

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Кривушенко Катерина Олександрівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління ризиками підприємства в умовах військового часу»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К.О. Кривушенко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТОЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на управління ризиками підприємств в умовах військового часу, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики ТОВ «Ташир» за рахунок сучасних реалій військового часу.

Метою даної роботи є аналіз існуючої системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «Ташир» в умовах військових дій та виявлення недоліків та розробка ефективних шляхів та їх удосконалення.

Об'єкт дослідження – виступають підходи, методи та моделі управління ризиками на підприємстві ТОВ «Ташир», у специфічних умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають підходи, методи та моделі управління ризиками.

В кваліфікаційній роботі використано теоритичні основи управління ризиками, аналіз систем управління, розробка заходів з мінімізації критичних ризиків .

В кваліфікаційній роботі розглянуті теоритичні аспекти поняття та цілей управління ризиками на підприємстві, проведення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Ташир», оцінка методів управління ризиками, що використовуються на підприємстві та виявлення сильних та слабких сторін.

Кваліфікаційна робота містить 52 стор., 6 рис., 13 табл., 43 використаних джерел, 1 дод.

Ключові слова: розробка, підприємство, ризики, мінімізація ризиків, управління ризиками.

ANNOTATION

The qualification work is aimed at enterprise risk management in wartime conditions, as well as research and analysis of the existing problems of LLC "Tashir" at the expense of modern realities of wartime.

The purpose of this work is to analyze the existing risk management system at the enterprise LLC "Tashir" in wartime conditions and identify shortcomings and develop effective ways and their improvement.

The object of the study is approaches, methods and models of risk management at the enterprise LLC "Tashir", in specific conditions of martial law.

The subject of the study is approaches, methods and models of risk management.

The qualification work uses the theoretical foundations of risk management, analysis of management systems, development of measures to minimize critical risks.

The qualification work considers the theoretical aspects of the concept and goals of risk management at the enterprise, the internal and external environment of the enterprise LLC "Tashir", assessment of risk management methods used at the enterprise and identification of strengths and weaknesses.

The qualification work contains 52 pages, 6 figures, 13 tables, 43 sources, 1 appendix.

Keywords: development, enterprise, risks, risk minimization, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, класифікація та цілі управління ризиками	7
1.2. Значення системи управління ризиками для стабільності підприємства... ..	12
1.3. Особливості управління ризиками підприємства в умовах військового часу: виклики та підходи	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАШИР»	20
2.1. Загальна економіко- організаційна характеристика підприємства ТОВ «Ташир».....	20
2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ ”Ташир”	26
2.3 Оцінка існуючої системи управління ризиками в ТОВ “Ташир”:методи, інструменти та їх ефективність.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ ТОВ «ТАШИР»	36
3.1. Пропозиції щодо впровадження адаптивних моделей управління ризиками	36
3.2 Розробка заходів з мінімізації критичних ризиків в умовах нестабільності та їх ефективність	42
3.3 Формування стратегічного підходу до управління ризиками в умовах воєнних викликів.....	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

У сучасних реаліях військового часу український бізнес стикається з чималими викликами, які вимагають високого рівня адаптивності та стратегічного мислення. Однією з ключових проблем, що постала перед підприємствами, є необхідність ефективного управління ризиками, які значно зросли через нестабільну економічну та політичну ситуацію. Управління ризиками відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості діяльності підприємства, його фінансової стабільності та збереженні конкурентоспроможності.

Багато вітчизняних вчених-економістів присвятили свої дослідження питанням ризик-менеджменту та ризикам загалом, серед яких такі науковці, як: З. Д. Калініченко [14], І.О. Горго [9], В. А. Гросул [11], М. О. Усова[11], Т. В. Романчик [27], та багато інших. Попри значну кількість наукових досліджень, у сучасному бізнес-середовищі вивчення впливу ризиків на функціонування установ у воєнний час потребує постійного оновлення через зростання непередбачуваних щоденних ризиків.

Об'єктом дослідження у даній роботі є аналіз управління ризиками на підприємстві ТОВ «Ташир», яке функціонує в умовах військового часу.

Предметом дослідження виступають підходи, методи та моделі управління ризиками на підприємстві у специфічних умовах воєнного середовища.

Метою даної роботи є аналіз існуючих систем управління ризиками на підприємствах в умовах військових дій, виявлення недоліків та розробка ефективних шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти поняття та цілей управління ризиками на підприємстві;
- дослідити особливості управління ризиками саме в умовах військового часу;

- проаналізувати загальну економіко- організаційну характеристику підприємства ТОВ «Ташир»;
- провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Ташир»;
- оцінити методи управління ризиками, що використовуються на підприємстві, виявити їх сильні та слабкі сторони;
- розробити шляхи удосконалення процесу управління ризиками для мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Представлене дослідження має не лише теоретичну значущість, але й практичну цінність для підприємства, яке прагне успішно функціонувати в умовах нестабільності військового часу.

Практична значущість полягає у розробці дієвих механізмів управління ризиками, які дозволяють адаптувати підприємства до нестабільного середовища, забезпечувати їхню стійкість та збереження конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, бізнес-аналітиків та фахівців з управління ризиками.

Інформаційне забезпечення до роботи включає аналіз наукових джерел, статистичних даних, законодавчих актів та практичних рекомендацій з управління ризиками підприємств в умовах воєнного часу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та цілі управління ризиками

Діяльність підприємства у всіх її формах поєднується з численними ризиками. Війна і глобальні політичні та економічні процеси суттєво збільшили як кількість, так і масштаб загроз. Сучасні темпи змін у зовнішньому середовищі є безпрецедентними, отже компаніям необхідно швидко адаптуватися до цих змін, водночас зберігаючи та створюючи конкурентні переваги. Відповідно, своєчасне виявлення ризиків і адекватне реагування на них стає необхідною основою фінансової стійкості. Управління ризиками є інструментом, який дозволяє організаціям більш впевнено керувати ризиками для досягнення стратегічних цілей [1, с.40].

Серед українських та зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління ризиками на підприємствах, варто відзначити наступних дослідників: В. Вітлінський [40] Г. Великоіваненко [41], О. Є. Кузьмін [42], В. В. Лук'янова [43], Л. І. Донець [44] О. С. Дуброва [45] та інші. Ці науковці займалися вивченням питань ідентифікації, оцінки, аналізу та управління ризиками, пропонували теоретичні концепції, розробляли моделі та практичні рекомендації для впровадження систем управління ризиками в діяльність підприємств.

Крім того, керівники комерційних підприємств усе частіше прагнуть до того, щоб використовувати управління ризиками не тільки для збереження вартості за рахунок запобігання ризикам і готовності на випадок їх реалізації, але і для створення додаткової вартості компанії. Не зважаючи на важливість функції управління ризиками, на більшості підприємств вона досі розглядається як окремий процес, в той час як передові практики управління ризиками вимагають інтеграції ризик-орієнтованих підходів до процесів управління на всіх рівнях. Впровадження на підприємствах ризикорієнтованого управління є

суттєвим викликом сьогодення і вимагає розробки відповідної теоретичної та методологічної бази.

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин в нашій країні питання дослідження ризиків набуло самостійного теоретичного і практичного значення як важлива складова теорії й практики управління. Ризик є однією з ключових складових господарської діяльності підприємств. Це пов'язано з тим, що ризик притаманний економіці вільного підприємництва, а бізнес передбачає свідоме прийняття ризику з метою досягнення бажаних результатів. Уникнути економічного ризику повністю неможливо [2]. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування поняття «ризик» подано у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття «ризик»

Автор	Визначення
Старостіна А.О., Кравченко В.А.	Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримаємо.
Заруба О.Д.	Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети.
Шевчук О.Б.	Ризик – ситуативна характеристика діяльності будь-якого виробника, в тому числі такого економічного об'єкта, як виробниче підприємство, яке оцінює невизначеність його економічної діяльності і можливість несприятливих наслідків у випадку невдачі.

Джерело: складено автором на підставі [12-14]

На рис. 1.1 зобразимо класифікацію ризиків. Де встановлено, основні групи ризиків: ринкові, законодавчі, фінансові, кадрові, репутаційні, інвестиційно-інноваційні та кіберризиків. Такий підхід дозволяє підприємцям системно оцінювати потенційні загрози, що сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Розвиток ринку включає ризики, пов'язані з конкуренцією, появою нових учасників та змінами споживчого попиту. Ці фактори можуть призвести до втрати частки ринку або необхідності зміни бізнес-моделі. Зміни в законодавстві включає ризики, пов'язані з оновленням законів, введенням нових податків чи штрафів. Особливо актуально для малого бізнесу, який часто має обмежені ресурси для адаптації до нових вимог. Фінансові ризики охоплюють загрозу втрати коштів, фінансової нестабільності та непередбачених витрат. Для малих підприємств це може мати критичні наслідки.

1. Ризики, пов'язані з персоналом містять як людський фактор (низька кваліфікація, шахрайство), так і організаційні проблеми (саботаж, крадіжки). Від ефективності управління персоналом залежить стабільність бізнесу.

2. Втрата довіри клієнтів та партнерів може призвести до зниження продажів і втрати ринку. Репутаційні ризики часто мають довготривалий негативний ефект.

3. Інвестиційно-інноваційний ризик пов'язаний із невдалими інвестиціями або неефективними інноваційними розробками, що може призвести до фінансових втрат.

4. Кібер-інциденти включає втрату даних через хакерські атаки або помилки персоналу є особливо актуальною в сучасному цифровому середовищі.

Отже, дана класифікація враховує як традиційні (ринкові, фінансові), так і новітні (кіберризики, інноваційні) загрози. Такий підхід дозволяє підприємцям не лише ідентифікувати потенційні проблеми, а й розробляти ефективні стратегії управління ризиками [6].

