

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

**Малинський Владислав Федорович**

**Кваліфікаційна робота**

На тему: «Ризик-менеджмент в діяльності компанії»

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

\_\_\_\_\_ В.Ф. Малинський

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,

доктор економічних наук, професор

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

**Київ – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів ризик-менеджменту в діяльності компанії, а також виявлення існуючих ризиків та розробці заходів їх мінімізації на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних засад ризик-менеджменту, аналіз ризиків, що впливають на діяльність підприємства, та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками.

Об’єктом дослідження є процес ризик-менеджменту в діяльності компанії.

Предметом дослідження є методи та інструменти ризик-менеджменту, що застосовуються в компанії для ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність ризик-менеджменту, його основні методи та етапи впровадження в діяльності компанії. Проведено аналіз ризиків Товариства з обмеженою відповідальністю “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”, визначено їх вплив на фінансово-господарський стан підприємства. Запропоновано сучасні підходи до управління ризиками та розроблено рекомендації щодо їх мінімізації, включаючи оцінку ефективності впроваджених заходів.

Кваліфікаційна робота містить 74 стор., 5 рис., 18 табл., 53 дж., 4 дод.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління ризиками, оцінка ризиків, мінімізація ризиків, ТОВ “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”

## ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of risk management in a company's activities, as well as the identification of existing risks and the development of measures to minimize them, using the example of the Limited Liability Company “Torhovyi dim “Miasna hildiia”.

The aim of the research is to examine the theoretical and methodological foundations of risk management, analyze the risks affecting the company's operations, and develop practical recommendations for improving risk management efficiency.

The object of the qualification work is the risk management process in a company's activities.

The subject of the study includes the methods and tools of risk management applied in the company for risk identification, assessment, and mitigation.

The research base of the qualification paper is the Limited Liability Company “Torhovyi dim “Miasna hildiia”.

The qualification work explores the essence of risk management, its key methods, and the stages of its implementation in the company's operations. A risk analysis of the Limited Liability Company “Torhovyi dim “Miasna hildiia” has been conducted, assessing their impact on the financial and economic state of the enterprise. Modern risk management approaches have been proposed, and recommendations for their minimization have been developed, including an evaluation of the effectiveness of the implemented measures.

The qualification paper contains 74 pages, 5 figures, 18 tables, 53 sources, and 4 appendices.

Keywords: risk management, risk assessment, risk minimization, financial stability, LLC “Torhovyi dim “Miasna hildiia”.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та теоретичні засади впровадження ризик менеджменту в діяльності компанії .....	8
1.2. Передумови та етапи впровадження ризик менеджменту в діяльності компанії .....	12
1.3. Методичні основи аналізу та оцінювання ризиків в діяльності компанії.....	15
Висновок до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....</b>	<b>24</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” та його ринкового середовища .....	24
2.2. Виявлення та оцінка ключових ризиків для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....	31
2.3. Оцінка фінансово-господарського стану компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” та її вразливості до ризиків .....	37
Висновок до розділу 2.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....</b>	<b>45</b>
3.1. Застосування сучасних методів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....	45
3.2. Розробка заходів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....	48
3.3. Моніторинг та оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” .....	54
Висновок до розділу 3.....	59

	5
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>70</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний економічний простір характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, що підвищує вразливість підприємств перед кризовими явищами. За таких умов ризик-менеджмент набуває ключового значення в стратегічному розвитку компаній. Постійне зростання ризиків і загроз для їхньої діяльності обумовлює необхідність ефективного ризик-менеджменту, який відіграє важливу роль у зміцненні стійкості бізнесу.

В умовах повномасштабного вторгнення та військової агресії росії рівень загроз здійснення господарської діяльності зростає щодня. Вітчизняним підприємствам потрібно враховувати дедалі більше зовнішніх факторів, які впливають на їх господарську діяльність, клієнтів, матеріально-технічне забезпечення та партнерів. Аналіз та оцінка ризиків дозволяє підприємствам зменшити видатки, збільшити прибутки, покращувати сильні сторони компанії та реалізовувати можливості, що позитивно впливає на фінансову стабільність організацій та їх конкурентоспроможність на ринку. Саме тому якісний ризик-менеджмент є важливим елементом успішного розвитку підприємства.

Питання ризик-менеджменту в діяльності підприємства досліджувалось багатьма науковцями, такими як: Кривда О. В. [1], Цвігун Т.В. [2], Тюленєва Ю. В. [3], Алькема В. Г. [4], Кириченко О. С. [4] та інші.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів ризик-менеджменту, ідентифікація основних ризиків, що впливають на діяльність компанії, та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- розглянути основи ризик-менеджменту, його концепції та методи;
- визначити особливості інтегрування системи ризик-менеджменту в діяльність підприємства;
- проаналізувати ключові ризики, які можуть виникати в діяльності компанії;

- оцінити вплив ймовірних ризиків на фінансово-економічний стан підприємства;
- розробити комплексну програму відновлення фінансової стабільності підприємства;
- підготувати пропозиції щодо впровадження ризик-менеджменту в діяльність підприємства ТОВ “Торговий дім ”М’ясна гільдія” ;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на стабільність компанії ТОВ “Торговий дім ”М’ясна гільдія”.

Об'єктом дослідження є процес ризик менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є ризик менеджмент на підприємстві.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю “Торговий дім ”М’ясна гільдія”.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано такі методологічні підходи: загальнотеоретичний аналіз, методи збору та обробки інформації, SWOT-аналіз, розрахункові методи, а також аналіз фінансово-управлінської звітності підприємства.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають законодавчо-нормативні акти, статті наукових видань, дисертаційні і монографічні матеріали, фінансова звітність ТОВ “Торговий дім ”М’ясна гільдія”.

Практична результативність кваліфікаційної роботи: в ході виконання дослідження було досліджено процес ризик-менеджменту в діяльності підприємства ТОВ “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”. Аналіз фінансово-господарського стану компанії показав, що ефективне управління ризиками є важливим фактором забезпечення її стабільності та конкурентоспроможності.

На основі проведених досліджень було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту підприємства. Зокрема, запропоновано впровадження сучасних методів аналізу та оцінки ризиків, удосконалення механізмів управління фінансовими загрозами, а також створення відділу ризик-менеджменту.

Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості компанії, зниженню рівня втрат від непередбачуваних подій, а також підвищенню ефективності операційної діяльності. Впровадження запропонованих інструментів дозволить підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та мінімізувати негативні наслідки можливих кризових ситуацій.

Отже, кваліфікаційна робота демонструє, що ризик-менеджмент в діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності компанії для вдосконалення системи управління ризиками, а також як база для подальших досліджень у цій сфері.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність та теоретичні засади впровадження ризик менеджменту в діяльності компанії

В Україні ризик-менеджмент сприймається як функція, яка має, перш за все, мету запобігти або зменшити можливі збитки компанії. Це пов'язано з тим, що керівники, що обіймають посаду ризик-менеджера, невідривно пов'язані з сферою страхування. Насамперед ризики, з якими стикаються підприємства в ході своєї господарської діяльності мають дуже різносторонній характер та не всі з них можна покрити страхуванням.

Термін «ризик» має грецьке походження – «*risikon, ridsa*», що означає струмок або скелю. В італійській мові «*risiko*» перекладається як небезпека чи загроза, а «*risisare*» означає маневрувати між скелями. У французькій мові слово «*risque*» означає загрозувати або ризикувати. [5]

Ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємств, організацій та установ. Функціонування в умовах ризику зумовлює необхідність запровадження ефективної системи управління ним, оскільки його вплив може суттєво позначатися на результатах діяльності. Всі підприємства та організації так чи інакше здійснюють управління ризиками, однак цей процес нерідко є несистемним, характеризується відсутністю чітких алгоритмів дій і недостатньою компетентністю, що зумовлено ігноруванням сучасних методик і кращих практик управління ризиками.[6]

Згідно з дослідженнями Боровик М. В.[7] ризик – це ймовірність настання контрольованої події в умовах невизначеності економічного середовища, що підлягає кількісній та якісній оцінці. Науковець О. Л. Захарова [8] вважає що ризик – це ймовірність того, що фактичний результат, імовірно, відхилиться від очікуваного значення.

Проаналізувавши матеріали, було сформовано власне поняття ризику. Ризик - це ймовірність настання небажаної події, яка може негативно позначитися на досягненні бізнес-цілей. У зв'язку з постійними змінами в глобальному бізнесі, управління ризиками є важливим аспектом успішної діяльності підприємства.

З розвитком сучасного менеджменту, ризик-менеджмент стає все більш важливим на підприємствах. У минулому, управління ризиками обмежувалось страхуванням та уникненням ризиків у виробничому процесі. Однак з часом ця концепція охопила всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, економічні та соціальні аспекти.

Т. В. Цвігун [9] в своїй роботі визначив, що управління ризиками, або ризик-менеджмент, являє собою спеціалізовану управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного захисту підприємства від небажаних закономірних чи випадкових подій. Науковці Михайленко О. В, С. М. Ніколаєнко, Насіканова О. О. [10] також підтримують цей погляд, описуючи управління ризиками як комплексну діяльність, спрямовану на мінімізацію або компенсацію можливих збитків для об'єкта в разі виникнення несприятливих подій, а також на розробку ефективних стратегій протидії та забезпечення стійкості. У цьому визначенні науковці акцентують увагу на цілі управління ризиками, проте, на нашу думку, недостатньо враховують особливості самого процесу його здійснення. У загальному сенсі, управління ризиками – це комплексна діяльність, яка охоплює планування та ухвалення рішень, спрямованих на мінімізацію небезпек чи ризиків. Ризики можуть бути як малоймовірними, так і ймовірними, а також включають більш поширену волатильність попиту, внутрішніх процесів та постачання[8].

Ми погоджуємось з тим, що невизначеність є невід'ємною частиною бізнесу, тож ризик є невід'ємною складовою прийнятих економічних рішень [11]. Ми також вважаємо, що невизначеність та ризик є важливими факторами для підприємницької діяльності. Якщо порівняти їх, то можна відзначити, що головна відмінність між ними полягає в тому, що ризик можна виміряти, тоді як невизначеність не може бути повністю визначена. Загалом відомо, що планування та реалізація проектів здійснюється в умовах невизначеності, які можуть

створювати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому моє розуміння невизначеності полягає у відсутності повної та достовірної інформації про принципи реалізації проекту. Невизначеність може бути пов'язана з потенційною можливістю небажаних умов, ситуацій або наслідків, що вважається ризиком. Тому, із збільшенням рівня невизначеності, ризик для господарської діяльності підприємств також збільшується.

Чинники, які спричиняють невизначеність в підприємницькій діяльності [12, 13], можуть бути класифіковані на декілька категорій:

- економічні фактори (ринкові зміни, коливання валютного курсу, висока інфляція, законодавчі зміни);
- технологічні фактори (технологічний прогрес, нові винаходи залежність від певних технологій);
- соціальні чинники (зміна смаків та потреб, демографічні зміни, зміна культурних цінностей);
- екологічні чинники (зміна клімату, погіршення навколишнього середовища, обмежене використання певних ресурсів);
- юридичні фактори (зміни в законодавстві, нові нормативні акти);
- людський фактор (зміни в кваліфікації та здібностях персоналу, нестача персоналу, проблеми з мотивацією персоналу).

На ринку будь-яке господарство стикається з різноманітними ризиками, тому необхідність у забезпеченні ефективного контролю над ними стає критично важливою. Однак, термін "управління ризиками" має різне тлумачення залежно від концепцій управління, що призводить до неоднозначності в його формулюванні.

Розглянемо схему побудови механізму управління ризиками підприємства, яка являє собою сукупність послідовних та взаємозалежних принципів, методів і важелів, що забезпечують ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1).

