

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

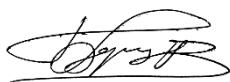
на тему: «Управління ризиками підприємницької діяльності»

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

освітньо-професійної програми «Підприємництво»

Владислав БОРЩ



Керівник: д. е. н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: к.е.н., доц. Олена ФАЛЬЧЕНКО

Харків – 2024


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр  
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувачки кафедри**

  
Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Борщ Владислав Віталійович  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління ризиками підприємницької діяльності

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “10” жовтня 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи управління ризиками в підприємницькій діяльності

2. Аналіз поточного стану управління ризиками у підприємницькій діяльності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

3. Шляхи вдосконалення управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»


Висновки

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Владислав БОРШ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Оксана ПОРТНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Етапи становлення управління ризиками підприємства.....	8
1.2. Сутність, функції та класифікація ризиків підприємницької діяльності..	13
1.3. Стратегія та методи управління ризиками на підприємстві .....	19
1.4. Підходи до зниження ризиків підприємницької діяльності.....	25
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М".....	34
2.1. Характеристика діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».....	34
2.2. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства.....	50
2.3. SWOT-аналіз та аналіз конкурентів підприємства.....	70
Висновки за розділом 2.....	81
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М".....	83
3.1. Пропозиції стосовно аналізу ризиків та впровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М".....	83
3.2 Удосконалення механізму управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"».....	89
Висновки за розділом 3.....	101
ВИСНОВКИ .....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці, яка характеризується високою динамічністю та невизначеністю, підприємницька діяльність вимагає не лише постійного розвитку та інновацій, але й здатності ефективно управляти різноманітними ризиками. Глобалізація ринків, швидкий технологічний прогрес, зміни в законодавчому регулюванні, коливання споживчого попиту та інші фактори створюють комплекс ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність та фінансову стійкість компаній.

Для підприємств, що діють у сфері роздрібної торгівлі, як-от ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М", ризики можуть проявлятися у вигляді зміни споживчих вподобань, посилення конкуренції, логістичних проблем, коливання цін на товари та інше. Ефективне управління ризиками для таких підприємств є не просто бажаним, а критично необхідним елементом стратегії розвитку.

Впровадження дієвої системи управління ризиками дозволяє підприємству не лише ідентифікувати та попередити потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативні наслідки. Це сприяє зниженню витрат, пов'язаних з заходами по управлінню ризиками, та забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку. З огляду на це, розробка стратегій та механізмів управління ризиками для ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" є актуальним та доцільним завданням, яке відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення системи управління ризиками для забезпечення фінансової стійкості та ефективного функціонування ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" на основі аналізу існуючих підходів та розробки практичних рекомендацій з управління ризиками.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені наступні завдання:

- окреслити основні етапи становлення управління ризиками в підприємницькій діяльності;
- дослідити сутність, функції та класифікацію ризиків, характерних для підприємницької діяльності,
- розглянути стратегії та методи управління ризиками на підприємстві;
- з'ясувати підходи до зниження ризиків підприємницької діяльності;
- надати характеристику діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»;
- проаналізувати фінансовий стан та фінансові результати підприємства;
- провести SWOT-аналіз та аналіз конкурентів підприємства;
- розробити пропозиції стосовно аналізу ризиків та впровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М";
- удосконалити механізм управління ризиками у ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в підприємницькій діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М", що включає систему організаційних, фінансових та управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів до управління ризиками, які застосовуються для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та конкуренції.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз об'єкта дослідження: структурно-логічний підхід для систематизації теоретичних знань та побудови логічної структури дослідження; методи економічного та фінансового аналізу, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, аналіз

коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності, що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства; SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища; методи управління ризиками, включаючи ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку заходів з мінімізації та контролю ризиків.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження мають значне практичне значення для ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" та можуть бути використані для вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління ризиками, зниженню ймовірності виникнення кризових ситуацій, забезпеченню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Апробація результатів. Подано до публікації тези доповіді «Управління кадровим потенціалом підприємницьких структур в умовах кризи та дефіцита кадрів» на II Міжнародну науково-практичну конференцію «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 1 листопада 2024 р. у м. Харків

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Етапи становлення управління ризиками підприємства

Стійкий розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний з усіма видами існуючих ризиків. Успішні компанії використовують системи управління ризиками для своєчасного виявлення та запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам у діяльності організації.

Нині український бізнес перебуває на початковій стадії впровадження та використання таких систем. Тому дослідження та аналіз створення ефективного обліково-аналітичного забезпечення системи управління ризиками дозволить підприємствам значно зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Питаннями впровадження та застосування обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства займалися у своїх роботах Бардаш С. [4], Боримська К. [6], Вітлінський В. [12], Панченко І. [44], Цвігун Т. [55] та інші. Вони досліджували механізми управління ризиками в системі менеджменту підприємства, розробляли такі механізми та аналізували їх основні компоненти. Проте створення обліково-аналітичного забезпечення для системи управління ризиками з урахуванням усіх чинників впливу вимагає більш глибокого аналізу.

Комплексна система забезпечення управління ризиками підприємства— це сукупність інструментів, методів і заходів, спрямованих на ефективний захист інтересів господарюючого суб'єкта від внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть призвести до економічних втрат.

Негативний вплив на діяльність підприємств стимулює їх до пошуку гнучких, інноваційних та альтернативних рішень і методів для подолання кризових явищ. Економічна нестабільність, зростання потенційних конкурентів, наявність товарів-замінників та інші фактори вимагають від українських підприємств саморозвитку на основі новітніх стратегій та інноваційних розробок. Це, у свою чергу, формує їхню конкурентоспроможність, що сприятиме ефективному розвитку та виходу на нові ринкові сегменти.

Розвиток системи управління ризиками підприємства розпочався ще на початку ХХ століття; етапи становлення цієї системи наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи становлення управління ризиками підприємства

№	Роки	Період та його ознака	Характеристика
1	2	3	4
1	40-60-і роки ХХ століття	Становлення ризик-менеджменту	Походження терміна "ризик-менеджмент". У 1966 році Страховий Інститут Америки (Insurance Institute of America) започаткував практику складання трьох іспитів для здобуття сертифікації в ризик-менеджменті (Associate in Risk Management) — першого такого документу в страховій галузі.
2	70-і роки ХХ століття	Мікро ризик-менеджмент, керування ризиками відбувається на рівні окремих осіб	Розробка «гуртка управління ризиками». У 1974 році Густав Гамільтон, ризик-менеджер шведської компанії Statsfretag, створив «коло управління ризиками», яке наочно відображає зв'язок між усіма етапами процесу ризик-менеджменту — від оцінки та контролю до фінансування і комунікації. У 1975 році Американське товариство управління страхуванням змінило назву на Товариство управління ризиками та страхуванням (RIMS).

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
3	80-і роки XX століття	Керування активами та пасивами, з акцентом на стратегічне планування та контроль.	Створення професійних організацій та концепцій. У 1980 році у Вашингтоні засновано Society for Risk Analysis, що об'єднало фахівців з управління ризиками. У 1986 році в Лондоні створено Institute for Risk Management (Інститут ризик-менеджменту). Наприкінці 80-х років розроблено концепцію Value-at-Risk (VaR), яка була реалізована в системі RiskMetrics банком J.P. Morgan для оцінки ринкового ризику.
4	90-і роки XX століття	Ринковий ризик управляється через його контроль у межах фінансового департаменту, що призвело до появи функції «управління ризиками». Кредитний ризик також контролюється фінансовим департаментом, що сприяє розвитку функції «управління ризиками». Операційний ризик управляється шляхом проведення внутрішнього аудиту та використання функції «управління ризиками».	Впровадження нових посад і асоціацій. У 1993 році компанія GE Capital вперше використовує термін Chief Risk Officer для позначення посади топ-менеджера, відповідального за всі аспекти ризик-менеджменту. У 1996 році створено Global Association of Risk Professionals (GARP), що об'єднує ризик-менеджерів, відповідальних за операції на фінансових ринках. У 1997 році RiskMetrics Group (дочірня компанія J.P. Morgan) оприлюднила метод розрахунку показника CreditVaR (аналог показника VaR у сфері кредитування). У 1999 році відкрилося російське відділення GARP.
5	Початок XXI століття	Корпоративний ризик-менеджмент передбачає застосування всебічного підходу до управління ризиками, капіталом і управлінням операційними активами та пасивами.	Законодавчі зміни та нові асоціації. У 2002 році було прийнято закон Сарбейнса-Окслі про захист інвесторів. У цей же період створено Міжнародну професійну асоціацію ризик-менеджерів (PRMIA).

*Джерело: розроблено за даними [23]*

Таким чином, управління ризиками є допоміжним механізмом у системі менеджменту підприємства. Вміння керувати ризиками є одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Іншими словами, це здатність прогнозувати фінансові збитки з мінімальними втратами, а в разі їх виникнення—можливість обмежити негативні наслідки цих подій.

Варто зазначити, що управління ризиками залежить від ефективної організації системи обліково-аналітичного забезпечення, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку, облікових та аналітичних операціях, здійсненні оперативного мікроаналізу, забезпеченні неперервності цього процесу та застосуванні його результатів для розробки рекомендацій у прийнятті управлінських рішень. Водночас загальна методологія та нормативні положення обліку й аналізу удосконалюються для ефективного використання в інтегрованих облікових та аналітичних систем. [7, с. 8–15].

Система обліково-аналітичного забезпечення характеризується великою кількістю різноманітних показників, які відображають стан окремих її елементів, входів та виходів і вимірюються кількісно у вигляді конкретних числових значень. До її складових належать база облікових даних, планові дані, норми й нормативи, звітні дані, довідково-інформаційний фонд та система аналітичних показників. Обліково-аналітична система повинна будуватися за принципом хронологічного збору, обробки даних та формування звітних документів—від первинних документів до даних фінансової, внутрішньогосподарської та статистичної звітності [57].

Система побудови обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства повинна враховувати наступні аспекти:

- Уникнення ризику—відмова від дій, пов'язаних із ризиком;
- Зниження впливу ризику на результати виробничо-господарської діяльності—зменшення рівня ризику шляхом зниження ймовірності його виникнення та обсягу можливих втрат;
- Технічні, організаційні та правові заходи з усунення ризику;
- Фінансові заходи.

Отже, управління ризиком—це процес, спрямований на зменшення або компенсацію втрат і шкоди на підприємствах у ризикових ситуаціях. Згідно з побудовою обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками, на виході повинні бути: аналіз ризику, вибір методів впливу на ризик та прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що в сучасних умовах воєнного стану особлива увага приділяється управлінню ризиками. Кризовий стан підприємства, за якого воно не в змозі фінансово забезпечувати свою господарську діяльність, вимагає розробки та впровадження спеціальних методів фінансового управління. Ризик банкрутства пов'язаний із кризовою фінансовою ситуацією, яка загрожує неплатоспроможністю та банкрутством підприємства.

Система управління ризиками повинна забезпечувати належний підхід до заборгованості підприємства, щоб ефективно нею керувати, підтримувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, уникати виникнення простроченої заборгованості, регулярно контролювати розрахунки тощо.

Для ефективного управління заборгованістю суб'єкт господарювання має систематично проводити її аналітичну оцінку та відстежувати зміни, що відбуваються у сфері заборгованості [41, с. 146–160].

Крім того, на кожному підприємстві має бути аналітичний відділ з управління ризиками, який супроводжуватиме систему обліково-аналітичного забезпечення, оперативно реагуватиме на внутрішні та зовнішні загрози для підприємства, своєчасно надаватиме інформацію керівництву для прийняття заходів впливу та управлінських рішень.

Ефективність функціонування кожного підприємства також залежить від того, наскільки управлінські рішення відповідають реальному стану ринкового середовища господарювання з урахуванням власного потенціалу підприємства. Основою для обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень повинна бути ефективно організована аналітична робота та діагностика діяльності підприємства [37, с. 7–20].

Отже, для того щоб обліково-аналітичне забезпечення системи управління ризиками ефективно функціонувало, важливо створити або придбати програмне забезпечення у ІТ-компаній, які спираються на міжнародний досвід. Основними складовими цього обліково-аналітичного забезпечення мають бути: ідентифікація ризику, аналіз ризику, рейтинг ризиків, планування реагування на ризик та огляд оцінки ризиків.

Оскільки в сучасних умовах війни основними ризиками підприємств можуть бути такі:

– Ризик "втрати" керівника: якщо бізнес організований так, що є найманий керівник, можуть виникнути проблеми у разі його мобілізації до Збройних Сил України або через інші об'єктивні причини відсутності на робочому місці;

– Кадрові ризики: відправлення працівників у відпустку, на карантин або припинення трудового договору; податкові ризики: несплата податків, обман контрагентів чи клієнтів шляхом умисного невиконання своїх зобов'язань, невивплата заробітної плати;

– Ненадійність контрагентів.

Таким чином, наявність цих ризиків свідчить про те, що сучасна система обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства повинна бути адаптована до сучасних реалій та повністю захищати підприємство і його господарську діяльність від потенційних загроз.

## **1.2. Сутність, функції та класифікація ризиків підприємницької діяльності**

У процесі розвитку людства в різних сферах життя змінювалися природа та особливості ризиків. Деякі види ризиків зникали, а їх місце займали нові — економічні, фінансові, підприємницькі — що потребувало створення сучасних

підходів до їхнього контролю. Виникнення грошових відносин стимулювало науковців та фахівців до впровадження ефективних і систематизованих способів контролю ризиків.

Загальна економічний система, заснований на конкуренції, хоча і не гарантує захисту з будь-яких ризиків та непередбачуваностей, формує умови, за яких підприємство несе відповідальність за свої дії та результати самостійно, без повної гарантії безпеки. Це охоплює як виробничі, так і невиробничі сфери, підприємства різних форм власності, галузей та напрямків діяльності. [21].

Підприємець, зайнятий у сфері виробництва, торгівлі або фінансової діяльності, постійно стикається з невизначеністю та ризиком. Його головна мета – організувати діяльність так, з метою досягнення максимальної прибутковості за умов мінімізації, скорочення витрат. У сучасних умовах особливо важливо досліджувати питання вдосконалення підприємницької діяльності з урахуванням ризиків. Для того щоб аналізувати підприємницький ризик, котрий змінює фінансову ситуацію, і мати можливість формувати "ризикові резерви" підприємства, необхідно чітко визначити категорії ризику. Прогнозування ризиків є важливим для своєчасного запобігання їх негативному дії. Як правило результативність керування бізнес-ризиками оцінюється через аналіз підходів провідних науковців до усвідомлення основи терміна "ризик". [19].

Таким чином, враховуючи наведені наукові визначення, вважаємо за необхідне представити власне визначення терміна «ризик у підприємницькій діяльності» або «комерційний ризик». Маємо на увазі під цим, розуміти ризик, що виникає під час здійснення будь-яких видів підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, продажем товарів та наданням послуг; науково-технічних проектів та товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерційною діяльністю, а також реалізацією. [32].

Підприємницькі ризики—це різноманітні невизначеності та можливі несприятливі випадковості, які впливають на підприємницьку діяльність і можуть призвести до фінансових втрат, поразок або неочікуваних ситуацій.

Головні аспекти підприємницьких ризиків виявляються в таких ключових параметрах (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Параметри проявів підприємницьких ризиків

*Джерело: складено автором за [19]*

Сутність підприємницьких ризиків охоплює окремі сфери невизначеності, які вимагають управління та стратегічного планування для їхнього зменшення їхнього впливу на бізнес і досягнення успішних результатів. [28].

Підприємницькі ризики виникають через взаємодію між різними учасниками і є результатом "людського фактора", оскільки вони не мають природних стабілізаторів. Їхня особливість полягає в постійних змінах,

індивідуальності та відсутності узагальнення, через унікальні характеристики конкретного підприємства. Різноманітні аспекти характеризують ці ризики, такими як вид і масштаб діяльності, конкурентне середовище, надійність партнерів, кваліфікація фахівців та інші фактори. Важливо класифікувати, ідентифікувати, вимірювати та управляти цими ризиками. [49].

Важливі функції що реалізуються на різних етапах діяльності підприємства. Ці основні функції є ключовими для досягнення цілей, стабільного розвитку та ефективності роботи підприємства в умовах ринкової невизначеності, представлених на рисунку 1.2.

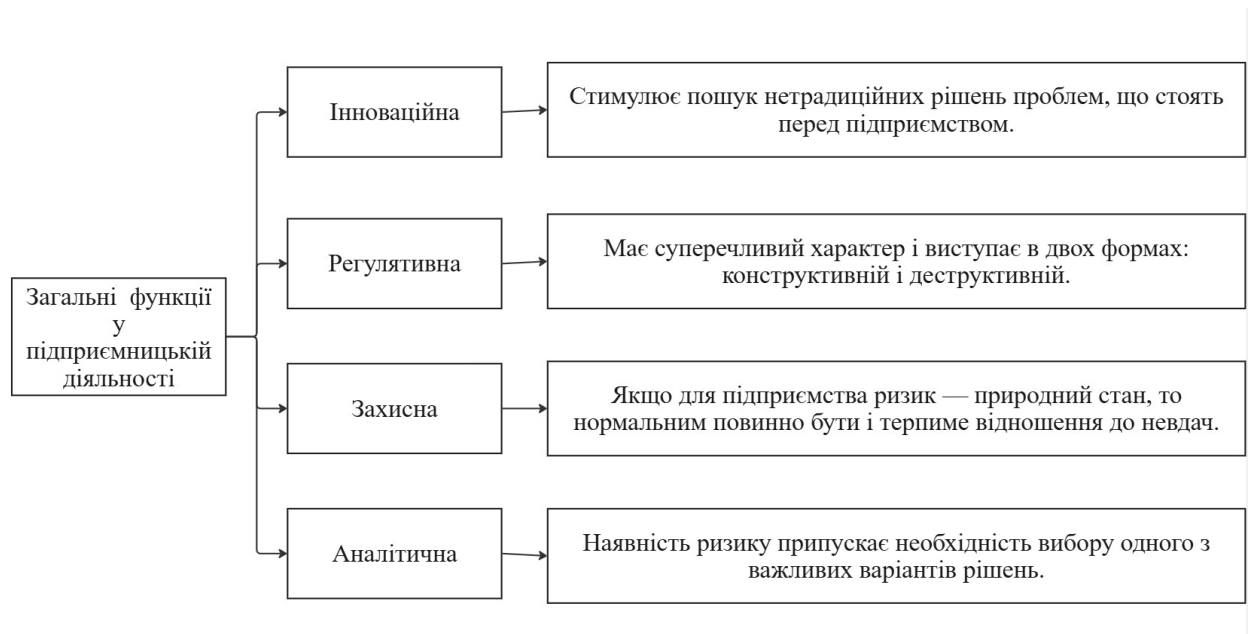


Рисунок 1.2 – Загальні функції у підприємницькій діяльності компанії  
Джерело: розроблено за [8]

Давайте детальніше розглянемо функції підприємницького ризику (рис. 1.2):

1. Функція підприємницького ризику у впровадженні інновацій. Дана функція стимулює підприємців до пошуку нестандартних рішень для проблем, з якими вони стикаються. Ризиковані стратегії та рішення стимулюють більш ефективні виробничі процеси, що приносять користь як самим підприємцям, так і споживачам та суспільству загалом. [49].

2. Регулятивна функція підприємницького ризику, вона має два аспекти: позитивний і негативний підприємницького ризику, має дві сторони: конструктивну та деструктивну. З конструктивної позиції, здатність брати на себе ризик є одним із шляхів досягнення успішної діяльності. Втім, ризик у підприємстві може трансформуватися в суб'єктивізм або авантюризм, якщо рішення приймаються при недостатній кількості інформації або без належного врахування закономірностей розвитку явищ. У такому випадку ризик стає дестабілізуючим фактором.

3. Захисна функція. Ця функція передбачає, що підприємець сприймає ризик як природний стан, тому терпиме ставлення до можливих невдач є нормальним. Ініціативним та наполегливим підприємцям потрібен спеціальний захист, що гарантує законодавчі, державні та фінансові запобіжники, усуваючи покарання та сприяючи обґрунтованому підприємницькому ризику. [36].

4. Аналітична функція. Дана функція пов'язана з тим, що ризикова ситуація потребує вибору серед кількох можливих варіантів рішень. Тому при ухваленні рішення підприємець проводить аналіз усіх доступних альтернатив, віддаючи перевагу найбільш вигідним і менш ризиковим напрямкам.

Існують різноманітні підходи до розуміння об'єктивних та суб'єктивних аспектів підприємницького ризику. Пропонується розглядати ризик через тристоронню перспективу: суб'єктивну, та комбінованої об'єктивну та суб'єктивно-об'єктивну.

Суб'єктивний аспект підприємницьких ризиків полягає в тому, що різні підприємці можуть по-різному сприймати одні й ті ж ризики через особисті психологічні, моральні та ідеологічні відмінності. Кожен підприємець керується власними переконаннями та ціннісними орієнтирами, що безпосередньо впливають на сприйняття ризику. Підприємницький ризик, крім того, завжди пов'язаний із необхідністю обирати конкретні варіанти дій та оцінювати ймовірність їхніх наслідків. Під суб'єктом підприємницького ризику мається на увазі керівництво компанії — окремі особи або колектив,

які ухвалюють рішення щодо вибору тих чи інших альтернатив, пов'язаних з підприємницькою діяльністю компанії. [29].