Також варто звернути увагу на те, що малі підприємства функціонують в умовах взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність малого бізнесу. До основних макроекономічних чинників, які впливають на розвиток малого бізнесу, варто віднести насамперед обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку у зв'язку із браком вільних фінансових коштів підприємств, зниженням реальних доходів

населення; незначну інвестиційну активність; відсутність переливу коштів із фінансового в реальний сектор економіки; обмеженість кредитів

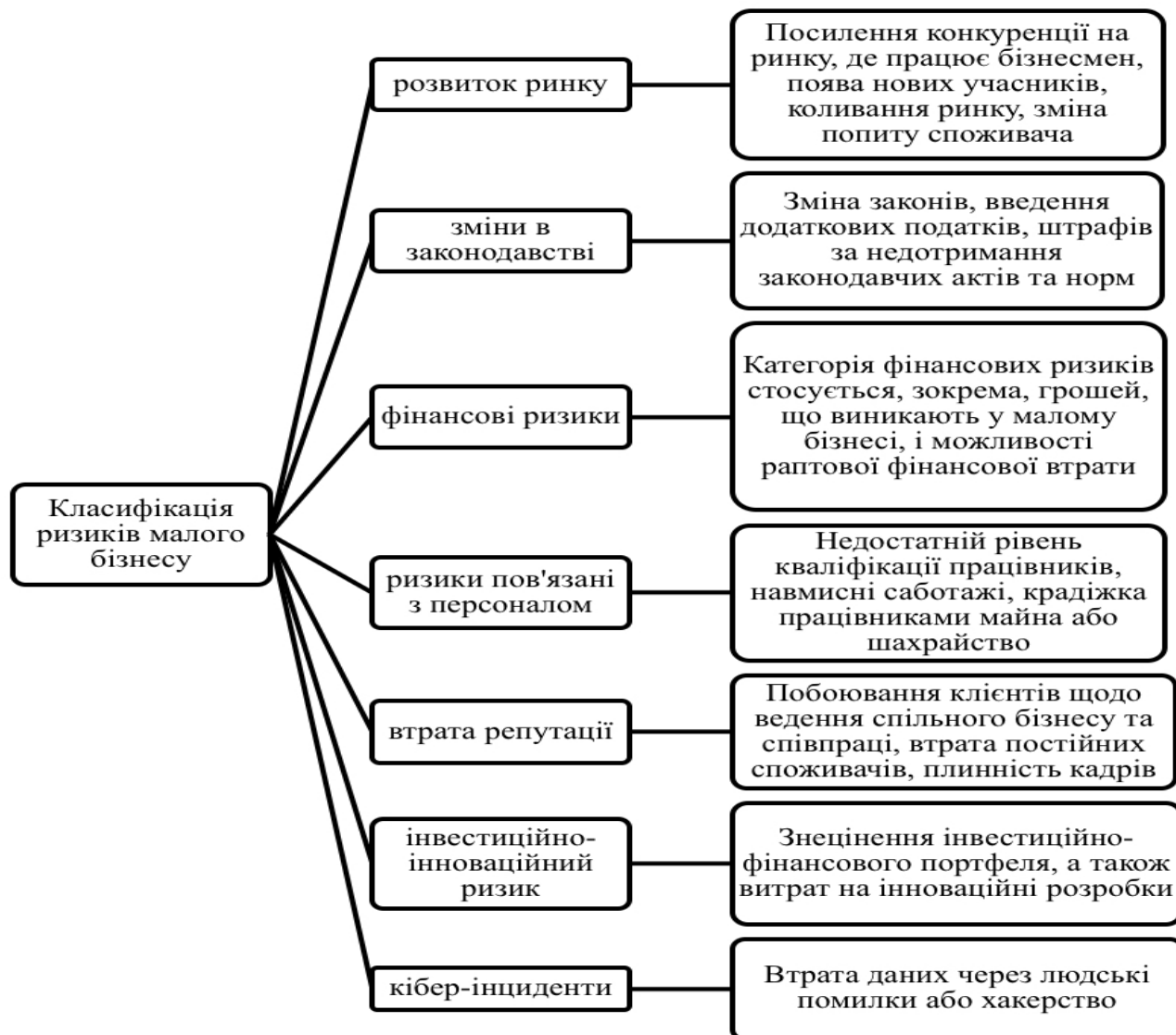


Рис. 1.1. Класифікація ризиків малого бізнесу

Джерело:[6]

Основними причинами гальмування розвитку малого бізнесу в Україні та її регіонах є відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого підприємництва (це питання ще не посіло належного місця і в діяльності місцевих органів державної виконавчої влади); неймовірно важкий тягар оподаткування, що змушує багатьох суб'єктів малого підприємництва відходити в тіньову економіку; низькі темпи та перекоси у процесі реформування власності; відсутність належного нормативно-правового

забезпечення розвитку малого бізнесу, як і підприємництва загалом; обмеженість або повна відсутність матеріальних фінансових ресурсів [15, с. 103].

Інфляція (значне та нерівномірне зростання цін на сировину, паливо, енергію, комплектуючі, транспортні та інші послуги). Зміна банківських процентних ставок та умов кредитування, зміна податкових ставок і тарифів, відносини у сфері нерухомості та оренди, зміни у трудовому законодавстві нерухомості та орендних відносин; зміни в трудовому законодавстві.

Якщо говорити про ризики з погляду бізнесу, то це ризики недоотримання прибутку або навіть збитків, пов'язані з невизначеністю. Це ризик недоотримання прибутку або навіть збитків, пов'язаних з такими факторами невизначеності, як конкуренція, зміни у вподобаннях клієнтів, зміни у попиті клієнтів, витрати на входження на ринок та зміни у бізнес-середовищі. До них відносяться зміни в попиті клієнтів, вартості входження на ринок і зміни в державній політиці. Бізнес-ризики виникають внаслідок конкуренції, ринкових умов, асортименту продукції тощо. Двома основними факторами, що призводять до виникнення бізнес-ризиків, є:

1. внутрішні ризики - ризики, що виникають внаслідок подій, які відбуваються всередині організації. Ці ризики піддаються контролю. Вони можуть виникати через такі фактори, як профспілки, нещасні випадки на виробництві, недбалість працівників, поломки обладнання, застарілість технологій, пошкодження продукції та пожежі,

2. зовнішні ризики - це ризики, які виникають внаслідок зовнішніх стосовно підприємства подій і тому не піддаються контролю з боку підприємства не перебувають під контролем підприємства. Вони можуть виникати внаслідок коливання цін, зміни вподобань споживачів, державних нормативних актів, форс-мажорних обставин тощо.

Аналіз ризиків у малому бізнесі є важливим та багатограним процесом, спрямованим на виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, які можуть вплинути на стабільність і розвиток підприємства.

Адаптація економічної діяльності підприємства до умов невизначеності потребує свідомого підходу до управління ризиками. Управлінські рішення зазвичай розглядаються як вибір найбільш відповідного способу досягнення конкретної мети за певних обставин, при цьому враховуються як існуючі фактори ризику, так і безпосередні загрози. Це є ключовим елементом впливу системи контролю на процес управління. Ефективна стратегія управління повинна ґрунтуватися на наукових та обґрунтованих прогнозах можливих наслідків і передбачати визначення джерел та умов виникнення найбільш критичних ризиків. Основою виникнення ризику виступають ситуації невизначеності та необхідність прийняття рішень у межах підприємства. Під час ухвалення рішень зазвичай доводиться обирати між ризиком і надійністю для забезпечення збереження бажаних результатів. Ризики можна класифікувати за різними ознаками, і в цьому контексті важливо мати чіткий механізм класифікації ризиків, характерних для промислових підприємств у ході їхньої діяльності [17, с.110]. В додатку А наведемо класифікацію ризиків у діяльності підприємства.

Отже, ефективний аналіз ризиків дозволяє власникам малих підприємств не лише підвищити стійкість свого бізнесу до потенційних викликів, але й підготувати ґрунт для більш прогнозованого та стабільного зростання. У світі динамічних змін саме здатність вчасно реагувати на ризики визначає успішність та конкурентоспроможність бізнесу.

1.2. Значення системи управління ризиками для стабільності підприємства

Постійні зміни та розвиток сфери бізнесу вплинули на принцип підходу до управління компаніями. Тепер у компаній з'явилася нова мета – керувати ризиками. Будь-який бізнес щодня піддається впливу ризиків, які мають бути

проаналізовані для вивчення та розуміння можливих варіантів розвитку подій. Ризик є основною причиною невизначеності у будь-якій організації.

Таким чином компанії все більше уваги приділяють виявленню ризиків та управлінню ними ще до того, як вони вплинуть на бізнес. Здатність керувати ними, допомагає організаціям впевненіше діяти у питаннях прийняття управлінські рішення.

Система управління ризиками є ключовим інструментом забезпечення стабільності підприємства в умовах невизначеності та змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Вона дозволяє своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління ризиками сприяє мінімізації збитків, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності бізнесу. Процес управління ризиками включає кілька ключових етапів, кожен з яких має свої завдання, вихідні дані та інструменти (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Процес управління ризиками

Етап	Вихідні дані	Завдання	Інструменти
Виявлення ризику	План управління ризиками, попередня інформація, коментарі експертів	Складання переліку ризиків, розуміння причин, оновлення реєстру ризиків	Метод Дельфі, класифікація ризиків
Аналіз ризику	Реєстр ризиків, шкала для кількісної оцінки ймовірності та впливу	Оцінка ймовірності та наслідків ризиків	Матриця ймовірності, аналіз сценаріїв
Оцінка ризику	Результати аналізу ризиків	Визначення пріоритетів для реагування	Кількісні та якісні методи
Планування реагування	Визначені пріоритети ризиків	Розробка заходів для мінімізації ризиків	Стратегії управління ризиками
Моніторинг і контроль	Впроваджені заходи реагування	Оцінка ефективності, корекція дій	Постійний моніторинг, звіти

Джерело: складено автором

Для оцінки ризиків застосовують якісні та кількісні методи. Якісний аналіз базується на експертних оцінках і дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та їх можливі наслідки. Кількісний аналіз забезпечує числову оцінку ймовірності та впливу ризиків, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Популярними інструментами є матриця ризиків, дерево рішень, сценарний аналіз та імітаційне моделювання.

Впровадження системи передбачає створення спеціалізованої команди, визначення цілей, ідентифікацію ризиків, розробку та реалізацію стратегії реагування, а також постійний моніторинг і оцінку ефективності заходів. Важливо формувати культуру управління ризиками на всіх рівнях підприємства, що забезпечує своєчасне реагування на зміни та підвищує шанси на успіх.

Ідентифікація ризиків, з якими вони стикаються, допомагає виявити та розробити різні варіанти розв'язання потенційних проблем, а також компанії отримують можливість побачити потенційні можливості, які можуть використовувати для свого розвитку. Динамічні зміни та розвиток сучасних соціально-економічних процесів призвели до появи нових видів та типів бізнес-ризиків. Виділяють різноманітні принципи класифікації, що мають на меті вивчення ризиків незалежно від видів діяльності та величини підприємства [14; 16, с. 10]. На бізнес-ризик впливає низка різних факторів, серед яких: споживчі переваги, попит та обсяги продажів; ціна за одиницю та витрати на вхід; конкуренція; загальний економічний клімат; урядові розпорядження.

Отже, бізнес-ризик, як поняття зазнає постійних змін, наповнюється додатковим змістом та набуває нових видів. Оскільки, проблема створення ефективної стратегії управління бізнес-ризиками є актуальною та потребує подальшого дослідження. При дослідженні бізнес-ризиків необхідно враховувати міжнародний досвід, проте, варто пам'ятати, що діяльність кожного підприємства є унікальною й орієнтованою на певний сегмент ринку, можливості своїх трудового колективу, конкурентів тощо.

На результати підприємницької діяльності мають вплив конкурентні відносини між суб'єктами господарювання, які це більше посилюють бізнес-

ризиками в результаті своєї трансформації. Все це у своїй сукупності підвищує необхідність врахування бізнес-ризиків з якими зустрічаються підприємці й чинником розвитку його в цілому та кожної організації зокрема.

Таким чином, розробка та впровадження системи управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

1.3. Особливості управління ризиками підприємства в умовах військового часу: виклики та підходи

Системна криза фінансово-економічної безпеки підприємництва стала очевидною у 2022 році під час повномасштабної війни. Військові дії призвели до втрати частини територій, руйнування промислових і торгівельних об'єктів, пошкодження інфраструктури, масового внутрішнього переміщення громадян та міграції за кордон. Управління ризиками підприємства в умовах військового часу має суттєві особливості, пов'язані з підвищеною невизначеністю, соціально-економічною нестабільністю та специфічними загрозами, які виникають у воєнний період.