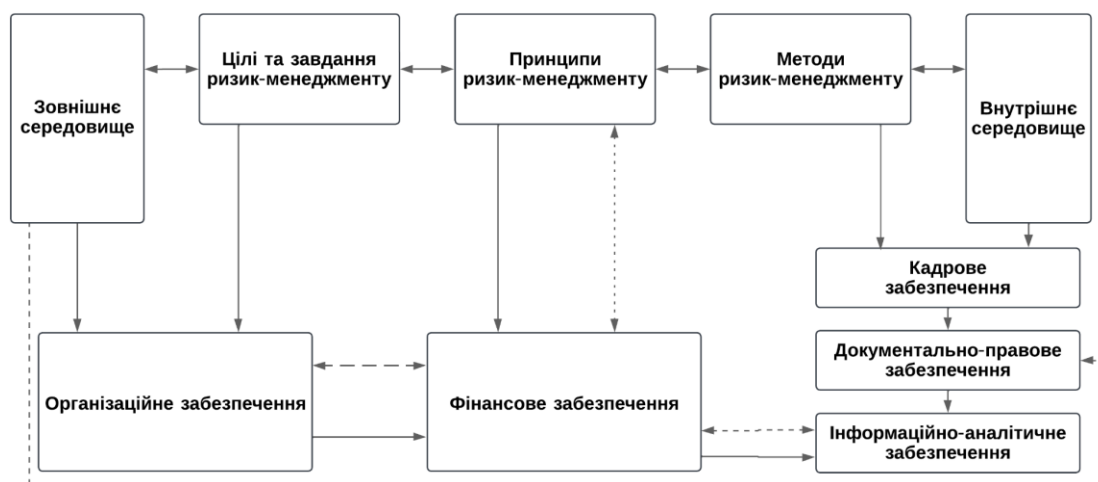


Рис. 1.1. Механізм управління ризиками підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Основними чинниками реалізації механізму управління ризиками підприємства є чітке визначення цілей управління ризиками, формулювання етапів процесу управління ризиками, розробка методики оцінки рівня ризиків, вибір відповідних інструментів управління ризиками, створення інформаційних та мотиваційних механізмів для ефективного ризик-менеджменту, а також забезпечення достатнього фінансування для підтримки цього процесу.

Таким чином, управління ризиками підприємства залишається актуальним і критично важливим аспектом діяльності в умовах конкурентного середовища. Наукові дослідження підтверджують необхідність розробки ефективного механізму управління ризиками, який включає ідентифікацію та оцінку їх впливу, ухвалення управлінських рішень, вибір відповідних методів управління, а також формування стратегії поведінки підприємства в ризикових ситуаціях. Особливу увагу слід приділяти новим видам ризиків, зокрема тим, що пов'язані з військовими конфліктами. Зниження негативного впливу ризиків та максимальне використання можливостей є ключовими умовами ефективного ризик-менеджменту.

## 1.2. Передумови та етапи впровадження ризик менеджменту в діяльності компанії

Управління ризиками – це процес, який включає ідентифікацію, аналіз та прийняття рішень щодо ризиків, спрямований на максимізацію позитивних результатів і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій. Для забезпечення ефективності системи управління ризиками важливо дотримуватися певних принципів[15]:

- Усвідомлення ризику.
- Персональна відповідальність кожного учасника процесу управління ризиками.
- Співпраця та демократичні принципи в професійних групах, які займаються управлінням ризиками.
- Здатність чітко визначати цілі управління ризиками та впливати на характеристики ризиків, що сприяють досягненню цих цілей.
- Об'єктивність, достовірність, повнота і точність інформації.
- Рівень управління ризиками на всіх рівнях компанії, як на горизонтальних, так і на вертикальних.
- Органічний зв'язок усіх елементів управління підприємницьким ризиком (системний підхід).
- Незалежність індивідуального управління ризиками.
- Рівень прийнятого ризику має бути співвідносним з прибутковістю та фінансовими можливостями компанії.
- Мінімізація обсягу та впливу потенційних ризиків.
- Швидка реакція компанії на внутрішні та зовнішні зміни, які можуть вплинути на реалізацію ризиків.
- Урахування часу в процесі управління ризиками.
- Мінімізація витрат на організацію та впровадження управління ризиками.
- Інноваційний підхід до управління ризиками.

У ризик-менеджменті виділяють кілька основних етапів [7]:

- ідентифікація ризику, супроводжувана оцінкою ймовірності його виникнення та потенційних наслідків;
- розробка ризик-стратегії, спрямованої на зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізацію можливих негативних наслідків.
- вибір методів та інструментів для управління виявленим ризиком.
- безпосереднє управління ризиком.
- оцінка досягнутих результатів, а також коригування ризик-стратегії.

На практиці неможливо усвідомлювати та ідентифікувати усі можливі ризики, які загрожують фінансовій стабільності та господарській діяльності підприємства. Задля запобігання ризикам на попередньому етапі та визначення існуючих проблем в діяльності підприємства використовують SWOT - аналіз, який дозволяє дослідити слабкі сторони та загрози та запобігти їм за допомогою сильних сторін та можливостей.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного управління. Завдяки своїй універсальності, цей метод можна застосовувати до різних об'єктів аналізу, таких як продукція, підприємство, конкуренти, стратегії розширення, тощо. SWOT-аналіз допомагає підприємствам уникнути кризових ситуацій і забезпечує глибше розуміння їхнього положення на ринку[16].

SWOT — це абревіатура від початкових літер англійських слів:

- Strengths (Сильні сторони) — переваги компанії, які вигідно відрізняють її від конкурентів;
- Weaknesses (Слабкі сторони) — аспекти діяльності компанії, які потребують покращення і в порівнянні з конкурентами можуть бути вдосконалені;
- Opportunities (Можливості) — чинники на ринку, що надають усім учасникам можливість для розширення бізнесу;
- Threats (Загрози) — зовнішні чинники та ризики, які можуть негативно вплинути на компанію.

SWOT-аналіз, як інструмент управління, має низку характерних особливостей [16]:

- є початковим етапом стратегічного планування для більшості підприємств;
- є складовою частиною процесу розробки стратегії підприємства;
- служить інформаційною базою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень;
- передбачає спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- передбачає створення парних комбінацій між загрозами та можливостями зовнішнього середовища, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами підприємства, з іншого;
- зосереджується на факторах, які мають найбільший вплив на конкурентну позицію та переваги підприємства;
- передбачає обов'язкову оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства з використанням бальної системи.

SWOT-аналіз є інструментом, який не надає остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але дозволяє систематизувати весь доступний інформаційний матеріал, враховуючи власні думки та оцінки загального положення підприємства.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення їх за категоріями (зовнішні, внутрішні, стратегічні) та видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські тощо). Іншими словами, це процес виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на здатність організації виконувати свої завдання, функції та досягати визначених цілей і стратегічної місії.

Розробка ризик-стратегії є ключовим етапом у процесі управління ризиками, оскільки вона спрямована на зниження ймовірності виникнення ризику та мінімізацію можливих негативних наслідків для підприємства. Ризик-стратегія повинна бути комплексною, адаптованою до конкретних умов компанії та її бізнес-середовища.

Управління ризиком — це вибір і розробка методів зменшення ймовірності реалізації ризиків та мінімізації їхніх наслідків. До таких методів можуть належати:

- зниження ймовірності виникнення ризику;
- зниження негативного впливу;
- уникнення ризику.

Отже, управління ризиками є невід’ємною частиною стратегічного планування та спрямоване на максимізацію позитивних результатів і мінімізацію негативних наслідків. Важливими етапами цього процесу є ідентифікація ризиків, розробка стратегії для їх зниження, вибір відповідних методів управління, а також оцінка досягнутих результатів. Важливу роль у визначенні ризиків відіграє SWOT-аналіз, який дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Розробка та впровадження ризик-стратегії допомагає знизити ймовірність негативних подій та забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах постійної невизначеності.

### **1.3. Методичні основи аналізу та оцінювання ризиків в діяльності компанії**

Більшість організацій, що мають на меті зменшення кількості небезпечних подій та досягнення запланованих цілей, стикаються з необхідністю проведення оцінки ризику. Цілі організації можуть включати різні аспекти діяльності організації, такі як стратегія, випуск продукції, розробка процесів та проектів.

Ризики можуть впливати на фінансові результати, знижувати рентабельність, збільшувати витрати, погіршувати репутацію підприємства, знижувати конкурентоспроможність і так далі.

Найбільш небезпечні ризики для підприємства - це ті, які можуть призвести до великих втрат і наслідків, що загрожують існуванню підприємства. Наприклад,

природні катастрофи, техногенні аварії, фінансові скандали, юридичні проблеми, тощо.

Згідно з ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 оцінка ризику - це процес, який включає ідентифікацію, аналіз та порівняльну оцінку ризику.

Управління ризиками передбачає використання логічних та системних методів, щоб[17]:

- обмінюватися інформацією та консультуватися в галузі ризику;
- встановлювати сферу застосування при ідентифікації, аналізі, оцінці та обробці ризику, що відповідає будь-якій діяльності, процесу, функції або продукції;
- моніторити та аналізувати ризики;
- реєструвати результати та складати звіти.

Оцінка ризику є складовою частиною процесу управління ризиком та є структурованим процесом, який допомагає визначити засоби досягнення запланованих цілей та аналізує наслідки та ймовірність виникнення небезпечних подій, щоб вирішити, чи необхідне управління ризиком.

Оцінка ризику дозволяє відповісти на такі фундаментальні питання [17]:

- Що станеться і чому (ідентифікація небезпечних подій)?
- Які наслідки цих подій?
- Яка ймовірність їх виникнення?
- Які фактори можуть зменшити несприятливі наслідки або зменшити ймовірність виникнення небезпечних ситуацій.

Оцінка ризику відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління ризиками та передбачає:

- усвідомлення потенційних загроз і їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей організації;
- отримання релевантної інформації для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- ідентифікацію небезпек та аналіз їхніх джерел;

- виявлення критичних ризикових чинників, а також вразливих елементів організаційної структури та функціональних систем;
- можливість порівняльного аналізу рівнів ризику з альтернативними організаціями, технологіями, процесами або методами;
- налагодження ефективного обміну інформацією щодо ризиків та пов'язаних із ними невизначеностей;
- формування бази для пріоритезації ризиків відповідно до їх значущості;
- запобігання повторенню інцидентів шляхом вивчення їхніх причин і наслідків;
- обґрунтований вибір стратегій і заходів з управління ризиками;
- дотримання вимог чинного законодавства та нормативно-правових актів;
- прийняття виважених рішень щодо прийнятності ризику з урахуванням встановлених критеріїв;
- забезпечення безперервної оцінки ризиків на всіх етапах життєвого циклу продукції чи послуги.

Процес загального оцінювання ризику складається з наступних етапів: загальний огляд; ідентифікування ризику; аналізування ризику; оцінювання ризику; документація; моніторинг і критичне аналізування загального оцінювання ризику [17].

Оцінка ризиків включає комплексний підхід до визначення можливих загроз, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей, і дозволяє відповідальним особам краще зрозуміти ризики, що перед ними стоять. Результатами процесу оцінки є дані, які стають основою для управління ризиками та прийняття рішень в організації. Цей процес включає ідентифікацію можливих загроз, їх аналіз та порівняльну оцінку (див. рис. 1.2).

Згідно з ДСТУ ІЕС/ІБО 31010:2013[17], ідентифікація ризиків – це процес виявлення, усвідомлення та реєстрації можливих загроз.

Метою цього процесу є визначення того, що може статися або які фактори можуть вплинути на досягнення цілей організації. Після ідентифікації ризиків організація повинна визначити будь-які можливі засоби контролю, особливо ті, що стосуються конструктивних особливостей, людей, процесів і систем.