Об'єктивний компонент бізнесових ризиків включає в себе реальні механізми, події та аспекти діяльності, що існують незалежно від усвідомлення їх підприємцем. Цей ризик залишається актуальним незалежно від того, чи його визнають, враховують або ігнорують. Підприємницькі ризики стосуються ресурсів, стан яких може змінитися у випадку виникнення ризикових ситуацій або обставин. [15].

Через те що будь-яке підприємство бажає збільшити свій дохід, маржові доходи стають ключовим аспектом. У ринкових умовах діяльність кожного суб'єкта господарювання пов'язана з небезпекою втрат, які є комерційними ризиками. Це означає невизначеність у досягненні запланованих результатів. Ймовірність зазнати збитків або не отримати очікуваного доходу — це характерна особливість підприємницького ризику.

Комбінований суб'єктивно-об'єктивний аспект виявляється з огляду на те, що підприємницький ризик виникає як через суб'єктивні процеси, так і через фактори, які не пов'язані безпосередньо з діями чи поведінкою самого підприємця. [3].

Класифікація підприємницьких ризиків передбачає розподіл ризику на окремі категорії за різними ознаками, які сприяють досягненню певних результатів. Науково обґрунтована класифікація дозволяє точно зрозуміти роль різноманітного типу ризику в суцільній схемі керування. Ризики, які впливають на підприємницьку діяльність, можна розподілити за відповідними ступенями.

Таким чином, у системі загальних ризиків, ключову роль відіграють підприємницькі ризики, що виникають у процесі фінансово-господарської діяльності. Вони відзначаються невизначеністю результатів будь-якої комерційної угоди. Одними з найбільш впливових у структурі підприємницьких ризиків є майнові, виробничі, торговельні та фінансові ризики підприємства. [26].

Таким чином, можна підсумувати, що підприємницькі ризики доцільно розглядати з двох основних аспектів. Перший полягає у ймовірній загрозі втрат ресурсів чи перспектива недоотримання прибутку у зіставленні з іншими варіантами, які забезпечують ефективне використання ресурсів у конкретній сфері. Другий аспект передбачає можливість здобуття допоміжного доходу завдяки високо ризиковим діяльністю компанії. У цьому випадку підприємницькі ризики включають реальні ринкові ризики, що можуть призвести як до втрат, або прибутків.

### **1.3. Стратегія та методи управління ризиками на підприємстві**

Керування ризиками, які з'являються під час підприємницької діяльності, спрямоване на забезпечення стійкості та безперервності економічної та фінансової діяльності підприємства в просторі та часі. Це досягається через систематичний аналіз потенційних ризиків, розробку стратегій їх мінімізації та впровадження ефективних механізмів контролю. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству не лише уникнути можливих фінансових втрат, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, ризик-менеджмент є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства.

Ця стратегія також спрямована на підтримку належного рівня конкурентоспроможності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [2].

Управління ризиками підприємницької діяльності—це систематичний процес, який включає ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль та зменшення ризиків, які можуть з'явитися в процесі діяльності підприємства. Головна мета

цього процесу полягає в мінімізації негативних наслідків ризиків та максимізації можливостей в їхньому управлінні [16].

Цей процес орієнтований на виконання кількох основних завдань, які слугують зменшення впливу ризиків на ефективність, стабільність та довгострокову стійкість підприємства. (рис. 1.3).

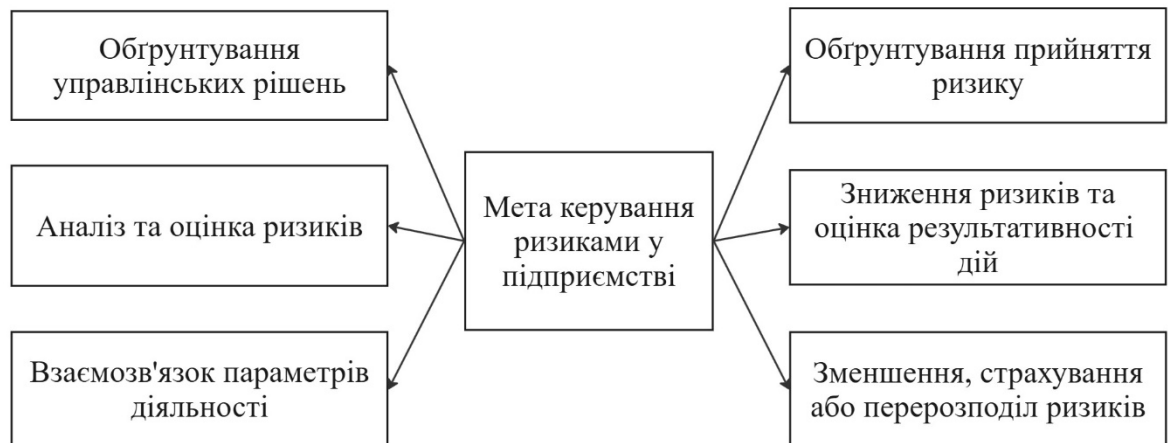


Рисунок 1.3 – Мета керування ризиками у підприємстві

*Джерело: розроблено за [14]*

Реалізація даних задач є критичним для стійкості, успіху та конкурентоспроможності підприємства в середовищі мінливого ринку. Досягнення цілей управління ризиками можливе лише при дотриманні ключових вимог: системному підході до виявлення і оцінки ризиків, а також розробці ефективних методів їх зменшення та контролю. Це дозволить підприємству своєчасно реагувати на виклики і стабільно працювати у довгостроковій перспективі. [13].

– Обґрунтування управлінських рішень, що передбачає аналіз ризиків, пов'язаних із прийняттям рішень та відповідальністю за них, ідентифікація потенційних наслідків і створення стратегій для їхнього керування.

– Аналіз та оцінка визначення ймовірності можливих втрат як частина оцінки рівня ризику, пов'язаних із реалізацією окремих операцій або їх сукупності, з метою розуміння та управління цими ризиками.

– Взаємозв'язок параметрів діяльності, що полягає у дослідженні співвідношення між виявленим ризиком та іншими фінансовими й господарськими показниками для визначення його впливу на діяльність підприємства.

– Обґрунтування прийняття ризику для визначення доцільності та ймовірності прийняття певного рівня ризику, а також встановити максимальний розмір прийнятного та контрольованого ризику.

– Зниження ризиків та оцінка результативності дій, які передбачають планування плану і методів для мінімізації загроз та аналіз їх результативності для окремих операцій або групи операцій.

– Зменшення, страхування або перерозподіл ризиків здійснюється через впровадження заходів, спрямованих на їх нейтралізацію, захист або розподіл у межах підприємницької діяльності, як у просторовому, так і в часовому аспекті.

Усі ризики, що виникають внаслідок діяльності суб'єкта господарювання, є наслідком будь-якого управлінського рішення, яке стосується виконання конкретних господарських операцій у рамках відповідних напрямів діяльності підприємства. Таким чином, управління ризиками перетворюється на важливий аспект, який є необхідним для досягнення ефективності управлінської моделі підприємства.

Цей процес відіграє важливу роль у забезпеченні узгодженості фінансово-господарської діяльності підприємства в різних сферах. Зокрема, він охоплює такі ключові напрямки, як операційна діяльність, інвестиційні процеси, фінансування та фінансовий контроль. Усі ці елементи тісно взаємопов'язані та разом формують цілісну систему управління підприємством. Завдяки цьому досягається ефективність у використанні ресурсів, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку [28].

Ефективне впровадження моделі управління підприємницькими ризиками охоплює вирішення таких ключових завдань [24; 46]:

- аналіз умов виникнення та розвитку підприємницьких ризиків і визначення факторів, що відображають їх абсолютну величину;
- класифікація ризиків підприємницької діяльності та їх взаємозв'язок із фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- розробка критеріїв прийняття управлінських рішень щодо операцій, пов'язаних із підвищенням ризиком (невизначеністю);
- формування концепції управління ризиками, яка відповідає вимогам фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ризик-менеджмент – це система керування непередбаченістю та фінансові зв'язки, які формуються під час цього процесу, охоплюючи стратегії та тактики управлінських рішень. [30,40].

Мистецтво керування ризиком в умовах нестабільної економічної ситуації полягає у стратегії управління ризиками, яка ґрунтується на прогнозуванні ризиків та розробці методів їх мінімізації.

До стратегії входять правила прийняття рішень за умов ризику та методи вибору найкращих варіантів.

Аналіз і прогноз можливих втрат ресурсів під час здійснення підприємницької діяльності є основою управління ризиками. Втрати можуть бути як запланованими, що залежать від характеру та масштабів діяльності, так і випадковими, непередбачуваними втратами, що виникають через відхилення від запланованих сценаріїв [48].

Для оцінки ймовірності можливих втрат, які можуть виникнути через несподіваний розвиток подій, необхідно спочатку визначити всі типи збитків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, і мати змогу оцінити їх кількісно або визначити ймовірність їхнього настання.

Однак кількісна оцінка кожного виду збитків та їх об'єднання у загальну суму не завжди може бути успішною. Важливим аспектом є те, що випадкові події, які впливають на підприємницьку діяльність, можуть не лише збільшувати витрати певних ресурсів і знижувати кінцевий результат, але й призводити до одночасного збільшення витрат одних ресурсів та зменшення

витрат інших. Якщо випадкова подія має подвійний вплив, тобто приносить як негативні, так і позитивні наслідки, при оцінці ризику необхідно враховувати обидва аспекти. Іншими словами, при підрахунку загальних можливих втрат варто враховувати вигоду, яка може виникнути в результаті цих втрат [50].

Збір більшої інформації відіграє вирішальну роль у точному аналізі та управлінні ризиками, стаючи основою для обґрунтованих і ефективних рішень. Завдяки цьому вона має надзвичайно високу цінність, адже дозволяє зменшити невизначеність, підвищити якість стратегічного планування та знизити ймовірність фінансових втрат.

Головною проблемою для фірми без належної інформації є нездатність точно передбачити, які рішення будуть прибутковими, а які — збитковими. Тому отримання додаткових даних стає вирішальним фактором успіху, дозволяючи чітко розмежувати рішення, що приносять прибуток, і ті, що ведуть до втрат. [38].

Управління підприємницькими ризиками складається з двох етапів: підготовчого та основного. Перший етап охоплює визначення цілей управління ризиками, їх аналіз та оцінку. Аналіз ризиків пов'язаний із виявленням факторів, що впливають на можливі ризики. Цей аналіз проводиться у двох напрямках: зовнішньому та внутрішньому, з оцінкою випадкових і невизначених факторів. [58].

На основному етапі управління ризиками ухвалюються рішення щодо допустимості ризику, після чого впроваджується відповідний підприємницький режим, адаптований до цих рішень. Організацією пристосованої умови діяльності підприємства включає реалізацію комплексних заходів, які забезпечують інтеграцію елементів господарського механізму. Це охоплює планування стратегічних цілей та створення структури взаємодії між підрозділами. Важливою складовою є управління, яке регулює процеси прийняття рішень та контролює виконання завдань, а також система стимулювання, яка підвищує продуктивність персоналу. Правове забезпечення гарантує дотримання законодавчих норм і дозволяє уникати

юридичних ризиків, що можуть негативно вплинути на функціонування підприємства.

Фінансові інструменти мають особливе значення: страхування захищає від можливих втрат, кредитування дозволяє залучати кошти для розширення, а інвестування забезпечує розвиток і оновлення основних засобів. Інновації, що впроваджують нові технології, підвищують конкурентоспроможність. Таким чином, комплексний підхід дозволяє підприємству реагувати на виклики ринку та формувати стратегію сталого розвитку [45].

Управління бізнес-ризиками базується на якісних та кількісних методах аналізу. Кількісний підхід оцінює масштаби ризиків, їх ймовірність і можливий вплив на компанію, що сприяє прийняттю зважених управлінських рішень. Якісний аналіз, своєю чергою, зосереджується на ідентифікації факторів, що сприяють ризикам, і визначенні їх типів, допомагаючи краще розуміти природу ризиків.

Таким чином, управління ризиками — це комплексна система, що включає розробку стратегій і методів для своєчасної ідентифікації, аналізу, мінімізації та контролю ризиків. Цей підхід забезпечує стабільність бізнесу та ефективне реагування на виклики й можливості ринку, що потенційно можуть вплинути на стабільність та ефективність діяльності підприємства. Ця система спрямована на забезпечення готовності компанії до можливих небезпек, запобігання негативним наслідкам, а також підвищення її здатності адаптуватися до мінливих умов ринку, що, в кінцевому рахунку, сприяє зміцненню її позицій та конкурентоспроможності. Аналіз охоплює всебічне вивчення потенційних загроз і можливостей, що постають перед ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" у процесі ведення підприємницької діяльності. Він спрямований на глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть вплинути на фінансову стабільність та розвиток компанії. Основним завданням цього аналізу є не лише ідентифікація ризиків, але й розробка ефективних стратегій для мінімізації негативних наслідків, зокрема

зниження фінансових втрат, запобігання можливим збоїв у діяльності та забезпечення адаптації компанії до динамічних ринкових умов.

#### **1.4. Підходи до зниження ризиків підприємницької діяльності**

Основна мета підприємницької діяльності полягає в отриманні прибутку. Тому у прагненні досягти бажаних (позитивних) результатів, кожен суб'єкт господарювання повинен щонайменше чітко передбачати можливі потенційні ризики, об'єктивно оцінювати ступінь їхнього впливу на свою діяльність, а також розробляти та активно впроваджувати в практику способи мінімізації або нейтралізації їхніх наслідків.

Виявлення можливих загроз і контроль за окремими ризиками становлять одну з ключових проблем, що визначають ефективність підприємницької діяльності. Це пов'язано з тим, що чимало суб'єктів господарювання не завжди мають змогу об'єктивно, всебічно та опертивно передбачити ті виклики та потенційні загрози, з якими їм доведеться зіткнутися у найближчій перспективі. Нездатність своєчасно ідентифікувати ризики та оцінити їхній можливий вплив може призвести до непередбачених фінансових втрат і знизити конкурентоспроможність підприємства. Важливий внесок у дослідження проблематики впливу підприємницьких ризиків на діяльність суб'єктів господарювання зробили такі видатні вчені-економісти та фахівці-практики: О. А. Бовкун [56], Ю. Є. Тиркало [51], О. Вараксіна [10], О. А. Вишневська [11], В. А. Горсул [17], А. А. Жигірь [24], С. В. Груб'як [18], С. Нестеренко [42], С. М. Дячек [22], Ю. Тюленева [53] та інші.

Ю. Тюленева [53] вважає, що підприємницький ризик—це економічна категорія, особливістю якої є відтворення позитивного стану на кожному етапі або ланці підприємницької діяльності. З огляду на ступінь ймовірності виникнення потенційних небезпек і ризиків, суб'єкт підприємництва має

регулярно проводити комплексний аналіз, оцінку та моніторинг факторів впливу та умов, у яких здійснюється виробнича діяльність підприємства. Такий підхід передбачає систематичне дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що можуть мати прямий або непрямий вплив на стабільність і результативність бізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває чітка орієнтація підприємства на зміну ринкових умов і його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективна адаптація не лише знижує ймовірність виникнення ризикових ситуацій, а й підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи йому зберігати конкурентні переваги навіть в умовах ринкової нестабільності.

Це дозволить виявляти як актуальні, так і потенційні фактори, що впливають на результативність та продуктивності її роботи, а також сприятиме ефективному керуванню управління підприємницькими ризиками. Підприємство має володіти об'єктивною інформацією щодо цін, умов зміни ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій та інших важливих аспектів ринку.

А. А. Жигір [24] підкреслює, що підприємницький ризик слід розглядати як імовірність втрати підприємством коштів, вкладених у процеси виробництва та реалізації продукції, тобто ризик невідшкодування здійснених інвестицій. Зазначений ризик значною мірою обумовлений як особливостями самої підприємницької діяльності, так і дією різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать економічні та політичні умови, законодавчі зміни, а також ринкові коливання, вони здатні напряду або побічно діяти на стабільність і фінансові результати підприємства. Водночас внутрішні фактори, такі як управлінські рішення, ефективність операційної діяльності, контроль за витратами і ризик-менеджмент, також значною мірою визначають ступінь ймовірності виникнення втрат, пов'язаних із підприємницькою діяльністю.

О. А. Вишнеvsька [11] підкреслює роль підприємницького ризику в регулюванні економічних процесів.

На думку С. В. Груб'яка [18], ризики піддаються як кількісному, так і якісному вимірюванню. Автор акцентує увагу на тому, що саме підприємницькі ризики є індикатором рівня успішності діяльності суб'єкта господарювання, оскільки відображають відхилення фактичних результатів від запланованих показників. Такі ризики дозволяють оцінити ступінь невизначеності у досягненні цілей та ефективність реалізованих стратегій, а також виявити можливі слабкі місця в управлінні ресурсами, що в цілому впливає на загальну рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

Сьогодні здійснення підприємницької діяльності супроводжується невизначеністю перспектив розвитку, і Одночасно є складним завданням точно визначити, які ризики можуть очікувати підприємницькі структури та яким чином їх можна ефективно управляти. Враховуючи теоретичну та практичну значущість наукових досліджень у цій сфері, важливо зосередитися на розробці методів та інструментів, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати та знижувати ризики, які можуть виникнути в процесі підприємницької діяльності, варто зазначити необхідність приділення уваги комплексному питанню, що стосується сутності, видів та методів оцінки підприємницьких ризиків, а також шляхів їхнього зниження.

Ступінь ефекту підприємницького ризику на результати роботи суб'єкта господарювання визначається насамперед взаємодією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в яких функціонує підприємство. Зокрема, значна частина ризиків пов'язана із зовнішніми умовами, що можуть як сприяти досягненню цілей, так і створювати непередбачувані перешкоди. Дослідниця О. А. Вишневська [11] виділяє кілька основних груп зовнішніх факторів, здатних стати передумовами для виникнення підприємницьких ризиків, які зображено на рисунку 1.4.

Ці фактори охоплюють різні аспекти ринкового середовища, включаючи економічні, політичні, правові та соціальні компоненти, що впливають на підприємницьку діяльність.

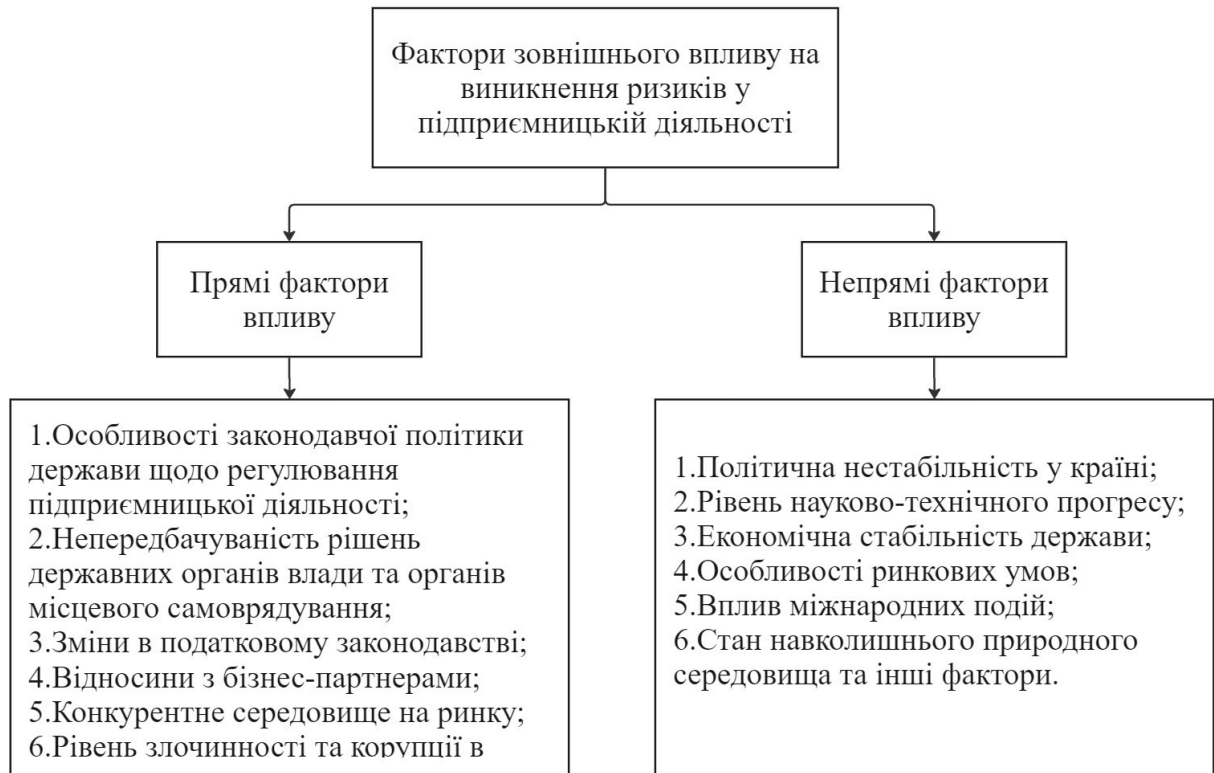


Рисунок 1.4 – Фактори зовнішнього впливу на виникнення ризиків у підприємницькій діяльності

*Джерело: складено автором за [18]*

Водночас на специфіку та особливості виникнення підприємницьких ризиків впливають і внутрішні чинники, які безпосередньо пов'язані зі специфікою діяльності суб'єкта господарювання (рис. 5) [42].