В економіці це спричинило дестабілізацію внутрішнього ринку, значні труднощі зі збутом продукції як на місцевому рівні, так і за межами країни, дисбаланс регіональних ринків праці, зниження рівня зайнятості, зростання безробіття та бідності. Соціальна вразливість населення особливо відчутна у зонах бойових дій та прилеглих регіонах. Ефективне управління ризиками в умовах воєнного стану базується на системному підході, що включає ідентифікацію, оцінку, планування, впровадження заходів та моніторинг їх ефективності. В умовах високої турбулентності особливо важливою стає стратегічна гнучкість підприємств.

Характеристика основних методів мінімізації економічних ризиків
підприємств в умовах військового стану

Метод управління ризиками	Опис	Переваги	Недоліки/Виклики
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз і небезпек, що можуть вплинути на діяльність підприємства	Дозволяє вчасно виявити проблеми	Вимагає постійного оновлення інформації
Оцінка ризиків	Аналіз ймовірності та наслідків ризиків	Допомагає пріоритизувати ризики	Складність у точній кількісній оцінці
Планування заходів	Розробка стратегій і планів дій для зниження ризиків	Забезпечує системний підхід до управління	Потрібна гнучкість для адаптації до змін
Впровадження заходів	Реалізація планів, контроль за ризиками, коригування дій	Зменшує негативний вплив ризиків	Вимагає ресурсів і координації
Моніторинг і контроль	Постійне відстеження ефективності заходів	Дозволяє оперативно реагувати на нові загрози	Потребує налагодженої системи збору та аналізу даних
Використання фінансового обліку	Аналіз фінансових показників для виявлення ризиків	Дає об'єктивну картину стану підприємства	Залежить від якості бухгалтерської звітності

Джерело: складено автором

Бізнес має орієнтуватися не лише на короткострокове виживання, а й на адаптацію до можливих довгострокових змін у структурі ринку, демографічній ситуації та міжнародних економічних зв'язках. Ключову роль у подоланні наслідків кризи відіграє людський капітал. Підвищення кваліфікації персоналу, підтримка психоемоційного стану працівників, а також ефективна комунікація всередині організацій є визначальними факторами успішності в умовах нестабільності.

В табл.1.4. зобразимо складові ризики, що впливають на ризики. Розвиток малого бізнесу завжди супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати як на стабільність, так і на прибутковість підприємницької діяльності. Для ефективного функціонування необхідно розробити комплексні підходи до

мінімізації цих ризиків, орієнтуючись на місцеву специфіку, економічні умови та правову базу. Одним із ключових шляхів зменшення ризиків є активне використання страхування. Це забезпечує підприємцям фінансовий захист у разі форс-мажорних обставин, зокрема природних катаклізмів, технічних несправностей чи відшкодування можливих збитків.

Таблиця 1.4

Складові ризики, що впливають на діяльність підприємства

► фінансово-економічні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Прямі фінансово-економічні збитки підприємств унаслідок руйнувань приміщень виробничо-господарської й торговельно-збутової інфраструктури, фінансування витрат з релокації бізнесу . • Звуження обсягів діяльності через зменшення доходів та купівельної спроможності населення
► ресурсні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Мобілізація частини трудових ресурсів, міграція кваліфікованих кадрів, ускладнення соціально-побутових і трудових проблем, особливо ВПО; • Обмеження в постачанні енергоресурсів
► інвестиційні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Дестабілізація ринку капіталу та обмеження пропозиції інвестиційного ресурсу; • Проблема залучення інвестицій у розвиток релокованого бізнесу
► грошово-кредитні ризики	<ul style="list-style-type: none"> • Здорожчання та ускладнення залучення банківського кредитування; • Погіршення структури капіталу суб'єктів господарювання; • Розвиток інфляційних процесів та втрати на девальвації національної грошової одиниці

Джерело: складено автором на основі [5]

Створення сприятливих умов для страхування малих підприємств має стати пріоритетом для державної підтримки бізнесу в регіоні. Іншою важливою складовою є постійний аналіз ринку та економічної кон'юнктури.

Глибоке вивчення попиту, пропозиції, конкуренції та макроекономічних змін дозволяє підприємцям адаптуватися до змін, приймати виважені управлінські рішення та передбачати можливі загрози. У цьому контексті велике значення має доступ до відкритої аналітичної інформації та консалтингових послуг. Ще одним засобом мінімізації ризиків є диверсифікація діяльності. Розширення спектра послуг або продуктів, які пропонує підприємство, допомагає збалансувати доходи та уникнути залежності від одного сегмента ринку. Це забезпечує більшу стабільність фінансового становища підприємств

навіть у випадках несподіваних змін ринкових умов. Також важливим інструментом управління ризиками є впровадження сучасних технологій управління й автоматизація бізнес-процесів.

Використання програмного забезпечення для бухгалтерського обліку, управління запасами та планування ресурсів оптимізує витрати, знижує ймовірність людських помилок і підвищує ефективність роботи підприємства. Окремо слід виділити суттєве значення правової грамотності підприємців. Виконання законодавчих норм, своєчасна сплата податків та знання правових аспектів господарської діяльності зменшують ризики штрафних санкцій чи інших негативних наслідків з боку державних установ. Для цього важливо проводити регулярні семінари, тренінги та консультації для представників малого бізнесу [13, с.18].

Застосування вищеописаних методів разом із заохоченням партнерства створить умови для стабільного розвитку цієї сфери та сприятиме зниженню загальної кількості ризиків у її функціонуванні. Сектор підприємництва в Україні за часи незалежності та формування нової ринкової економіки зіткнувся із численними ризиками. Однак повномасштабна війна суттєво загострила вже наявні проблеми та породила низку нових критичних викликів і загроз для фінансової безпеки цього сектору. Ці загрози охоплюють низку аспектів, включаючи фінансово-економічний, ресурсний, інвестиційний, грошово-кредитний, страховий та борговий компоненти.

Проблемами залишаються також використання фізичних осіб-підприємців для ухилення від сплати податків юридичними особами, зниження рентабельності та зростання частки збиткових підприємств у секторі малого бізнесу регіону.

На цьому тлі регіональна політика, спрямована на вдосконалення бізнес середовища та зміцнення фінансової безпеки сектора малого підприємництва, потребує конкретних заходів. Зокрема, доцільним є реалізація таких цілей, як покращення фінансово-ресурсного забезпечення для підприємств, розвиток малого бізнесу в громадах, залучення значних інвестицій для повоєнної

відбудови економіки, розширення експортних можливостей суб'єктів малого підприємництва в післявоєнний період.

Важливим також є стимулювання бізнес-кооперації, збільшення місткості внутрішнього ринку, підвищення купівельної спроможності населення та активізація внутрішнього виробництва.

Отже, у сучасних умовах нестабільного економічного середовища, що ускладнюється наслідками повномасштабної війни, підвищення фінансової безпеки та стійкості малого підприємництва є одним із пріоритетних завдань регіональної політики. Використання програмного забезпечення для обліку й управління, дотримання законодавства, а також правова обізнаність підприємців є критично важливими інструментами зниження ризиків. Водночас розвиток партнерства, стимулювання бізнес-кооперації, покращення фінансово-ресурсного забезпечення та інвестиційної привабливості сприятимуть зміцненню малого бізнесу. Комплексне впровадження цих заходів дозволить забезпечити сталий розвиток малого підприємництва, підвищити його конкурентоспроможність та зробити значний внесок у повоєнну економічну відбудову України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАШИР»

2.1. Загальна економіко- організаційна характеристика підприємства ТОВ «Ташир»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ташир» було засноване у 2019 році, головною сферою діяльності якого є надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. ТОВ «Ташир» знаходиться за адресою Україна, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Петропавлівська Борщагівка, Вулиця Петропавлівська, будинок 6.

Директором ТОВ «Ташир» є Литвиненко Тетяна Володимирівна. Загальний розмір Статутного фонду підприємства становить 1000 грн 100% Статутного фонду належить Литвиненко Т.В. [1]. Реєстраційна інформація ТОВ «Ташир» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційна інформація ТОВ «Ташир»

ЄДРПОУ:	43034771
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАШИР
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	Україна, 08130, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Петропавлівська Борщагівка, ВУЛИЦЯ ПЕТРОПАВЛІВСЬКА, будинок 6
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	03.06.2019 (5 років 8 місяців)
Уповноважені особи	Литвиненко Тетяна Володимирівна – керівник
Статутний капітал:	1000,00 грн

Джерело: [34]

ТОВ «Ташир» є незалежне у своїй діяльності від органів державного управління, політичних та інших громадських організацій. Аналіз установчих

документів підприємства в Україні відкриває ряд ключових аспектів, що визначають його правовий статус і функціонування. Насамперед засновництво підприємства визначається статутними документами, в яких фіксуються основні цілі та завдання підприємства. Організаційна структура ТОВ «Ташир» є лінійною та досить розгалуженою та багаторівневою. Існує також кілька відділів, які не входять до складу управлінської команди і підпорядковуються безпосередньо генеральному директору. Організаційна структура ТОВ «Ташир» зображена на рисунку 2.1.

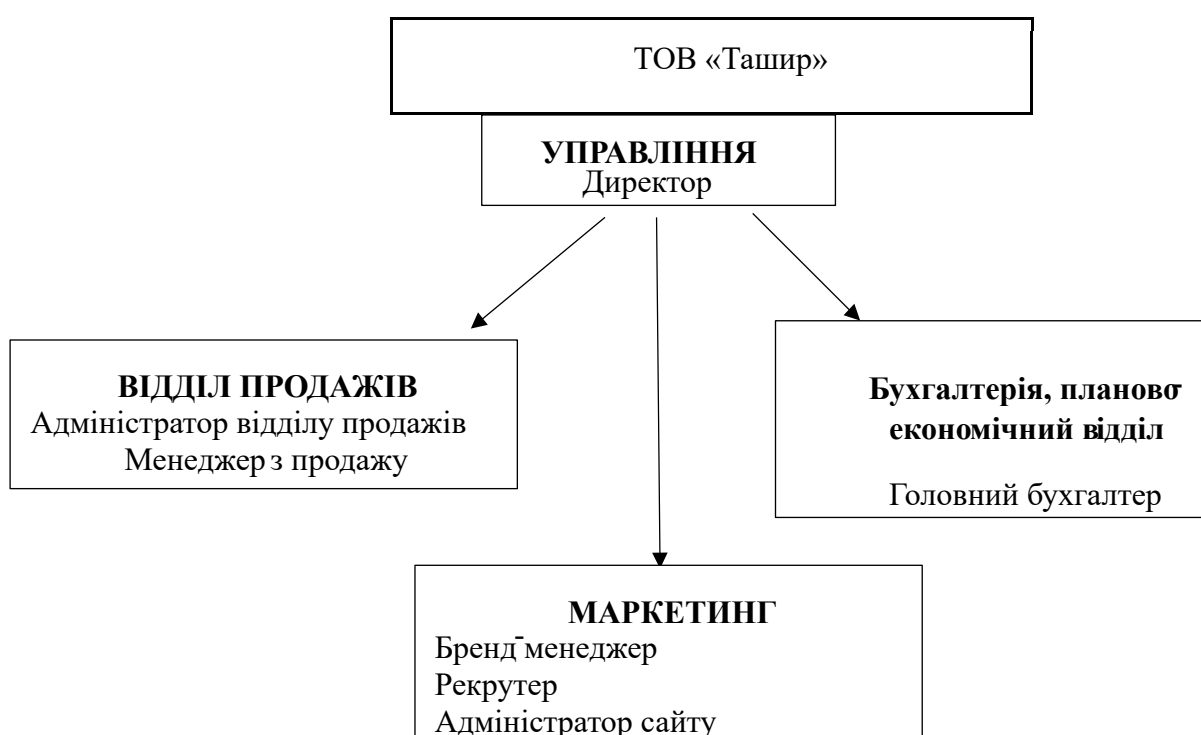


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Ташир»

Джерело: [34]

Загалом в ТОВ «Ташир» працює 24 людини. Серед них один директор, у відділі продажу працює 13 чоловік, Бухгалтерія та планово-економічний відділ – 4 чоловіки та відділ маркетингу налічує 6 працівників.