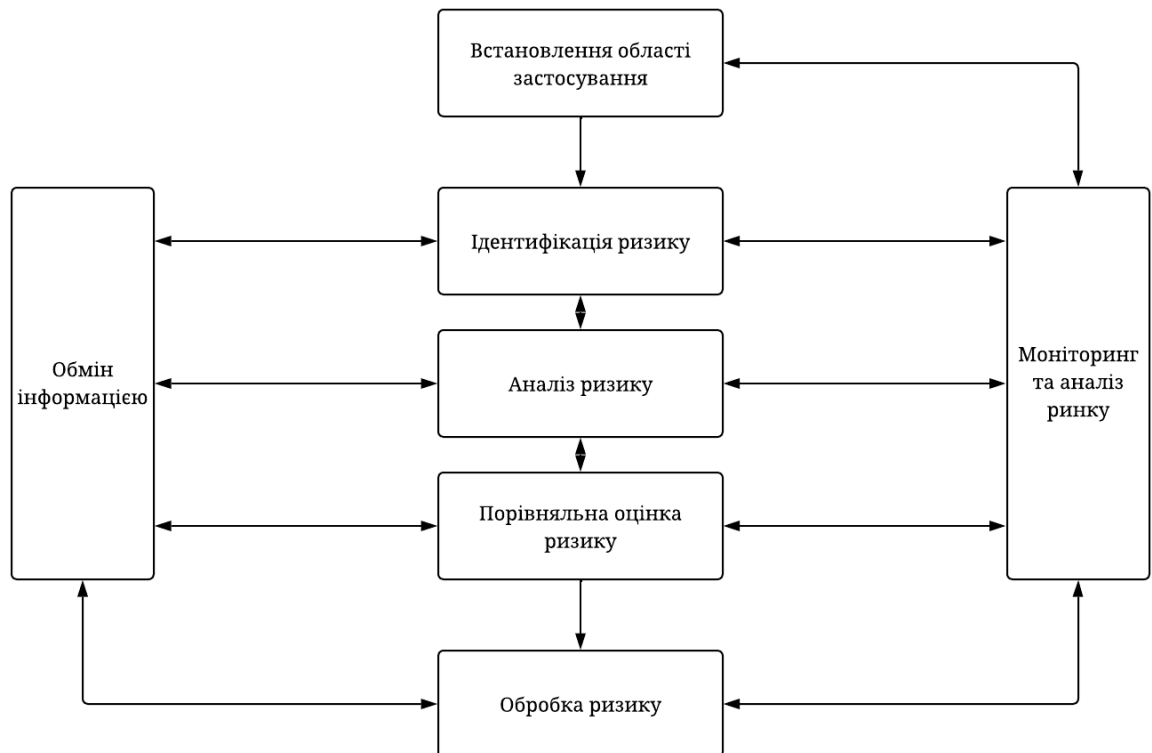


Рис.1.2 Вхідні дані процесу загальної оцінки ризику

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Існують різні методи ідентифікації ризику, серед яких можна виділити такі [7]:

- оцінка ризику на основі документальних свідчень, таких як аналіз контрольних листів, дослідження експериментальних даних, аналіз подій, що відбулися в минулому;
- підхід, за яким група експертів використовує структуровану низку запитань або підказок для ідентифікації ризику;
- індуктивні методи, такі як HAZOP.

Аналіз ризиків включає збір та дослідження інформації про можливі ризики. Цей аналіз є важливою складовою загального процесу оцінки ризику, допомагає

приймати рішення про необхідність управління ризиками, а також допомагає вибрати відповідні стратегії та підходи до управління ризиками. Аналіз ризиків передбачає оцінку ймовірності та можливих наслідків небезпечних подій, з урахуванням ефективності вже застосованих методів управління. Дані про ймовірність та наслідки подій використовуються для визначення рівня ризику.

Методи, які використовуються в аналізі ризику, можуть бути якісними, кількісними або змішаними. Глибина та детальність аналізу залежить від обставин, наявності достовірних даних та організаційних потреб, пов'язаних із прийняттям рішення. Деякі методологічні та аналітичні рівні деталізації можуть бути встановлені відповідно до правових та обов'язкових вимог.

При оцінці ризику використовується шкала з трьома рівнями: "високий", "середній" і "низький". Оцінка наслідків та ймовірності можуть бути об'єднані, щоб визначити рівень ризику за відповідною формулою. У цьому випадку, якісні критерії дають порівняльну оцінку.

У процесі кількісного аналізу було визначено значимість і цінність наслідків, ймовірність та значення рівня ризику в одиницях, що встановлюються в процесі формулювання обсягу управління ризиками.

У змішаних методах використовується числова шкала для оцінки наслідків та ймовірності, а також їх поєднання для визначення рівня ризику.

Аналіз внутрішньої ситуації дозволяє виконати SWOT-аналіз. [19]

Він є одним з найбільш використовуваних методів аналізу в будь-якій сфері діяльності завдяки своїй простоті та зрозумілості концепції. SWOT-аналіз складається з групування факторів за чотирма категоріями: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози), і встановлення між ними зв'язків.

Сильні сторони - це переваги бізнесу над іншими установами та організаціями, такі як спеціалізація, сильні партнери, цікава діяльність, креативні дослідження, участь волонтерів, командна робота, підвищений комфорт споживачів тощо. Слабкі сторони - це проблеми, які потребують уваги, такі як фінансові проблеми, проблеми розвитку компанії, невирішені потреби

співробітників тощо. Можливості - це сфери, де сильні сторони фірми використовуються недостатньо. Загрози - це фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди підприємству.

SWOT-аналіз дає можливість виявити сильні та слабкі сторони бізнесу та надає базу для розробки стратегії його розвитку.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно виконати наступні етапи[16]:

1. визначити чинники, які впливають на діяльність підприємства та визначити ступінь їх впливу;
2. визначити ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації (табл. 1.2);
3. визначити ймовірність виникнення загрози та її вплив на діяльність організації (табл. 1.3);
4. Оцінити внутрішнє середовище організації;
5. Побудувати матрицю аналізу SWOT.

Таблиця 1.1

## Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока(В)	Середня(С)	Низька(Н)
Високий(В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній(С)	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький(Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: Розроблено автором за науковими напрацюваннями[16]

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії.

## Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Невеликий
<b>Висока</b>	Сильний вплив, висока ймовірність	Помірний вплив, висока ймовірність	Невеликий вплив, висока ймовірність
<b>Середня</b>	Сильний вплив, середня ймовірність	Помірний вплив, середня ймовірність	Невеликий вплив, середня ймовірність
<b>Низька</b>	Сильний вплив, низька ймовірність	Помірний вплив, низька ймовірність	Невеликий вплив, низька ймовірність

Джерело: Розроблено автором за науковими напрацюваннями[16]

Можливості з високою та середньою ймовірностями та сильним впливом мають велике значення для організації і повинні бути обов'язково виконані.

Таблиця 1.3

## Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Ступінь впливу загрози на діяльність підприємства			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі удари”
<b>Висока</b>	Висока ймовірність руйнування	Висока ймовірність критичного стану	Висока ймовірність важкого стану	Висока ймовірність “легких ударів”
<b>Середня</b>	Середня ймовірність руйнування	Середня ймовірність критичного стану	Середня ймовірність важкого стану	Середня ймовірність “легких ударів”
<b>Низька</b>	Низька ймовірність руйнування	Низька ймовірність критичного стану	Низька ймовірність важкого стану	Низька ймовірність “легких ударів”

Джерело: Розроблено автором за науковими напрацюваннями[20]

В умовах нестабільного ринкового середовища та високої невизначеності оцінка ризику передбачає аналіз чутливості фінансових результатів до змін ключових параметрів діяльності. Оскільки ефективність управлінських рішень завжди певною мірою пов'язана з можливістю відхилення фактичних показників від запланованих, оцінка ризику має враховувати потенційні загрози та їхній вплив на фінансову стабільність підприємства.

Метод експертних оцінок застосовується у випадках, коли використання статистичних підходів до оцінки ризику є неможливим. Замість цього залучаються методи, що базуються на досвіді та інтуїції фахівців. У рамках цього підходу експертам надається перелік потенційних ризиків, і вони оцінюють ймовірність їх виникнення за заданою шкалою[21].

Приклад такої шкали може виглядати наступним чином[21]:

- 1 – ризик є незначним;
- 2 – ризикова ситуація, ймовірно, не відбудеться;
- 3 – неможливо точно визначити ймовірність настання ризикової ситуації;
- 4 – ризикова ситуація, найімовірніше, відбудеться;
- 5 – ризикова ситуація неминуча.

Застосування методу експертних оцінок дозволяє отримати суб'єктивну, але професійну оцінку ризиків, що є важливим інструментом у процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Підсумовуючи, можна сказати, що аналіз та оцінка ризиків є дуже важливим етапом управління ризиками. Завдяки аналізу можна скласти перелік можливих дій щодо усунення слабких сторін підприємства, у тому числі за рахунок переваг; сформулювати варіанти розвитку підприємства при зміні зовнішніх факторів, методи використання переваг для зниження ризиків тощо.

Залежно від обставин та організаційних потреб, можуть бути використані якісні, кількісні або змішані методи аналізу ризиків. Аналіз ризиків допомагає вибрати оптимальні стратегії та підходи до управління ризиками, а також

приймати обґрунтовані рішення щодо їх усунення або зниження впливу. Це сприяє забезпеченню стабільності та успішності організації у змінних умовах.

## **Висновок до розділу 1**

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні засади ризик-менеджменту в діяльності компанії. Встановлено, що ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Вміле керування ризиком забезпечує зменшення впливу негативних подій на фінансово-господарські результати компанії та сприяє зміцненню її стабільності та конкурентоспроможності.

Розкрито сутність ризику, охарактеризовано основні підходи до його розуміння в роботах науковців, проаналізовано сучасні трактування ризик-менеджменту. Було визначено, що управління ризиками є складовою частиною стратегічного менеджменту, яка охоплює процеси ідентифікації, оцінювання, контролю та реагування на ризики.

Розглянуто основні передумови впровадження ризик-менеджменту, визначено принципи, якими має керуватися підприємство при його реалізації. Виокремлено основні етапи управління ризиками.

Представлено методичні засади аналізу та оцінювання ризиків. Узагальнено практичні підходи до оцінки ризиків, зокрема якісні, кількісні та змішані методи. Наведено приклади застосування експертних оцінок, ризик-матриць, а також структурованого процесу відповідно до стандарту ДСТУ ISO 31010:2013. Визначено, що ефективна оцінка ризиків дозволяє сформувати обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень, знижуючи рівень невизначеності у діяльності компанії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” та його ринкового середовища**

Організаційна структура підприємства — це система взаємопов’язаних виробничих ланок, потоків ресурсів та органів управління, що визначає їх взаємодію для досягнення стратегічних цілей компанії.[22]

Ця структура тісно пов’язана з її основними елементами: управлінськими ланками на різних рівнях, цілями, функціями, процесами управління, чисельністю та кваліфікацією працівників, рівнем централізації чи децентралізації управлінських функцій, а також інформаційними зв’язками. У межах організаційної структури здійснюється передача інформації та прийняття управлінських рішень, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів і спеціалізацій.

Механістичні структури відрізняються чіткою ієрархією влади, формалізованими правилами та процедурами, централізованим прийняттям рішень, підбором кадрів за технічними кваліфікаціями, об’єктивною системою винагороди та захищеністю працівників від необґрунтованих звільнень. До таких структур належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури управління.[22]

Адаптивні структури розробляються для того, щоб організація могла оперативіно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та впроваджувати інноваційні технології.

Основна мета організаційної структури — забезпечити ефективну роботу як персоналу, так і підприємства в цілому, а також впровадження нових підходів до управління компанією.

