходів (–42,53% у 2023 році та –10,55% у 2024), тоді як інші операційні витрати навпаки зросли, що свідчить про зниження ефективності в управлінні допоміжною діяльністю.

Чистий прибуток (фінансовий результат після оподаткування) продемонстрував зростання з 730,8 тис. грн у 2022 році до 1026,8 тис. грн у 2024 році. Річний приріст становив 11,22% у 2023 році та 26,32% у 2024, що є позитивною ознакою фінансової стабільності підприємства.

Щодо кадрових показників **** *, розглянемо їх за допомогою таблиці Д.4. Упродовж аналізованого періоду спостерігається тенденція до скорочення середньооблікової чисельності працівників: з 37 осіб у 2022 році до 32 у 2024 році. Таке зменшення на 5 осіб (–13,5% загалом за два роки) може свідчити або про оптимізацію кадрової політики підприємства, або про скорочення обсягів трудомістких операцій. Попри зменшення чисельності персоналу, виробіток на одного працівника суттєво зріс - із 429,9 тис. грн у 2022 році до 639,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 209,8 тис. грн (+48,8%). Зростання у 2023 році становило 17,5%, а у 2024 - ще 26,63%. Це свідчить про зростання ефективності праці та продуктивності персоналу.

Також суттєво зросли витрати на одного працівника: з 4,3 тис. грн у 2022 році до 7,04 тис. грн у 2024 році, тобто на 2,74 тис. грн (+63,7%). Особливо помітне зростання відбулося у 2024 році - +38,04%. Це може бути пов'язано як зі збільшенням фонду оплати праці, так і з розширенням соціальних виплат або витрат на мотиваційні програми. Водночас

рентабельність праці зростає з 19,75% у 2022 році до 32,1% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання рентабельності на 37,7% у 2024 році порівняно з попереднім роком є особливо позитивним показником і підтверджує ефективну кадрову та виробничу політику.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємство досягло вищої продуктивності при меншій чисельності персоналу, що є свідченням інтенсифікації виробничого процесу та зростання ефективності управління персоналом.

2.3. Оцінка ефективності системи управління ризиками підприємства

Для проведення всебічної оцінки ефективності системи управління ризиками підприємства було використано показники наступних груп ризиків: виробничі ризики, технічні ризики, фінансові ризики та кадрові ризики (додаток Ж).

На основі детального аналізу показників виробничих, технічних, фінансових та кадрових ризиків, пропонуємо провести комплексну оцінку ефективності управління ризиками підприємства, а також дослідити можливі ризики, які загрожують для підприємства в майбутньому.

Загалом, підприємство демонструє неоднорідні результати в управлінні ризиками, що характеризується високою ефективністю в одних сферах і критичними проблемами в інших.

1. Виробничі ризики. Оцінка ефективності управління виробничими ризиками ґрунтується на аналізі ключових фінансових і виробничих коефіцієнтів, що відображають стабільність та ефективність функціонування підприємства. Зокрема, до таких показників належать коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності, коефіцієнт оборотності виробничих

запасів, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності демонструє зниження: з 6,55 до 5,98, що свідчить про деяке погіршення використання наявних виробничих ресурсів. Темп зниження за період становить -8,14%, що може бути сигналом недостатньої завантаженості потужностей, неефективного планування виробництва або зниження попиту на продукцію. Така динаміка є потенційним виробничим ризиком, адже веде до збільшення часткових витрат та втрат через незадіяні ресурси.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, навпаки, суттєво покращився – з 2,76 до 4,74, що відповідає зростанню на 66,31%. Це свідчить про більш ефективне управління запасами, зменшення їх тривалості перебування на складі, а отже - зниження ризиків заморожування капіталу в запасах. Така тенденція є позитивною з точки зору зменшення виробничих ризиків, пов'язаних із нераціональним використанням матеріальних ресурсів.