Діяльність ТОВ «Ташир» базується на Законі «Про економічну статистику», Законі «Про аналіз», Законі «Про бухгалтерський баланс» та Нормативному акті. Останній, звичайно, є основним, що пояснюється статутом

компанії. Аналіз економічних ресурсів і результатів діяльності є ключовим інструментом управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів і перспективи розвитку [3].

Проаналізуємо активи та пасиви компанії, щоб визначити, наскільки вони змінилися протягом 2022-2024 років. Обсяг та структуру активів ТОВ «Ташир» у 2022-2024 роках можна простежити за даними, наведеними в таблиці 2.2

Таблиця 2.2.

Обсяг і структура активів ТОВ «Ташир» за 2022 - 2024 роки (тис.грн)

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни «+, -»		Зміни «%»	
				2023 \ 2022	2024 \ 2023	2023 \ 2022	2024 \ 2023
Активи	2436	2561	2672	200	241	5,13	4,33
Необоротні активи	515	715	956	-84	-326	38,83	33,71
Оборотні активи	2125	2041	1715	-20	-23	-3,95	-15,97
Матеріальні оборотні активи	154	134	111	-27	-35	-12,99	-17,16
Дебіторська заборгованість	1655	1628	1593	0	-227	-1,63	-2,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	267	267	40	0	55	0,00	-85,02
Інші оборотні активи	11	11	66	200	241	0,00	500,00

Джерело: [34]

На рис.2.2 зобразимо динаміку змін активів ТОВ «Ташир» за 2022-2024 роки. Активи компанії загалом збільшувалися та зменшувалися протягом аналізованого періоду: на 200 тис. грн у 2022-2023 роках та на 241 тис. грн у 2023-2024 роках та на 5,13 % та 4,33 % відповідно. Формування активів в основному залежить від господарської діяльності підприємства та забезпечує відповідність обсягу та структури активів обсягу та структурі виробництва та реалізації продукції.

Тому така негативна тенденція свідчить про зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Зміни у вартості основних засобів компанії є наступними: 84 тис. грн у 2022-2023 рр., що становить 38,83 % та 326 тис. грн у 2023-2024 рр, що є 33,71 %.

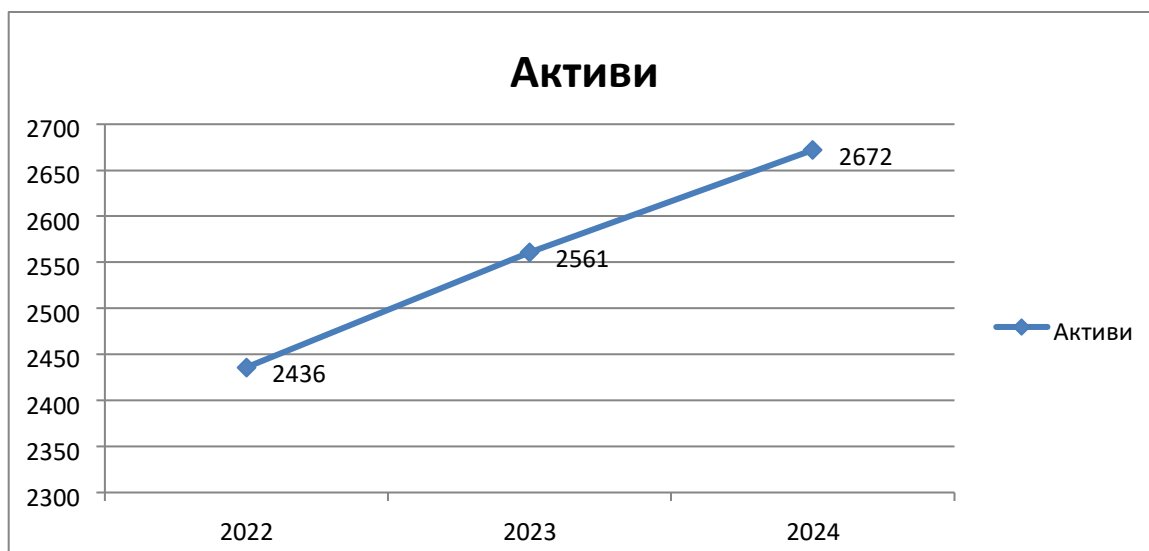


Рис.2.2 Динаміка змін активів ТОВ «Ташир»

Джерело: [34]

Вартість необоротних активів має загалом позитивну динаміку, що свідчить про оновлення основних засобів та збільшення їх вартості, вартість оборотних активів у 2022-2023 та 2023-2024 рр. змінилася у бік зменшення. Динаміка зміни подібна до динаміки зміни загальної вартості активів компанії: 20 000 грн у 2022-2023 роках та 23 000 грн у 2023-2024 роках, що становить 3,95 % та 15,97 % відповідно.

Для того, щоб оцінити зобов'язання компанії, дані за 2022-2024 роки для аналізу суми боргу та структури боргу ТОВ «Ташир» зведені в таблицю 2.3

Обсяг і структура пасивів ТОВ «Ташир»
за 2022 - 2024 роки (тис.грн)

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни «+, -»		Зміни «+, -»	
				2023 \ 2022	2024 \ 2023	2023 \ 2022	2024 \ 2023
Власний капітал	-1543	-1030	-368	513	662	-33,25	-64,27
Статутний капітал	222	222	222	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (збиток)	-1320	-1252	-590	68	662	-5,15	-52,88
Неоплачений капітал	-84	-84	-84	0	0	0,00	0,00
Довгострокові зобов'язання	5512	5511	5310	-1	-201	-0,02	-3,65
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	5512	5511	5310	-1	-201	-0,02	-3,65
Поточні зобов'язання	365	326	157	-39	-169	-10,68	-51,84
Короткострокові кредити банків	-	-	720	-	720	-	100
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	76	75	72	-1	-3	-1,32	-4,00
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	-	-	75	-	75	0	100
зі страхування	256	246	224	-10	-22	-3,91	-8,94
з оплати праці	101	210	424	109	214	107,92	101,90
Інші поточні зобов'язання	2052	195	189	-1857	-6	-90,50	-3,08

Джерело: [34]

З даних таблиці 2.3 можна спостерігати зміни в динаміці обсягу та структури боргу ТОВ «Ташир» за період 2022-2024 років. Зміна показників свідчить про те, що дефіцит зменшився до 513 тис. грн у 2024 році, що становить 33,25 % та 662 тис. грн у 2023 році, що становить 64,27 %. Це свідчить про те, що підприємство не має достатньої кількості власного капіталу для формування основних та оборотних активів і не може покрити свої зобов'язання шляхом створення власного капіталу в необхідному обсязі. Статутний капітал компанії протягом року залишився незмінним і склав 222 тис. грн.

Від'ємне значення статутного капіталу пов'язане з накопиченням нерозподіленого прибутку: 1 320 тис. грн у 2022 р., 1 252 тис. грн у 2023 р. та 590 тис. грн у 2024 р, що є 5,15 % та на 52,88 % відповідно.

Крім того, заборгованість власника перед статутним капіталом становила 84 тис. грн у 2022 р. і не була внесена до 2024 р. Аналіз позикових коштів показав значні довгострокові зобов'язання, які становили 5 511 тис. грн у 2023 році та 5 310 тис. грн у 2024 році.

Довгострокові зобов'язання повністю складаються з інших довгострокових фінансових зобов'язань. Це означає, що компанія залучила додаткові кошти та ресурси через довгострокові облігації та векселі. У 2024 році короткострокова заборгованість збільшилася на 720 000 грн. За результатами аналізу поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом, зі страхування та з оплати праці можна зробити висновок, що вони не є суттєвими для фінансового стану підприємства.

Таким чином, на основі аналізу всіх показників, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно і зміни всіх показників є дуже позитивними. На рис.2.3 зобразимо динаміку змін структури пасивів.

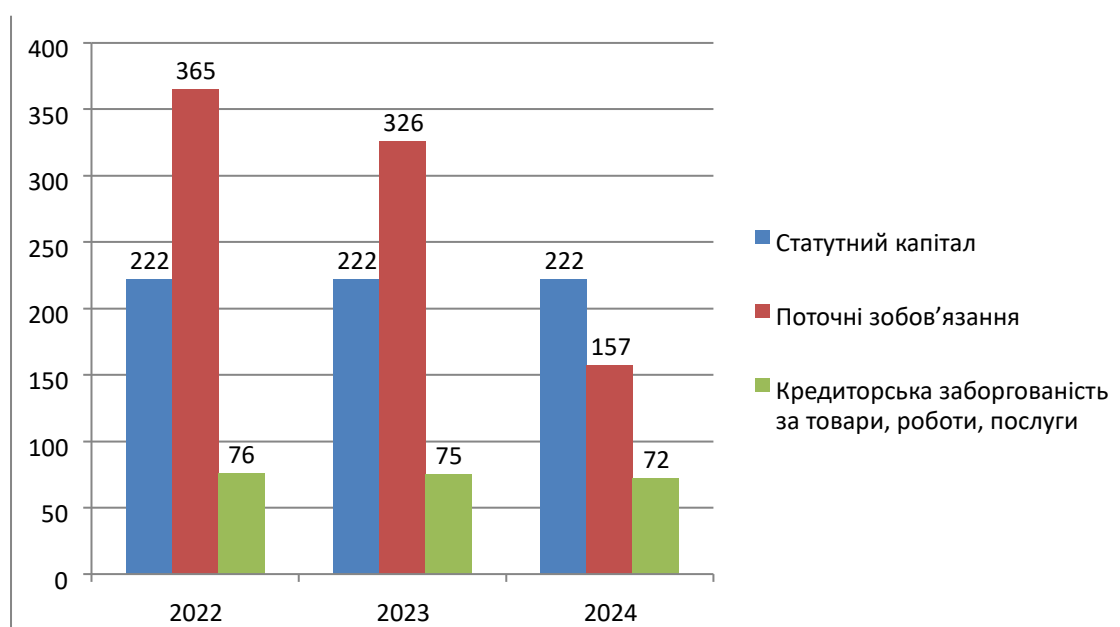


Рис.2.3 Динаміка змін пасивів

Джерело: [34]

Загалом, аналіз економічних ресурсів і результатів діяльності є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ "Ташир".

Внутрішнє середовище має декілька аспектів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів і становить потенціал підприємства. Внутрішнє середовище організації є джерелом ефективної діяльності та впливає на подальший розвиток. Тому для аналізу внутрішнього середовища компанії ТОВ «Ташир» доцільно використати наступні позиції:

- На першому місці знаходиться кадрова позиція. У даній організації відбувається навчання кадрів за допомогою семінарів, курсів та тренінгів.
- Організаційна позиція. Оскільки на ТОВ «Ташир» лінійна організаційна структура, то основне рішення приймається генеральним директором на засіданнях, на яких участь беруть представники найвищого та середнього рівня, тобто менеджери, інженери та керівники відділів.
- Організація проводить рекламні заходи, що вказує на маркетинговий потенціал компанії. Для постійної рекламної та інформаційної підтримки партнерів представники ТОВ «Ташир» беруть активну участь у спеціалізованих національних семінарах.
- Фінансовий потенціал. Прибутковість може бути забезпечена імпортом товарів зі спеціальними умовами транспортування та зберігання, які проходять через ланцюжок з доданою цінністю (вартістю) – постачання товару на підприємство-замовника.