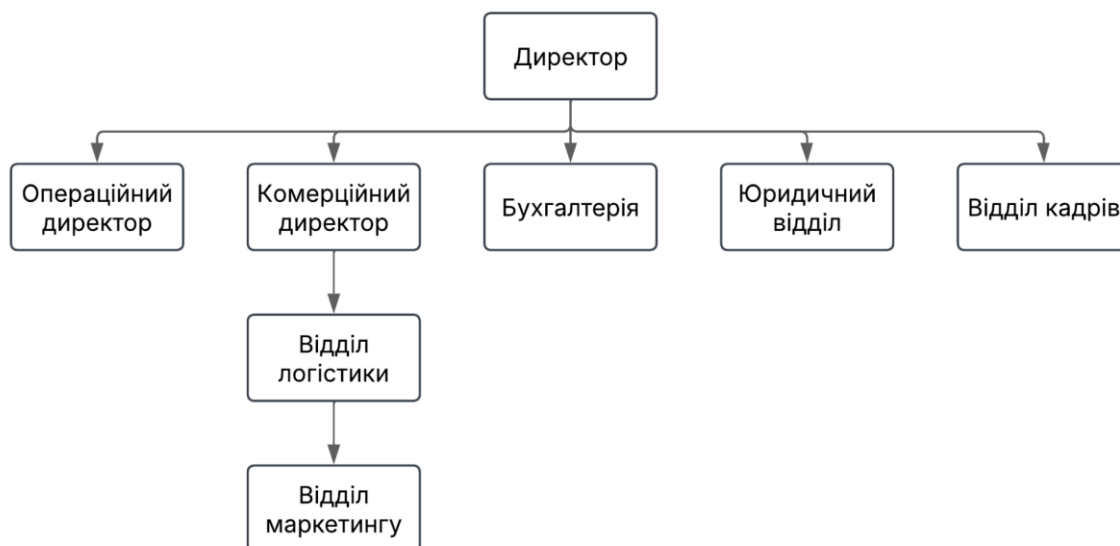


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ “Торговий дім “М’ясна гільдія”

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [24]

ТОВ "ТД "М'ясна гільдія" використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Це означає, що керівництво базується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності між рівнями управління. Основна робота здійснюється за лінійною схемою, а функціональні відділи підтримують керівників у вирішенні управлінських завдань.

Завдяки ієрархічності така структура дозволяє оперативно впроваджувати управлінські рішення, сприяє вузькій спеціалізації підрозділів, підвищує ефективність роботи та дає змогу гнучко розподіляти ресурси.

Вищим органом правління в ТОВ "ТД "М'ясна гільдія" є Загальні збори учасників (власників). Відповідно до закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”[23] до компетенції загальних зборів учасників належать:

1. визначення основних напрямів діяльності товариства;
2. внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;
3. зміна розміру статутного капіталу товариства;
4. затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;

5. перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених цим Законом;
6. обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;
7. обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;
8. визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;
9. створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
10. прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;
11. затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
12. розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
13. прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;
14. прийняття рішення щодо обліку або припинення обліку часток товариства в обліковій системі часток;
15. прийняття інших рішень, віднесених законом до компетенції загальних зборів учасників.

Керівництво підприємством здійснює Директор. У його підпорядкуванні знаходяться: Операційний директор, в обов'язки якого входить підтримка функціональності мережі ресторанів та відкриття нових закладів; Комерційний

директор у підпорядкуванні якого є відділ логістики та відділ маркетингу. У безпосередньому підпорядкуванні директорів знаходяться: юридичний відділ, відділ кадрів, Головний бухгалтер та бухгалтерія.

Юридичний відділ виконує правове забезпечення діяльності підприємства: складає та аналізує договори, здійснює контроль за трудовими відносинами, працює з претензіями та суперечками.

Відділ кадрів контролює наявність працівників в штаті, регулює заробітну плату, рекрутує нових робітників.

Бухгалтерія займається веденням бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контролює збереження майна акціонерного товариства.

Головний економіст відповідає за досягнення економічних цілей компанії.

Заступник з питань маркетингу разом із маркетинговим відділом аналізують ринок та розробляють стратегію маркетингової та збутової політики.

За формою власності “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” є товариством з обмеженою відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю – одна з найпоширеніших форм ведення бізнесу, що передбачає комерційну діяльність, спрямовану на отримання прибутку через володіння майном, продаж товарів, виконання робіт або надання послуг.

Статутний капітал таких компаній розподілений між засновниками у вигляді часток. Вони не несуть відповідальності за зобов’язання компанії та ризики збитків понад розмір своїх внесків. Однак у разі банкрутства товариства учасники можуть нести субсидіарну відповідальність за борги компанії всім належним їм майном.

Відповідно до Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”[23] товариства за типом поділяються на товариства з обмеженою та товариства з додатковою відповідальністю.

Керівником підприємства є Шкурупій Євгенія Ігорівна, а головними бенефіціарами виступають Шпильовий Богдан Іванович та Шкурупій Євгенія Ігорівна.

Вищим органом правління в ТОВ "ТД "М'ясна гільдія" є Загальні збори учасників (власників).

Мета діяльності підприємства – раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності, отримання прибутку та створення соціально-економічної бази для працівників.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал компанії ТОВ „ТД „М'ЯСНА ГІЛЬДІЯ“, складає 1 182 500 грн. Засновником є товариство з обмеженою відповідальністю "ДОМЕНІК".

За метою за характером діяльності товариство є комерційним, тобто здійснює операції та угоди з купівлі-продажу або перепродажу товарів.

Юридична адреса підприємства 03040, місто Київ, вулиця Красилівська, будинок 9.

Код з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – 34693015. Класифікаційний код за видом економічної діяльності (КВЕД) - 156.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, а також:

- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

- 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

Галузь економіки – харчова промисловість, м'ясопереробна галузь. ТОВ “ТД ”М’ясна гільдія” спеціалізується на виготовленні м’ясних виробів, полуфабрикатів а також готової продукції. Зокрема, “м’ясна гільдія” виготовляє полуфабрикати для ресторанів ТМ “Gremio”. Технологія виготовлення та якість продукції відповідають європейським стандартам.

При дослідженні фінансової звітності найчастіше застосовується коефіцієнтний аналіз, результати якого можуть слугувати основою для прийняття бізнес-рішень або використовуватися як вихідні дані для подальших досліджень.

Серед таких методів – сценарний аналіз, стрес-тестування, кластеризація, класифікація, лінійна та логістична регресія, скориговані моделі тощо.

За результатами фінансової діяльності компанії було сформовано таблиці показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”» для подальшої оцінки.

Таблиця 2.1

Чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	52 957.90	25 506.10	20 445.60
Валовий прибуток, тис. грн	18 118.1	10 033.3	18 327.4
Чистий прибуток, тис. грн	-5 277.40	-6 828.20	-201.90

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Таблиця 2.2

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги ТОВ “Торговий дім ”М’ясна гільдія”

<b>Рік</b>	<b>На початок звітнього періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
2021	1 023.40	2 009.10
2022	2 009.10	862.40
2023	862.40	456.50

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Власний капітал, нерозподілений прибуток ТОВ “Торговий дім ”М’ясна  
гільдія”

	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>-Власний капітал</b>		
<b>2021</b>	1 182.50	1 182.50
<b>2022</b>	1 182.50	1 182.50
<b>2023</b>	1 182.50	1 182.50
<b>-Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)</b>		
<b>2021</b>	-22 312.30	-27 682.00
<b>2022</b>	-27 682.00	-34 518.10
<b>2023</b>	-34 518.10	-34 556.80

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

## 2.2. Виявлення та оцінка ключових ризиків для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

У ринковій економіці ризик є невід’ємною складовою господарської діяльності. Невизначеність умов ведення бізнесу робить повне уникнення ризиків неможливим. Проте це не означає, що варто обирати лише ті рішення, результат яких наперед визначений, оскільки такі підходи зазвичай є малоефективними. Натомість необхідно вміти прогнозувати ризики, оцінювати їх масштаби, розробляти заходи з їх мінімізації та забезпечувати їх утримання в допустимих межах.

Криза на підприємстві відображає загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що ставить під загрозу її життєздатність у відношенні до зовнішнього середовища та потребує впровадження якісно нових

змін. Це переломний момент у ході процесів та дій підприємства, де можуть виникнути два основні сценарії виходу з кризової ситуації: успішне подолання або ліквідація підприємства як остання міра.

Терміни, які наочно пояснюють суть кризи, включають "загострення", що відзначається підвищеним ступенем напруги та непримиренності; "загроза", що передбачає можливість або необхідність виникнення небезпечної або неприємної ситуації; "життєздатність", описуючи здатність підприємства вижити та пристосуватися до негативних умов; "навколишнє середовище", як сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство; та "якісно нові зміни", які відображають трансформації у системі організації підприємства.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, підприємство стикається з різними ризиками, такими як дії конкурентів, постачальників сировини та матеріалів, зміни кон'юнктури, нестабільність національної валюти та рівня інфляції, коливання цін на товари, технологічні помилки у виробництві, нестійка політико-економічна, соціальна або воєнна обстановка в країні та інші.

З погляду економічної безпеки, ризик є чинником, який може мати вплив на діяльність підприємства у формі великої кількості негативних наслідків, таких як штрафні санкції, відмови від співпраці та недоступність кредитів, які можуть призвести до фінансової нестабільності підприємства, обмеження реалізаційних можливостей та потенційної загрози для його існування. Варто відзначити, що ризики також можуть мати позитивний ефект, якщо з ними професійно працювати, контролювати та використовувати як можливості для підприємства. Отже, проведення ризик-менеджменту на підприємстві є необхідною складовою ефективною стратегією управління.

ТОВ «Торговий дім "М'ясна гільдія"» має потенціал для розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності. Однак, якщо не будуть вжиті необхідні заходи, ризики можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Щоб запобігти цьому, підприємство повинно створити новий структурний підрозділ - «Відділ управління ризиками». Цей відділ слугуватиме не лише для запобігання небезпек

у міжнародній торгівлі, але й для контролю ризиків, що пов'язані з інтеграцією з діяльністю підприємства.

Щоб забезпечити ефективне управління ризиками, ризик-менеджери мають розробити детальний план дій і здійснювати його поетапно. На сьогоднішній день існує кілька методів управління ризиками, що дозволяють підприємству ефективно протидіяти негативним наслідкам.

Існує багато думок щодо цього питання, проте було розроблено альтернативну модель виконання процесу управління ризиками, яка описана у стандарті ДСТУ ІЕС/ІБО 31010:2013. Незважаючи на різні точки зору, цей стандарт надає конкретні кроки дій, які допомагають здійснювати ефективне управління ризиками.

У згідності з цим документом, необхідно застосовувати наступні кроки для успішного управління ризиками:

- Визначити характер ризику;
- Ідентифікувати та проаналізувати фактори ризику;
- Описати, як ризики можуть вплинути на підприємство;
- Створити модель впливу на можливі ризики;
- Здійснювати постійний моніторинг процесу управління ризиками;
- Обмінюватися даними про ризики між різними структурними підрозділами.

Таким чином, можливі ризики на підприємстві ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” можна класифікувати на наступні групи:

Фінансові ризики:

- недостатній рівень обігових коштів, що може призвести до затримок у розрахунках з постачальниками та контрагентами;
- коливання цін на сировину, що безпосередньо впливає на собівартість товару та прибутковість підприємства;
- зменшення попиту на продукцію у зв’язку з економічною нестабільністю та зменшенням платоспроможності споживачів.

Юридичні ризики:

- недотримання вимог санітарного та ветеринарного законодавства;
- недотримання партнерами умов договорів або зміну договірних умов.

Ризики виробництва:

- порушення технологічного процесу в діяльності підприємства;
- відсутність електроенергії, що впливає на роботу холодильного та виробничого обладнання;
- перебої з постачанням сировини або підвищення її вартості.

Ризики управління персоналом:

- дефіцит кваліфікованих працівників у сфері харчової промисловості;
- висока плинність кадрів.

Інформаційні ризики:

- витік комерційної або технологічної таємниць;
- збої в роботі інформаційних систем, які забезпечують розрахунок споживачів у мережі ресторанів.