Рисунок 1.5 – Внутрішні фактори, що спричиняють формування підприємницьких ризиків

*Джерело: складено автором за [18]*

Підприємницькі ризики за структурними ознаками поділяються на такі категорії [42]:

- Майнові ризики: пов'язані з можливими матеріальними втратами внаслідок диверсій, крадіжок або перенавантаження технічних та технологічних систем.

- Виробничі ризики: виникають через збій у виробничому процесі або інші фактори, які призводять до втрат основних і оборотних засобів. Також включають ризики, пов'язані із впровадженням нових технологій або техніки.

- Торговельні ризики: пов'язані з можливими втратами через затримки платежів або відмову від них.

- Процес управління підприємницькими ризиками складається з кількох ключових етапів:

- Визначення можливості виникнення ризику.

- Оцінка впливу ризику на підприємницьку діяльність.

- Зниження або нейтралізація наслідків ризику.

- Аналіз підприємницького ризику є важливим компонентом, що включає:

- Якісний аналіз: виявлення, опис і класифікація ризиків, а також аналіз їхніх можливих наслідків.

- Кількісний аналіз: моделювання, розрахунок та оцінка ймовірності виникнення ризиків.

- Вибір методів впливу на ризики для їх зниження або усунення.

- Прийняття управлінських рішень для захисту результатів діяльності від ризикових ситуацій.

Рекомендується використовувати такі методи оцінки ризиків: статистичний аналіз, аналіз доцільності витрат, експертне оцінювання та використання аналогів [33; 8].

Основними та найбільш ефективними методами зниження підприємницьких ризиків вважаються [24]:

- Розподіл ризиків між учасниками: кожен учасник спільної підприємницької діяльності виконує свої обов'язки, що допомагає знизити ризики.

- Страхування ризиків: процедура компенсації можливих втрат за допомогою страхових компаній, які відшкодовують збитки за умов сплати відповідних внесків до фонду страхування.

- Метод резервування коштів: полягає у накопиченні ресурсів для покриття непередбачуваних витрат, що дозволяє компенсувати можливі втрати за рахунок заздалегідь створених резервів.

- Метод фінансування ризиків забезпечує ресурси для покриття витрат, пов'язаних із підприємницькими ризиками. Це допомагає підприємству підготуватися до можливих втрат через резерви або фінансові інструменти.

У практиці керування підприємницькими ризиками підприємці часто застосовують різноманітні методи, спрямовані на зниження рівня цих ризиків. До основних підходів належать стратегічні заходи, що допомагають мінімізувати можливі втрати і зменшити вплив негативних чинників на діяльність підприємства. Використання таких методів дозволяє підприємцям передбачати потенційні загрози, знижуючи ймовірність виникнення фінансових втрат або інших негативних наслідків для бізнесу, а також підвищує загальну стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку. [11]:

- Уникнення ризиків: заходи, спрямовані на запобігання виникненню ризикових ситуацій.

- Прийняття ризиків: суб'єкт підприємництва бере на себе відповідальність за весь ризик або його частину.

- Запобігання ризиків: відмова від дій, які можуть призвести до реалізації ризику.

- Зниження ризиків: спрямоване на зменшення потенційних втрат у разі настання ризикової події.

- Вимірювання ризиків: передбачає нейтралізацію негативних наслідків ризику шляхом оцінки його в просторі та часі.

## Висновки за розділом 1

Спираючись на проведені дослідження теоретичних аспектів управління ризиками у підприємницькій діяльності, можна сформулювати наступні висновки:

Встановлено, що ризик у підприємницькій діяльності виникає під час здійснення будь-яких видів підприємництва, пов'язаних із виробництвом продукції, збутом продукції, наданням різноманітних послуг, товарно-грошовими та фінансовими операціями, а також комерційною діяльністю. Компанія також активно займається розвитком науково-технічних проєктів, що сприяють інноваційному розвитку та вдосконаленню технологій. Завдяки цьому, підприємство демонструє високий рівень адаптивності до ринкових змін і підтримує конкурентоспроможність на високому рівні. Підприємницькі ризики—це різні форми невизначеності та можливі несприятливі випадковості, які впливають на підприємницьку діяльність і можуть призвести до фінансових втрат, невдач або непередбачуваних обставин.

Підприємницькі ризики доцільно розглядати з двох аспектів. По-перше, як потенційну загрозу втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з альтернативними напрямками, що можуть ефективніше використовувати ресурси. Такий підхід враховує можливі втрати від нерационального розподілу активів та спрямовує на пошук оптимальних варіантів для підвищення продуктивності, що сприяє фінансовій стійкості підприємства та його адаптації до ринкових змін.

Цей аспект підкреслює фінансові та операційні ризики, які можуть вплинути на стабільність підприємства і знизити його рентабельність у випадку, якщо наявні ресурси будуть використані неефективно; по-друге, як можливість отримати додатковий прибуток через ризикову діяльність підприємства.

Встановлено, що управління ризиками у сфері підприємницької діяльності є послідовним і систематичним процесом, який об'єднує етапи ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які можуть утворитися в господарській роботі компанії. Цей процес дозволяє не лише виявляти потенційні ризики, а й глибше аналізувати їхню природу, оцінювати можливий вплив на фінансові показники компанії, здійснювати заходи з контролю за ризиковими ситуаціями та розробляти стратегії для їх зменшення. Таким чином, управління ризиками є важливим компонентом стратегії підприємства, що сприяє стабільності та збереженню конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Основна мета цього процесу—мінімізація негативних наслідків ризиків і максимізація можливостей в їхньому управлінні.

Підприємницький ризик є характерною рисою діяльності суб'єкта підприємництва, пов'язаною з подоланням невизначеності та прийняттям рішень. Основними способами зниження впливу ризиків на підприємницьку діяльність є: зменшення розміру можливих збитків, створення умов для швидкої реакції на наслідки ризику, а також передача відповідальності третім особам через перестраховування або хеджування ризику.

Доведено, що управління підприємницькими ризиками являє собою систему стратегій, процедур і методів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, зменшення та контроль ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей процес охоплює всебічне дослідження потенційних загроз і можливостей, які можуть виникнути у ході підприємницької діяльності компанії. Зокрема, містить аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть впливати на стабільність і ефективність операцій. На основі цього аналізу формуються стратегії для зменшення впливу ризиків, захисту ресурсів, зниження ймовірності криз і забезпечення гнучкості підприємства в умовах мінливого ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"

#### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"

ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» розпочало свою діяльність у 2017 році, відкривши перший фірмовий магазин у Києві. З моменту заснування компанія швидко розширювала свою мережу, орієнтуючись на продаж професійних та напівпрофесійних інструментів. Основний фокус був зосереджений на Центральному та Південно-Східному регіонах України, проте згодом компанія збільшила свою присутність і в інших регіонах України [52].

Основний напрям діяльності: компанія спеціалізується на реалізації електроінструментів під торговими марками «Дніпро-М» та «Foresta». Основними продуктами є зварювальні інвертори, що користуються великою популярністю серед споживачів через оптимальне співвідношення якості, потужності та вартості. Крім зварювального обладнання, компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи електроінструменти (болгарки, перфоратори, шуруповерти), бензопили, мотокоси, бетонозмішувачі, насосне обладнання, зарядні пристрої та акумуляторні інструменти.

Структура мережі та збуту: на сьогодні компанія має розгалужену мережу фірмових магазинів та партнерських точок продажу по всій Україні. Для зручності клієнтів реалізовано можливість замовлення продукції через офіційний сайт, з безкоштовною доставкою Новою Поштою. Окрім фізичних

магазинів, компанія активно розвиває онлайн-торгівлю, що дозволяє охопити значно ширшу аудиторію та забезпечити зручність покупки для споживачів.

Компанія орієнтована не лише на кінцевих споживачів, але й активно співпрацює з промисловими підприємствами, заводами та цехами, що дозволяє реалізовувати продукцію великими партіями. Завдяки цьому ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» займає стійкі позиції у сегменті B2B.

Одним із найбільш важливих продуктів є зварювальні інвертори, які здобули популярність завдяки високій надійності та довгому терміну служби. Підприємство надає гарантії до 5 років на зварювальне обладнання та до 3 років на електроінструменти за умови їх реєстрації на сайті.

Окрім зварювальних інверторів, до основних товарних груп належать:

- Акумуляторний інструмент (болгарки, дрилі, перфоратори, шуруповерти та інші).

- Електроінструменти (болгарки, дрилі, перфоратори, шуруповерти та інші).

- Садова техніка (бензопили, електропили, тримери та інші).

- Насосне обладнання та зарядні пристрої.

Сервісний центрів 130 і постійно відкриваються нові. [20].

Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, компанія створила мережу з понад 130 сервісних центрів у найбільших містах України, що гарантує своєчасне та якісне обслуговування продукції. У випадках, коли сервісного центру немає в місті проживання клієнта, компанія забезпечує відправку товару до основного сервісного центру кур'єрськими службами.

Компанія тісно співпрацює з провідними виробниками інструментів у Китаї, що дозволяє використовувати комплектуючі високої якості від таких світових лідерів, як Samsung. Завдяки цьому продукція «Дніпро-М» має підвищену надійність та довговічність, що є важливою конкурентною перевагою на ринку.

Конкурентні переваги:

- Висока якість та надійність продукції.

- Розгалужена мережа сервісного обслуговування.
- Доступна ціна у поєднанні з якістю.
- Гарантійна підтримка до 5 років.
- Безкоштовна доставка замовлень через офіційний сайт.

Завдяки активному розвитку та високій якості продукції, компанія здобула низку нагород, включаючи титули «Щорічний вибір для домогосподарств» та звання №1 у продажу зварювальних інверторів в Україні.

Таким чином, ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» займає провідні позиції на українському ринку бензо- та електроінструментів, постійно вдосконалюючи свою продукцію відповідно до потреб побутових і промислових споживачів. Компанія надає клієнтам оптимальне співвідношення якості, сервісу та ціни, що робить її продукцію затребуваною серед різних категорій споживачів.

Організаційна структура ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" (рис. 2.1) базується на ієрархічному принципі, де кожен управлінський рівень має свою зону відповідальності та контролює діяльність підлеглих рівнів, забезпечуючи ефективне виконання завдань. Така структура дозволяє оптимізувати управлінські процеси, оскільки вищі рівні зосереджені на стратегічному керівництві та контролі, тоді як нижчі рівні відповідають за оперативну діяльність та її якісне виконання.

Загальна структура компанії гармонійно узгоджується з її стратегічними цілями та довгостроковими планами розвитку. Вона передбачає чіткий розподіл функцій між різними напрямками діяльності, що дозволяє забезпечити спеціалізацію та підвищення ефективності в межах кожного відділу. Всі співробітники поділяються на дві основні категорії: адміністративний персонал, до якого належать керівник підприємства, його заступники, керівники основних підрозділів та головний бухгалтер, та трудовий колектив, який складається з решти працівників, які займаються виробничими та обслуговуючими функціями.

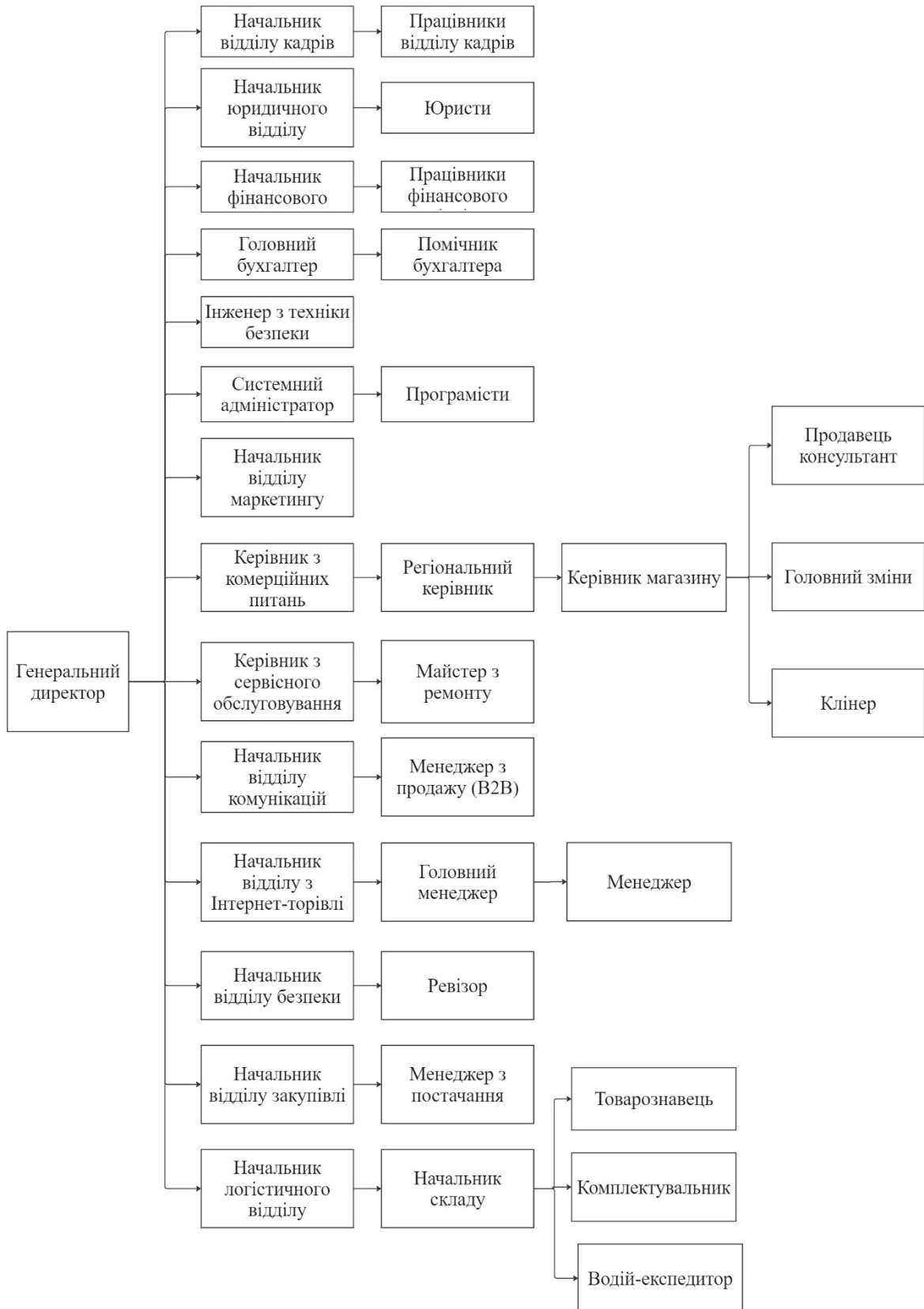


Рисунок 2.1 – Структурна схема організації ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

Така організаційна модель дозволяє підтримувати узгодженість у виконанні щоденних завдань, зберігаючи гнучкість у адаптації до змін ринкових умов, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних напрямів діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М".

Керівництво ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» успішно створило згуртований колектив, який працює в єдиному напрямку задля досягнення цілей компанії. Наразі штат підприємства налічує понад 100 кваліфікованих спеціалістів, у яких є поглиблені знання у своїй галузі. Кандидати на роботу проходять ретельний відбір та спеціалізоване навчання, а після прийняття на посаду активно підвищують свою кваліфікацію через систему внутрішніх тренінгів та професійного розвитку.

Економічний відділ є важливим функціональним підрозділом компанії, підпорядкованим заступнику директора з економічних питань (головному економісту). Основними обов'язками відділу є аналіз організації та структури оплати праці в різних підрозділах підприємства, що дозволяє компанії ефективно управляти кадровими та фінансовими ресурсами.

Відділ кадрів відповідає за процеси підбору працівників, забезпечуючи підприємство необхідними фахівцями для ефективного виконання всіх виробничих і обслуговуючих завдань. Основною метою відділу є комплектація штату працівниками відповідних професій та спеціальностей, що відповідає потребам компанії та підвищує її конкурентоспроможність.

Бухгалтерія, як незалежний функціональний підрозділ, знаходиться під керівництвом головного бухгалтера. Він забезпечує точне ведення обліку економічних операцій та результати діяльності компанії, створюючи надійну фінансову основу для прийняття управлінських рішень. Заступник головного бухгалтера відповідає за організацію та ведення обліку, забезпечуючи контроль за раціональним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він також здійснює облік та контроль за рухом грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей.

Відділ маркетингу займається аналізом ринкової ситуації, визначенням ефективності збуту та управління каналами реалізації продукції. Основні завдання цього підрозділу включають:

- Аналіз ринкових умов та динаміки попиту;
- Оцінку ефективності збутових заходів компанії;
- Аналіз конкурентів за ключовими показниками;
- Управління каналами збуту.

Комерційний відділ, підпорядкований безпосередньо директорів, функціонує як незалежний структурний підрозділ. Основними напрямками його діяльності є:

- Оптова, дрібнооптова та роздрібна торгівля;
- Посередницькі функції у торгівлі, особливо в сегменті оптових продажів.

Така організаційна структура є ефективною та дозволяє керівникам компанії безпосередньо контролювати виконання поставлених завдань та підтримувати тісний зв'язок з працівниками. Завдяки ефективному розподілу обов'язків серед співробітників, їхні функції залишаються чітко визначеними, що забезпечує високий рівень продуктивності та низьку трудомісткість процесів. Отже, можна зробити висновок, що поточна управлінська структура ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» є дієвою в умовах сучасного економічного середовища.

Компанія ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» має повноваження укладати широкий спектр договорів, включаючи угоди купівлі-продажу, комісійні, консигнаційні, доручення, оренди, позики, підряду, страхування, перевезення, зберігання, кредитні, а також інвестиційні договори та договори про спільну господарську діяльність. Ці угоди можуть бути як прямо передбаченими законодавством, так і такими, що не суперечать чинному правовому полю.

Підприємство має право передавати свої повноваження або їх частину третім особам, набувати права на власність і особисті немайнові об'єкти, а

також брати на себе зобов'язання. Крім цього, компанія може виступати стороною у судових процесах як позивач або відповідач, що розширює її правові можливості у захисті власних інтересів.

Відповідно до чинного законодавства, ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" має право на випуск цінних паперів; створення філій, представництв і дочірніх підприємств як в межах країни, так і за її межами. Крім того, підприємство може засновувати спільні підприємства та проводити інші дії, що узгоджуються з нормативно-правовою базою. Це включає можливість залучення інвестицій, укладання угод про співпрацю, а також розширення своєї діяльності на нових ринках, забезпечуючи стабільне економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Прибуток ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М» складається з доходів від підприємницької діяльності після покриття всіх витрат. Чистий прибуток, після сплати всіх податків, передбачених законодавством, розподіляється між різними фондами відповідно до вимог чинного законодавства, статуту та внутрішніх нормативних документів підприємства.

Компанія ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" володіє розгалуженою мережею, яка налічує 571 салон, що функціонують під єдиною торговою маркою. Ці салони розташовані в 325 містах по всій Україні. Широка присутність на ринку дозволяє компанії охоплювати значну частину споживачів у різних регіонах країни, забезпечуючи доступ до продукції та послуг високої якості. Завдяки своїй масштабній мережі, компанія сприяє розвитку місцевих економік, створюючи робочі місця та стимулюючи підприємницьку активність. Крім того, вона вийшла на європейський ринок, відкривши свій перший магазин «Дніпро-М» у Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині, Іспанії та Чорногорії.

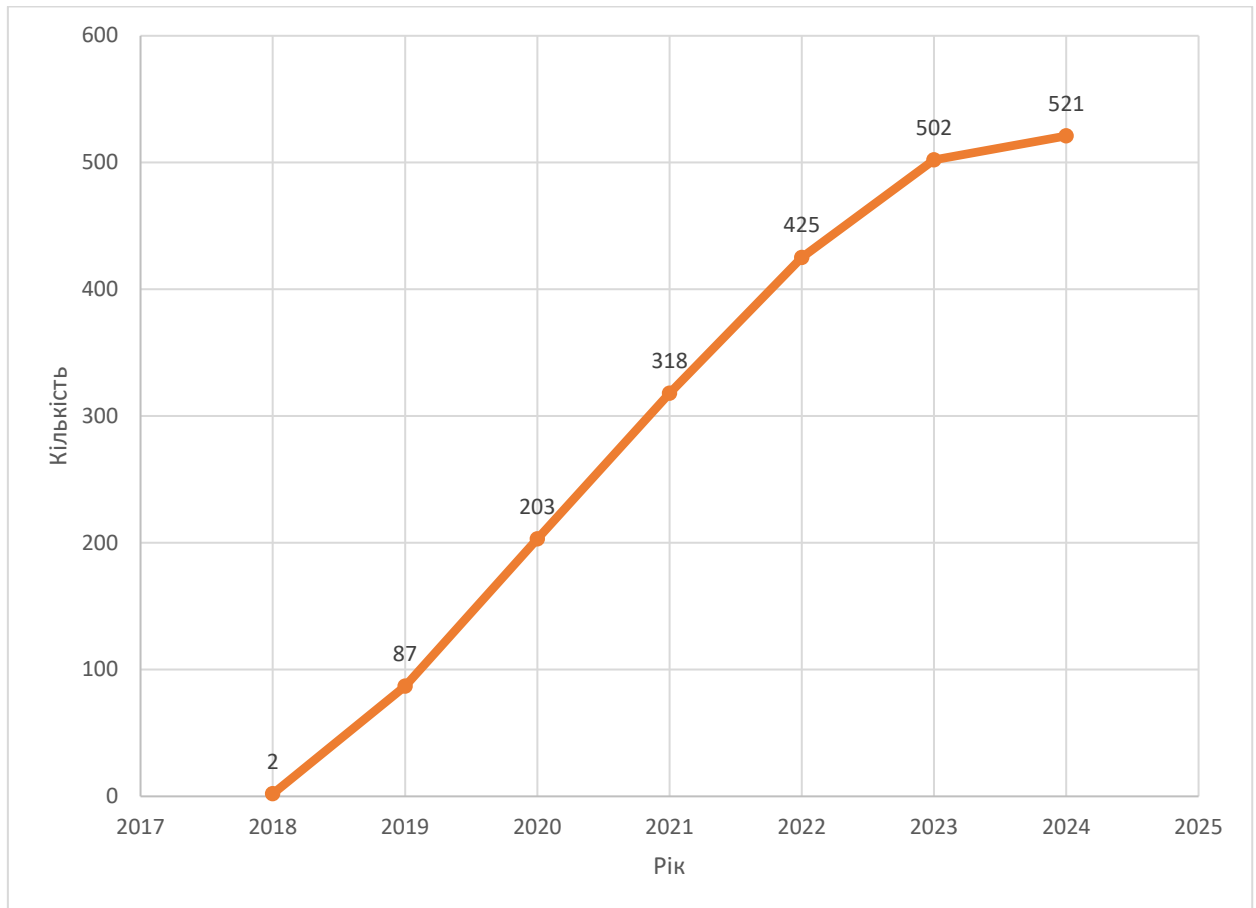


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання кількості салонів

*Джерело: Побудовано за джерелом [22]*

Кількість персоналу в 2021 році – 1599 осіб, в 2022 році – 600 осіб, в 2023 році - 1097 осіб.