Коефіцієнт фінансової незалежності зріс із 92,9 до 97,6, що є свідченням підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування. Це означає зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що знижує фінансові ризики та підвищує стійкість у довгостроковій перспективі. Темп зростання становить 4,72%, що є позитивною динамікою з точки зору управління ризиками.

Коефіцієнт поточної ліквідності значно зріс – із 10,321 до 24,504. Це свідчить про високу здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Хоча такий високий рівень ліквідності може вказувати на надмірне нагромадження ліквідних активів, загалом це є індикатором низьких ризиків втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі. Темп зростання - 153,06% - вказує на серйозне посилення ліквідності.

Натомість коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,702 до 0,566, тобто на -9,87%. Це може означати зменшення частки власного капіталу,

що знаходиться у мобільній формі (тобто у вигляді обігових коштів), і свідчити про зниження гнучкості фінансового управління. Така динаміка потенційно посилює виробничі ризики, оскільки підприємству стає складніше оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що ефективність управління виробничими ризиками на підприємстві є частково задовільною. Позитивною є динаміка за такими показниками, як оборотність запасів, фінансова незалежність та ліквідність, що вказує на покращення фінансової стійкості та ефективності ресурсного управління. Водночас зниження коефіцієнта використання виробничих потужностей та маневреності капіталу свідчить про наявність певних загроз у сфері виробничого управління, що потребують додаткової уваги з боку менеджменту підприємства.

2. Технічні ризики. Технічні ризики на підприємстві пов'язані передусім із станом та оновленням основних засобів, які безпосередньо впливають на якість, безпеку й стабільність виробничого процесу. Для оцінки рівня технічних ризиків було проаналізовано динаміку таких показників: коефіцієнт фізичного зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття та коефіцієнт приросту основних засобів.

Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів знизився з 61,37% до 45,9%, що свідчить про покращення технічного стану активів. Темп зменшення – 20,8% – є позитивним, оскільки менший фізичний знос знижує ймовірність аварій, зупинок виробництва та зменшення ефективності обладнання. Отже, ризики, пов'язані з надмірним зношенням основних засобів, зменшуються.

Коефіцієнт придатності основних засобів, який є комплементарним до коефіцієнта зносу, демонструє відповідне зростання: з 38,63% до 54,1%, тобто на 33,05%. Це свідчить про зростання частки обладнання, придатного до ефективного використання, що є прямим індикатором зниження технічних ризиків і підвищення технічної надійності виробничого процесу.

Найбільш виражені позитивні зміни спостерігаються за коефіцієнтом оновлення основних засобів, який зріс з 3,55% до 28,02%, тобто на значні

276,61%. Така динаміка свідчить про активне інвестування у модернізацію матеріально-технічної бази, що є ключовим фактором зменшення технічного зносу, підвищення енергоефективності та загальної продуктивності підприємства. Це значне оновлення дозволяє підприємству знизити залежність від застарілих технологій та уникнути ризиків, пов'язаних із моральним старінням обладнання.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом усього періоду залишався на нульовому рівні. Це може трактуватися двояко: з одного боку, це означає, що підприємство не втратило активів внаслідок зношення чи ліквідації, а з іншого - вказує на можливу недостатню утилізацію непридатних або застарілих засобів. За відсутності вибуття й активного оновлення може формуватися ризик надмірного нагромадження неефективних активів, однак у цьому випадку він нівелюється загальною позитивною динамікою оновлення та приросту.

Коефіцієнт приросту основних засобів, який у цьому випадку співпадає з коефіцієнтом оновлення, також зріс на 276,61%, що свідчить про активне технічне переоснащення підприємства. Це є безумовно позитивним фактором у контексті мінімізації технічних ризиків та посилення інноваційної спроможності підприємства.

У підсумку можна стверджувати, що управління технічними ризиками на підприємстві є ефективним. Зниження фізичного зносу, зростання придатності та активне оновлення основних засобів свідчать про системну роботу щодо модернізації виробничих потужностей. Це значно знижує ймовірність технічних збоїв, зменшує витрати на обслуговування старого обладнання та підвищує загальну надійність і конкурентоспроможність підприємства.