Щоб проаналізувати ці ризики, варто визначити, які з них є найбільш серйозними для підприємства та як вони можуть вплинути на діяльність підприємства, проведемо SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока якість продукції, контроль за сировиною та виробництвом.</li> <li>Налагоджені канали збуту та база постійних клієнтів.</li> <li>Різноманітність продукції.</li> <li>Досвід роботи на ринку, впізнаваність бренду “Gremio de la carne”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Залежність від постачальників сировини.</li> <li>Високий рівень конкуренції.</li> <li>Обмежені можливості для масштабування у межах потужностей.</li> <li>Відсутність інвестицій у нові технології.</li> <li>обмежене знання та досвід у сфері міжнародної торгівлі.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення асортименту продукції.</li> <li>Вихід на нові регіональні або зовнішні ринки.</li> <li>підвищення рівня ефективності виробництва за допомогою впровадження нових технологій.</li> <li>Розвиток онлайн-продажів і доставки готової продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нестача обігових коштів</li> <li>Зростання цін на сировину</li> <li>Енергетичні перебої</li> <li>Зменшення попиту на продукцію</li> <li>Репутаційні ризики (якість продукції)</li> <li>Витік комерційної інформації</li> <li>Дефіцит кваліфікованих кадрів</li> <li>Перебої з постачанням</li> </ul>

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи SWOT-аналіз та ризики, можна виокремити найбільш серйозні загрози для підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”, такі як:

- Нестача обігових коштів
- Зростання цін на сировину
- Енергетичні перебої
- Зменшення попиту на продукцію
- Репутаційні ризики (якість продукції)
- Витік комерційної інформації
- Дефіцит кваліфікованих кадрів
- Перебої з постачанням

Побудуємо матрицю ризиків для оцінки рівня ризику, розрахований за формулою:

$$R = P * I,$$

де P - ймовірність настання ризику, I - рівень впливу на діяльність підприємства, R - рівень ризику

Шкала оцінювання ризиків здійснюється за бальною системою:

Ймовірність виникнення (P):

- Висока (3) — майже неминуча
- Середня (2) — може трапитися
- Низька (1) — малоімовірна

Ступінь впливу (I):

• Високий (3) — критичний вплив на діяльність, прибуток або репутацію

- Середній (2) — значний, але не фатальний вплив
- Низький (1) — обмежений вплив, локальна проблема

Таблиця 2.5

Матриця ризиків підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

Назва ризику	P	I	R	Пріоритет
Нестача обігових коштів	3	3	9	Критичний
Зростання цін на сировину	3	2	6	Високий
Енергетичні перебої	2	3	6	Високий
Зменшення попиту на продукцію	1	3	3	Помірний
Репутаційні ризики (якість продукції)	1	3	3	Помірний
Витік комерційної інформації	2	2	4	Помірний
Дефіцит кваліфікованих кадрів	3	2	6	Високий
Перебої з постачанням	2	2	4	Помірний

Джерело: побудовано автором

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” має багато як можливостей, так і загроз - як наслідок, є велика потреба у створенні відділу управління ризиками.

Аналіз SWOT-аналізу для підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” вказує на наявність кількох сильних сторін, таких як висока якість

виробів, різноманітність продукції, налагоджені канали збуту та база постійних клієнтів. Однак, підприємство також має деякі слабкі сторони, такі як обмежені можливості для масштабування у межах потужностей, відсутність інвестицій у нові технології та обмежене знання та досвід у сфері міжнародної торгівлі.

Загалом, підприємство ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” має перспективи для розвитку, проте необхідно управляти ризиками, зокрема зосередитися на покращенні маркетингових стратегій, залученні додаткового фінансування для розвитку, впровадженні нових технологій та вивченні міжнародного ринку.

### **2.3 Оцінка фінансово-господарського стану компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” та її вразливості до ризиків**

У сучасній практиці використовуються різні методи аналізу фінансового стану, що базуються на застосуванні абсолютних і відносних показників. Вони дозволяють не лише оцінювати окремі статті балансу, а й порівнювати підприємства як у межах однієї галузі, так і між різними секторами економіки. Для отримання об'єктивної картини аналіз варто проводити не тільки за один звітний період, а й у динаміці за кілька років. Якість фінансового аналізу залежить від двох ключових факторів: обґрунтованості вибраних методів і точності, повноти та достовірності використовуваної інформації.

Аналіз фінансових коефіцієнтів передбачає використання взаємозв'язків між різними статтями фінансової звітності з метою оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства.

Основні показники аналізу фінансового стану:

- майновий стан підприємства;
- ефективність використання капіталу;
- рівень ліквідності та платоспроможності;
- фінансова стійкість;

- ділова активність та інвестиційна привабливість;
- рух грошових коштів;
- кредитоспроможність;
- оцінка ризику банкрутства.

Таблиця 2.6

Зміна чистого доходу від реалізації продукції ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ  
“М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Різниця, %
2021	52 957.90	-
2022	25 506.10	-51.84
2023	20 445.60	-19.84

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

У 2022 році кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду зросла на 3,14%, що свідчить про збільшення зобов’язань і скорочення активів підприємства. Однак у 2023 році ситуація змінилася — кредиторська заборгованість зменшилася на 3,48% порівняно з початком звітного періоду.

Валовий прибуток підприємства визначається як різниця між виручкою від реалізації та собівартістю продажів і є ключовим показником ефективності продажів. Протягом аналізованого періоду підприємство працювало зі збитками, оскільки валовий прибуток залишався від’ємним. Найменші втрати було зафіксовано у 2023 році, коли вони склали -201,90 тис. грн, тоді як у 2022 році підприємство зазнало найбільших збитків, що досягли -6 828,20 тис. грн.

Показник абсолютної ліквідності визначає співвідношення найбільш ліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) до поточних зобов’язань. Він відображає частку короткострокових боргів компанії, які можуть бути погашені негайно. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища фінансова стабільність підприємства.

Гроші та їх еквіваленти, поточні зобов'язання ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ  
“М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	2021	2022	2023
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	133.20	85.60	97.40
Поточні зобов'язання, тис. грн	39 215.50	40 446.90	39 040.90

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Розрахуємо абсолютну ліквідність за формулою:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$= \frac{\text{Грошові кошти та грошові еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Ліквідність (2021 рік)} = 133.20 / 39\,215.50 = 0,0034$$

$$\text{Ліквідність (2022 рік)} = 85.60 / 40\,446.90 = 0,0021$$

$$\text{Ліквідність (2023 рік)} = 97.40 / 39\,040.90 = 0,0025$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має нормативне значення в межах 0,1–0,2. Протягом усього аналізованого періоду цей показник залишався нижчим за мінімально допустимий рівень, що свідчило про недостатню фінансову гнучкість компанії. Це означає, що у разі наближення строків погашення зобов'язань підприємство могло мати труднощі з їх своєчасним виконанням. Для покращення абсолютної ліквідності доцільно збільшити обсяг грошових коштів на рахунках.

Коефіцієнти прибутковості (рентабельності) характеризують здатність підприємства отримувати доходи та генерувати прибуток. Одним із ключових показників цієї групи чиста маржа – співвідношення валового прибутку до виручки. Цей коефіцієнт відображає фактичний рівень прибутковості компанії та ефективність її діяльності.

Чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток ТОВ “ТОРГОВИЙ  
ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	52 957.90	25 506.10	20 445.60
Валовий прибуток, тис. грн	18 118.1	10 033.3	18 327.4
Чистий прибуток, тис. грн	-5 277.40	-6 828.20	-201.90

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Валова рентабельність (2021 рік) =  $18\,118.1 / 52\,957.90 * 100\% = 34,21\%$

Валова рентабельність (2022 рік) =  $10\,033.3 / 25\,506.10 * 100\% = 39,34\%$

Валова рентабельність (2023 рік) =  $18\,327.4 / 20\,445.60 * 100\% = 89,64\%$

Рентабельність продажів (2021 рік) =  $-5\,277.40 / 52\,957.90 * 100\% = -10\%$

Рентабельність продажів (2022 рік) =  $-6\,828.20 / 25\,506.10 * 100\% = -26,77\%$

Рентабельність продажів (2023 рік) =  $-201.90 / 20\,445.60 * 100\% = -0,99\%$

Аналізуючи коефіцієнти рентабельності продажів, можна відзначити, що у 2023 році ситуація була відносно кращою порівняно з іншими періодами, хоча показник залишався негативним і склав -0,99%. Низький рівень рентабельності вказує на критичний фінансовий стан підприємства, що, ймовірно, пов’язано з реалізацією значної частини продукції дочірнім компаніям за собівартістю. Для підвищення рентабельності необхідно оптимізувати структуру фінансових ресурсів, зменшити витрати на залучення капіталу та скоротити виробничі витрати.

Однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства є його стійкість, яка визначається співвідношенням власних і залучених коштів.

Власний капітал та резерви, довгострокові зобов'язання ТОВ “ТОРГОВИЙ  
ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	2021	2022	2023
Власний капітал і резерви, тис. грн	-26 499.50	-33 335.60	-33 374.30
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	183.10	291.90	342.50
Баланс (Пасив), тис. грн	12 899.10	7 403.20	6 009.10

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Фінансова стійкість (2021 рік) =  $(-26\,499.50 + 183.10) / 12\,899.10 = -2.04$

Фінансова стійкість (2022 рік) =  $(-33\,335.60 + 291.90) / 7\,403.20 = -4.46$

Фінансова стійкість (2023 рік) =  $(-33\,374.30 + 342.50) / 6\,009.10 = -5.50$

Оптимальне нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,7–0,9. Протягом останніх трьох років фінансова стійкість компанії була значно нижчою за нормативний рівень і демонструвала тенденцію до зниження. Це свідчить про недостатню фінансову стабільність у довгостроковій перспективі та критичний стан підприємства на даний момент.

Фондовіддача – це показник ділової активності компанії, який відображає ефективність використання основних засобів підприємства. Значення цього показника показує, скільки продукції було вироблено або послуг надано на кожну гривню, інвестовану в основні засоби.

Чистий дохід, залишкова сума основних засобів ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ  
“М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	52 957.90	25 506.10	20 445.60
Залишкова сума основних засобів на початок року, тис. грн	5 164.40	5 352.00	3 787.80
Залишкова сума основних засобів на кінець року, тис. грн	5 352.00	3 787.80	2 280.50

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

$$\text{Фондовіддача (2021)} = 52\,957.90 / (5\,164.40 + 5\,352.00) / 2 = 2.52$$

$$\text{Фондовіддача (2022)} = 25\,506.10 / (5\,352.00 + 3\,787.80) / 2 = 1.4$$

$$\text{Фондовіддача (2023)} = 20\,445.60 / (3\,787.80 + 2\,280.50) / 2 = 1.68$$

Як ми бачимо, показник фондовіддачі за останні три роки знизився з 2,52% до 1,68%. Зменшення фондовіддачі свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

При оцінці ефективності управління запасами підприємства важливо аналізувати коефіцієнт їх оборотності. Цей показник відображає, скільки разів за рік запаси повністю оновлюються. Його значення варіюється залежно від сфери діяльності компанії. Низький коефіцієнт може свідчити про надлишкові запаси або слабкі продажі, тоді як високий показник вказує на активний товарообіг, але водночас може сигналізувати про недостатній рівень запасів, що може призвести до перебоїв у виробництві чи постачанні.

Собівартість продукції та вартість запасів ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ  
“М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

	2021	2022	2023
Собівартість, тис. грн	34 839.80	15 472.80	2 118.20
Вартість запасів на початок року, тис. грн	1 872.80	1 750.00	1 322.80
Вартість запасів на кінець року, тис. грн	1 750.00	1 322.80	1 209.10

Джерело: побудовано автором за даними підприємства[24]

Оборотність запасів (2021 рік) =  $34\,839.80 / (1\,872.80 + 1\,750.00) / 2 = 4.81$

Оборотність запасів (2022 рік) =  $15\,472.80 / (1\,750.00 + 1\,322.80) / 2 = 2.52$

Оборотність запасів (2023 рік) =  $2\,118.20 / (1\,322.80 + 1\,209.10) / 2 = 0.42$

Для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” нормативний рівень коефіцієнта оборотності запасів становить 4,5–8 [27]. Однак на підприємстві спостерігається стійка тенденція до його зниження: якщо у 2021 році показник склав 4,81, то у 2023 році він впав до 0,42. Така динаміка свідчить про слабкі продажі та потенційні ризики для фінансової стабільності компанії.