У таблиці 2.1 – 2.4 проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Дніпро-М» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком		Відхилення (+, -) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	1002761	1490899	2760663	488138	48,68	1269764	85,17
в т.ч. 1.1. власний капітал:	12288	854622	1453533	842334	6854,93	598911	70,08
1.1.1. статутний+додатковий капітали	300	300	300	0	0,00	0	0,00
1.1.2. нерозподілений прибуток	11988	854322	1453233	842334	7026,48	598911	70,10
1.2. позиковий капітал:	990473	636277	1307130	-354196	-35,76	670853	105,43
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	990473	636277	1307069	-354196	-35,76	670792	105,42
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	0	0	61	0	-	61	-
2. Майно станом на кінець року, тис. грн	1002761	1490899	2760663	488138	48,68	1269764	85,17
2.1. необоротні активи	24333	20196	15473	-4137	-17,00	-4723	-23,39
2.2. оборотні активи:	978428	1470703	2745190	492275	50,31	1274487	86,66
2.2.1. запаси	936152	900137	1191017	-36015	-3,85	290880	32,32
2.2.2. дебіторська заборгованість	30345	524944	1441039	494599	1629,92	916095	174,51
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	11942	34462	32428	22520	188,58	-2034	-5,90

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити ряд важливих висновків щодо змін капіталу ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М". У 2022 році капітал підприємства суттєво зріс — на 488138 тис. грн, що було зумовлено значним збільшенням власного капіталу на 842334 тис. грн. Основним

фактором такого приросту стало зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства та зміцнення його фінансової стійкості. Це також вказує на здатність компанії забезпечувати зростання власних ресурсів без необхідності залучення значних зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2 - Аналіз економічних показників підприємства за 2021–2023 роки.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, –) показника 2022 року порівняно з 2021 роком		Відхилення (+, –) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				абсолют-не	віднос-не	абсолют-не	віднос-не
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг (продукції), тис. грн.	2318147	3055653	3572735	737506	31,81	517082	16,92
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1444304	1533966	2045469	89662	6,21	511503	33,35
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	35179	847784	653582	812605	2309,92	-194202	-22,91
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн.	35179	842346	651920	807167	2294,46	-190426	-22,61
3.5. рентабельність (збитковість) обороту, %	1,52	27,57	18,25	26,05	1716,54	-9,32	-33,81

Таблиця 2.3 - Аналіз показників трудових ресурсів підприємства за 2021–2023 роки.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком		Відхилення (+, -) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
4.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	1599	600	1097	-999	-62,48	497	82,83
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	280797	213124	331540	-67673	-24,10	118416	55,56
4.3. Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	14,63	29,60	25,19	14,97	102,27	-4,42	-14,92
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./особу	1449,75	5092,76	3256,82	3643,01	251,29	-1835,93	-36,05

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021–2023 роки.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком		Відхилення (+, -) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
5. Фінансові коефіцієнти:							
5.1. автономії	0,012	0,573	0,527	0,561	4577,8	-0,047	-8,149
5.2. маневрування	-0,980	0,976	0,989	1,957	-199,607	0,013	1,334
5.3. фінансового ризику	80,605	0,745	0,899	-79,860	-99,076	0,155	20,787
5.4. абсолютної ліквідності	0,012	0,054	0,025	0,042	349,221	-0,029	-54,193
5.5. покриття	0,988	2,311	2,100	1,324	133,987	-0,211	-9,135

Аналіз довгострокового позикового капіталу за період 2021-2023 років показує, що він майже відсутній, що вказує на низьку залежність підприємства

від зовнішніх довгострокових зобов'язань. Така структура капіталу дозволяє підприємству уникати додаткових фінансових ризиків, пов'язаних із тривалими кредитними зобов'язаннями.

У 2022 році короткостроковий позиковий капітал скоротився на 354196 тис. грн, що становить зниження на 35,76%. Це може свідчити про погашення частини зобов'язань або про оптимізацію структури фінансування. Зменшення короткострокової заборгованості може позитивно впливати на ліквідність та платоспроможність підприємства, забезпечуючи гнучкість у використанні власних ресурсів.

Зміни капіталу ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за 2021-2023 роки наочно можна проілюструвати за допомогою рис. 2.3, який відображає основні тенденції у структурі капіталу та фінансуванні підприємства.

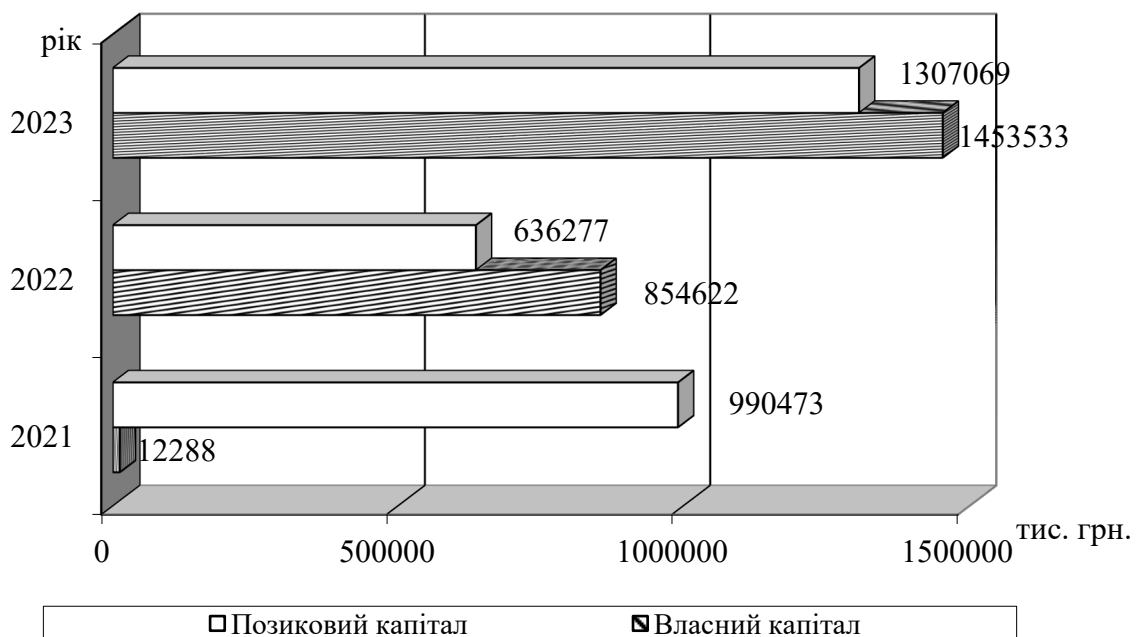


Рисунок 2.3 – Аналіз змін капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

У 2023 році капітал збільшився на 85,17% до 2760663 тис. грн. Порівняно з минулим роком, позикові кошти зросли на 105,43%, що становить 670853 тис. грн. Власний капітал збільшився ще на 70,08% або на 598911 тис.

грн., відбулося це в результаті збільшення нерозподіленого прибутку на 70,1% до 1453233 тис. грн. Статутний та додатковий капітали не змінились і дорівнюють 300 тис. грн.

Зміни активів підприємства за 2021-2023 рр. можна прослідкувати на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Аналіз змін активів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Основну частину активів ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" становлять оборотні активи, що формуються переважно за рахунок запасів та дебіторської заборгованості. У 2021 році значну частину оборотних активів склали саме запаси, однак у 2022-2023 роках відбулося суттєве збільшення дебіторської заборгованості, що вплинуло на загальну структуру майна підприємства. У 2022 році грошові кошти зросли на 22520 тис. грн, що позитивно вплинуло на ліквідність, проте в 2023 році їхній обсяг дещо знизився на 5,9%, досягнувши 32428 тис. грн. Крім того, 2023 рік характеризується значним збільшенням дебіторської заборгованості на 174,51%, що довело її обсяг до 1441039 тис. грн.

Запаси залишаються важливою складовою оборотних активів підприємства. У 2021 році їх обсяг становив 936152 тис. грн, однак у 2022 році відбулося зменшення на 3,85%, що свідчить про покращення обіговості ресурсів. Водночас у 2023 році спостерігалось значне збільшення запасів на

32,32%, до 1191017 тис. грн, що може свідчити про підготовку до підвищення попиту або інші стратегічні зміни.

Аналізуючи економічні показники за даними таблиці 1.1, можна зробити кілька висновків. Чистий дохід компанії зріс на 31,81% у 2022 році та ще на 16,92% у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання продажів і підвищення ефективності діяльності. У 2022 році спостерігалось незначне зростання собівартості продукції на 6,21%, або 89662 тис. грн, що є меншим за приріст доходу, і це сприятливо вплинуло на прибутковість. У 2023 році темпи зростання собівартості відповідали зростанню чистого доходу, піднявшись на 511503 тис. грн, що свідчить про пропорційне розширення виробничих витрат у відповідь на збільшення обсягів реалізації.

Зміни основних фінансових показників ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за 2021-2023 роки наочно представлено на рис. 2.5, що дозволяє побачити тенденції розвитку та адаптації компанії до умов ринкової кон'юнктури.

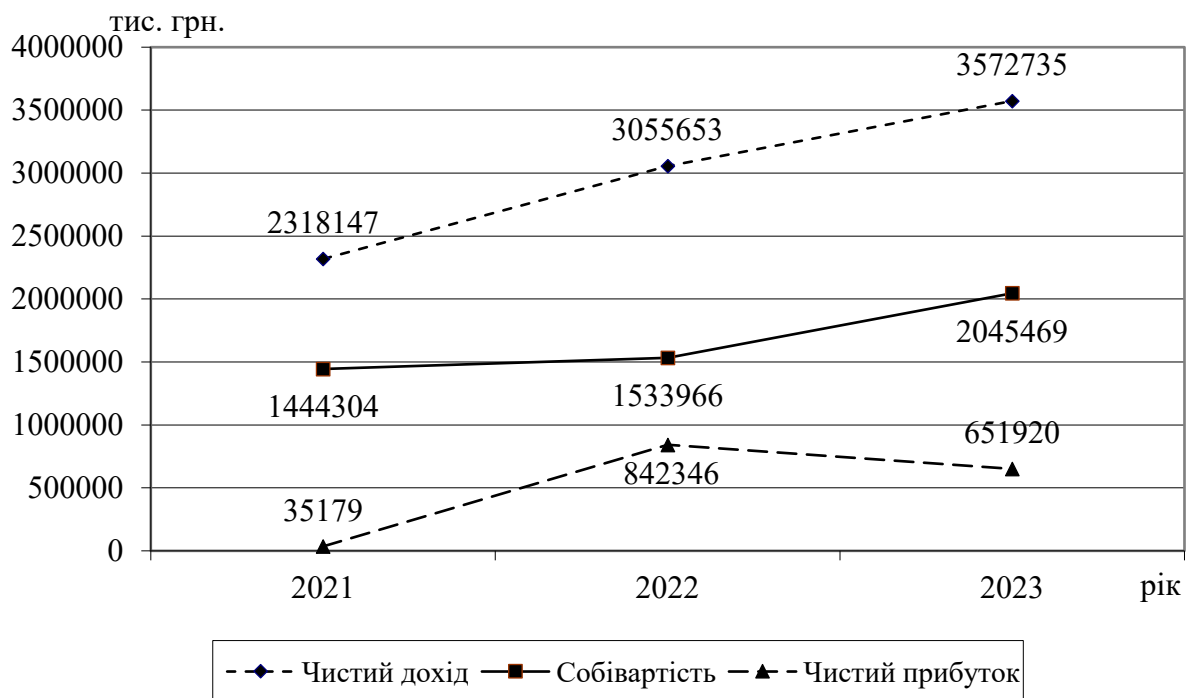


Рисунок 2.5 - Зміни основних показників фінансових результатів ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" протягом 2021-2023 рр.

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.5, ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" демонструє позитивну динаміку прибутковості протягом 2021-2023 років, отримуючи стабільні чисті прибутки. Зокрема, у 2022 році чистий прибуток підприємства зріс на 807167 тис. грн порівняно з попереднім роком. Це зростання було обумовлене помірним підвищенням собівартості продукції та суттєвим скороченням витрат на збут, що сприяло покращенню фінансових результатів компанії. Проте, у 2023 році спостерігалось зменшення чистого прибутку до 651920 тис. грн, що становить зниження на 22,61% у порівнянні з попереднім роком. Основною причиною цього стало значне зростання витрат на збут на 72,45%, що негативно вплинуло на підсумковий фінансовий результат.

Аналізуючи трудові ресурси підприємства за період 2021-2023 років, можна відзначити стабільність у роботі персоналу та поступове зростання його чисельності. Зокрема, у 2022 році кількість працівників збільшилася на 11 осіб, а в 2023 році – ще на 26 осіб. Така тенденція свідчить про позитивний розвиток кадрової політики підприємства.

Середньомісячна заробітна плата персоналу також демонструє стабільне зростання. У 2022 році вона зросла на 102,27%, що, ймовірно, сприяло підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Проте у 2023 році середньомісячна заробітна плата дещо знизилася на 14,92%, досягнувши 25190 грн на особу. Незважаючи на це, продуктивність праці персоналу значно покращилася, зростаючи з 1449,75 тис. грн на особу у 2021 році до 3256,82 тис. грн на особу у 2023 році, що свідчить про високу ефективність трудових ресурсів і сприяє загальному розвитку підприємства.

Результати розрахунків фінансових коефіцієнтів можна відобразити графічно на рис. 2.6.

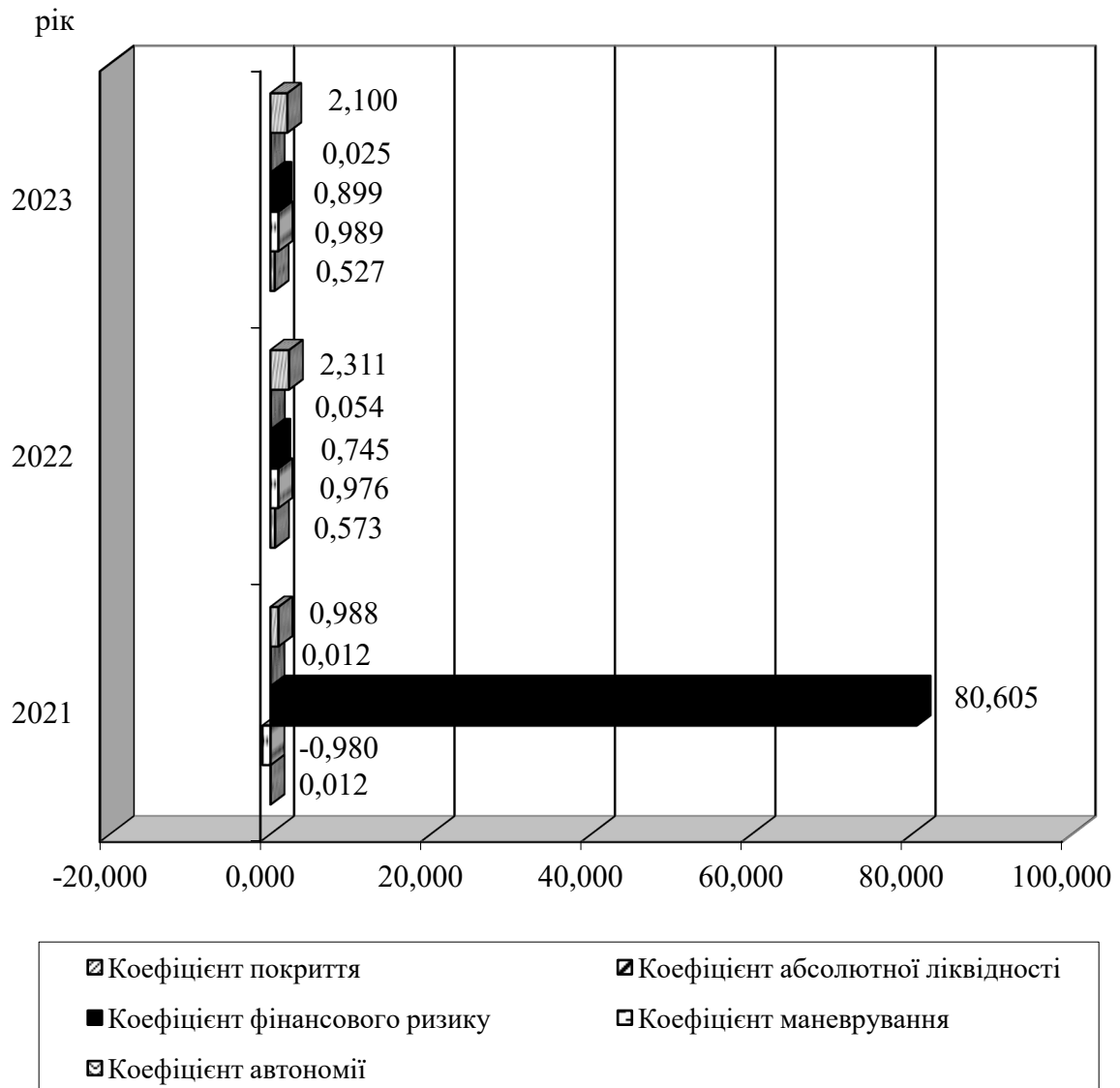


Рисунок 2.6 - Зміни фінансових коефіцієнтів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Як видно з рис. 2.6 в 2022 році всі показники покращились, на що вплинуло зростання власного капіталу, абсолютно ліквідних коштів та виручки від реалізації продукції. У 2023 році відбувається невелике погіршення майже всіх показників в результаті більш швидкого зростання позикових коштів та зменшення ліквідних. У результаті коефіцієнт автономії зменшився на 8,149%, покриття на 9,135%, абсолютної ліквідності на 54,193%. Позитивним є покращення маневреності власного капіталу на 1,334%.

Отже, проведений аналіз свідчить про наявність позитивних змін у господарській діяльності підприємства протягом 2022-2023 років. Розрахунки продемонстрували покращення основних показників, що вказує на поступове зміцнення фінансового стану компанії та її здатність досягати стабільних результатів у ринковому середовищі. Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації продукції, заробітної плати та чистого прибутку. Відбувається значне покращення структури капіталу підприємства в результаті значного зростання нерозподіленого прибутку. У 2023 році негативним є погіршення деяких фінансових коефіцієнтів.

## **2.2. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємства**

Для кращого розуміння поточного стану ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" у наступних таблицях представлено діагностику показників ефективності його господарської діяльності. В умовах ринкової економіки, де підприємства можуть зіштовхнутися з ризиком ліквідації через банкрутство, одним із ключових показників фінансової стабільності є ліквідність.

Оцінку фінансового стану підприємства можна здійснювати як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У короткостроковому аспекті критеріями є ліквідність та платоспроможність, тобто здатність компанії своєчасно й у повному обсязі покривати короткострокові зобов'язання. Поняття "ліквідність" вказує на здатність активів перетворюватися на грошові кошти для забезпечення своєчасних розрахунків. Ліквідність підприємства – це його можливість конвертувати активи у грошову форму для виконання поточних фінансових зобов'язань.

Найбільш ліквідними є готівкові кошти та кошти на поточних рахунках (зокрема, на рахунку 311 "Поточні рахунки в національній валюті"). За рівнем

ліквідності далі йдуть короткострокові інвестиції, такі як цінні папери, які можна швидко реалізувати в разі необхідності.

Активи підприємства поділяються на кілька основних груп залежно від рівня їх ліквідності.

Найбільш ліквідні активи (A1) — це грошові кошти та їхні еквіваленти, які можуть бути використані для оперативних розрахунків. Сюди також включаються короткострокові фінансові вкладення і цінні папери, що прирівнюються до грошових коштів.