Внутрішнє середовище підприємства здійснює значний вплив на результати його діяльності. Забезпечення економічної стійкості підприємства

можливе лише за умови комплексного, систематичного дослідження впливу чинників цього середовища.

Зовнішнє середовище є об'єктом контролю в управлінні торговельним підприємством і може бути охарактеризоване як система факторів, що формуються за межами економічної системи виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «Ташир» і прямо чи опосередковано впливають на його господарську діяльність. Окремі компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані між собою, тобто зміна одного з них може призвести до значних змін в інших компонентах. Це визначає складність зовнішнього середовища.

PEST-аналіз часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій в галузі, а результати PEST-аналізу можуть бути використані для визначення переліку загроз і можливостей при підготовці SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом для довгострокового стратегічного планування, готується на найближчі три-п'ять років, з щорічним оновленням даних; може бути виконаний у вигляді чотирьох квадрантної матриці або в табличному форматі.

У табл. 2.4, можна побачити основні фактори PEST+EL аналізу на прикладі приватного торговельного підприємства ТОВ «Ташир», що впливають на ефективність його діяльності. На основі ідентифікації цих факторів вище керівництво повинно визначити, які ризики та можливості слід враховувати та пом'якшувати.

Таблиця 2.4

Pest+ EL аналіз торговельної діяльності
приватного підприємства ТОВ «Ташир»

Категорія	Фактори впливу	Опис впливу
Політичні	Регулювання торгівлі та реклами Повномасштабне вторгнення рф на територію України	ТОВ «Ташир» займається посередництвом у рекламі та торгівлі, тому зміни в законодавстві реклами і торгівлі можуть впливати на бізнес.
Економічні	Стан економіки України Курс валют .	Економічні коливання впливають на попит на товари та послуги, які надає підприємство. Коливання курсу валют можуть впливати на закупівлі та ціни.

Соціальні	Споживчі вподобання Демографічні зміни Рівень доходів населення	Зміни у споживчих уподобаннях та доходах населення можуть змінювати попит на рекламні послуги та товари, що реалізуються через посередництво.
Технологічні	Розвиток цифрових технологій у рекламі Автоматизація торговельних процесів	Використання нових технологій у рекламі та торгівлі може підвищити ефективність діяльності ТОВ «Ташир».
Екологічні	Екологічні норми та вимоги Відповідальність за екологічний вплив діяльності	Вплив екологічних норм на діяльність підприємства може бути мінімальним, але важливо дотримуватися вимог для уникнення штрафів.
Правові	Законодавство про рекламу та торгівлю Податкове законодавство Ліцензування діяльності	Дотримання законодавства про рекламу, торгівлю та податки є обов'язковим для ТОВ «Ташир», що впливає на легальність і стабільність бізнесу.

Джерело: створено автором

Детальний аналіз макро- та мікросередовища компанії дозволяє визначити та структурувати сильні та слабкі сторони організації, а також потенційні можливості та загрози, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності. Такий список називається SWOT-аналізом і наведений для ТОВ «Ташир» в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Матриця SWOT- аналізу підприємства ТОВ «Ташир»

	<p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення ринку товарів, що вирощуються 2.Збільшення частки більш платоспроможних споживачів 3.Збільшення кількості підприємницьких структур 	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Уповільнення темпів економічного розвитку. 2.Політична та законодавча нестабільність 3. Ріст цін на продукцію
--	---	--

СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1.Якість продукції 2.Великий досвід в організації продаж 3.Наявність висококваліфікованого персоналу 4.Налагоджена система постачань 5.Висока продуктивність технологічного обладнання 6.Вигідне розташування	СІМ: 1.Розширення ринку товарів та створення системи електронних продажів 2.Створення системи електронних продажів та розвиток системи персональних продажів для оптових покупців	СІЗ 1.Стратегія прогнозування. 2.Політична та законодавча нестабільність та уповільнення темпів економічного розвитку 3.Ріст цін на продукцію та 4.Постачання продукції з інших регіонів
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Зниження прибутковості 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 3. Середня позиція в частці ринку 4. Частина устаткування потребує оновлення 5.Відсутність системи стратегічного планування	СІМ 1.Збільшення частки більш платоспроможних споживачів та створення системи електронних продажів 2.Розширення ринку товарів та збільшення кількості підприємницьких структур 3.Створення єдиної служби маркетингу 4.Стратегія розвитку ринків	СІЗ 1.Уповільнення темпів економічного розвитку та ріст цін на продукцію 2.Ріст цін на продукцію та постачання продукції з інших регіонів 3.Маркетингова стратегія. 4.Стратегія фінансування. 5.Стратегія матеріально – технічного забезпечення.

Джерело: створено автором

Аналіз показує, що стратегічному керівництву ТОВ «Ташир» слід проаналізувати асортимент продукції та розглянути можливість оптимізації розробки та управління продукцією, а також можливість розробки програми стимулювання збуту з метою підвищення ефективності своєї діяльності та посилення конкурентоспроможності на ринку послуг.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ташир» є важливим етапом для визначення стратегічних напрямків розвитку компанії. Зовнішнє середовище складається з політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів:

- Стабільність політичної ситуації в Україні, податкова політика та державний контроль за стандартами якості впливають на діяльність компанії.
- Темпи інфляції, рівень доходів населення та інвестиції у нерухомість визначають попит на орендні послуги.

– Зміни в демографічній ситуації та уподобаннях споживачів впливають на вимоги до якості та типу нерухомості.

– Розвиток нових технологій у сфері будівництва та управління нерухомістю може створювати як можливості, так і загрози для компанії.

Внутрішнє середовище має:

Сильні сторони: Наявність власного нерухомого майна, досвідчений керівник та стратегічне розташування об'єктів.

Слабкі сторони: Можлива обмеженість фінансових ресурсів для розширення діяльності та впровадження нових технологій.

Отже, аналіз середовища підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства: з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє; з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження.

2.3 Оцінка існуючої системи управління ризиками в ТОВ “Ташир”: методи, інструменти та їх ефективність.

Аналіз та оцінка методів управління ризиками на підприємстві є важливою частиною стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вибір правильних методів і підходів до управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив на діяльність компанії та максимально використовувати можливості, що виникають у результаті непередбачених ситуацій.

В умовах воєнного часу діяльність підприємств, зокрема ТОВ "Ташир", супроводжується значним зростанням ризиків, які охоплюють як зовнішні загрози, так і внутрішні організаційні виклики. Війна створює нестабільне

середовище з частими змінами законодавства, проблемами мобілізації працівників, порушеннями ланцюгів постачання, а також загрозами майновим інтересам і безпеці персоналу. Для ефективного управління такими ризиками необхідна систематизація, моніторинг і аналіз основних видів ризиків, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на бізнес і забезпечити його стійкість у кризових умовах.

Ризик зовнішньоекономічної діяльності- це ймовірні несприятливі події, у результаті яких на підприємстві можуть виникнути збитки, майнові втрати. Будь-яке підприємство пов'язане із великими ризиками на підприємстві, ТОВ «Ташир» не є винятком. Щоб управляти ризиками ТОВ «Ташир» потрібно розробити програму, яка б мала на меті зниження можливих втрат на підприємстві. Саме тому програма управління ризиками, яка показує процеси розробки чи коригування загальних процедур в управлінні ризиками на підприємстві.

Таблиця 2.6

Види ризиків на підприємстві ТОВ «Ташир»

Вид ризику	Прояв ризику
Фінансовий ризик	інфляція; зміна валютних курсів; зниження прибутковості; податковий ризик; порушення боргових зобов'язань.
Ризики поточної діяльності	збільшення поточних витрат; зменшення платоспроможності; ризик упущеної вигоди; виникнення форс-мажорних обставин; проблеми з транспортним перевезенням.
Ризик зовнішньоекономічної діяльності	високі бар'єри країн імпортерів; політична нестабільність в країні імпортера; участь іноземних посередників; високі митні ставки на експорт; характер фінансових можливостей; недотримання вимог, пов'язаних із заповненням митних документів; неправильний вибір способу перевезення.
Маркетинговий ризик	ефективність реклами; неприйняття продукції споживачем; зміни ситуації на ринку між аналізом і прийняттям рішень; конкурентоспроможність продукції; участь посередників у розробці реклами; сезонність; розмір світового ринку.
Юридичний ризик	відповідальність за якість продукції; юридичні обмеження; позови працівників; позови з боку органів нагляду; штрафні санкції.
Політичний ризик	корупція; зміна влади; вплив влади; зміни в законодавстві; політична нестабільність.

Виробничий ризик	умови праці; екологічна безпека; затримання надходження сировини; підготовка неякісної сировини; низький кваліфікаційний рівень працівників; виникнення форсмажорних обставин.
------------------	--

Джерело: створено автором

Аналізуючи ризики, корпорація може лише отримати загальну картину потенційних загроз, з якими вона може зіткнутися. Однак для ефективного управління ризиками та зменшення їх негативного впливу на діяльність, необхідно класифікувати ці ризики за рівнем їхньої серйозності та оцінити можливі економічні наслідки.

Особливо це актуально для ТОВ “Ташир”, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, де виявляються різноманітні види ризиків. до них можуть належати:

- Непередбачені обставини, що ускладнюють процес доставки вантажу;
- Втрата чи пошкодження товару в процесі транспортування;
- Небезпечні умови роботи з експедиторською компанією або іншими посередниками. Іншим критичним аспектом є ризики, що стосуються міжнародного контракту.
- Проблеми та збитки, що виникають через недобросовісну поведінку закордонних партнерів.

Останнім типом загроз є ризики міжнародного конкурентного середовища. Це ситуації, коли існує сильна конкуренція на світовому ринку з боку великих і потужних корпорацій у вигляді певних товарів. Ця конкуренція часто ставить перед малими та середніми підприємствами складні завдання щодо просування своїх продуктів і встановлення на цьому сегменті ринку. Розглянемо основні види ризиків підприємства.