Підбиваючи підсумки діяльності ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”, можна виділити такі ключові аспекти:

- Підприємство демонструє значне зниження чистого доходу, що вказує на погіршення ефективності основної діяльності та проблеми з реалізацією продукції.
- Оборотність запасів суттєво зменшилася, що свідчить про слабкі продажі та можливі труднощі з управлінням товарними залишками.
- Кредиторська заборгованість у 2022 році зросла, а у 2023 році скоротилася, що вказує на нестабільну фінансову політику підприємства.
- Зниження коефіцієнта покриття протягом аналізованого періоду підтверджує проблеми з платоспроможністю компанії.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишався нижчим за нормативні значення, що означає неспроможність підприємства швидко погасити свої короткострокові зобов'язання.
- Фінансова стійкість компанії продовжує знижуватися, що створює ризики для її стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.
- Зменшення коефіцієнта фінансової автономії вказує на високий рівень фінансових ризиків та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

## **Висновок до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено практичний аналіз системи ризик-менеджменту на базі ТОВ “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”. Було проаналізовано його внутрішню організаційну структуру, ринкове позиціонування, фінансові показники та наявні ризики, що впливають на його діяльність.

Охарактеризовано організаційно-правову форму підприємства, його організаційну структуру, основні напрямки діяльності, ресурси та місце на ринку. Аналіз фінансових показників за останні роки виявив наявність значних ризиків у господарській діяльності.

Проведено ідентифікацію основних ризиків, які можуть негативно вплинути на функціонування підприємства. Ризики класифіковано за групами: фінансові, юридичні, виробничі, кадрові, інформаційні. Зокрема, виявлено такі загрози, як зниження обігових коштів, перебої з постачанням сировини, дефіцит кваліфікованих кадрів та порушення технологічного процесу. Зазначено, що ризики можуть виникати як через зовнішні чинники, так і внаслідок внутрішньої вразливості підприємства.

Здійснено оцінку фінансово-господарського стану підприємства, що дало змогу визначити його слабкі місця. Виявлено значне навантаження у вигляді

нерозподіленого збитку, що з року в рік зростає, а також зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання валового.

Був проведений SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні сторони підприємства, а також загрози.

## **РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”**

### **3.1. Застосування сучасних методів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”**

У ринкових умовах ризик є невід’ємною частиною господарської діяльності підприємств. Через постійну невизначеність зовнішнього середовища повністю уникнути ризиків неможливо. Однак це не означає, що варто зосереджуватися виключно на прийнятті рішень із гарантованими результатами, оскільки такий підхід зазвичай є малоефективним. Натомість необхідно оволодіти вмінням прогнозувати можливі ризики, оцінювати їхній рівень та масштаб, розробляти відповідні заходи з їхньої мінімізації та забезпечувати контроль над ними в межах прийняттого ризику.

Кризові явища в діяльності підприємства є проявом загострення внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі організації, що ставить під загрозу її стабільне функціонування та життєздатність в умовах зовнішнього середовища. Така ситуація потребує оперативного впровадження кардинальних змін, які дозволять підприємству адаптуватися до нових викликів. Кризовий стан виступає переломним моментом у розвитку підприємства, що передбачає два можливих сценарії: успішне подолання труднощів або припинення діяльності підприємства в разі невдачі.

Ключові поняття, які відображають сутність кризи, включають: "загострення" — як підвищення рівня напруження та конфліктності; "загроза" — як потенційна можливість настання небажаних подій; "життєздатність" — як здатність підприємства до виживання та адаптації в несприятливих умовах; "зовнішнє середовище" — як сукупність економічних факторів, що впливають на діяльність підприємства; а також "якісно нові зміни" — як необхідні трансформації, що забезпечують оновлення організаційної системи.

Суттєві ознаки кризи на рівні підприємства включають:

- Відображення протиріч у системі організації, які потребують розв'язання для подальшого функціонування або розвитку.
- Процесний характер кризи, що відрізняється тривалістю та може проходити через різні стадії.
- Об'єктивний економічний процес, що ґрунтується на тенденціях розвитку окремих аспектів підприємства та його управлінських підсистем.
- Суттєве порушення життєздатності підприємства та необхідність відновлення цих параметрів.
- Можливість виникнення кризи на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства.
- Циклічний характер кризи, що може виникати періодично.
- Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на виникнення та розвиток кризи.
- Потенційні загрози та ризики для функціонування підприємства та можливі наслідки подолання кризи.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення їх за категоріями (зовнішні, внутрішні, стратегічні) та видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські тощо). Іншими словами, це процес виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на здатність організації виконувати свої завдання, функції та досягати визначених цілей і стратегічної місії.

Проаналізувавши роботи науковців, було сформовано власні види управління ризиками, які рекомендовано вжити в діяльності підприємства ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”:

- уникнення ризику шляхом відмови від ризикових операцій;
- запобігання можливим збиткам через превентивні заходи;
- мінімізація розміру потенційних збитків;
- страхування ризиків через залучення страхової компанії;
- самострахування, що передбачає створення внутрішніх резервів для покриття можливих збитків;

Метод уникнення ризиків передбачає відмову від діяльності, що може спричинити значні втрати. Прикладом такого підходу є припинення виробництва певної продукції, вихід із ризикової сфери бізнесу та перехід до більш стабільних напрямів. Використовуючи цей метод, компанії віддають перевагу мінімізації загроз, навіть якщо це обмежує можливості отримання прибутку. Цей підхід є особливо ефективним у ситуаціях, коли ймовірність виникнення збитків висока, а їхні потенційні масштаби можуть загрожувати стабільності бізнесу. Запобігання ризиковим ситуаціям у такому випадку стає найоптимальнішою та часто єдиною доцільною стратегією.

Метод запобігання можливим збиткам передбачає впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризиків. Його застосування доцільне у випадках, коли ризик є досить високим, але потенційні збитки не критичні. Основна мета цього методу — мінімізувати загрозу фінансових втрат шляхом проактивного управління ризиками. Цей підхід ефективний, якщо ймовірність настання ризикової події є значною, проте її наслідки не настільки серйозні, щоб вимагати повної відмови від діяльності (як у випадку методу уникнення ризиків).

Метод зменшення розміру збитків застосовується, коли, незважаючи на вжиті заходи для зниження ризиків, підприємство все одно зазнає збитків. Основна мета цього методу — мінімізувати масштаби можливих втрат шляхом проведення відповідних заходів, що дозволяють обмежити розмір збитків у випадку їх реалізації. Цей підхід ефективний для ситуацій, коли ризики неможливо уникнути повністю, але є можливість зменшити їхній вплив на фінансовий стан підприємства. Застосування методу дозволяє підприємству зберегти стійкість та ефективно реагувати на непередбачувані обставини.

Страховання — один із найпоширеніших методів управління ризиками, який дозволяє мінімізувати фінансові втрати підприємства. Суть цього методу полягає у передачі відповідальності за покриття можливих збитків страховій компанії. Укладаючи договір страхування, компанія-страхувальник сплачує страхові внески, а у разі настання страхового випадку отримує компенсацію, що

допомагає зменшити власні фінансові ризики та забезпечити стабільність діяльності.

Самострахування — це метод управління ризиками, що передбачає формування підприємством власних резервних фондів для покриття можливих збитків. Ці фонди функціонують за принципом страхових та перестраховальних компаній, забезпечуючи фінансову захищеність бізнесу без залучення сторонніх страхових організацій.

### **3.2. Розробка заходів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”**

Менеджмент ризиків - це сукупність заходів, спрямованих на управління фінансово-економічними ризиками та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Основна мета цих заходів – запобігання та нейтралізація фінансових криз, що дозволяє підтримувати безперервність діяльності компанії. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом застосування спеціалізованих методів і прийомів управління фінансами.

Системний підхід до антикризового управління розглядає його як комплексну систему заходів, що включає як ранню діагностику кризових явищ, так і розробку ефективних методів їх подолання.

Більш структурованим є визначення менеджменту ризиків як системи управління підприємством, що має комплексний та стратегічний характер. Його основна мета – мінімізація або усунення негативних факторів, що можуть завадити стабільному розвитку бізнесу. Досягнення цієї мети забезпечується через:

- застосування сучасних методів управління;
- розробку та впровадження стратегічної програми управління ризиками;
- оперативне усунення тимчасових фінансових труднощів;

- збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства незалежно від ринкових умов;
- ефективне використання внутрішніх ресурсів компанії.

На нашу думку, ефективне антикризове управління не може обмежуватися виключно стратегічним або оперативним менеджментом. Тому доцільним є впровадження стратегії антикризового розвитку підприємства, яка забезпечує комплексний підхід та реалізацію процесу стратегічного антикризового управління (рис. 3.1).

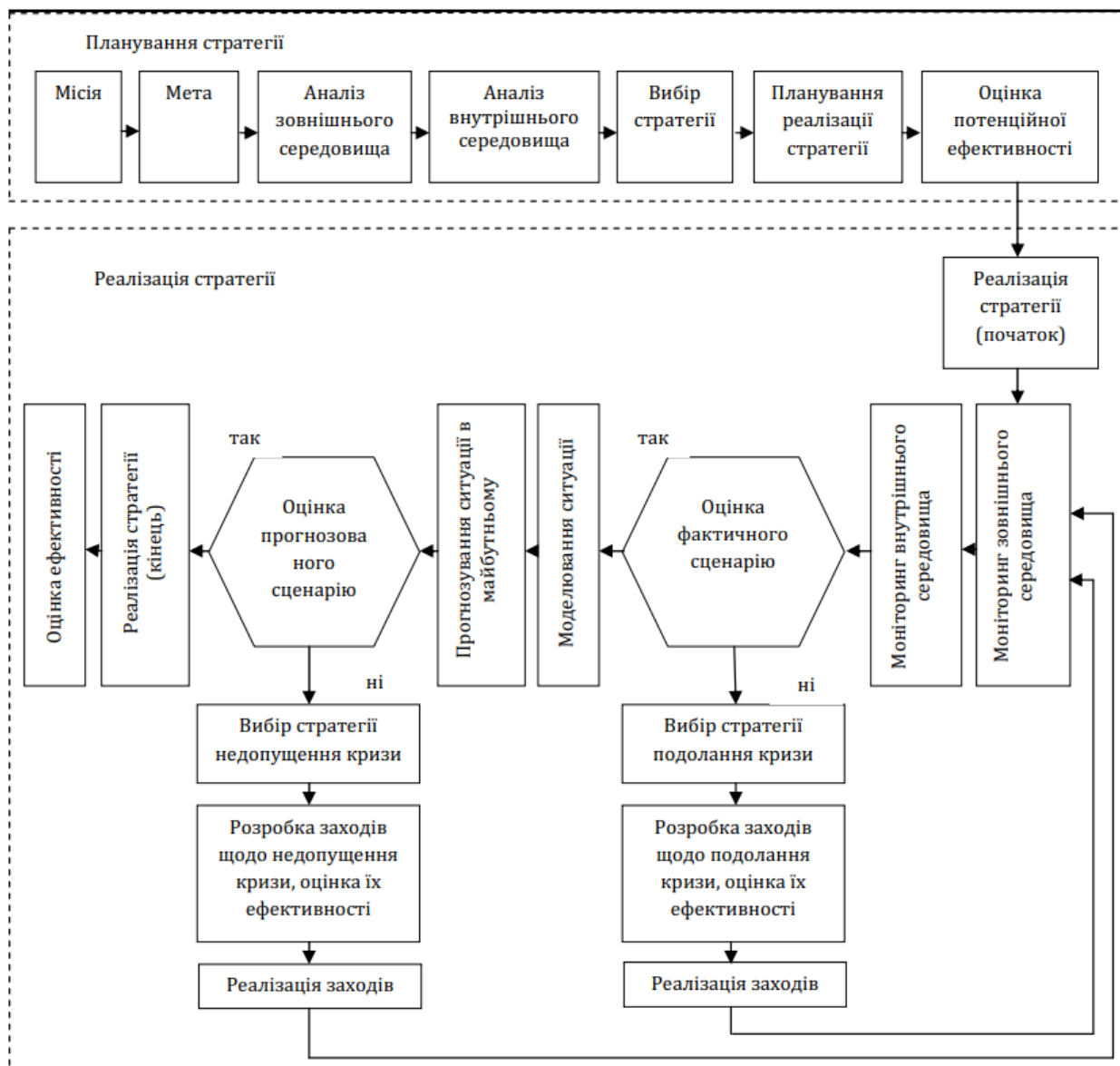


Рис. 3.1 Стратегія антикризового розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

В умовах нестабільного ринку та зростаючих ризиків антикризове управління стає ключовим елементом стратегії розвитку будь-якого підприємства. Для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” це питання є особливо актуальним, оскільки стабільність компанії безпосередньо залежить від фінансових, виробничих та маркетингових чинників.