Активи, що швидко реалізуються (A2) — активи, які потребують певного часу для перетворення на грошові кошти, наприклад, дебіторська заборгованість. Ліквідність цієї групи активів залежить від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, таких як платоспроможність боржників, умови надання кредитів покупцям та кваліфікація фінансового персоналу.

Активи, що реалізуються повільно (A3) — до цієї категорії належать запаси та інші оборотні активи, які, як правило, вимагають часу для реалізації. Іноді запаси потребують додаткової обробки перед продажем, що також затягує їхній оборот.

Активи, що важко реалізуються (A4) — активи, призначені для тривалого використання у виробничій діяльності, зокрема, необоротні активи, які містяться у першому розділі активу балансу.

Перші три категорії (найбільш ліквідні активи, швидко реалізовані активи та повільно реалізовані активи) протягом операційного циклу постійно змінюються і відносяться до поточних активів підприємства.

Пасиви балансу класифікуються відповідно до строків погашення зобов'язань:

Негайні пасиви (П<sub>1</sub>) — включають кредиторську заборгованість, розрахунки за дивідендами та кредити з терміном погашення, що вже минув.

Короткострокові пасиви (П<sub>2</sub>) — включають короткострокові банківські кредити, поточну частину довгострокових зобов'язань та видані векселі.

Довгострокові пасиви (П<sub>3</sub>) — це довгострокові зобов'язання

підприємства, які належать до третього розділу пасиву балансу.

Постійні пасиви ( $P_4$ ) — це статті власного капіталу підприємства, зазначені у першому розділі пасиву балансу.

Ліквідність підприємства забезпечується, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання, що дозволяє підтримувати стабільну фінансову позицію.

У таблиці 2.5 наведено аналіз показників ліквідності балансу ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за період 2021-2023 років, що відображає динаміку змін його фінансової стійкості та здатності забезпечувати своєчасні розрахунки за зобов'язаннями.

Баланс вважається повністю ліквідним за умови, якщо  $A_1 \geq P_1$ ,  $A_2 \geq P_2$ ,  $A_3 \geq P_3$ ,  $A_4 \leq P_4$ . Як видно з табл. 2.5 в 2021 році  $A_1 \leq P_1$ ,  $A_2 \leq P_2$ ,  $A_3 \geq P_3$ ,  $A_4 \geq P_4$ , в 2022 році  $A_1 \leq P_1$ ,  $A_2 \geq P_2$ ,  $A_3 \geq P_3$ ,  $A_4 \leq P_4$ , в 2023 році  $A_1 \leq P_1$ ,  $A_2 \geq P_2$ ,  $A_3 \geq P_3$ ,  $A_4 \leq P_4$ .

Таким чином, з кожним роком ліквідність балансу покращується і підприємство не має в 2023 році абсолютно ліквідного балансу із-за величезного розміру найбільш термінових зобов'язань.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності балансу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття активу	2021р	2022р	2023р	Пасиви	2021р	2022р	2023р	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів у		
								2021 році	2022 році	2023 році
1.Найбільш ліквідні активи, А1	11942	34462	32428	1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П <sub>1</sub> )	921241	531725	1084896	-909299	-497263	-1052468
2.Активи, що швидко реалізуються, А2	29645	524944	1441035	2. Короткострокові кредити банків і позики (П <sub>2</sub> )	69232	104552	222173	-39587	420392	1218862
3.Активи, що повільно реалізуються, А3	936841	911297	1271727	3. Довгострокові зобов'язання (П <sub>3</sub> )	0	0	61	936841	911297	1271666
4.Активи, що важко реалізуються А4	24333	20196	15473	4. Постійні пасиви (П <sub>4</sub> )	12288	854622	1453533	12045	-834426	-1438060
Баланс	1002761	1490899	2760663	Баланс	1002761	1490899	2760663	X	X	X

Проаналізуємо коефіцієнти ліквідності в таблиці нижче. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз ліквідності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Показник	Джерело інформації	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.	Відхилення +/- 2023 р. від 2022р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	0,99	2,31	2,10	1,32	-0,21
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$	0,04	0,90	1,19	0,85	0,29
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	0,012	0,054	0,025	0,042	-0,029
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi.1, p. 1495 - \phi.1, p.1095$	-12045	834426	1438060	846471	603634
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	-0,01	0,57	0,52	0,58	-0,04
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + 1110}$	-0,01	0,93	1,21	0,94	0,28
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кманвок)	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	-0,99	0,04	0,02	1,03	-0,02
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	0,97	1,45	2,07	0,49	0,61

Наведені розрахунки показали, що ліквідність значно покращилась в 2022 році – відбулося зростання коефіцієнтів поточної ліквідності на 1,32, швидкої – на 0,85, абсолютної на 0,042.

Наглядно динаміку основних показників ліквідності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр. можна розглянути на рис. 2.7.

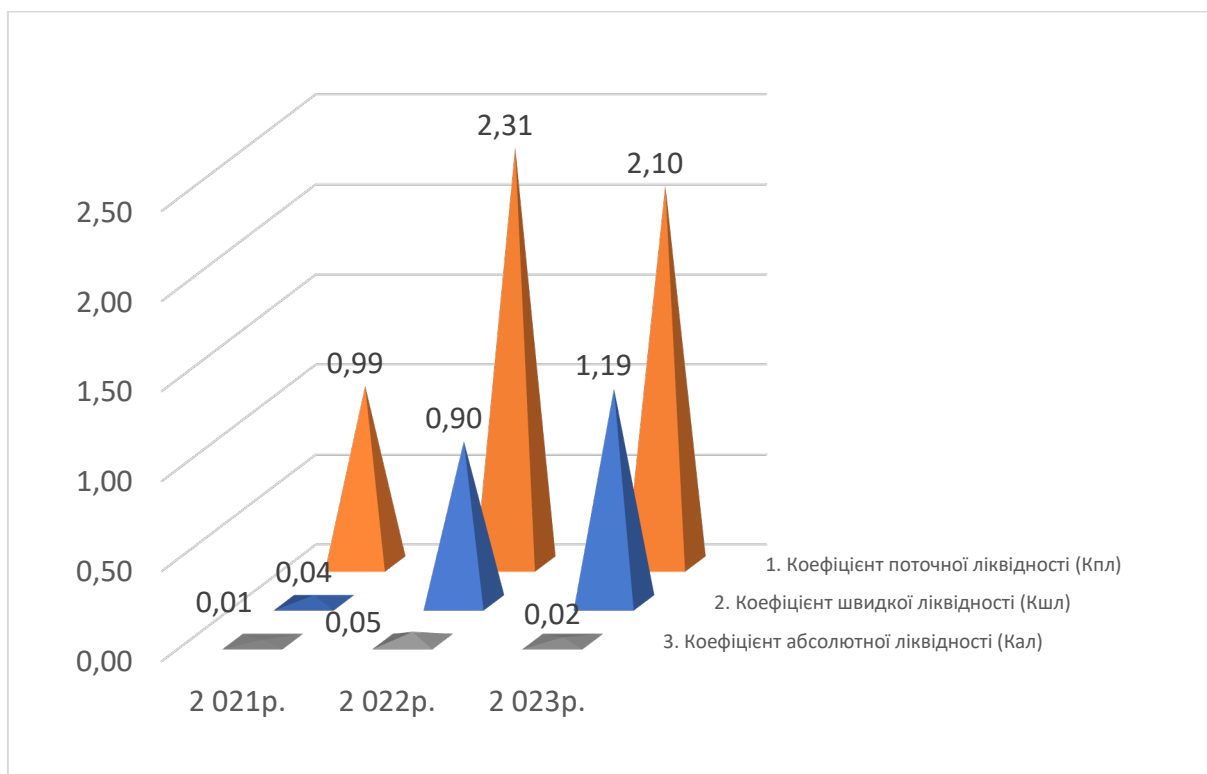


Рисунок 2.7 - Аналіз показників ліквідності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Як видно з рис. 2.7 в 2023 році відбулося покращення коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,29 та погіршення поточної ліквідності на 0,21 і абсолютної ліквідності на 0,029. Останній є дуже низьким так як нормативне значення 0,1.

Наступним кроком у вивченні фінансових показників є аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства (табл. 2.7-2.9).

Таблиця 2.7 – Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Дніпро-М» у 2021 – 2023 рр.

Показник	Джерело інформації (форма № 1)	2021 рік, тис.грн	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	Відхилення (+, –) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.		Відхилення (+, –) показника 2023 р. порівняно з 2022 р.	
					абсолют-не тис.грн.	віднос-не, %	абсолют-не, тис.грн.	віднос-не, %
1. Постійні пасиви (ПП)	р. 1495	12288	854622	1453533	842334	6854,93	598911	70,08
2. Активи, що важно реалізуються (АВР)	р. 1095	24333	20196	15473	-4137	-17,00	-4723	-23,39
3. Власні обігові кошти (ВОК)	ПП – АВР	-12045	834426	1438060	846471	-7027,57	603634	72,34
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	р.1595	0	0	61	0	-	61	-
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів	ВОК + ДЗ	-12045	834426	1438121	846471	-7027,57	603695	72,35
6. Коротко строкові кредити банків (КК)	р. 1600	30000	30000	0	0	0,00	-30000	-100,00
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК	17955	864426	1438121	846471	4714,40	573695	66,37
8 Запаси (3)	р. (1100 + 1110)	936152	900137	1191017	-36015	-3,85	290880	32,32
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	ВОК - 3	-948197	-65711	247043	882486	-93,07	312754	-475,95
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань	ВОК + ДЗ - 3	-948197	-65711	247104	882486	-93,07	312815	-476,05
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	ВОК + ДЗ + КК - 3	-918197	-35711	247104	882486	-96,11	282815	-791,95

Таблиця 2.8 - Типи фінансової стійкості підприємства

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

Отже, в 2021 році підприємство знаходилося в кризовому фінансовому стані. У 2022 році ситуація значно покращилась завдяки зростання постійних пасивів, але підприємство залишилось в кризовому фінансовому стані. У 2023 році фінансова стійкість продовжує покращуватись і, завдяки збільшенню власного капіталу, підприємство на кінець року має абсолютну фінансову стійкість.

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.		Відхилення (+, -) показника 2023 р. порівняно з 2022 р.	
					абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	0,012	0,573	0,527	0,561	4577,81	-0,047	-8,149
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2	81,605	1,745	1,899	-79,860	-97,862	0,155	8,872
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5	80,605	0,745	0,899	-79,860	-99,076	0,155	20,787
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0	-0,980	0,976	0,989	1,957	-199,607	0,013	1,330
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	0,000	0,000	0,004	0,000	-	0,004	-
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,000	0,000	0,000	0,000	-	0,000	-
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	-0,004

Однією з ключових характеристик фінансової стійкості ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" є його незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Щоб оцінити цю незалежність, обчислюється коефіцієнт фінансової автономії, який є відношенням власного капіталу до загальної суми активів (балансу). Аналіз даних за 2022-2023 роки показує, що підприємство демонструє фінансову незалежність, оскільки здатне покривати всі свої зобов'язання виключно за рахунок власних коштів. Незважаючи на незначне погіршення цього показника в 2023 році, загальна платоспроможність компанії залишається на високому рівні, що свідчить про її фінансову стійкість.

Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу відображає можливість підприємства використовувати зовнішні джерела для фінансування своєї діяльності. Протягом 2022-2023 років власного капіталу було достатньо для покриття зобов'язань перед кредиторами, які вказують на стійку позицію компанії на ринку та її здатність функціонувати без критичної залежності від позикових коштів.

На рис. 2.8 представлено зміни коефіцієнтів фінансової стійкості компанії ТОВ "Дніпро-М" за період 2021-2023 років.

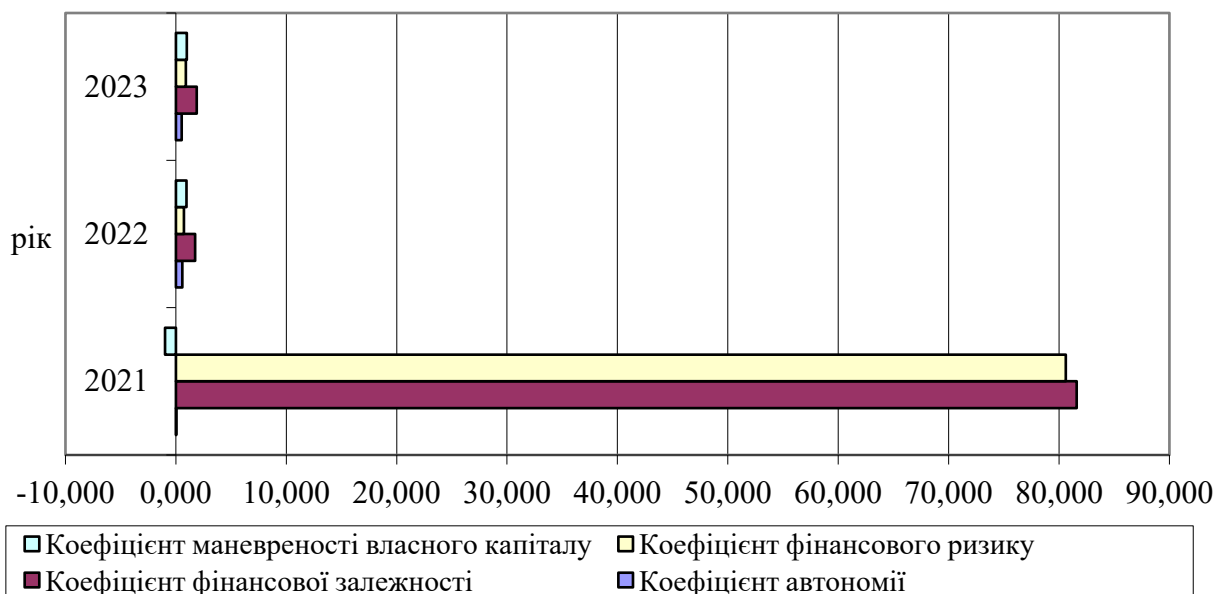


Рисунок 2.8 - Зміни коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт автономії у 2022 році збільшився на 0,561, в 2023 році він зменшився - 0,047. Коефіцієнт маневреності за 2023 рік покращився на 0,013 і підприємство має маневреність, а коефіцієнт фінансового ризику збільшився на 20,787% в результаті зростання позикових коштів.

Таким чином, проведене дослідження ТОВ "Дніпро-М" виявило, що у підприємства є великі досягнення з фінансовою стійкістю із-за значного зростання власного капіталу, але залишається ризик із-за величезного розміру запасів. Підприємство володіє достатнім рівнем власного фонду, це є основою для гарантування здатність підприємства виконувати свої довгострокові фінансові зобов'язання та фінансової стійкості. Проте для зміцнення ліквідності та стабільності в умовах мінливого ринкового середовища доцільно збільшити обсяги грошових коштів і їх еквівалентів. Це сприятиме покриттю поточних зобов'язань, підвищенню гнучкості у використанні фінансових ресурсів та зменшенню ризиків втрати платоспроможності у випадку форс-мажорних обставин.

З розвитком теорії управління дедалі більшого значення набуває дослідження діяльності компанії у напрямку визначення перспектив та можливостей на основі аналізу ділової активності. Хоча немає універсального підходу до визначення підприємницької активності та вибору ключових показників для моніторингу, що суттєво впливають на діяльність компанії. На рівні окремої організації ділову активність часто ототожнюють з ефективністю, оцінюючи її через результативність використання власного капіталу. З точки зору фінансового аналізу, ділова активність компанії розуміється як темпи економічного розвитку, зростання активів та прибутків. Проте таке бачення є частковим і не враховує всіх факторів, що впливають на організацію в ринковому середовищі, включаючи якісні аспекти: мотивацію персоналу, стратегію компанії, корпоративні відносини, оптимальність управлінської структури, якість менеджменту та рівень використання ринкових можливостей.

Оцінка ділової активності дає можливість провести аналіз та глибше оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси для забезпечення стабільного та рентабельного функціонування. Він дає змогу визначити швидкість обертання ресурсів, таких як активи, запаси і дебіторська заборгованість, що є ключовим для підтримки оптимальної структури капіталу та прибутковості. Цей аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності, які включають показники обіговості активів, запасів та капіталу. Високі значення цих коефіцієнтів свідчать про високу ефективність управління активами та короткий цикл обігу ресурсів, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

В даній табл. 2.10 розглянемо аналіз ділової активності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.10 - Аналіз ділової активності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.	Відхилення +/- 2023 р. від 2022р.
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{п}} + 1300_{\text{к}})}$	2,312	2,451	1,681	0,139	-0,770
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1005_{\text{п}} + 1010_{\text{п}} + 1005_{\text{к}} + 1010_{\text{к}})}$	96,973	140,026	208,529	43,053	68,503
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{п}} + 1195_{\text{к}})}$	2,369	2,495	1,695	0,126	-0,800
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_{\text{п}} + 1110_{\text{п}} + 1100_{\text{к}} + 1110_{\text{к}})}$	2,476	3,328	3,417	0,852	0,089
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1125_{\text{п}} + \dots + 1155_{\text{п}} + 1125_{\text{к}} + \dots + 1155_{\text{к}})}$	78,197	11,020	3,635	-67,177	-7,385
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1495_{\text{к}})}$	188,651	7,050	3,096	-181,602	-3,954
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1610_{\text{п}} + \dots + 1650_{\text{п}} + 1610_{\text{к}} + \dots + 1650_{\text{к}})}$	2,516	4,206	4,420	1,690	0,214

Як видно з табл. 2.10 в 2022 році ділова активність покращується, всі коефіцієнти збільшились. У 2023 році ділова активність дещо погіршилась – зменшились майже всі коефіцієнти. Покращився лише коефіцієнт оборотності запасів на 0,089 та основних фондів на 68,503. Найбільше зменшення відбулося з коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості - на 7,385. Негативним є збільшення в 2023 році коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 0,214.

У наступній табл. 2.11 розрахуємо періоди оборотності фінансових ресурсів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.11 - Періоди оборотності фінансових ресурсів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2021 р., дні	2022 р., дні	2023 р., дні
1. Період оборотності активів	$\frac{360}{K_A}$	>0, зменшення	155,73	146,89	214,2
2. Період оборотності основних фондів	$\frac{360}{K_{OF}}$	>0, зменшення	3,71	2,57	1,73
3. Період оборотності оборотних активів	$\frac{360}{K_{OA}}$	>0, зменшення	151,95	144,27	212,4
4. Період оборотності запасів	$\frac{360}{K_3}$	>0, зменшення	145,38	108,17	105,36
5. Період оборотності готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	>0, зменшення	-	-	-
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДЗ}}$	>0, зменшення	4,60	32,67	99,05
7. Період оборотності власного капіталу	$\frac{360}{K_{ВК}}$	>0, зменшення	1,91	51,07	116,29
8. Період обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{КЗ}}$	>0, збільшення	143,07	85,59	81,45

З наведеної табл. 2.11 видно, що оборотність активів можна вважати високою в 2021-2022 роках, так як вона становить менша за пів року і у 2023 році вона погіршилась на 67,31 дня. За два роки покращився період оборотності основних запасів на 40,03 дня та погіршився період оборотності

оборотних активів на 60,46 днів.

Перейдемо до розрахунку показників рентабельності в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники рентабельності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Показник	Формула для розрахунку	2021р., %	2022р., %	2023р., %	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.	Відхилення +/-2023 р. від 2022р.
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{П}} + 1300_{\text{К}})}$	3,51	67,56	30,67	64,05	-36,89
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\text{П}} + 1900_{\text{К}})}$	3,51	67,56	30,67	64,05	-36,89
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{П}} + 1495_{\text{К}})}$	286,29	194,33	56,49	-91,95	-137,84
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	37,70	49,80	42,75	12,10	-7,05
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095) * 2}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	60,50	99,20	74,67	38,70	-24,53
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	2,32	49,40	29,26	47,08	-20,14
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	1,52	27,57	18,25	26,05	-9,32
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\text{П}} + 1095_{\text{К}})}$	144,57	3783,36	3655,39	3638,79	-127,97
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{П}} + 1195_{\text{К}})}$	3,60	68,79	30,93	65,19	-37,86

У результаті того, що підприємство протягом 2021-2023 років має чисті прибутки показники рентабельності мають позитивне значення. У 2023 році із-за отримання величезних чистих прибутків та значного зростання чистого

доходу від реалізації продукції відбувається значне зростання всіх коефіцієнтів рентабельності з 1-4% до 50-70%. На рис. 2.9 можна побачити значення основних показників рентабельності.