Таблиця 2.7

Основні види ризиків для ТОВ "Ташир" у воєнний час

Вид ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Заходи управління ризиком
Регуляторні ризики	Часті зміни законодавства, нові вимоги, контроль з боку державних органів	Штрафи, судові позови, репутаційні втрати	Постійний моніторинг змін, адаптація комплаєнс системи
Ризики мобілізації	Втрата ключових працівників через мобілізацію	Зниження продуктивності, зупинка виробництва	Планування заміщення, бронювання працівників
Контрагентські ризики	Ризик розірвання договорів, співпраця з "токсичними" контрагентами	Втрати прибутку, судові спори	Дью-дилінг, моніторинг контрагентів
Майнові ризики	Пошкодження або втрата майна через бойові дії	Фінансові збитки, зупинка діяльності	Страховання, охорона, план відновлення
Ризики безпеки праці	Підвищена небезпека для здоров'я працівників через бойові дії	Травми, смертельні випадки	Впровадження системи безпеки і охорони праці
Кіберризики	Загрози кібербезпеці, атаки на інформаційні системи	Витік даних, зупинка ІТ-систем	Кібербезпека, регулярні аудити, навчання персоналу

Джерело: створено автором

Категоризація ризиків допомагає охопити більшу кількість ризиків і, таким чином, дозволяє найбільш компетентно підійти до проблеми виявлення факторів ризику, дослідження ризиків, їх аналізу, більш точної оцінки та формулювання заходів з управління ризиками. Якісний аналіз оцінки ризиків ТОВ «Ташир» представлено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Якісний аналіз оцінки ризиків діяльності ТОВ «Ташир»

Наслідки ризику / Рівень ймовірності	Дуже низька 1	Низька 2	Середня 3	Висока 4	Дуже висока 5
					5

Дуже низькі 1	Невизначеність щодо цілей, інтересів та поведінки учасників	Політичні ризики			
Низькі 2	Недостатньо розвинені національні процеси підтримки бізнесу	Стихійні лиха	Ризик неоптимального розподілу фінансових ресурсів при плануванні		
Середні 3	Втрата постачальників або незадовільне виконання ними умов договору	Нестійкий попит і низькі обсяги реалізації послуг	Поломка обладнання	Падіння попиту на послуги, падіння доходів споживачів	Карантинні обмеження, Військові дії
Високі 4	Зміна цін на матеріали	Поява нових технологій і методик	Високі витрати на податки та збори		Відтік клієнтів
Дуже високі 5		Відсутність фінансових коштів для повноцінного розвитку підприємства	Керівництву бракує необхідних економічних знань	Текучість кадрів	Поява подібного підприємства, зниження цін конкурентами

Джерело: [34]

На основі якісного аналізу оцінки ризиків ТОВ «Ташир» можна зробити висновок, що існує високий ризик втрати компетентних працівників і, як наслідок, постійних клієнтів. У цьому випадку необхідно вжити негайних заходів для зниження ризику до цільового рівня шляхом розробки заходів з мінімізації ризику.

Крім того, високим може бути ризик, пов'язаний з податковим тиском, в такому випадку існує ризик втрати значної частини чистого прибутку або нових карантинних обмежень. Прийнятними є ризики, виділені жовтим або помаранчевим кольором. Тут слід максимально зменшити ризик, наскільки це можливо за наявних обмежених ресурсів. Необхідно вживати розумних і здійсненних заходів, а їх реалізація не повинна вимагати невиправдано високих матеріальних або трудових витрат. Крім червоної та жовтої зон, існує зелена

зона, яка не потребує спеціальних заходів з управління ризиками (за винятком підвищення рівня контролю).

Управління ризиками є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства, в тому числі й Товариства з обмеженою відповідальністю "Ташир". Ризики можуть виникати в різних сферах діяльності компанії – від фінансових операцій до постачання й виробництва. Тому важливо мати надійні методи їхньої ідентифікації і нейтралізації. Основний етап управління ризиками – це ідентифікація потенційних загроз. Для цього ТОВ "Ташир" використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Внутрішні джерела включають фінансові звіти та статистику діяльності компанії, тоді як зовнішні дані можуть бути отримані з ринкових досліджень, аналітики галузі та прогнозів економічної ситуації.

Наприклад, диверсифікація - це розподіл інвестицій або ресурсів у різні проекти чи сегменти ринку, щоб зменшити залежність від одного джерела прибутку. Страхування є ще одним ефективним методом зменшення фінансових втрат від непередбачених подій. В залежності від специфіки діяльності, "Ташир" може застрахувати своє майно, товарні запаси або відповідальність перед третіми особами. Створення резервних фондів дозволяє забезпечити фінансову гнучкість компанії у разі виникнення непередбачуваних витрат або потреби у швидкому реагуванні на ризики.

Завершальним етапом є постійний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених стратегій управління ризиками. Завдяки цьому можливо своєчасно виявляти нові загрози та коригувати підходи до їх нейтралізації. Регулярний перегляд ризиків сприяє підтримці фінансової стабільності та конкурентоспроможності "Ташир" на ринку.

Отже, ефективне управління ризиками у ТОВ "Ташир" передбачає комплексний підхід, що включає ідентифікацію ризиків, розробку стратегій їх уникнення або мінімізації, та постійний контроль за змінами в ризиковій ситуації. Це дозволяє компанії не лише зберігати стабільність, але й бути готовою до будь-яких викликів сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ ТОВ «ТАШИР»

3.1. Пропозиції щодо впровадження адаптивних моделей управління ризиками

Адаптивні моделі управління ризиками - це підходи та механізми, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ, коригувати стратегії та плани для мінімізації негативних наслідків ризиків і підтримання конкурентоспроможності.

Адаптивні моделі управління ризиками є ефективним інструментом для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку. Вони базуються на постійному моніторингу, аналізі та коригуванні управлінських дій, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики та зменшувати потенційні втрати. Розробка ефективних моделей управління ризиками в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою для забезпечення стабільності та виживання підприємств у кризових ситуаціях. Воєнний стан може створювати численні ризики для бізнесу, які потребують спеціальних підходів до управління, зокрема через непередбачувані зміни в безпеці, економіці, законодавстві та операціях.

Ситуація, в якій опинилася Україна під час тотального російського вторгнення, вплинула на всі галузі та економіку в цілому, створивши особливі виклики та загрози. Постійні обстріли, зміни в законодавстві, демографічні зміни та інші фактори стали частиною ведення бізнесу, вимагаючи належної уваги, ефективного управління, мінімізації негативних наслідків та постійного моніторингу.

Слід зазначити, що попри значну кількість наукових розробок, процес дослідження впливу ризиків на діяльність та подальше функціонування установ різних галузей в умовах воєнного стану в сучасному бізнес-середовищі потребує постійного вдосконалення. Це пов'язано з тим, що часи змінюються і,

відповідно, з'являється більше непередбачуваних ризиків, які повсякденно впливають на діяльність компаній. У воєнний час організації змушені змінювати підходи до управління, орієнтуючись на зовнішнє середовище та розробляючи нові моделі поведінки. Це може вимагати додаткового аналізу та формулювання стратегії в кожному конкретному випадку, залежно від характеру бізнесу та конкретної ситуації. Тому необхідні додаткові дослідження для спрощення процесу прийняття ризикових рішень та зменшення витрат на управління ризиками в умовах воєнного стану.

Протягом останніх років вітчизняні компанії зіткнулися з впливом пандемії COVID-19 на економіку та соціальну сферу, кіберзагрозами та інформаційною війною з боку зовнішніх агентів, корупційними ризиками та відсутністю адміністративно-правових реформ, геополітичною напруженістю, економічною нестабільністю, виробничими обмеженнями, зміною відносин з основними торговельними партнерами та великими економіками, демографічними викликами, світовими екологічними тенденціями [7].

Такі ризики завжди присутні в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Однак останнім часом війна принесла зміни, які призвели до появи ризиків, пов'язаних з військовими діями. Військові дії - це надзвичайна ситуація, до якої більшість підприємств виявилися не готовими, яка впливає на економіку країни й відповідні наслідки якої можна оцінити, проаналізувавши різні джерела інформації.

Збройне вторгнення російської федерації вже понад десять років негативно впливає на всі сфери життя України, а повномасштабне російське вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, має ще більш руйнівні наслідки.

Різні експерти надають власні оцінки розміру збитків, але вони часто дуже різняться через використання різних методик, неможливість точно підрахувати повний обсяг шкоди та брак інформації з окупованих територій. Війна суттєво вплинула на малі та середні підприємства (МСП), які становлять майже половину всіх підприємств, що повністю припинили свою діяльність.

Воєнний стан тягне за собою значні ризики для бізнесу, включаючи перебої з постачанням, зміни в економічному середовищі та погіршення умов праці. Розробивши ефективну модель управління ризиками в умовах воєнного стану, бізнес може зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стійкість своєї діяльності в складних умовах воєнних дій. У таблиці 3.1 наведено основні типи ризиків, спричинених війною, та їх вплив на бізнес.

Таблиця 3.1

Ризики та інструменти для запобігання підприємств під час війни

Вид ризиків	Джерела/причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Методи/інструменти для запобігання
Ризик окупації	Ситуація на лінії зіткнення безпосередньо впливає на ймовірність цього ризику. Ймовірність настання цього ризику зростає, якщо підприємство розташоване поблизу зони конфлікту.	Окупація території, на якій розташоване підприємство, часто призводить до припинення діяльності, втрати доходів і повного знищення активів підприємства.	Одним з ефективних засобів запобігання або мінімізації таких ризиків є релокація бізнесу.
Ризик колабораціонізму	Вона актуальна як для окупованих підприємств, так і для тих, що знаходяться підконтрольній українському уряду території. З цією проблемою можуть зіткнутися всі підприємства, які «взаємодіють з державою-агресором».	У Кримінальному кодексі України є стаття, що стосується поняття колаборації та відповідальності, з якою стикаються колаборанти. До них відносяться штрафи та позбавлення волі.	Необхідно перевірити будь-які зв'язки з Російською Федерацією і, в разі їх виявлення, запровадити реформи для тимчасового призупинення діяльності та уникнення співпраці з державою-агресором.

Ризики втрати ключового персоналу	Багато експертів у різних галузях залишили свої попередні місця роботи, приєднавшись до силових структур або переїхавши за кордон чи в безпечні райони України.	Нестача кваліфікованого персоналу, що призводить до зниження продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.	Створення резерву людських ресурсів; розробка гнучких графіків роботи та дистанційних умов праці, щоб вони могли реагувати на мінливі умови ведення бойових дій; посилення співпраці з університетами для залучення молодих спеціалістів; та, за можливості, своєчасне бронювання працівників.
Податкові ризики	Невідповідність податковому законодавству, бухгалтерські помилки або недоліки, які можуть призвести до неточних податкових розрахунків, відсутність ефективного контролю за фінансовими операціями.	На початку повномасштабної війни ставки податків і зборів були незначними, але зараз уряд збільшив ставки і відновив податкові перевірки. Умисне або недбале порушення вимог може призвести до втрати або недоотримання ресурсів та очікуваних прибутків.	Для запобігання необхідно наймати на роботу висококваліфікованих спеціалістів, які розуміються в законодавчій базі та вміють працювати з податковими органами. Особливу увагу треба приділяти вибору бухгалтера.

Джерело [10]

З початку повномасштабного вторгнення росії можна побачити, що ризики для підприємств значно зросли. Це становить серйозну загрозу стабільному управлінню підприємствами, тому ризики потребують належного управління з низки причин:

- збереження бізнесу (підприємства можуть захистити свою діяльність під час війни, уникнути або зменшити можливі фінансові втрати та зберегти ресурси й активи підприємства);

- мінімізація втрат (ретельне планування та управління ризиками можуть зменшити можливі втрати від воєнних дій, наприклад, майно, виробничі потужності, перерви в роботі);

- зменшення мінімізація втрат (ретельне планування та управління ризиками може зменшити можливі втрати від військових дій, такі як знищення майна, втрата виробничих потужностей та переривання виробництва);
- захист працівників (під час військових дій забезпечення безпеки та захисту працівників, включаючи заходи безпеки на робочому місці та евакуацію за необхідності), безпека та захист працівників);
- безпека працівників під час воєнних дій, у тому числі евакуація працівників під час воєнних дій.