Першочерговим етапом у розробці антикризових заходів є аналіз потенційних загроз, з якими може зіткнутися підприємство. До ключових ризиків ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” належать:

- Ризик ліквідності
- Ризик зростання вартості кредитних ресурсів
- Ризик якості продукції
- Перебої у постачанні сировини
- Ризик зміни споживчих трендів
- Збільшення конкуренції
- Нелояльність покупців до бренду

Антикризова стратегія підприємства спрямована на досягнення наступних ключових завдань:

- Забезпечення стабільної роботи компанії в умовах економічної нестабільності.
- Мінімізація фінансових втрат та попередження можливих кризових ситуацій.
- Підтримка та посилення конкурентних переваг.
- Гарантування безперебійного виробництва та постачання продукції.
- Збереження робочих місць та підтримка соціальної відповідальності.

Для досягнення поставлених цілей ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” має розробити та впровадити комплексну стратегію антикризового управління, яка включатиме такі заходи:

- Оптимізація фінансових потоків та впровадження ефективного бюджетування.

- Формування резервного фонду ліквідності на випадок непередбачених витрат.
- Поліпшення роботи з дебіторами: скорочення термінів дебіторської заборгованості.
- Підвищення фінансової стійкості шляхом зниження рівня заборгованості та збільшення власного капіталу.
- Диверсифікація джерел фінансування: використання грантів, держпрограм підтримки аграрного сектору, лізингових схем.
- Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва (від сировини до готової продукції).
- Використання сертифікованої сировини та співпраця тільки з надійними постачальниками.
- Проведення регулярного аудиту виробничих процесів.
- Диверсифікація постачальників: робота з кількома надійними партнерами одночасно.
- Формування стратегічного запасу сировини на випадок перебоїв у поставках.
- Дослідження ринку та впровадження гнучкої продуктової політики відповідно до змін споживчих уподобань.
- Застосування програм лояльності та персоналізованих пропозицій для утримання клієнтів.
- Оптимізація собівартості виробництва без втрати якості.

Важливою складовою антикризового управління є постійний контроль та оцінка ефективності вжитих заходів. Це дозволить підприємству своєчасно виявляти проблеми та коригувати свою стратегію у разі потреби.

Для підвищення критично низьких показників та виведення підприємства із фінансової кризи було сформовано комплексну програму відновлення фінансової стабільності підприємства, що включає оперативні, середньострокові та довгострокові заходи.

До оперативних заходів належать:

- Оцінка фінансового стану:
    - провести повний аудит фінансової звітності;
    - визначити ключові причини низької платоспроможності;
    - виявити прибуткові та збиткові напрямки діяльності.
  - Робота з дебіторами:
    - скоротити терміни дебіторської заборгованості;
    - запровадити штрафи за прострочені платежі.
  - Оптимізація витрат:
    - зменшити адміністративні витрати;
    - впровадити енергоефективні технології для скорочення комунальних витрат.
    - Переглянути логістичні витрати.
- До середньострокових заходів належать:
- Оптимізація виробничих процесів
    - Впровадити автоматизацію виробництва для скорочення витрат на персонал.
    - Поліпшити контроль якості, щоб зменшити брак продукції.
    - Впровадити LEAN - менеджмент для скорочення непродуктивних витрат.
  - Робота з ціноутворенням та маркетингом
    - Переглянути цінову політику.
    - Впровадити агресивний маркетинг.
    - Розробити систему лояльності клієнтів.
    - Запровадити нові упаковки для підвищення довіри до бренду.

Перелік запропонованих заходів антикризового управління, спрямовані на реагування на потенційні ризики, виявлені в розділі 2.2 цієї роботи, та суми на їх реалізацію перераховані в табл. 3.1

Запропоновані заходи антикризового управління та вартість їх  
інтегрування в діяльність підприємства для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА  
ГІЛЬДІЯ”

Назва ризику	Заходи антикризового управління	Вартість інтегрування, тис. грн
Нестача обігових коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Оптимізація дебіторської заборгованості;</li> <li>● пошук додаткових джерел фінансування (кредити, інвестиції)</li> </ul>	950
Зростання цін на сировину, Перебої з постачанням	Диверсифікація постачальників	400
Енергетичні перебої	Використання альтернативних джерел енергії (генератори)	1500
Зменшення попиту на продукцію	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Запуск програми лояльності для клієнтів</li> <li>● Активна маркетингова кампанія (онлайн-продажі, доставка).</li> </ul>	700
Репутаційні ризики (якість продукції)	Зворотний зв'язок з клієнтами	100
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Розробка програми навчання та мотивації для персоналу	200
Витік комерційної інформації	Встановлення IT-безпеки (шифрування, захист від кібератак)	200
<b>Сума загалом</b>		<b>3950</b>

Джерело: побудовано автором

Застосування комплексного антикризового управління дозволить ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” підвищити стійкість до ризиків, зберегти стабільність роботи та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

### **3.3. Моніторинг та оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів управління ризиками в компанії ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”**

Ефективне антикризове управління неможливе без постійного моніторингу та аналізу впроваджених заходів. У динамічних ринкових умовах, де ризики постійно зростають, ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” повинне своєчасно ідентифікувати проблеми, коригувати стратегію та підвищувати свою стійкість до кризових явищ.

Для цього необхідно створити систему моніторингу ефективності, яка включатиме такі ключові елементи:

- Визначення ключових показників ефективності (КРІ)
  - Рівень рентабельності
  - Частка ринку
  - Рівень задоволеності клієнтів
  - Показники плинності кадрів
  - Фінансові результати (прибуток, виручка, витрати тощо)
- Збір та аналіз даних
  - Регулярний збір інформації через внутрішні звіти, зовнішні дослідження, аналіз конкурентного середовища.
    - Використання методів порівняльного, трендового та факторного аналізу для виявлення відхилень та ризиків.
- Оцінка ефективності антикризових заходів
  - Вплив реалізованих заходів на ключові показники ефективності.
  - Аналіз відповідності фактичних фінансових витрат запланованому бюджету.
    - Оцінка рівня задоволеності персоналу впровадженими змінами.
    - Визначення рівня зниження ключових ризиків після реалізації антикризових заходів.

На основі отриманих даних ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” повинне:

- Вносити корективи у поточну стратегію антикризового управління.
- Розробляти нові плани дій для запобігання можливим ризикам.
- Проводити навчання персоналу щодо сучасних методів антикризового менеджменту.
- Здійснювати безперервний моніторинг для оперативного реагування на зміни ринку.
- Створити спеціалізований підрозділ з управління ризиками, який підпорядковуватиметься безпосередньо керівництву компанії.

Оцінка ймовірності ризиків була сформована в таблицю 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка ймовірності виникнення ризиків та потенційні витрати для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

№	Назва ризику	Ймовірність, %	Орієнтовні витрати у разі реалізації, тис. грн
1	Нестача обігових коштів	90%	3000
2	Зростання цін на сировину, перебої з постачанням	70%	800
3	Енергетичні перебої	70%	2500
4	Зменшення попиту на продукцію	65%	1800
5	Репутаційні ризики (якість продукції)	30%	400
6	Витік комерційної інформації	25%	1000
7	Дефіцит кваліфікованих кадрів	60%	500
<b>Сума загалом</b>			<b>10000</b>

Джерело: побудовано автором

Для оцінки доцільності запропонованих антикризових заходів, запропонованих в розділі 3.2, проведемо визначення вартісної оцінки очікуваного збитку.

Таблиця 3.3

Визначення вартісної оцінки очікуваного збитку для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

№	Назва ризику	Вартісна оцінка очікуваного збитку, тис. грн
1	Нестача обігових коштів	2700
2	Зростання цін на сировину, перебої з постачанням	560
3	Енергетичні перебої	1750
4	Зменшення попиту на продукцію	1170
5	Репутаційні ризики (якість продукції)	120
6	Витік комерційної інформації	250
7	Дефіцит кваліфікованих кадрів	300
<b>Сума загалом</b>		6850

Джерело: побудовано автором

Прогнозований економічний ефект від запропонованих антикризових заходів визначається як:

$$E = L - C$$

де  $E$  - прогнозований економічний ефект,  $L$  - вартісна оцінка очікуваного збитку,  $C$  - загальна сума витрат на антикризові заходи.

Отже, прогнозований економічний ефект від запропонованих антикризових заходів дорівнює  $6.850.000 - 4.050.000 = 2.800.000$  грн. Тобто витрати на введення антикризових заходів менше ніж потенційні збитки в разі настання спрогнозованих ризиків на 2.8 мільйони грн. Порівняння витрат на інтегрування антикризових заходів та очікуваного збитку наведено на рис. 3.2

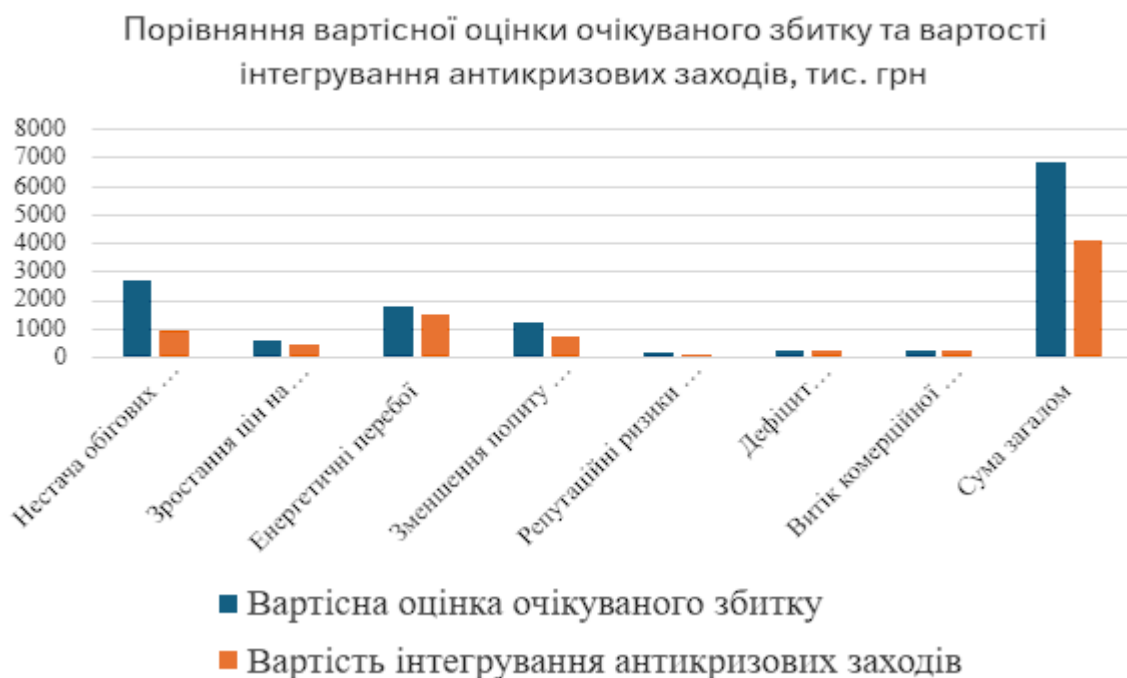


Рис. 3.2 Порівняння вартісної оцінки очікуваного збитку та вартості інтегрування антикризових заходів

Джерело: розроблено автором

Очікувані результати комплексної програми відновлення фінансової стабільності підприємства, яку ми розглянули у розділі 3.2, було сформовано методом опитування провідних спеціалістів з ризик менеджменту та оформлено в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати комплексної програми відновлення фінансової стабільності підприємства для ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ”

Показники	До впровадження	Через 12 міс.	Через 24 міс.
Коефіцієнт ліквідності	0,0025	0,15	0,3
Рентабельність продажів, %	-0,99%	5%	12%
Чистий прибуток, млн. грн	-0,2	1,5	4,0
Чистий дохід, млн	20,4	35,0	50,0

грн			
Фінансова стійкість	-5,5	-1,5	1,2

Джерело: побудовано автором

Отже, інтегрувавши усі перелічені заходи антикризового управління підприємство суттєво зменшить збитки, збільшить фінансову стійкість та, відповідно, збільшить прибутки.