3. Фінансові ризики. Управління фінансовими ризиками є критично важливою складовою загальної системи фінансової безпеки підприємства. Для комплексної оцінки ефективності цього управління проаналізовано низку ключових фінансових коефіцієнтів, що відображають рівень ліквідності, фінансової стійкості, оборотності ресурсів, рентабельності тощо.

Показники ліквідності свідчать про суттєве зростання здатності підприємства оперативно виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт покриття зріс із 10,321 до 24,504 (+153,06%), коефіцієнт швидкої ліквідності - з 2,474 до 11,445 (+221,58%), а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з майже нульового рівня (0,005) до 6,550 (+705,65%). Такі значення є надзвичайно високими й свідчать про надлишкову ліквідність, що вказує на фінансову стабільність, але також може означати нераціональне використання грошових коштів (наприклад, накопичення на рахунках замість інвестування).

Коефіцієнт автономії (0,976) зберігається на високому рівні, що демонструє низьку залежність підприємства від зовнішнього фінансування і високу фінансову незалежність. У свою чергу, коефіцієнт фінансової стійкості залишився незмінним на рівні 1, що свідчить про стабільну структуру капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зріс з 0,936 до 0,975, тобто на 5,3%, що також свідчить про покращення фінансової автономії в короткостроковому періоді.

Щодо показників оборотності, то спостерігається загальне покращення ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,785 до 2,169 (+18,27%), оборотність обігових коштів - з 2,55 до 3,52 (+31,84%), оборотність дебіторської заборгованості - з 20,043 до 28,752 (+43,46%). Це свідчить про прискорення циклу обігу ресурсів і зменшення часу, необхідного для перетворення активів у грошові кошти.

Водночас фондівдача дещо знизилася з 6,549 до 5,987 (-7,98%), що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Це може бути пов'язане з надмірними інвестиціями в оновлення основних фондів, які ще не дали повного ефекту.

Показники рентабельності демонструють переважно позитивну динаміку. Рентабельність власного капіталу зросла з 8,908% до 10,377% (+14,59%), рентабельність активів - з 8,202% до 9,911% (+21%). Незначне зниження спостерігається лише за рентабельністю продажу (з 4,594% до 4,569%, -0,61%), однак рівень прибутковості залишається стабільним.

У підсумку, ефективність управління фінансовими ризиками є високою. Підприємству вдалося досягти значного зростання ліквідності, зберегти стабільну фінансову стійкість, покращити оборотність активів і наростити рентабельність. Негативні сигнали – зниження фондівіддачі та надмірна ліквідність – не мають критичного характеру, однак свідчать про можливість оптимізації структури активів для підвищення загальної ефективності. Загалом фінансові ризики контрольовані, і підприємство демонструє стабільний та прогнозований фінансовий стан.

4. Кадрові ризики суттєво впливають на стабільність та ефективність діяльності підприємства, оскільки персонал є ключовим ресурсом у забезпеченні безперервного виробничого процесу. Для оцінки рівня кадрових ризиків проаналізовано такі показники: коефіцієнт плинності кадрів, рівень неукomплектованості персоналу, коефіцієнт кваліфікаційної відповідності та коефіцієнт участі у навчанні (підвищенні кваліфікації).

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє нестабільну динаміку. У базовому періоді він становив 8,12%, зменшився до 5,71%, однак у звітному періоді зріс до 9,38%. У підсумку зростання склало 64,27%, що є негативним явищем. Високий рівень плинності свідчить про втрату кваліфікованих працівників, труднощі із збереженням трудових ресурсів і підвищення ризиків дестабілізації виробничих процесів. Така ситуація потребує посилення політики мотивації та утримання персоналу.