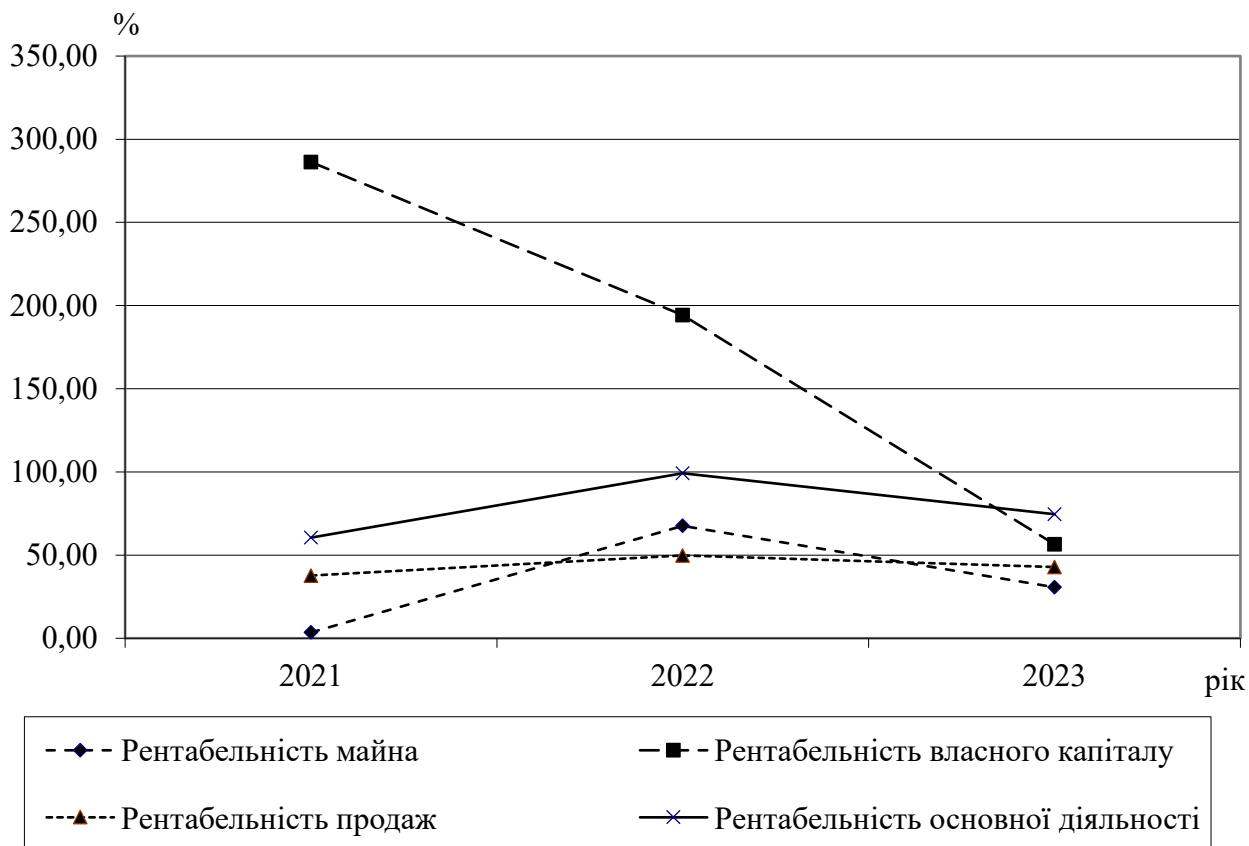


Рисунок 2.9 - Зміни показників рентабельності ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

У 2023 році із-за отримання на 190426 тис. грн. менше чистих прибутків відбувається погіршення коефіцієнтів рентабельності, але вони є високими. Так рентабельність майна збільшилась з 3,51% в 2021 році до 30,67% в 2023 році. Найбільший показник рентабельності є рентабельність необоротних активів 3655,39% і цей показник за рік зменшився на 37,86. Негативним є погіршення рентабельності продаж на 7,05, основної діяльності на 24,53 та операційної діяльності на 20,14.

У таблиці 2.13 розглянемо формування та структури активів підприємства ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.13 - Формування та структура активів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Пасиви	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2022 р. від 2021р.		Відхилення 2023 р. від 2022р.	
	сума, тис.грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %
1. Усього активів	1002761	100,00	1490899	100,00	2760663	100,00	488138	-	1269764	-
2. Необоротні активи	24333	2,43	20196	1,35	15473	0,56	-4137	-1,07	-4723	-0,79
3. Оборотні активи, з них:	978428	97,57	1470703	98,65	2745190	99,44	492275	1,07	1274487	0,79
3.1. Запаси	936152	93,36	900137	60,38	1191017	43,14	-36015	-32,98	290880	-17,23
3.2. Грошові кошти та розрахунки	42276	4,22	570566	38,27	1554173	56,30	528290	34,05	983607	18,03
3.2.1 Кошти в розрахунках	30334	3,03	536104	35,96	1521745	55,12	505770	32,93	985641	19,16
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти	11942	1,19	34462	2,31	32428	1,17	22520	1,12	-2034	-1,14

Проведені розрахунки в табл. 2.13 виявили, що в 2022 році по відношенню до 2021 року активи збільшились на 488138 тис. грн. Відбулося це в результаті зростання оборотних активів на 492275 тис. грн. в результаті зростання коштів в розрахунках на 505770 тис. грн. Необоротні активи зменшились на 4137 тис. грн. У результаті цих змін оборотні активи збільшили свою частку в активах на 1,07 до 98,65% всіх активів.

На рис. 2.10 наведено зміни в структурі активів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

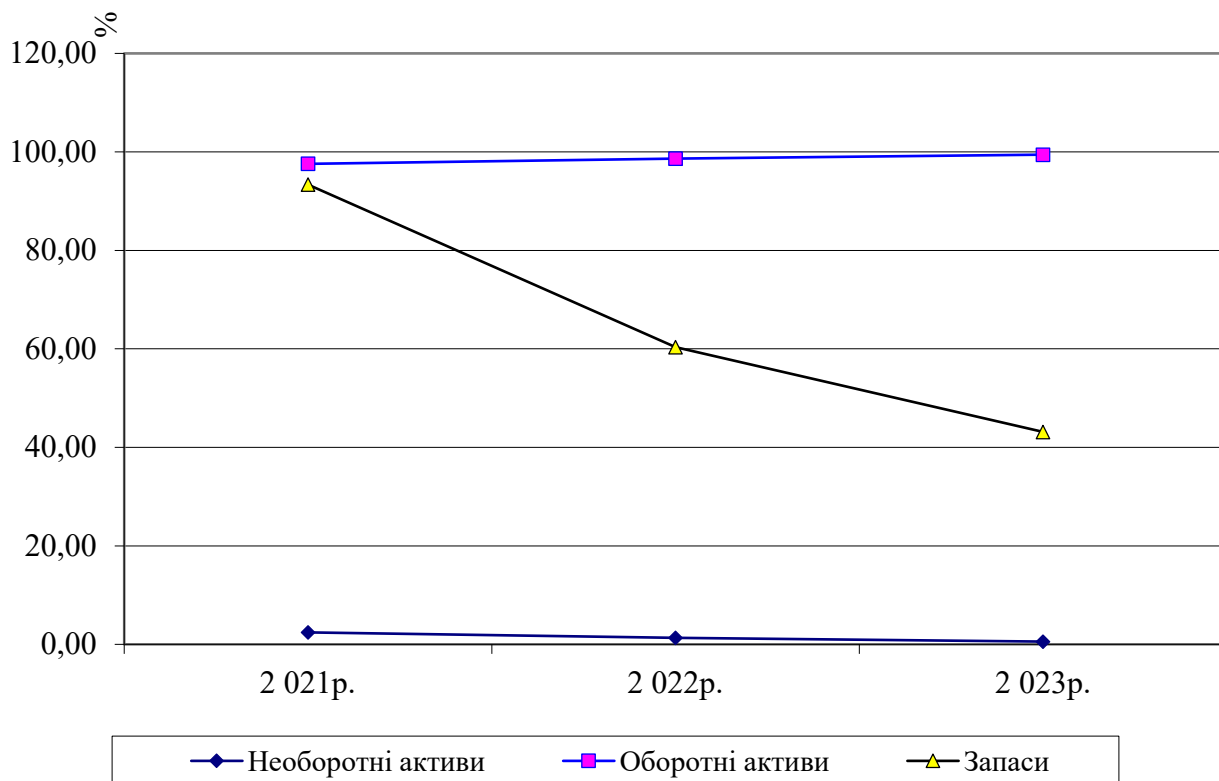


Рисунок 2.10 - Зміни в структурі активів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Активи у 2023 році зросли на 1269764 тис. грн порівняно з 2022 роком. Необоротні активи продовжують зменшуватись ще на 4723 тис. грн., а оборотні активи зросли на 1274487 тис. грн. і збільшили свою частку в активах до 99,44% всіх активів. Запаси зросли на 290880 тис. грн., але продовжують втрачати частку в активах і складають 43,14% всіх активів. Кошти в розрахунках збільшились ще на 985641 тис. грн. і їх частка зросла на 19,16 до 55,12% всіх активів. Грошові кошти в 2023 році складають 1,17% всіх активів і ця частка зменшилась за рік на 1,14 в результаті їх зменшення на 2034 тис. грн.

У таблиці 2.14 розглянемо формування та структури капіталу підприємства ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.14 - Формування та структура капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Пасиви	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2022 р. від 2021р.		Відхилення 2023 р. від 2022р.	
	сума, тис.грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %	сума, тис. грн.	част- ка, %
1. Усього пасивів	1002761	100	1490899	100	2760663	100	488138	-	1269764	-
2. Власний капітал	12288	1,23	854622	57,32	1453533	52,65	842334	56,10	598911	-4,67
2.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	300	0,03	300	0,02	300	0,01	0	-0,01	0	-0,01
2.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11988	1,20	854322	57,30	1453233	52,64	842334	56,11	598911	-4,66
2.3. Інший капітал	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	61	0,00	0	0,00	61	0,00
4. Поточні зобов'язання	990473	98,77	636277	42,68	1307069	47,35	-354196	-56,10	670792	4,67
4.1. Короткострокові кредити банків	30000	2,99	30000	2,01	0	0,00	0	-0,98	-30000	-2,01
4.2. Кредиторська заборгованість	936656	93,41	545534	36,59	1110105	40,21	-391122	-56,82	564571	3,62
4.3. Інші поточні зобов'язання	23817	2,38	60743	4,07	196964	7,13	36926	1,70	136221	3,06

Проведені розрахунки в табл. 2.14 виявили, що в 2022 році по відношенню до 2021 року пасиви збільшилися на 488138 тис. грн. Позиковий капітал зменшився на 354196 тис. грн., а саме – кредиторська заборгованість на 391122 тис. грн. Власний капітал збільшився на 842334 тис. грн. в результаті чого його частка зростає на 56,1 з 1,23% до 57,32%. Інші поточні зобов'язання зросли на 36926 тис. грн., що збільшило їх частку в пасивах на 1,7 до 4,07%.

На рис. 2.11 наведено зміни в структурі капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

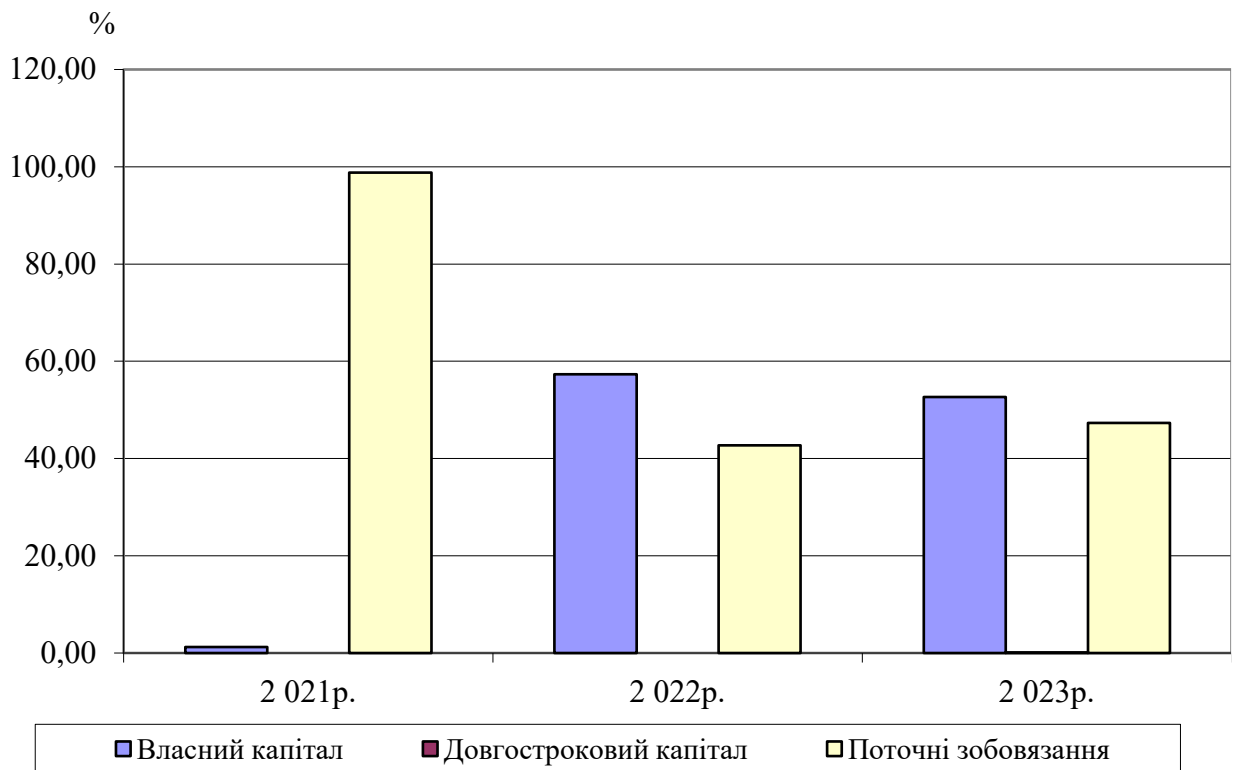


Рисунок 2.11 - Зміни в структурі капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

У 2023 році по відношенню до 2022 року пасиви збільшились на 1269764 тис. грн. Як і в попередньому році власний капітал збільшився на 598911 тис. грн., але втратив 4,67 частки в пасивах і становить 52,65% всіх пасивів. Зменшення частки в пасивах відбулося в результаті зростання кредиторської заборгованості на 564571 тис. грн. та інших поточних зобов'язань на 136221 тис. грн., що збільшило їх частки в пасиві на 3,62 та 3,06 відповідно.

На рис.2.12 наведено склад власного капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

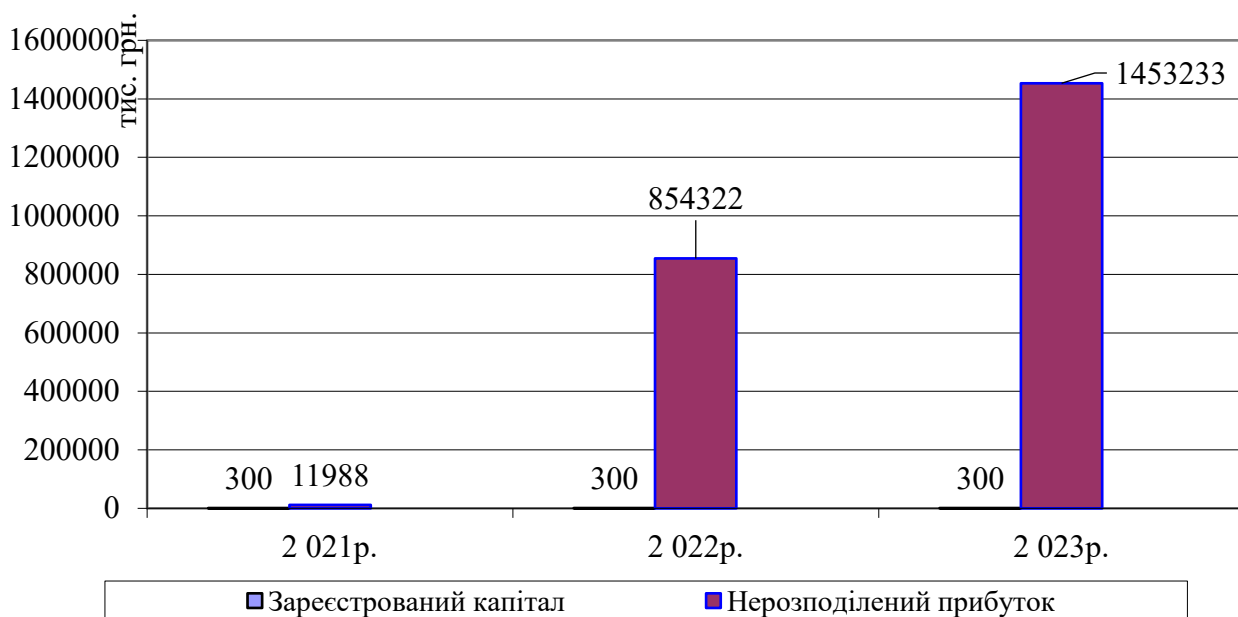


Рисунок 2.12 - Склад власного капіталу ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Згідно з рис. 3.3 власний капітал в 2021 році складався з зареєстрованого в розмірі 300 тис. грн. та нерозподіленого прибутку в розмірі 11988 тис. грн. Протягом наступних років статутний капітал не змінювався, а нерозподілений прибуток збільшився в 2022 році на 842334 тис. грн., а в 2023 році ще на 598911 тис. грн. У результаті цього частка зареєстрованого капіталу в пасивах зменшилась з 0,03% в 2021 році до 0,01% в 2023 році, а нерозподіленого прибутку зростає з 1,2% всіх пасивів в 2021 році до 52,64% всіх пасивів в 2023 році.

У табл. 2.15 проведемо розрахунки основних показників фінансових результатів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Розглядаючи фінансові результати ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр. в табл. 3.3, спостерігається збільшення валового прибутку в 2022 році на 74,14% в результаті збільшення чистих доходів на 31,81% або на 737506 тис. грн. У 2023 році валовий прибуток збільшився на 5579 тис. грн. по відношенню з 2022 роком.

Таблиця 2.15 - Основні показники фінансових результатів ТОВ "Дніпро-М" за 2021-2023 рр.

Найменування	2021	2022	2023	Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.		Відхилення (+, -) показника 2023 р. порівняно з 2022 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2318147	3055653	3572735	737506	31,81	517082	16,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1444304	1533966	2045469	89662	6,21	511503	33,35
Валовий прибуток	873843	1521687	1527266	647844	74,14	5579	0,37
Інші операційні доходи	437	2006	105069	1569	359,04	103063	5137,74
Адміністративні витрати	144580	133088	192166	-11492	-7,95	59078	44,39
Витрати на збут	521787	346593	597707	-175194	-33,58	251114	72,45
Інші операційні витрати	170485	191564	188716	21079	12,36	-2848	-1,49
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	37428	852448	653746	815020	2177,57	-198702	-23,31
Інші витрати	265	18	1119	-247	-93,21	1101	6116,67
Фінансові витрати	2514	4404	1277	1890	75,18	-3127	-71,00
Інші доходи	0	278	6	278	-	-272	-97,84
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	35179	847784	653582	812605	2309,92	-194202	-22,91
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	1662	0	-	1662	-
Чистий прибуток	35179	842346	651920	807167	2294,46	-190426	-22,61

Розглядаючи 2022 рік відбулося збільшення інших операційних витрат на 21079 тис. грн., зменшення адміністративних витрат на 7,95%, а витрати на збут зменшились на 72,45%. Відбулося зростання інших операційних доходів на 359,04% або на 1569 тис. грн., що також вплинуло на збільшення чистих прибутків на 2294,46% до 842346 тис. грн.

У 2023 році відбулося збільшення інших операційних доходів на 103063 тис. грн., але негативним є зростання адміністративних витрат на 44,39%, витрат на збут на 72,45%.

Внаслідок усіх цих змін підприємство у 2023 році отримало на 190426 тис. грн менше чистого прибутку порівняно з 2022 роком.

### 2.3. SWOT-аналіз та аналіз конкурентів підприємства

SWOT-аналіз ТОВ «Мережа магазинів "Дніпро-М"» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Це допомагає сформувати стратегію розвитку й заходи по управлінню ризиками, щоб підвищити стійкість компанії до викликів.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" результати дослідження структуровані за методом SWOT-аналізу та наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати дослідження ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за методом SWOT-аналізу:

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надійні інструменти та гарантійне обслуговування до 5 років.</li> <li>2. Понад 100 магазинів по Україні.</li> <li>3. Активний розвиток інтернет-магазину з безкоштовною доставкою.</li> <li>4. Системи управління постачанням і обслуговування клієнтів працюють ефективно.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика частина комплектуючих постачається з-за кордону</li> <li>2. Проблеми з короткостроковою платоспроможністю можуть створити додатковий тиск на фінансові ресурси компанії.</li> <li>3. Велика кількість конкурентів на ринку з подібною продукцією може вплинути на частку ринку.</li> </ol>
O (можливості)	T (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення нових товарних груп.</li> <li>2. Можливість експансії на міжнародні ринки.</li> <li>3. Впровадження сучасних технологій та автоматизація процесів.</li> <li>4. Використання цифрового маркетингу та програм лояльності для збільшення продажів і залучення нових клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливі зміни у законодавстві або податкових умовах.</li> <li>2. Зміни в курсах валют.</li> <li>3. Поява нових гравців на ринку.</li> <li>4. Непередбачувані зміни в попиті.</li> <li>5. Воєнні дії на території України</li> </ol>

Компанія «Дніпро-М» відома тим, що надає надійні інструменти, які задовольняють потреби як професіоналів, так і звичайних користувачів. Пропонуючи гарантію до п'яти років, вона підвищує довіру клієнтів і сприяє їхній довгостроковій лояльності. Це допомагає компанії виділитися серед конкурентів і зміцнити свою репутацію як надійного постачальника.

Другою перевагою є широка мережа магазинів. Наявність понад 100 точок продажу по всій Україні забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів. Це спрощує процес придбання для клієнтів і підвищує впізнаваність бренду. Розгалужена мережа дозволяє швидко реагувати на зміни попиту в різних регіонах і підтримувати високий рівень обслуговування.