Запровадження ефективної системи моніторингу та оцінки дозволить підприємству не лише вчасно ідентифікувати загрози, а й забезпечити стійкість бізнесу в умовах кризових явищ. Це стане запорукою стабільного розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії на ринку.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі було запропоновано комплекс практичних заходів щодо впровадження ризик-менеджменту в діяльність ТОВ “Торговий Дім “М’ясна Гільдія”, з метою мінімізації виявлених ризиків та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Було розглянуто сучасні методи управління ризиками, які можуть бути адаптовані до особливостей функціонування компанії. До них віднесено методи уникнення ризику, зниження його ймовірності або наслідків, а також методи передачі ризиків і прийняття ризику на себе. Особливу увагу приділено практичному застосуванню комбінації методів для досягнення більшої ефективності. Визначено, що для підприємства найбільш доцільними є змішані підходи з використанням як превентивних, так і реактивних заходів.

Запропоновано конкретні заходи управління ризиками, зокрема:

- створення спеціалізованого відділу ризик-менеджменту;
- впровадження системи моніторингу ризиків з використанням цифрових інструментів;

- розробка алгоритмів реагування на найбільш вірогідні загрози;
- оптимізація постачання та диверсифікація каналів збуту;
- підвищення кваліфікації персоналу через навчання в сфері управління ризиками.

Було проведено оцінку економічної ефективності впроваджених заходів, яка підтвердила їх доцільність: передбачається зниження рівня втрат, зменшення впливу зовнішніх негативних факторів, покращення внутрішніх управлінських процесів і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані методи антикризового управління дозволить підприємству зменшити збитки на 2.8 мільйони гривень.

Застосування системного підходу дозволить компанії гнучко реагувати на ринкові зміни, швидше адаптуватися до кризових умов та підвищити загальну ефективність операційної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Актуальність впровадження ризик-менеджменту в діяльність ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “М’ЯСНА ГІЛЬДІЯ” зумовлена динамічністю сучасного ринку та постійно зростаючими ризиками, які можуть негативно впливати на стабільність підприємства. Для успішного функціонування компанії необхідно мати чітку систему управління ризиками, що дозволить мінімізувати можливі збитки та забезпечити конкурентоспроможність у кризових умовах.

На даний момент підприємство знаходиться в нестабільному фінансовому положенні: компанія демонструє суттєве скорочення чистого доходу: у 2021 році він становив 52 957,90 тис. грн, у 2022 році – 25 506,10 тис. грн, а у 2023 році – 20 445,60 тис. грн, що свідчить про проблеми з реалізацією продукції.

У 2022 році кредиторська заборгованість зросла, а у 2023 році скоротилася, що свідчить про коливання фінансової політики компанії та можливі труднощі з виплатами постачальникам.

Показник фінансової стійкості підприємства протягом трьох років залишався значно нижчим за нормативні значення (0,7–0,9), що вказує на нестабільний фінансовий стан та ризики банкрутства.

Коефіцієнт фінансової автономії знаходиться в критичному стані та має тенденцію до зниження, що свідчить про залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони компанії – високу якість продукції, впізнаваність бренду, ефективні канали збуту, а також слабкі сторони – залежність від постачальників, обмежене масштабування, нестачу інвестицій у технології. Основними ризиками є фінансові, юридичні, виробничі, кадрові та інформаційні.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який виявив зниження чистого доходу та прибутковості у 2021–2023 роках, що свідчить про необхідність вдосконалення ризик-менеджменту.

У роботі запропоновано комплекс заходів, зокрема створення окремого структурного підрозділу з управління ризиками, впровадження сучасних інструментів аналізу та оцінки ризиків відповідно до стандартів ISO 31010, а також регулярний моніторинг ризиків для забезпечення адаптивності компанії до змін ринкового середовища.

Запропоновані рішення спрямовані на зниження ймовірності негативних подій, підвищення фінансової стійкості підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Дослідивши ефективність запропонованих заходів, довели, що, впровадивши запропоновані заходи з антикризового управління, підприємство може не допустити можливі збитки в розмірі 2.8 мільйони гривень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривда О. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують [Електронний ресурс] / О. В. Кривда // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 268-273. - Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE&2\\_S21STR=evntukpi\\_2013\\_10\\_46](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE&2_S21STR=evntukpi_2013_10_46)
2. Цвігун Т.В. Формування механізму управління ризиками машинобудівних підприємств/Т.В.Цвігун //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –Т.1. – 2013. – № 3. – с.117-120.
3. Тюленєва Ю. В. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності / Ю. В. Тюленєва // Проблеми науки. – 2010. –№ 1. – с.39-45
4. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
5. Мирошниченко, Г. (2022). Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
6. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. Класичний приватний університет. Випуск 1(18) 2020. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/17.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/17.pdf)
7. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 65 с.

8. Хеджування і ризик-менеджмент / О. Л. Захарова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 121-125. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%283%29\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%283%29__26)
9. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
10. Михайленко О. В. Управління ризиками діяльності підприємства / О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко, О. О. Насіканова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 6(1). - С. 144-147. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_6%281%29\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_6%281%29__26)
11. Галіч М.Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту [Електронний ресурс] / М.Ю. Галіч, А.М. Михайлов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 12 (232). – 252 с. [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_12\\_\(232\)\\_2015.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf)
12. М. В. Боровик РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806591.pdf> (дата звернення: 26.03.2025)
13. Еволюція світового ризик-менеджменту. URL: [www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).
14. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
15. Мех К., Федулова І. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> (дата звернення: 27.03.2025).
16. Аспір. Ю.І. SWOT-АНАЛІЗ – МЕТОД ПОПЕРЕДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ НЕБЕЗПЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23\\_3/275\\_Ste.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_3/275_Ste.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

17. ДСТУ ІЕС/ІБО 31010:2013. КЕРУВАННЯ РИЗИКОМ Методи загального оцінювання ризику. Видання. (Інформація та документація)
18. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 65 с.
19. Павленко Т. SWOT-аналіз як інструмент стратегії розвитку бібліотеки університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/3852/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_SWOT.pdf](https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/3852/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_SWOT.pdf) (дата звернення: 27.03.2025)
20. Савчук В. П. Фінансовий стан підприємства / В. П. Савчук. – Київ : Видавничий дім «Пан Тот», 2013.– 49 с.
21. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / Укладач Н.Є. Стрельбіцька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 81 с. [51]
22. Примак Т. Економіка підприємств. Навч.пос. / Т. Примак. – Київ : Знання, 2001
23. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 08.03.2024 р. № 2275-VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n175> (дата звернення: 03.02.2025)
24. Фінансова звітність підприємства ТОВ “Торговий дім” М’ясна гільдія” у відкритих джерелах URL: [https://clarity-project.info/edr/34693015/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/34693015/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 03.02.2025)
25. Векліч З.В. Оцінювання ефективності державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств / З.В. Векліч // Управління розвитком. - 2014. - №12. – с. 5-7.
26. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г. М. Гузенко, Ю. О.

Гайдученко // Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Економічна теорія та право. - 2013.- № 3.-с.77-89.

27. Золотих К. С. Формування системи факторів економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. С. Золотих // Управління розвитком. - 2012. - № 14(135). - с. 117-120.

28. Пікус Р. В. Оцінка підприємницького ризику // Фінанси України. – 2010.– № 5 – с.88.

29. Лебединська Л.Д. Страхування як складова економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі [Електронний ресурс] / Лебединська Л.Д.– Режим доступу:  
[http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11042/Remnova\\_2013\\_3.pdf](http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11042/Remnova_2013_3.pdf)

30. Осадець С. С. Страховий менеджмент / Осадець С. С., Мурашко О. В., Фурман В. М., Баранов А. Л. – К. : КНЕУ, 2011. - 333 с.

31. Божкова В. В. Аналіз принципів ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах / В. В. Божкова, І. М. Рябченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 1. - с. 67-73.

32. Педенко М. М. Вдосконалення політики ціноутворення в сучасних умовах господарювання / М. М. Педенко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 20.

33. Білошкурська Н. В. Маркетингове дослідження факторів ціноутворення на конкурентному ринку / Н. В. Білошкурська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015.

34. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень/ І.В. Гончаров. – Х.: ХПІ, 2003. – 150 с.

35. Старостіна А. О. Маркетинг сучасних товарів на ринку / А. О. Старостіна. –Київ : Знання-Прес, 2015. – 191 с.

36. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві / О. О. Маслак, О. Б. Гром'як // Економіка промисловості. - 2013. - № 1-2. - С. 68-75. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2013\\_1-2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2013_1-2_12)

37. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія / В. П. Мартиненко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. –328 с.

38. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

39. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 08.03.2024 р. № 2275-VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n175> (дата звернення: 03.02.2025)

40. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" : наказ від 29.07.2022 р. № z0288-00, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 03.02.2025)

41. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" : наказ від 01.01.2023 р. № z0751-99, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 03.02.2025)

42. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності запасів / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата перегляду: 13.02.2025)

43. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnh>

44. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

45. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК, (2(74), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
46. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (1(73), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>
47. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (4(72), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>
48. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>
49. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovesti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>
50. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>
51. Бунда О. М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства / О. М. Бунда, О. М. Петрова // Вісник КНУТД. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 2 (85). - с. 99-107.

52. Захарова О. Л. Хеджування і ризик-менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6, т. 3. С. 121–125.

53. Скопенко Н. С., Захарченко І. С. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19> (дата звернення: 27.03.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А







Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 1)

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "М'ЯСНА ПЛІДІЯ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2023 34693015
Територія: Печерського р-ну м.Київ	за за КАТОТТГ І	UA80000000000624772
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД	56.1
Середня кількість працівників: 51		
Адреса, телефон: бульвар Лесі Українки, будинок 26, ПЕЧЕРСЬКИЙ район, місто КИЇВ, 01133, тел. 674410191		

#### I. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0,50	0
первісна вартість	1001	3,80	-
накопичена амортизація	1002	3,30	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,50	28,10
Основні засоби:	1010	3 787,80	2 280,50
первісна вартість	1011	15 073,30	11 780,50
знос	1012	11 285,50	9 500,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3 823,80</b>	<b>2 308,60</b>

II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 322,80	1 209,10
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	862,40	456,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,10	78,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	14,00	14,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 110,60	1 110,60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,60	85,60
Витрати майбутніх періодів	1170	28,20	28,20
Інші оборотні активи	1190	154,70	154,70
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 579,40</b>	<b>3 579,40</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 403,20</b>	<b>6 009,10</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 182,50	1 182,50
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-34 518,10	-34 556,80
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-33 335,60</b>	<b>-33 374,30</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	29 514,20	28 812,20
розрахунками з бюджетом	1620	136,30	121,90
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	30,50	28,80
розрахунками з оплати праці	1630	123,40	106,10
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 642,50	9 971,90

<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>40 446,90</b>	<b>39 040,90</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7 403,20</b>	<b>6 009,10</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 445,60	25 506,10
Інші операційні доходи	2120	63,20	258,90
Інші доходи	2240	597,60	365,00
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>21 106,40</b>	<b>26 130,00</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 118,20	15 472,80
Інші операційні витрати	2180	18 995,80	17 275,00
Інші витрати	2270	194,30	210,40
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>21 308,30</b>	<b>32 958,20</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-201,90	-6 828,20
Податок на прибуток	2300	(-)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-201,90</b>	<b>-6 828,20</b>

Керівник

КОТОГЯН ДАВІД  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Ільченко Ангеліна Костянтинівна  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.