Таким чином, управління ризиками в умовах війни є важливою стратегією забезпечення безпеки, стійкості та успішного функціонування підприємств у непередбачуваних обставинах. Варто також відзначити, що більшість підприємств змогли протистояти численним труднощам і продовжити роботу під час повномасштабного російського вторгнення, яке тривало понад два роки. Цьому сприяло вироблення та дотримання певних моделей поведінки керівництва у відповідь на постійні ризики воєнного часу.

В умовах невизначеності важливо пам'ятати, що це ключовий виклик, що не існує універсального рішення і що ефективно управління вимагає поєднання різних стратегій та гнучкості в їх застосуванні. Однак підприємства постійно стикаються з ризиками, які є як наслідками впливу зовнішнього середовища, так і помилками внутрішнього середовища. Слід зазначити, що управління ризиками - це важливий вид діяльності, який повинен бути ефективно впроваджений і постійно контролюватися на всіх підприємствах, незалежно від їхньої основної діяльності.

У воєнний час потреба в ефективному управлінні ризиками лише зростатиме. У цьому контексті розроблено та запропоновано до використання алгоритм управлінських кроків, який допоможе сформувати вектори дій у поточному ризиковому середовищі. Основою ефективного управління ризиками є використання методів їх попередження, уникнення або мінімізації наслідків. Якщо вибрати найбільш відповідні методи, компанії можуть зменшити

фінансові втрати, зберегти свою репутацію, підвищити операційну ефективність і забезпечити довгостроковий успіх.

Слід також згадати методи, які слід використовувати для зменшення ризиків, пов'язаних з військовими діями. Це резервування та диверсифікація виробництва, постачальників і каналів збуту, які можуть зменшити вплив ризику шляхом рівномірного розподілу вразливих місць і забезпечення стійкої роботи в умовах непередбачуваних подій. Це також передбачає ретельне планування запасів і відносин з постачальниками, щоб забезпечити наявність сировини та компонентів у разі перебоїв у постачанні.

Ще одним інструментом є розробка плану дій у надзвичайних ситуаціях, який має на меті забезпечити ефективне та скоординоване реагування організації на будь-яку негативну подію та мінімізувати її вплив на бізнес. Найбільш корисним інструментом є страхування воєнних ризиків. Цей інструмент значно зменшує фінансові втрати у разі настання ризику та забезпечує захист у воєнний час. Наразі уряд розглядає можливість запровадження такого підходу для всіх підприємств. Суть цієї концепції полягає в тому, що існує певна ймовірність настання ризику, наприклад, пожежі, яка залежить від низки факторів, від географічного розташування до криміногенної ситуації. Страхуючи майно від таких ризиків, страховики встановлюють премії пропорційно до ймовірності їх настання. Якщо ризик реалізується, страхова компанія відшкодовує зазначену суму збитку [9].

Таким чином, кожен із запропонованих методів, при правильному використанні та впровадженні, може забезпечити трохи більше стабільності компаніям в умовах постійної невизначеності воєнного часу. Таким чином, ризик воєнних дій може становити серйозну загрозу для підприємств з точки зору перебоїв у постачанні, втрати майна та даних, а також збитків через зниження попиту на продукцію та послуги. У цьому контексті були представлені основні моделі поведінки менеджменту компаній - адаптивна, ризик-орієнтована, антикризова, резервна та проактивна - для визначення нового підходу до управління. Інтеграція цих стратегій у загальну управлінську

діяльність може ефективно мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість у ситуаціях, коли як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації є складним.

Для забезпечення ефективного управління ризиками рекомендується розробляти та використовувати алгоритми управлінських дій як важливий інструмент для визначення гнучких стратегій реагування на зміни. В умовах воєнного стану особливо важливо дотримуватися етичних принципів і високих стандартів поведінки, щоб зберегти довіру споживачів і партнерів.

Управління ризиками в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає адаптацію існуючих методів, розробку спеціальних стратегій для збереження безпеки та стабільності підприємства, а також швидке реагування на змінювані умови. Ключовими факторами успіху є гнучкість, здатність до швидкого прийняття рішень і збереження комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, впровадження адаптивних моделей управління ризиками є важливим кроком на шляху до стійкого розвитку організацій, здатних ефективно долати виклики сучасності.

3.2 Розробка заходів з мінімізації критичних ризиків в умовах нестабільності та їх ефективність

Підприємництво робить ринкову економіку більш гнучкою, мобілізує фінансові та виробничі ресурси населення, воно є серйозним фактором структурної перебудови й забезпечення проривів науково-технічного прогресу.

Управління ризиками є ключовим аспектом забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства, особливо в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою невизначеністю та швидкими змінами. Для ТОВ «Гашир», як і для інших підприємств, ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати вплив несприятливих подій, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стійкість. У даній роботі

розглядаються заходи щодо мінімізації ризиків, які можуть бути впроваджені на підприємстві, зокрема через аналіз потенційних загроз, розробку стратегій їх уникнення та впровадження сучасних інструментів управління.



Рис.3.1 Заходи мінімізації ризиків

Джерело: створено автором

Отже шляхи мінімізації ризиків такі:

1. Проведення ретельного аналізу ринку для виявлення потенційних загроз.
2. Диверсифікація діяльності для зменшення залежності від одного напрямку.
3. Впровадження страхування для захисту від фінансових втрат.
4. Оптимізація витрат для забезпечення стійкості бізнесу.
5. Використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу та управління ризиками.

6. Налагодження партнерських зв'язків для спільного розв'язання можливих проблем

Одним із ключових напрямів мінімізації ризиків є впровадження системи оперативного моніторингу та аналізу потенційно небезпечних ситуацій, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це передбачає створення спеціалізованих внутрішніх відділів або залучення сторонніх експертів для оцінки ризиків та формування превентивних заходів, спрямованих на їх усунення або мінімізацію. Наприклад, для зменшення фінансових ризиків важливо регулярно здійснювати аудит фінансових операцій, контролювати рух коштів та прогнозувати можливі коливання ринкових умов. Ще одним дієвим заходом є навчання персоналу компанії ефективним методам роботи в умовах ризиків.

Організація тренінгів і семінарів сприяє тому, що співробітники підприємства набувають необхідних компетенцій щодо виявлення критичних моментів у роботі, реагування на них і дотримання високого рівня професіоналізму. Адже кваліфіковані кадри відіграють ключову роль у забезпеченні стабільної діяльності бізнесу незалежно від зовнішніх чинників. Особлива увага має бути приділена використанню сучасних технологій та інформаційних систем для автоматизації управління ризиками. Це включає впровадження ефективного програмного забезпечення, яке дозволяє прогнозувати й аналізувати можливі небезпеки на основі даних і статистичних моделей.

Такий підхід значно знижує територіальні, часові та людські витрати на вирішення ризикових ситуацій. Для уникнення правових чи регуляторних ризиків важливо створити механізм забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності підприємства чинному законодавству України та міжнародним стандартам.

Постійний юридичний супровід, аналіз змін у нормативно-правових актах і проактивна адаптація до нових умов допомагають мінімізувати потенційні загрози, пов'язані з юридичною сферою. На завершення, слід

зазначити, що зменшення ризиків на будь-якому підприємстві, зокрема й ТОВ «Ташир», вимагає систематичного і послідовного підходу.

Застосування заходів щодо мінімізації ризиків на підприємстві ТОВ «Ташир» є важливим кроком до забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Впровадження страхування, автоматизації процесів, юридичних гарантій та інших стратегій дозволить знизити негативний вплив несприятливих подій, оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи компанії. Крім того, регулярний моніторинг ризиків і адаптація до змін зовнішнього середовища сприятимуть довгостроковому розвитку підприємства й зміцненню його позицій на ринку.

3.3 Формування стратегічного підходу до управління ризиками в умовах воєнних викликів

Військовий конфлікт та нестабільність, спричинені ним, суттєво впливають на всі аспекти економічного життя, зокрема на діяльність підприємств. Управління ризиками в таких суворих умовах набуває особливого значення, адже ефективне прогнозування та мінімізація негативного впливу можуть суттєво підвищити життєстійкість бізнесу.

ТОВ «Ташир» повинне також орієнтуватися на використання комплексного підходу до керування ризиками, враховуючи і фактор людських ресурсів. Розробка механізмів підтримки персоналу у складні періоди дозволить зберігати командний дух і працездатність навіть за критичних умов. Визначення кола пріоритетів, таких як забезпечення робочих місць та гарантія безпеки працівників, стане важливим елементом стратегії управління.

Управління ризиками підприємства в умовах військових дій потребує комплексного системного підходу, який охоплює такі ключові етапи: ідентифікацію загроз, оцінку їхнього впливу на організацію та розробку дієвих механізмів для мінімізації можливих наслідків.

Розглядаючи ТОВ «Ташир», доцільно застосовувати інструменти ризикменеджменту, структуровані у спеціалізованих таблицях, що забезпечують деталізацію основних аспектів управління. Процес вдосконалення системи управління ризиками включає кілька стратегічних кроків. На першому етапі проводиться діагностика поточних проблем, враховуючи такі ризики, як:

- втрати майна через бойові дії та обстріли; - перебої у функціонуванні ланцюгів поставок;
- нестабільність енергетичного забезпечення;
- фінансові виклики, зокрема зростання кредитних ставок та девальвація національної валюти. Цілісна оцінка цих факторів дає змогу побудувати ефективну систему управління, адаптовану до сучасних умов.

Таблиця 3.2

Шляхи удосконалення ризиками на підприємстві

Ризик	Ймовірність	Вплив на бізнес	Пріоритетність	Заходи зі зменшення
Знищення інфраструктури	Високий	Критичний	1	Страховання, розподіл виробництва
Перебої електропостачання	Середній	Серйозний	2	Резервні джерела живлення, договори з постачальниками
Втрата персоналу	Низький	Помірний	3	Крос-тренінг, дистанційна робота

Джерело: створено автором

Основними ризиками для бізнесу є знищення інфраструктури, перебої електропостачання та втрата персоналу, кожен з яких впливає на діяльність компанії різною мірою. Для ефективного управління ризиками визначено їхню ймовірність, вплив на бізнес, пріоритетність і запропоновані заходи зі зменшення негативних наслідків:

1. Знищення інфраструктури має високий рівень ймовірності та критичний вплив на бізнес, що робить цей ризик найвищим за пріоритетністю. Для його мінімізації рекомендується страхування інфраструктури та розподіл

виробництва, що допоможе зменшити фінансові втрати та забезпечити безперервність операцій.

2. Перебої електропостачання включають середній рівень ймовірності та серйозний вплив визначають цей ризик другим за пріоритетністю. Для запобігання проблемам, пов'язаним із перебоями електропостачання, необхідно забезпечити резервні джерела живлення та оформити договори з надійними постачальниками, гарантувавши стабільне енергопостачання.

3. Втрата персоналу виявляє низьку ймовірність виникнення та помірний вплив на бізнес, займаючи третю позицію за важливістю. Зменшення ризику цього типу можливе завдяки введенню крос-тренінгів для співробітників і впровадженню дистанційних форматів роботи, що допоможе зберегти продуктивність у разі втрати ключових кадрів.

Впровадження зазначених заходів дозволить ефективно управляти ризиками, підтримувати стабільність підприємства та підвищити його стійкість перед зовнішніми викликами.