Компанія також активно розвиває онлайн-продажі. Окрім фізичних магазинів, вона здійснює продажі через офіційний вебсайт з безкоштовною доставкою через «Нову Пошту». Це дозволяє охопити клієнтів не лише у великих містах, але й у віддалених регіонах, роблячи процес покупки зручним і сприяючи зростанню обсягів продажів.

Ефективна логістика є ще однією сильною стороною. Завдяки налагодженій системі управління постачаннями компанія забезпечує своєчасну доставку товарів до магазинів і клієнтів. Це мінімізує ризик затримок і знижує логістичні ризики, дозволяючи оперативно реагувати на зміну попиту та підтримувати наявність необхідної продукції.

Однак компанія має й певні слабкі сторони.

Одна з них — залежність від імпортерних постачальників. Значна частина комплектуючих для інструментів надходить з-за кордону, що робить компанію вразливою до коливань валютних курсів і ризиків міжнародних перевезень. Зміни у зовнішньоекономічних відносинах або підвищення цін на імпорт можуть призвести до зростання витрат, що вплине на кінцеву ціну продукції для споживачів.

Іншою слабкістю є високі витрати на збут і виробництво. Управління великою мережею магазинів і обслуговування клієнтів потребує значних ресурсів на логістику, маркетинг та виробництво, що зменшує загальну

прибутковість. Витрати на рекламу, просування продуктів і підтримку магазинів також впливають на фінансові показники.

Крім того, компанія стикається з низьким рівнем ліквідності. Незважаючи на швидке зростання доходів, показники ліквідності залишаються низькими, що може ускладнити виконання короткострокових фінансових зобов'язань.

Також існує сильна конкуренція на ринку. Багато конкурентів пропонують схожу продукцію за нижчими цінами або з ширшим асортиментом. Це створює постійний тиск на компанію щодо збереження ринкової частки та прибутковості. Необхідно інвестувати в маркетинг і диференціацію продукції, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Є можливості для подальшого розвитку.

Розширення асортименту продукції може залучити нових клієнтів і зайняти нові ринкові сегменти. Введення нових категорій, таких як садова техніка чи акумуляторні інструменти, може суттєво збільшити обсяги продажів і знизити залежність від окремих товарних груп.

Вихід на нові ринки, зокрема міжнародні або ринки країн СНД, може збільшити масштаби бізнесу і підвищити прибутковість. Стабільне внутрішнє зростання може стати основою для успішної експансії на зовнішні ринки.

Інвестування в інновації та сучасні технології може допомогти зменшити витрати на виробництво і підвищити ефективність роботи. Автоматизація бізнес-процесів та впровадження нових технологій можуть скоротити час виконання замовлень і покращити обслуговування клієнтів.

Покращення маркетингових стратегій, зокрема активні інвестиції в цифровий маркетинг і програми лояльності, можуть підвищити обсяги продажів і впізнаваність бренду. Це сприятиме утриманню наявних клієнтів і залученню нових.

Однак існують загрози, до яких варто підготуватися.

Політична та економічна нестабільність може негативно вплинути на діяльність компанії. Зміни в політичному середовищі, законодавстві чи

економічній ситуації можуть ускладнити умови ведення бізнесу, особливо якщо зміняться податкові умови або введуть нові обмеження.

Коливання валютних курсів становлять ризик через залежність від імпорту комплектуючих. Зміни курсу гривні до основних валют можуть збільшити витрати на закупівлю товарів і зменшити маржу прибутку.

Зростання конкуренції, поява нових гравців або агресивна цінова політика конкурентів можуть зменшити ринкову частку компанії і вплинути на її прибутковість.

Зміни в уподобаннях споживачів можуть призвести до зниження попиту на певні продукти. Непередбачувані зміни трендів або потреб клієнтів можуть негативно відобразитися на обсягах продажів.

Серйозною загрозою є війна в Україні. Воєнні дії призводять до нестабільності в країні, що може негативно вплинути на економічну ситуацію, логістику та споживчий попит. Руйнування інфраструктури, зміни в законодавстві та загальна невизначеність можуть створити додаткові ризики для бізнесу. Таким чином, ТОВ «Мережа магазинів "Дніпро-М"» має значні переваги, але існують і проблеми, що можуть вплинути на її майбутній розвиток.

В управлінні підприємством виділяються такі ключові аспекти:

- Стратегічне планування: Керівництво розробляє стратегію розвитку франшизи, яка включає постановку цілей, створення бізнес-плану та вибір найкращих стратегій для залучення та утримання клієнтів.

- Операційний менеджмент: Менеджмент відповідає за ефективну організацію та керування процесами в магазинах франшизи. Це охоплює управління запасами, логістикою, персоналом, контроль якості та інші операційні аспекти.

- Маркетинг і продажі: Керівництво розробляє та реалізує маркетингові стратегії для просування магазинів франшизи та залучення цільової аудиторії. Це включає проведення рекламних кампаній, активність у

соціальних мережах, організацію акцій та знижок, підтримку відносин з клієнтами та інші маркетингові дії.

- **Фінансовий менеджмент:** Керівництво підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного фінансового планування та управління фінансовими ресурсами франшизи. Це включає розробку детальних бюджетів, які визначають фінансові цілі та стратегії їх досягнення. Контроль прибутків і витрат здійснюється для забезпечення фінансової стабільності та виявлення можливостей для оптимізації витрат. Детальний фінансовий аналіз дозволяє оцінити рентабельність різних напрямків діяльності та приймати обґрунтовані рішення.

- **Управління відносинами з франчайзі:** Керівництво активно розвиває та підтримує ефективну комунікацію і співпрацю з франчайзі, що є ключовим фактором успішної реалізації франчайзингової моделі бізнесу. Це включає надання всебічної підтримки, яка може варіюватися від оперативної допомоги у вирішенні щоденних питань до стратегічних консультацій щодо розвитку бізнесу. Організація навчальних програм та тренінгів сприяє підвищенню кваліфікації персоналу франчайзі, що, у свою чергу, підвищує якість обслуговування клієнтів та ефективність операцій. Надаючи експертні консультації, керівництво допомагає франчайзі адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи. Такий всебічний підхід до управління відносинами сприяє зміцненню довгострокових партнерських зв'язків та загальному успіху всієї мережі франшизи.

У процесі детального аналізу діяльності підприємства ці аспекти були ретельно досліджені, і серед них виділено найважливіші для подальшого розвитку компанії. Визначені фактори мають значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність організації. Вони будуть структуровані та представлені у таблиці 2.17, що дозволить систематизувати інформацію та полегшити її подальший аналіз.

Використання табличного формату сприятиме наочності представлення даних та допоможе у виявленні взаємозв'язків між різними компонентами діяльності. Це стане основою для розробки стратегічних планів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію роботи підприємства та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.17 – Переваги та недоліки компанії ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"

№ з/п	Фактор	Переваги	Недоліки
1.	Впорядкована організаційна структура	+	
2.	Удосконалення та покращення сервісу	+	
3.	Сучасний сайт	+	
4.	Сегментований маркетинг	+	
5.	Виробництво на сучасних заводах в Китаї	+	
6.	Розширений асортимент	+	
7.	Посередня якість продукції		-
8.	Відношення ціни до якості		-
9.	Розширені виробничо-технологічні потужності	+	

Компанія Dnipro-M діє на насиченому ринку електроінструментів України, де присутні як міжнародні, так і вітчизняні бренди. Ці конкуренти пропонують широкий асортимент продукції, орієнтованої на різні категорії споживачів — від домашніх майстрів до професіоналів.

Основні міжнародні конкуренти Dnipro-M включають такі відомі марки, як Bosch, Makita, DeWalt та Metabo. Ці компанії займають високий сегмент ринку, пропонуючи інструменти преміум-класу для професійного та промислового використання. Їхня продукція відзначається високою якістю, надійністю та інноваційними технологіями, що робить їх привабливими для професійних будівельників та ремонтників.

Проте висока вартість продукції цих брендів обмежує їх доступність для масового споживача. Dnipro-M позиціонує себе як більш доступна

альтернатива, пропонуючи інструменти, які задовольняють потреби домашніх майстрів та малого бізнесу за прийнятною ціною.

Серед вітчизняних конкурентів варто виділити RZTK, Vitals, Intertool та ProCraft. Ці компанії орієнтуються на масовий ринок, пропонуючи доступні за ціною інструменти для широкого кола споживачів. Вони приваблюють клієнтів вигідними цінами та достатньою якістю для аматорського використання.

Dnipro-M виділяється на фоні цих конкурентів завдяки розгалуженій мережі сервісних центрів (понад 130 по всій Україні) та активній маркетинговій діяльності в соціальних мережах. Це забезпечує вищий рівень обслуговування та підтримки клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності до бренду.

#### Стратегічні переваги Dnipro-M

Компанія Dnipro-M має низку унікальних конкурентних переваг:

- Тривала гарантія: Три роки гарантії на продукцію (за умови реєстрації) підвищують довіру споживачів до бренду та служать показником якості та надійності.
- Розвинена сервісна підтримка: Власні сервісні центри забезпечують швидкий та якісний ремонт інструментів, що є важливим фактором для клієнтів.
- Активний маркетинг: Компанія інвестує в просування бренду через соціальні мережі, акції та інформативний контент, створюючи спільноту навколо бренду.

#### Позиціонування на ринку

Dnipro-M позиціонує себе як бренд з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Це дозволяє компанії залучати аудиторію домашніх майстрів, малих підприємств та аматорів, які шукають надійний інструмент за розумною ціною. Орієнтація на локальний ринок та розуміння потреб українських споживачів надають компанії конкурентну перевагу.

#### Маркетингова стратегія та клієнтська лояльність

Компанія активно розвиває взаємодію з клієнтами через:

- Соціальні мережі: Регулярні публікації, взаємодія з аудиторією та проведення конкурсів та акцій.
- Інформативний контент: Створення матеріалів, що допомагають клієнтам у виборі та використанні інструментів.
- Програми лояльності: Заохочення повторних покупок та рекомендацій бренду іншим.

Ці заходи сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та підвищують лояльність клієнтів.

Dnipro-M успішно конкурує на українському ринку електроінструментів завдяки:

- Продуманій конкурентній стратегії: Орієнтація на сегмент споживачів, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості.
- Доступній ціновій політиці: Пропозиція якісної продукції за розумною ціною.
- Розвиненій сервісній підтримці: Наявність широкої мережі сервісних центрів та тривалої гарантії.
- Активному маркетингу: Побудова спільноти навколо бренду та ефективне використання цифрових каналів для просування.

Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку міжнародних та локальних брендів, Dnipro-M продовжує розширювати свою присутність на ринку та зміцнювати репутацію надійного постачальника інструментів для дому та малого бізнесу.

У таблиці 2.18 представлено середнє щомісячне відвідування вебсайтів основних брендів електроінструментів, які діють на українському ринку.

Дані допомагають оцінити, які компанії користуються більшою популярністю серед користувачів Інтернету та які бренди привертають найбільше уваги потенційних покупців. Наприклад, компанії з високим рівнем відвідуваності, такі як RZTK і Dnipro-M, можуть свідчити про значний інтерес споживачів до їхньої продукції та про активну взаємодію з аудиторією.

Таблиця 2.18 – Середнє щомісячне відвідування

Компанія	Середнє щомісячне відвідування
1	2
Bosch	10397
DeWalt	84065
Dnipro-M	2233000
Intertool	276811
Machtz	162359
Makita	9073
Metabo	4338
ProCraft	113079
RZTK	47233000
Startpro	49921
Vitals	97249
Worcraft	95000

*Джерело: Узагальнено автором на основі даних [61]*

У таблиці 2.19 наведена кількість сервісних центрів, доступних для кожного бренду на українському ринку. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки легко користувачі можуть отримати післяпродажне обслуговування для інструментів, які вони придбали.

Таблиця 2. 19 – Порівняння кількості сервісних центрів

Бренд	Кількість сервісних центрів
1	2
Bosch	38
DeWalt	2
Dnipro-M	130
Intertool	4
Machtz	7
Makita	4
Metabo	23
ProCraft	5
RZTK	85
Startpro	14
Vitals	87
Worcraft	7

Соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні впізнаваності бренду та залученні клієнтів. Кількість підписників у таких мережах, як

Instagram, є показником популярності бренду, його активності у просуванні продуктів та взаємодії з аудиторією.

У таблиці наведено кількість підписників основних брендів електроінструментів в Instagram. Лідерами за кількістю підписників є RZTK і Dnipro-M, що свідчить про їхню активну роботу з аудиторією та високий рівень взаємодії з потенційними покупцями.

Таблиця 2.20 – Аналіз кількості підписників в соціальній мережі Instagram

Бренд	Аналіз кількості підписників в соціальній мережі Instagram
1	2
Bosch	23800
DeWalt	6500
Dnipro-M	169000
Intertool	31200
Machtz	6920
Makita	2765
Metabo	1355
ProCraft	3399
RZTK	475000
Startpro	27200
Vitals	10900
Worcraft	12600

*Джерело: Узагальнено автором на основі даних [60]*

Таблиця 2.21 – Порівняльна характеристика брендів електроінструментів

Бренд	Ціни	Якість продукції	Кількість сервісних центрів	Репутація та лояльність аудиторії	Активність в соціальних мережах	Гарантія
1	2	3	4	5	6	7
Bosch	Високий сегмент	Висока	38	Висока репутація, довіра професіоналів	Середня	1-3 роки
DeWalt	Високий сегмент	Висока	2	Висока репутація, довіра професіоналів	Низька	1-3 роки
Dnipro-M	Доступний сегмент	Доступна	130	Висока лояльність в Україні	Висока	3 роки
Intertool	Доступний сегмент	Задовільна	4	Довіра серед домашніх користувачів	Середня	1-2 роки
Machtz	Доступний сегмент	Середня	7	Середня лояльність	Низька	1-2 роки
Makita	Високий сегмент	Висока	4	Висока репутація	Низька	1-3 роки
Metabo	Високий сегмент	Висока	23	Рекомендований професіоналами	Низька	1-3 роки
ProCraft	Доступний сегмент	Задовільна	5	Середня лояльність	Низька	1-2 роки
RZTK	Доступний сегмент	Доступна	85	Велика популярність в соціальних мережах	Висока	1-2 роки
Startpro	Доступний сегмент	Середня	14	Середня репутація	Середня	1 рік
Vitals	Доступний сегмент	Задовільна	87	Довіра серед домашніх користувачів	Середня	1-2 роки
Worcrafft	Доступний сегмент	Задовільна	7	Середня репутація	Низька	1-2 роки

Джерело: Узагальнено автором.

## Висновки за розділом 2

На основі проведеного аналізу поточного стану управління ризиками у підприємницькій діяльності ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" можна зробити такі висновки, що компанія: ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" є однією з провідних українських компаній у сфері продажу професійного та напівпрофесійного електроінструменту. Компанія активно розвиває як мережу фізичних магазинів, так і онлайн-торгівлю. Основний фокус зосереджений на Центральному та Південно-Східному регіонах України, проте підприємство поступово розширює свою мережу в інших регіонах, забезпечує зручність придбання продукції через партнерські точки продажу та безкоштовну доставку.

Протягом останніх років компанія демонструє значний ріст фінансових показників та обсягів продажу, що свідчить про її адаптивність до ринкових умов та здатність ефективно реагувати на зміни попиту. Чітка організаційна структура забезпечує оптимізацію управлінських процесів і підтримує високу продуктивність праці.

Показники фінансової стійкості ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" свідчать про стабільне зростання власного капіталу та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань. Це позитивно впливає на платоспроможність та ліквідність підприємства, дозволяючи мінімізувати фінансові ризики та підтримувати високу фінансову стійкість.

У 2022 році компанія відзначила значне зростання активів, особливо оборотних, що вказує на підвищення оборотності ресурсів та покращення ліквідності. Незважаючи на незначне погіршення окремих показників у 2023 році, підприємство зберігає стабільні позиції на ринку завдяки структурній оптимізації та адаптивній фінансовій політиці.

SWOT-аналіз: Сильними сторонами компанії є висока якість продукції, розгалужена мережа сервісних центрів, гарантійна підтримка до 5 років та доступна ціна. Слабкі сторони включають високу залежність від зовнішніх постачальників. Можливості розвитку полягають у виході на нові регіони України та європейські ринки. Загрози пов'язані з нестабільною економічною ситуацією та посиленням конкуренції.

Аналіз конкурентів: ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" утримує стійкі позиції на ринку завдяки ефективній ціновій політиці та широкому асортименту товарів. Основними конкурентами є компанії, що спеціалізуються на продажу електроінструментів. Проте завдяки налагодженій співпраці з провідними виробниками та розвиненій мережі сервісних центрів компанія зберігає свої конкурентні переваги.

ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" успішно реалізовує стратегії по управлінню ризиками, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, високої продуктивності та стабільного зростання. Перспективи подальшого розвитку включають підвищення ліквідності та оптимізацію активів, що сприятиме підтримці конкурентних переваг та адаптації до нових ринкових умов.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ**  
**"МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"**

**3.1. Пропозиції стосовно аналізу ризиків та впровадження системи внутрішнього контролю банкрутства у ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М".**

Оцінювання ризиків ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" можна проводити за допомогою різних методик оцінювання банкрутства, які представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Методики оцінювання банкрутства

Назва методики	Оцінювання	Значення
1	2	3
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -0,387 - 1,0736 \times X1 + 0,579 \times X2$ , X1 – коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання X2 – коефіцієнт = (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) / Пасив балансу	$Z < 0$ – ймовірність банкрутства менше 50% $Z > 0$ – ймовірність банкрутства більше 50% $Z = 0$ – ймовірність банкрутства дорівнює 50%
Модель Таффлера	$Z = 0,53 \times X1 + 0,13 \times X2 + 0,18 \times X3 + 0,16 \times X4$ X1 – відношення прибутку до сплати податків до поточних зобов'язань X2 – відношення поточних активів до загальної суми зобов'язань X3 – відношення поточних зобов'язань до валюти балансу X4 – відношення виручки до валюти балансу	$Z > 0,3$ – хороші довгострокові перспективи $Z < 0,3$ – банкрутство більш ніж імовірне

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Модель Чессера	$Y = -2,0434 - 5,24 \times X1 + 0,0053 \times X2 - 6,6507 \times X3 + 4,4009 \times X4 - 0,0791 \times X5 - 0,1220 \times X6$ <p>X1 – (Грошові кошти + Цінні папери) / Сукупні активи  X2 – Продажі (нетто) / (Грошові кошти + Швидко реалізовані цінні папери)  X3 – Доходи (брутто) / Сукупні активи  X4 – Сукупна заборгованість / Сукупні активи  X5 – Основний капітал / Чисті активи  X6 – Оборотний капітал / Продажі (нетто)</p>	$Z \geq 0,5$ – підприємство не виконує зобов'язання, і є ненадійним клієнтом
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4$ <p>X1 – оборотний капітал / сума активів  X2 – не розподілений прибуток/сума активів  X3 – прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання  X4 – прибуток до оподаткування / сума активів</p>	$Z < 0,862$ – ймовірність банкрутства дуже висока
Система показників Бівера	Коефіцієнт Бівера = (Чистий прибуток + Амортизація) / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	0,4 – 0,45 – стійкий стан 0,17 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -0,15 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт рентабельності активів, % = Чистий прибуток $\times 100$ / Активи	6 – 8 – стійкий стан 4 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -22 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт фінансового «важеля» = (Довгострокові + Поточні зобов'язання) / Активи	<0,37 – стійкий стан <0,5 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. <0,8 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом = (Власний капітал – Необоротні активи) / Активи	0,4 – стійкий стан <0,3 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. -0,06 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.
	Коефіцієнт покриття = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	<3,2 – стійкий стан <2 – ймовірне банкрутство протягом 5 р. <1 – ймовірне банкрутство протягом 1 р.

Для українських підприємств не існує єдиної методики прогнозування банкрутства. Це питання було активно вивчене багатьма економістами, які запропонували власні підходи до оцінки банкрутства та фінансового стану. Ці методики становлять управлінський компонент використання інституту банкрутства і вибираються керівництвом підприємств індивідуально, на власний розсуд.

Тому оцінка банкрутства за кількома моделями дозволяє виявити реальний стан діяльності підприємства. Відтак, аналіз ризиків на основі аналізу кризового стану ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за 2021–2023 роки проведемо за всіма наведеними моделями: Альтмана, Таффлера, Чессера, Спрінгейта та за системою показників Бівера (табл. 3.2).

Проведені розрахунки у таблиці 3.2 свідчать про стабільний стан та низьку ймовірність банкрутства, аналіз показує, що фінансовий стан ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» значно покращився у 2022 та 2023 роках. Незважаючи на ризики банкрутства в 2021 році за кількома моделями, компанія змогла стабілізувати свою фінансову ситуацію, демонструючи стійкість та надійність у більшості фінансових показників у наступні роки.

Варто підкреслити, що попри оптимістичні прогнози, зміни зовнішніх обставин у 2022 році (таких як війна, нестабільна економічна ситуація в країні, масова міграція, інфляція, зниження купівельної спроможності населення) можуть призвести до значного скорочення прибутку компанії. Тому необхідно заздалегідь вжити заходів для запобігання можливому банкрутству. У зв'язку з цим пропонується запровадити в компанії систему внутрішнього контролю за ризиками банкрутства.