Рівень неукomплектованості персоналу значно зріс: з 2,63% до 15,79%, що становить приріст на 100,12%. Це критичний сигнал про зростаючий дефіцит кадрів на підприємстві. Такий високий рівень неукomплектованості може призводити до перевантаження наявних працівників, зниження якості виконання робіт і зриву виробничих планів. Причинами можуть бути як слабка кадрова політика, так і несприятливі умови праці чи недостатній рівень оплати.

Натомість коефіцієнт кваліфікаційної відповідності залишився на високому рівні - понад 96%, з незначним зниженням на -0,28%. Це свідчить про те, що переважна більшість персоналу відповідає займаним посадам за рівнем

підготовки, що знижує ризики, пов'язані з помилками, браком або зниженням продуктивності через некомпетентність. Така стабільність є позитивним чинником у загальній системі управління персоналом.

Ідентичну динаміку демонструє коефіцієнт участі у навчанні та підвищенні кваліфікації, який також залишився на рівні близько 97%, з незначним коливанням на -0,28%. Це свідчить про збереження активної політики професійного розвитку персоналу, що є ключовим інструментом у зниженні кадрових ризиків у середньостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність управління кадровими ризиками можна оцінити як частково незадовільну. Попри високий рівень кваліфікації працівників і належну увагу до їхнього професійного розвитку, спостерігається суттєве зростання плинності кадрів і неукомплектованості персоналу. Ці два чинники створюють загрозу втрати трудового потенціалу та нестабільності у функціонуванні виробничих підрозділів. Рекомендується зосередити зусилля на зниженні кадрових втрат, посиленні системи мотивації та адаптації нових працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання поглиблення теоретико-методичних основ системи управління ризиками підприємства, узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства; здійснено аналітичне дослідження системи управління ризиками підприємства **** *, включаючи загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства; проведено діагностику існуючої системи управління ризиками підприємства; здійснено оцінку ефективності системи управління ризиками підприємства.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Досліджено, що поняття ризик має безліч трактувань, ми узагальнили їх в одне визначення. Ризик – це ймовірність або можливість настання подій, що можуть спричинити відхилення від запланованих цілей підприємства, зумовлених невизначеністю внутрішнього та зовнішнього середовища, й мати як негативні (збитки, втрати), так і потенційно позитивні (можливості) наслідки. У контексті управління підприємством ризик розглядається як комплексна категорія, що охоплює фінансові, виробничі, технічні, кадрові та інші аспекти діяльності, а його ефективне управління є ключовим елементом стратегічного розвитку та забезпечення стабільності бізнесу.

2. У результаті аналізу особливостей управління ризиками на підприємстві зроблено висновок, що управління ризиками на підприємстві є важливим елементом стратегічного управління, що спрямований на забезпечення стабільності та розвитку організації в умовах невизначеності. Нами досліджено та представлено основні цілі, завдання, функції, принципи та методи управління ризиками підприємства. У сучасному світі, що

характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, управління ризиками перетворюється з додаткової функції на необхідну складову успішного менеджменту. Підприємства, які усвідомлюють значення ризик-менеджменту та впроваджують комплексні системи управління ризиками, отримують суттєві переваги у конкурентній боротьбі та забезпечують собі можливості для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

3. На підставі проведеного дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства зроблено висновок, що оптимальна система оцінювання ефективності управління ризиками підприємства має базуватися на збалансованому поєднанні кількісних та якісних методів з урахуванням галузевої специфіки, цільової аудиторії та особливостей ризиків на кожному підприємстві. Оцінювання ефективності управління ризиками є складним і багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу та чіткої методології. Воно дозволяє не лише виявити недоліки існуючої системи, але й визначити напрями її вдосконалення, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити стійкість підприємства до негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Нами представлено та досліджено основні етапи оцінювання ефективності управління ризиками підприємства та методичні підходи до оцінювання ефективності управління ризиками підприємства.