Для підвищення ефективності управління ризиками та забезпечення стабільності бізнесу ТОВ «Ташир» варто реалізувати такі заходи:

- Формування кризової команди з чітким розподілом обов'язків для оперативного реагування на екстрені ситуації.
- Впровадження механізму динамічного бюджетування з можливістю регулярного коригування на щоквартальній основі.
- Застосування stress-тестів для оцінки стійкості бізнес-моделі та її адаптованості до різких змін у зовнішньому середовищі.

Зазначені інструменти сприятимуть не лише зниженню вразливості до зовнішніх загроз, але й створенню міцної основи для посткризового відновлення. Особливо важливим є інтеграція ризик-менеджменту в усі рівні корпоративного управління, що забезпечить цілісний і системний підхід до захисту бізнесу.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досліджено ключові аспекти управління ризиками, особливе значення яких зростає в умовах нестабільної економічної та соціально-політичної ситуації, зумовленої військовими діями. В рамках першого розділу розглянуто поняття управління ризиками та визначено основні його цілі, а саме: запобігання негативному впливу ризиків на діяльність підприємства, забезпечення його стабільності та збереження конкурентоспроможності. Було детально проаналізовано роль управління ризиками, яка полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх невизначеностей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ташир» було засноване у 2019 році, головною сферою діяльності якого є надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. ТОВ «Ташир» знаходиться за адресою Україна, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Петропавлівська Борщагівка, Вулиця Петропавлівська, будинок 6. Директором ТОВ «Ташир» є Литвиненко Тетяна Володимирівна.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ташир» – лінійна, її перевагами є встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдність і чіткість розпоряджень, узгодженість дій виконавців, підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативність у прийнятті рішень.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ташир» вибудована відповідно до специфіки підприємства і задовольняє потреби компанії.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проведений за допомогою SWOT-аналізу, допоміг визначити слабкі та сильні сторони підприємства, а також ідентифікувати потенційні можливості та загрози для його розвитку. В результаті з'ясувалось, що підприємство володіє значними перевагами для розвитку та підвищення маркетингової активності до рівня вищого за конкурентів.

На основі аналізу всіх фінансових показників діяльності ТОВ «Ташир», можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно і зміни всіх показників є дуже позитивними. Загалом, аналіз економічних ресурсів і результатів діяльності є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Наявність системи управління ризиками на підприємстві дасть можливість ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки та застосовуючи певні методи і техніку управління ризиками зменшити їх негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

На даний час проходить трансформація підходу до оцінки ризику та організації створення системи запобігання ризикам із фінансово орієнтованої на кадрорієнтовану, що підкреслює визначальну роль людини у загальній системі управління.

У третьому розділі було запропоновано шляхи вдосконалення управління ризиками підприємства в умовах військового часу. Основна увага була зосереджена на впровадженні цифрових технологій, адаптації бізнес-моделі до нових умов, а також на організації систем постійного моніторингу ризиків. Таким чином, результати підтверджують значущість управління ризиками для стабільного функціонування підприємства, особливо в періоди значної нестабільності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів і спрямовані на зменшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчикова А. М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці // Економічний вісник. – 2014. – № 1. – С. 38–49.
2. Березуцький В. В., Адаменко М. І. Небезпечні виробничі ризики та надійність. – Харків : НТУ «ХП», 2016. – 33 с. – Режим доступу: <http://surl.li/ughyn>
3. Березянко Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 43.
4. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 116–121.
5. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 34–41.
6. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – № 33. – С. 89–93.
7. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. – Одеса : Зв'язок, 2012. – 152 с.
8. Глущевський В. В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності // Фінанси України. – 2019. – № 10. – С. 116–124.
9. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 11. – С. 29–42.
10. Горго І. О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств // Науковий вісник НУБіП України. – 2018. – № 284. – С. 288–298.
11. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види // Економічний простір. – 2021. – № 176. – С. 58–64.

12. Дюгованець О.М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 6, 1. С. 92–97.
13. Заруба О.Д. Страхова справа: підручник. К.: Знання, 2008. 320 с.
14. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
15. Картузов Є.П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 115-124.
16. Каюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика. 2019. № 3. С. 1–3.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
18. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент». Основні функції менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/1316022412637/menedzhment/osnovnye_funktsii_menedzhmenta
19. Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. – Львів : Растр-7, 2016. – 318 с.
20. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. – Хмельницький : ПП Ковальський В. В., 2017. – 312 с.
21. Мала І. Б. Напрямки підвищення ефективності гірничозбагачувального комбінату // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку : тези доп. наук. конф. (Київ, 23 квіт. 2021 р.) / Університет «КРОК». – Київ : Університет «КРОК», 2021.
22. Мала І. Б. Співпраця та взаємодія загальнодошкільних навчальних закладів з ВНЗ // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та

перспективи розвитку : тези доп. наук. конф. (Київ, 23 квіт. 2021 р.) / Університет «КРОК». – Київ : Університет «КРОК», 2021.

23. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур // Молодий вчений. – 2018. – № 4. – Режим доступу: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tezza-robotoiu-konferentsii/file>

24. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством // Вісник КНТЕУ. – 2020. – № 2. – С. 58–68.

25. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2018. – № 2. – С. 52–59.

26. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19 // Бізнес-Інформ. – 2021. – № 2. – С. 131–137.

27. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2020. – № 17. – С. 257–267.

28. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1(2). – С. 77–82.

29. Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – Т. 2, № 2(66). – С. 224–227.

30. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2019. – Вип. 198, Т. IV. – С. 910–916.

31. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. – Київ : [видавництво не зазначено], 2015.

32. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70–71. – С. 75–82.

33. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса / Державний університет «Одеська політехніка». – Одеса, 2022. – С. 52–54.

34. ТОВ «Ташир» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43034771/

35. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 51. – С. 171–176.

36. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Вип. 2. – С. 9–13.

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

38. Юшкіна О. М., Пазєєва Г. М. Реалізація стратегічних планів в загальноосвітніх закладах під час пандемії // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку : тези доп. наук. конф. (Київ, 23 квіт. 2021 р.). – Київ : Університет «КРОК», 2021.

39. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики // Банківська справа. – 2019. – № 1. – С. 20–30.

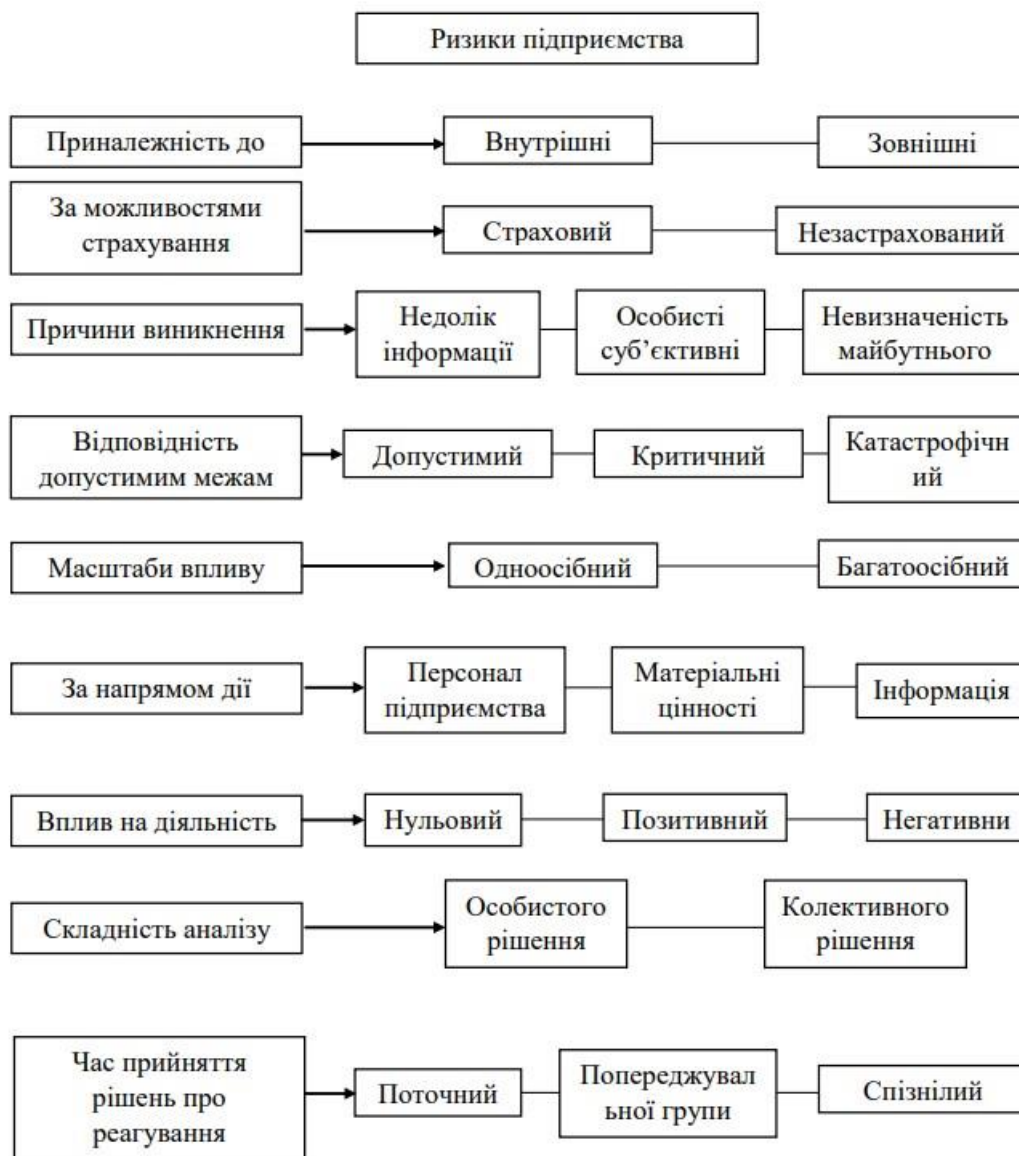
40. Вітлінський В. Економічний ризик, системний аналіз, менеджмент. – Київ : [видавництво не зазначено], 2018.

41. Великоіваненко Г. Менеджмент зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності : навч. посіб. – Київ : [видавництво не зазначено], [рік не зазначено].
42. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. – Львів : [видавництво не зазначено], 2010.
43. Лук'янова В. Роль і місце бізнес-процесів у системі управління підприємством. – Харків : [видавництво не зазначено], 2018.
44. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. – Київ : [видавництво не зазначено], 2016.
45. Дубровка О. С. Ризики підприємства сучасності : підручник. – Київ : [видавництво не зазначено], 2024.


ДОДАТКИ

.ДОДАТОК А

Класифікація ризиків у діяльності підприємства



Довідка з ЄДР ТОВ Ташир

 Повне досьє на кожну компанію України 0 800 309 077 youcontrol.com.ua	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАШИР" ТОВ "ТАШИР" Код ЄДРПОУ 43034771 ● Зареєстровано	
Актуально на 26.02.2025, 11:01:46	
Статус з ЄДР	● Зареєстровано
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАШИР" (ТОВ "ТАШИР")
Найменування юридичної особи іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "TASHIR" Скорочене найменування іноземною мовою LLC "TASHIR"
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"ТАШИР"
Ідентифікаційний код юридичної особи	43034771
Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі	
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 08130, Київська обл., Кієво-Святошинський р-н, село Петропавлівська Борщагівка, ВУЛИЦЯ ПЕТРОПАВЛІВСЬКА, будинок 6
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір: 1 000,00 грн
Активация	