4. На основі детального аналізу діяльності **** ***** за 2022-2024 роки констатовано, що **** ***** демонструє позитивну динаміку розвитку зростання обсягів виробництва, прибутковості та продуктивності праці. Однак зростання собівартості, зниження ефективності використання основних засобів і рентабельності основної діяльності потребують додаткового контролю та коригувальних дій з боку управлінського персоналу. Також, підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу та чистого прибутку. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2024 році. Водночас спостерігається значне зростання собівартості продукції та операційних витрат, що дещо знижує темпи приросту валового прибутку. Інші операційні доходи

мають спадну динаміку, а додаткові витрати (наприклад, у 2023 році) тимчасово знижували загальний результат. Попри це, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток продовжують зростати, що свідчить про загальне покращення фінансової стійкості підприємства. На основі аналізу показників фінансового стану **** * (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності), зроблено висновки, що підприємство характеризується високим рівнем ліквідності та фінансової стійкості, позитивною динамікою ділової активності та стабільною прибутковістю. Водночас наявність надмірних обсягів ліквідних активів, зниження оборотності основних засобів і зменшення маневреності капіталу можуть свідчити про необхідність оптимізації структури активів і більш активного використання наявних ресурсів.

5. На основі проведеного аналізу на підприємстві **** * зроблено висновки, що за період 2022–2024 років **** * демонструє позитивну динаміку розвитку. Відбулося суттєве зростання необоротних активів, особливо основних засобів, що свідчить про інвестиції у довгостроковий розвиток та оновлення виробничих потужностей. Паралельно відбувається оптимізація оборотних активів, зокрема зменшення запасів, що підвищує обіговість коштів. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство досягло значного зростання продуктивності праці, рентабельності та чистого прибутку. Однак спостерігається зниження інших операційних доходів та зростання витрат, що вимагає посилення контролю над допоміжною діяльністю.

6. На підставі комплексного дослідження ефективності управління ризиками на підприємстві **** * за період 2022-2024 рр. виявлено наявність як позитивних тенденцій, так і окремих критичних проблем. Загалом система управління ризиками функціонує з помірною ефективністю: в окремих сферах підприємство досягло значного прогресу, зокрема у технічному переоснащенні та забезпеченні фінансової стійкості, однак у сфері кадрового менеджменту та використання виробничих ресурсів наявні суттєві недоліки.

Ефективність управління виробничими ризиками є частково задовільною: покращено обіг запасів та ліквідність, але використання потужностей погіршилося. Управління технічними ризиками оцінюється як ефективне завдяки активному оновленню основних засобів та зниженню фізичного зносу. У фінансовій сфері підприємство демонструє стабільну ліквідність, рентабельність та автономність, хоча є ознаки неоптимального використання активів. Водночас кадрові ризики залишаються найвразливішою ланкою: зросли плинність кадрів та неукомплектованість персоналу, що створює загрозу стабільності операційної діяльності.

У сфері виробничого управління головною проблемою є зниження коефіцієнта використання середньорічної виробничої потужності. Це свідчить про незадовільне завантаження виробничих ліній, недостатнє планування або зниження попиту на продукцію. Додатково, негативним є і зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу, що вказує на зниження гнучкості у фінансовому управлінні та може ускладнювати оперативне реагування на зміни у виробничому середовищі.

У технічній сфері, незважаючи на позитивні зміни щодо оновлення основних засобів, відсутність вибуття активів протягом аналізованого періоду свідчить про потенційну загрозу накопичення неефективних або застарілих виробничих фондів. Згодом, це може знизити загальну продуктивність та спричинити приховані витрати на обслуговування непотрібних активів.

У фінансовій сфері проблемою є надмірна ліквідність: надлишкові грошові кошти свідчать про стабільність, але водночас можуть бути ознакою неефективного їх використання – відсутності достатніх інвестицій у розвиток або інновації. Додатково, спостерігається зниження фондівіддачі, що є ознакою зниження ефективності використання оновлених основних засобів.

У кадровій сфері ідентифіковано два критичних вузьких місця: по-перше, зростання плинності кадрів, що свідчить про послаблення здатності підприємства утримувати працівників; по-друге, різке збільшення неукомплектованості персоналу, що прямо загрожує дестабілізацією

виробничих процесів, перевантаженням наявних працівників та зниженням якості виробничих операцій.

На основі проведеного аналізу у кваліфікаційній роботі щодо оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві **** * доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію системи управління ризиками.

З метою подолання виявлених проблем у сфері виробничого управління доцільно провести комплекс заходів щодо оптимізації виробничого планування та покращення завантаження виробничих потужностей. Це може бути досягнуто шляхом впровадження гнучких виробничих графіків, індивідуалізації виробництва під потреби споживачів або освоєння нових сегментів ринку. Також рекомендовано підвищити маневреність власного капіталу за рахунок зростання частки обігових коштів, зокрема через переорієнтацію частини активів у мобільні форми інвестування. Щодо управління оборотними активами ми рекомендуємо впровадити системи управління запасами, щоб уникати як надлишкових залишків, так і дефіциту сировини. Це також покращить обіговість і зменшить складські витрати. Також ми вважаємо, що варто посилити контроль над умовами розрахунків із клієнтами, використовуючи інструменти фінансового моніторингу та рейтингів контрагентів. Доцільно впровадити системи знижок за дострокову оплату. За потреби доцільно розглянути використання факторингу, овердрафтів або короткострокових кредитів для поповнення обігових коштів без навантаження на довгострокову структуру балансу.

Для усунення потенційних загроз у сфері технічного управління доцільно запровадити систему регулярного списання або утилізації морально та фізично зношених активів. Варто розробити критерії ефективності використання основних засобів, які дозволять оперативно ідентифікувати обладнання, що підлягає заміні. Це забезпечить підтримку оптимального технічного рівня та уникнення нагромадження баластових активів. Щодо управління необоротними активами, ми вважаємо, що доцільно буде продовжити оновлення основних

засобів. Для цього потрібно формувати інвестиційні плани з урахуванням технологічного зносу, потреби в автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Особливу увагу варто приділити обладнанню, що забезпечує енергоефективність, скорочення витрат і підвищення якості продукції. Також ми рекомендуємо розширення нематеріальних активів. Підприємству слід активніше інвестувати у сучасне програмне забезпечення, цифрову аналітику та CRM, що дозволить ефективніше керувати ресурсами, логістикою та клієнтськими зв'язками.

У фінансовому аспекті рекомендується переглянути політику управління ліквідністю: зменшити рівень вільних коштів на рахунках і спрямувати їх на довгострокові інвестиції — модернізацію, маркетинг, розробку нових продуктів. Крім того, необхідно провести аналіз структури нових основних засобів, аби підвищити ефективність їх використання та забезпечити зростання фондоддачі. Рекомендуємо провести аудит витрат з метою виявлення неефективних або дубльованих витрат. Також варто розробити систему управлінського обліку для регулярного аналізу структури собівартості. Доцільно розширити товарну номенклатуру, впровадити нові продукти або модифікації існуючих, а також шукати нові ринки збуту - як географічні, так і галузеві. Радимо переглянути ціноутворення з урахуванням доданої цінності, диференціації продукції та ринкової конкуренції.

У сфері кадрового управління необхідно терміново активізувати заходи, спрямовані на зменшення плинності кадрів. Зокрема, підприємству варто оновити систему мотивації працівників, переглянути умови праці, забезпечити гідний рівень оплати праці та професійного зростання. Водночас доцільно посилити зусилля в напрямку рекрутингу: розширити джерела підбору кадрів, працювати з навчальними закладами, формувати кадровий резерв. Ми вважаємо, що доцільним буде впровадження бонусних програм, що стимулюють результативність та дають змогу підвищити зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Також, рекомендуємо запровадити регулярні тренінги, професійні курси та

наставництво, вони сприятимуть росту компетенцій персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню кадрового резерву.

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та високої конкуренції управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Проведене дослідження підтвердило, що ефективна система управління ризиками не лише мінімізує потенційні загрози, а й створює умови для зростання конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості та довгострокового успіху підприємства.

У роботі було детально проаналізовано сутність і класифікацію ризиків, охарактеризовано теоретичні засади системного підходу до їх управління, а також оцінено поточний стан системи управління ризиками на прикладі підприємства **** *.

На основі проведеного дослідження запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками, зокрема: впровадження ризик-орієнтованого підходу до планування, оптимізацію управління ліквідністю, посилення кадрової політики, а також розвиток внутрішнього контролю та моніторингу ризиків.

Отже, ефективне управління ризиками – це не лише спосіб уникнення втрат, а й потужний інструмент стратегічного управління, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності. Своєчасна і цілісна реалізація заходів з управління ризиками дає змогу перетворювати виклики на можливості та формувати надійне підґрунтя для подальшого зростання [24].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волинець І., Домбровська В. Основні етапи процесу управління ризиками в організації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 73-75.
2. Лисак Г.Г. Визначення сутності поняття «ризик» у контексті наукових концепцій. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 7 червня 2024 р. С. 100-102.
3. Бурдунос Л.І. Система управління ризиками підприємства в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2022 р. № 8 (10). С. 314-322.
4. ISO 31000. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_31000 (дата звернення: 20.05.2025).
5. Деліні М.М., Ван Ї. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. *Економічна наука*. 2024. № 20. С. 40-46.
6. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> .
7. Сиволап Л.А. Особливості ризик-менеджменту на сучасних підприємствах. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3365/> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> .

9. Варакасіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-35> .

10. Стратегія управління ризиками товариства з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія Активітіс». URL: https://activitis.com/wp-content/uploads/2025/04/strategiya-upravlinnya-ryzykamy_2025.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.05.2025).

11. Байлова О.О., Сироежкін Р.Р. Основні принципи управління ризиками підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми та перспективи розвитку: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф., м. Дніпро, 2023 р.* С. 18-21.

12. Табачникова Е.Ю. Методичні підходи оцінювання ризиків діяльності підприємства. WEB-ресурс наук.-прак. конф.. 2013. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/53_Tabachnykova.htm (дата звернення: 12.05.2025).

13. Метод доцільності витрат. URL: <https://studfile.net/preview/5199105/page:10/> (дата звернення : 12.05.2025).

14. Олексієнко Р.Ю., Донець А.О. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59> .

15. Журавка Ф.О. Методологічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник української академії банківської справи*. 2006. № 2 (21). С.42-47.

16. Методи оцінки ризиків установ та організацій. URL: <https://studfile.net/preview/7429625/page:52/> (дата звернення: 12.05.2025).

17. Жигір А.А. Методи кількісної оцінки ризику економічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4388> .

18. Фірма ***** у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Інформаційний ресурс Clarity Project. URL:***** (дата звернення: 13.05.2025).

19. *****. Про нас. Офіційний сайт компанії. URL: ***** (дата звернення: 19.05.2025).

20. Косюга А.В. Класифікація ризиків у підприємницькій діяльності. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (28 квітня 2017 р.). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017, С. 2717-2721.

21. Цимбалюк О.В. Економічні наслідки технічних ризиків як міра кількісної оцінки невизначеності фінансового результату. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2880> (дата звернення: 30.04.2025).

22. Томащук І.В., Томащук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.

23. Класифікація кадрових ризиків підприємства. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11803/1/%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A1.%D0%92.%2C%20%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%AE.%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80.%20%D1%80%D0%B8%D0%B7.%202016.pdf> (дата звернення: 22.05.2015).

24. Боровик М.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2016 р. № 31. С. 81-87.

25. Фірма *****. Фінансова звітність. Інформаційний ресурс Clarity Project. URL:***** (дата звернення: 10.05.2025).

ДОДАТКИ