Таблиця 3.2 – Оцінювання кризового стану ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" за 2021-2023 роки.

Назва методики	Оцінювання			Інтерпретація оцінювання
	2021	2022	2023	
Двофакторна модель Альтмана				
X <sub>1</sub>	0.99	2.31	2.1	Ймовірність банкрутства більше 50%
X <sub>2</sub>	0.99	0.43	-0.47	
Підсумковий результат за моделлю	-0.88	-2.62	-2.37	
Модель Таффлера				
X <sub>1</sub>	0.03	1.33	0.50	Хороші довгострокові перспективи
X <sub>2</sub>	0.98	2.31	2.11	
X <sub>3</sub>	0.98	0.42	0.47	
X <sub>4</sub>	2.31	2.04	1.29	
Підсумковий результат за моделлю	0.69	1.41	0.83	
Модель Чессера				
X <sub>1</sub>	0.01	0.02	0.01	Підприємство є надійним
X <sub>2</sub>	194.1	88.66	110.17	
X <sub>3</sub>	0.03	0.56	0.23	
X <sub>4</sub>	0.98	0.42	0.47	
X <sub>5</sub>	1.98	0.02	0.01	
X <sub>6</sub>	0.42	0.48	0.76	
Підсумковий результат за моделлю	2.82	-3.65	-1.10	
Модель Спрінгейта				
X <sub>1</sub>	0.98	0.99	0.99	Ймовірність банкрутства для компанії в ці роки є дуже низькою
X <sub>2</sub>	0.01	0.57	0.53	
X <sub>3</sub>	0.04	1.33	0.50	
X <sub>4</sub>	0.04	0.57	0.24	
Підсумковий результат за моделлю	1.08	3.88	3.06	
Система показників Бівера				
Коефіцієнт Бівера	0.04	1.32	0.50	стійкий стан
Коефіцієнт рентабельності активів, %	3.51	56.50	23.61	стійкий стан
Коефіцієнт фінансового «важеля»	0.99	0.43	0.47	стійкий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	-0.01	0.56	0.52	стійкий стан
Коефіцієнт покриття	0.99	2.31	2.10	стійкий стан

На рисунку 3.1 представлена концептуальна модель проведення внутрішнього контролю.



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель проведення внутрішнього контролю банкрутства

Варто зауважити, що для проведення діагностики можливого банкрутства компанії необхідне аналітичне забезпечення внутрішнього контролю за банкрутством. Основною базою для розрахунків служать дані бухгалтерської звітності (форми 1 та 2), які формуються автоматизовано бухгалтерією та доступні в інформаційній системі. Таким чином, працівники, які здійснюватимуть оцінку банкрутства, матимуть прямий доступ до актуальної інформації.

Впровадження системи внутрішнього контролю банкрутства спрямоване на мінімізацію фінансових та нефінансових ризиків і підвищення ефективності діяльності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"». Рішення щодо вибору політики забезпечення фінансової стійкості товариства приймається на основі розрахунків за кількома методиками оцінки банкрутства з метою отримання об'єктивних результатів та врахування ризиків аналізованих альтернатив.

Стандарт внутрішнього контролю «Діагностика ймовірності банкрутства» повинен включати такі розділи: загальні положення; цілі та завдання; нормативно-правова база; формування бази даних (збір фінансової інформації); форма проведення внутрішнього контролю банкрутства; методика діагностики ймовірності банкрутства суспільно значущої компанії та методичні рекомендації щодо інтерпретації отриманих даних.

Оцінка ймовірності банкрутства дозволяє визначити основні ризики, що загрожують товариству, та розробити план заходів з управління ними. Також доцільно розробити стандартизований протокол аналізу ризику банкрутства, який ідентифікує ризики підприємства, За думкою Х. Хайльмана зараз дуже важлива інформація, це ресурс яким підприємство повинно зберігати, користуватися, що і буде давати перевагу над іншими, це важливий фактор конкурентоспроможності. [59, с.7]

Діагностику ризиків ймовірності банкрутства ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» доцільно доручити відділу економіки, який може залучати співробітників товариства як респондентів або експертів. Це можуть бути керівники відділів, спеціалісти та інші працівники, відповідальні за різні напрями діяльності та безпосередньо пов'язані з виникаючими ризиками, здатні забезпечити ефективну та якісну внутрішню перевірку ризику банкрутства за аналізований період.

За результатами аналізу ймовірності банкрутства компанія отримує інтерпретацію отриманих даних і може впроваджувати заходи протидії.

### **3.2 Удосконалення механізму управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"»**

Впровадження змін у системі управління підприємством здійснюється через відповідні організаційно-економічні механізми. Ці механізми можуть значно різнитися залежно від ступеня трансформації наявної системи. Кожен механізм має ґрунтуватися на діях та ініціативах ключових осіб, які забезпечують стратегічне функціонування підприємства. Зазвичай це менеджмент різних рівнів — від топ-менеджерів до керівників функціональних відділів.

Для детальнішого розуміння механізмів управління ризиками варто проаналізувати саме поняття «механізм». Багато науковців звертаються до класичного визначення.

У сучасному тлумачному словнику української мови механізм визначають як сукупність проміжних станів чи процесів будь-яких явищ [39]. Економічний механізм, на думку Козаченко Г. В., — це сукупність методів, способів, технологій, показників, норм та інших економічних факторів, сукупна дія яких забезпечує досягнення кінцевого результату роботи [31].

Механізм управління ризиками належить до організаційно-економічних механізмів, його структура представлена на рис. 3.2. З управлінської точки зору, цей механізм ґрунтується на інформаційних потоках, які є основою для прийняття управлінських рішень. Організаційно-економічні механізми завжди мають інформаційну природу, оскільки перед їх впровадженням потрібно проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

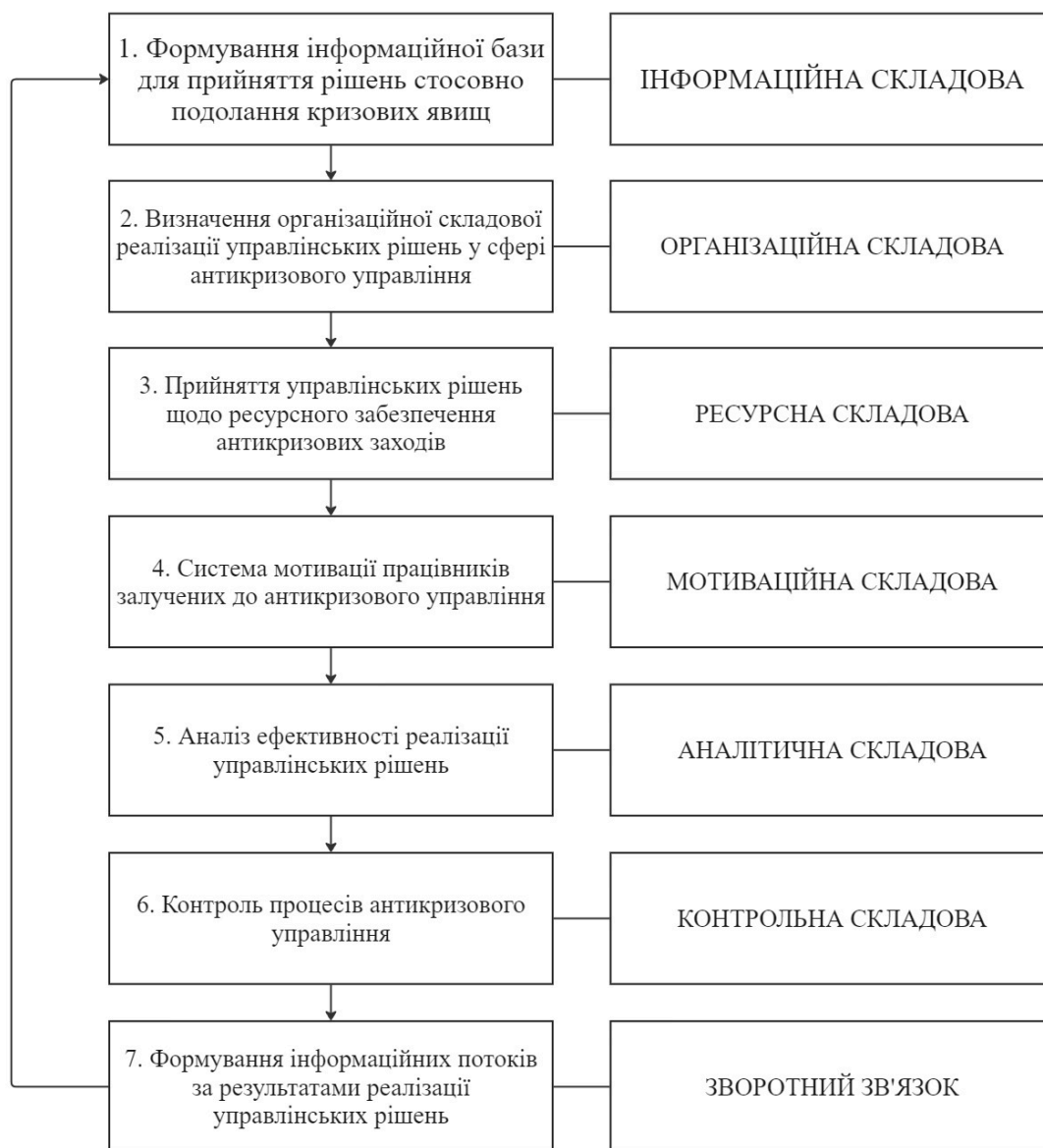


Рисунок 3.2 – Механізм управління ризиками

Цей аналіз було проведено у другому розділі магістерської роботи. Важливо зазначити, що до початку війни, за даними 2021 року, ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» було стабільним і перспективним підприємством із значним потенціалом зростання. Багато довгострокових проєктів уже почали приносити додатковий прибуток і відкривали нові можливості для співпраці, хоча періодично виникали кризові явища через коронавірус та появу нових конкурентів.

1. Підвищення поточної та швидкої ліквідності для забезпечення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання

У сучасних умовах ліквідність підприємства набуває критичного значення для його фінансової стійкості та репутації. Забезпечення належного рівня ліквідності дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, кредиторами та іншими контрагентами.

#### Інформаційна складова механізму

З управлінської точки зору, механізм управління ризиками ґрунтується на інформаційних потоках, які є основою для прийняття управлінських рішень. Перед впровадженням будь-яких заходів необхідно проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей аналіз забезпечує об'єктивність та своєчасність управлінських рішень.

#### Організаційна складова

Наступний елемент механізму — це організаційна складова, яка включає вдосконалення організаційних процесів та моніторинг необхідних змін. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень ключових осіб, визначає сфери відповідальності та встановлює ієрархію надання інформації для прийняття рішень.

У ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» кризові явища супроводжувалися виділенням окремих структурних підрозділів, які почали працювати автономно та більш ефективно. Організаційна складова є надзвичайно важливою для механізму управління ризиками, оскільки забезпечує оперативність та гнучкість управління.

#### Оптимізація дебіторської заборгованості

Підприємство має впровадити політику суворого контролю платежів через автоматизовану систему моніторингу термінів оплати дебіторської заборгованості. Це забезпечить оперативне відстеження розрахунків з клієнтами та своєчасну реакцію на можливі затримки. Встановлення автоматизованих нагадувань про оплату за 7 днів, 3 дні та в день прострочення підвищить дисципліну розрахунків і зменшить ризик неплатежів.

Впровадження максимального терміну оплати в 30 днів сприятиме зменшенню середнього терміну оплати з 45 до 30 днів, що покращитьмає

оборотність коштів. Запровадження штрафних санкцій у розмірі 2% від суми прострочення за кожний тиждень затримки стимулювати клієнтів до своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

#### Ресурсне забезпечення та створення резервного фонду ліквідності

Такі трансформації неможливі без належного ресурсного забезпечення, яке стосується всіх видів ресурсів. Підприємство може щомісячно відраховувати 5–10% від операційного прибутку для формування резервного фонду ліквідності. Накопичення цього фонду забезпечить фінансову гнучкість та готовність до непередбачених витрат. У кризових ситуаціях резервний фонд може використовуватися для покриття термінових боргів, що дозволить уникнути дефолту та підтримати стабільність операційної діяльності.

#### Продаж або оптимізація непродуктивних активів

Проведення аудиту основних засобів та запасів виявить активи з низькою рентабельністю або ті, що не використовувалися. Продаж цих активів дозволить отримати додаткові фінансові ресурси, які можна спрямувати на погашення заборгованостей та поповнення оборотного капіталу. Це підвищить ефективність використання активів і покращить фінансові показники підприємства.

Таблиця 3.3 – Результати, які очікуються після підвищення поточної та швидкої ліквідності

Показник	До змін	Після змін	Відхилення
Загальна дебіторська заборгованість (тис. грн)	1,200	1,000	-200
Середній термін оплати дебіторської заборгованості (днів)	45	30	-15
Резервний фонд ліквідності (тис. грн)	0	100	+100
Непродуктивні активи (тис. грн)	500	200	-300

## 2. Скорочення витрат

Зниження витрат є стратегічним напрямом для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація витрат дозволяє знизити собівартість продукції та збільшити маржинальність.

### Система мотивації та аудит постачальників

Система мотивації працівників, залучених до управління ризиками, має вирішальне значення. Підприємство має провести детальний аналіз умов співпраці з постачальниками та ініціювати переговори щодо їх покращення. Укладення довгострокових контрактів та збільшення обсягів закупівель дозволить знизити закупівельні ціни на 5 грн за одиницю. Це сприятиме зменшенню прямих витрат на придбання сировини та зниженню собівартості продукції на 10%.

### Оптимізація енергоспоживання

Інвестиції в сучасне енергоефективне обладнання, включаючи LED-освітлення та енергоефективні генератори, значно зменшить витрати на електроенергію. Встановлення систем моніторингу та управління енергоспоживанням дозволить виявити та усунути неефективні процеси. У результаті цих заходів витрати на енергоспоживання можуть знизитися на 50 000 кВт·год/рік.

### Логістика та автоматизація бізнес-процесів

Для оптимізації логістичних процесів, підприємство має переглянути маршрути доставки та перейти на більш ефективні логістичні рішення, такі як спільні перевезення. Це знизить транспортні витрати та підвищить ефективність постачання.

Автоматизація бізнес-процесів є ключовим фактором підвищення продуктивності та зниження витрат. Впровадження CRM-системи та автоматизація обслуговування клієнтів, електронний документообіг та покращення аналітики продажів мають підвищити точність виконання завдань та зменшити ризик помилок, пов'язаних з людським фактором.

Таблиця 3.4 – Результати які очікуються після скорочення витрат

Показник	До змін	Після змін	Відхилення
Середня маржинальність товарів (%)	40	45	+5
Частка високорентабельних товарів у доходах (%)	60	80	+20
Закупівельна ціна на одиницю товару (грн)	50	45	-5
Енергоспоживання (тис. кВт-год/рік)	200	150	-50
Ручна праця (тис. грн на рік)	300	200	-100

3. Зменшення ризику перевищення боргового навантаження та забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури боргу та власного капіталу

#### Аналітична складова та реструктуризація кредитів

Управлінські рішення потребують ретельного аналізу, який має проводитися в рамках механізму і дозволяє оперативно відслідковувати зміни, що виникають у результаті реалізації заходів з управління ризиками. Підприємство здійснило погашення короткострокових кредитів у розмірі 30 000 тис. грн, що знизило короткострокову заборгованість до нуля. Це зменшило ризики дефолту та процентні витрати, підвищуючи фінансову стабільність.

Диверсифікація джерел фінансування та контроль співвідношення боргу до власного капіталу

Залучення інвестицій та використання внутрішніх резервів дозволяє збільшити власний капітал на 1 441 245 тис. грн. Реінвестування прибутку в розвиток підприємства підвищує його конкурентоспроможність та зменшує залежність від зовнішніх кредиторів, зміцнюючи фінансову автономію.

Спрямування частини прибутків на погашення боргів дозволяє знизити показник Debt-to-Equity Ratio з 0,75 до 0,5. Зменшення боргового навантаження покращує фінансову стійкість та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Таблиця 3.5 – Результати, які очікуються після зменшення ризику перевищення боргового навантаження та оптимізації структури боргу та власного капіталу

Показник	До змін	Після змін	Відхилення
Короткострокові кредити (тис. грн)	30,000	0	-30,000
Власний капітал (тис. грн)	854,622	2,295,867	+1,441,245
Загальний борг (тис. грн)	636,277	1,307,069	+670,792
Debt-to-Equity Ratio	0.75	0.5	-0.25

### Система контролю

Аналітична робота є основою для якісної системи контролю, яка забезпечує виконання управлінських рішень і виступає рушійною силою функціонування механізму управління ризиками. Жорсткий контроль дозволяє виявляти резерви для економії ресурсів і джерела їх нераціонального використання. Систематичний контроль забезпечує керованість процесами на всіх етапах і допомагає виявляти «вузькі місця» у бізнесі.

Функціонування механізму управління ризиками з урахуванням результатів оцінки кризового стану можливе лише при належному інформаційно-аналітичному забезпеченні. Збір та концентрація інформації здійснюється в рамках окремих компонентів системи управління ризиками, після чого вона аналізується менеджментом підприємства.

Для глибшого розуміння процесів інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування цього механізму доцільно розглянути сутність поняття «інформація». Відповідно до Закону України «Про інформацію», цей термін означає будь-які відомості та або дані, які можуть бути збережені на фізичних носіях або представлені в електронному вигляді. [25]. Згідно з трактуванням Х. Хайльмана [59, с.7], інформація є суспільним феноменом в інформаційному суспільстві; фактором виробництва товарів і послуг (економічним ресурсом); інструментом забезпечення

конкурентоспроможності підприємства завдяки його відмінностям від інших підприємств (прикладний аспект).

Цікавим є підхід М. Реслера, який розглядає інформацію як відомості про навколишній світ (об'єкти, явища, події, процеси тощо), що зменшують ступінь невизначеності, неповноти знань, відокремлені від їх творця і перетворені на повідомлення (подані певною мовою у вигляді знаків, зокрема записані на магнітному носії), які можуть бути відтворені шляхом передачі людьми усно, письмово або іншими засобами (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів тощо) [43, с. 258]. Наведені визначення дещо відрізняються за формою подачі, але повністю співпадають за змістом.

Важливо підкреслити, що в економічних розрахунках використовується інформація, насичена змістом та яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така інформація повинна відповідати певним вимогам. Якісні характеристики наведені в таблиці 3.6 [35].

Таблиця 3.6 – Вимоги до якісної характеристики інформації

Вимоги	Автори					
	Бондар М. [5, с. 15]	Ванькович Д. [9, с. 80]	За заг. Ред. Сіменко І., Косової Т. [1, с. 46]	Кіндрацька Г. [27 с. 111-112]	Кисельов Т. [47]	Круп'як Т. [34]
1	2	3	4	5	6	7
адитивна				+		
адресована конкретному користувачеві (адресна)			+	+		
актуальна						
багаторазовість використання						
вимірна				+		
висока швидкість зібрання, обробки, передачі						
відповідальна				+		
відповідальність за підготовку та передачу в визначений час					+	
відповідати визначеним цілям						
доречна				+		
достовірна	+	+	+	+		

## Продовження таблиці 3.6

доступна	+	+	+	+		
доцільна		+				
економічна			+			
єдність						
зіставна				+		
змістовна	+					
зрозуміла			+	+		
істотна			+			
комплексність системи інформації						
конкретна				+		
можливість кодування						
надійна						
незаангажована		+				
неперервна						
об'єктивна						+
однозначна						+
оперативна		+		+		
періодична					+	
перспективна				+		
повна (повнота даних)	+	+	+	+		+
порівняльна		+				
порядок (кількості ланок між першоджерелом і споживачем)						+
правова коректність						
придатна для використання конкретним користувачем					+	
раціональна (ефективна)						
релевантна	+					
рентабельна		+			+	
репрезентативна			+			
своєчасна	+	+	+	+		
співставна						
спрямована у майбутнє						
стійкісна	+		+			
стисла						
точна	+	+	+	+	+	
цінна	+					
чітка		+				

*Джерело: узагальнено автором на основі даних [35].*

Вимоги до інформації, наведені в таблиці та описані у працях зазначених авторів, є доволі різноманітними. Проте своєчасність, точність, повнота і

достовірність відзначаються практично всіма дослідниками як базові елементи для функціонування механізму управління ризиками.

Для отримання інформації з вищезгаданими характеристиками, на підприємстві ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» необхідно організувати ефективний збір та аналіз вхідних інформаційних потоків, а також чітко визначити, для яких цілей і яка інформація буде використовуватися.

На більшості підприємств інформаційно-аналітичні системи сприяють налагодженню процесу збору та аналізу інформації, починаючи з етапу отримання сировини і матеріалів до моменту реалізації продукції та її сервісного обслуговування. Якщо розглядати систему управління ризиками, то з урахуванням потреб механізму, описаного у попередньому підрозділі, доцільно розробити відповідну схему безпосередньо для ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"».

На розробленій схемі стрілками позначені інформаційні потоки, що супроводжують процес інформаційно-аналітичного забезпечення управління ризиками в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"», і дозволяють відслідковувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі діяльності компанії.

Основною метою є своєчасна ідентифікація слабких сигналів у середовищі, які можуть вказувати на можливе наближення глобальної кризи або кризи в окремих функціональних напрямках діяльності.

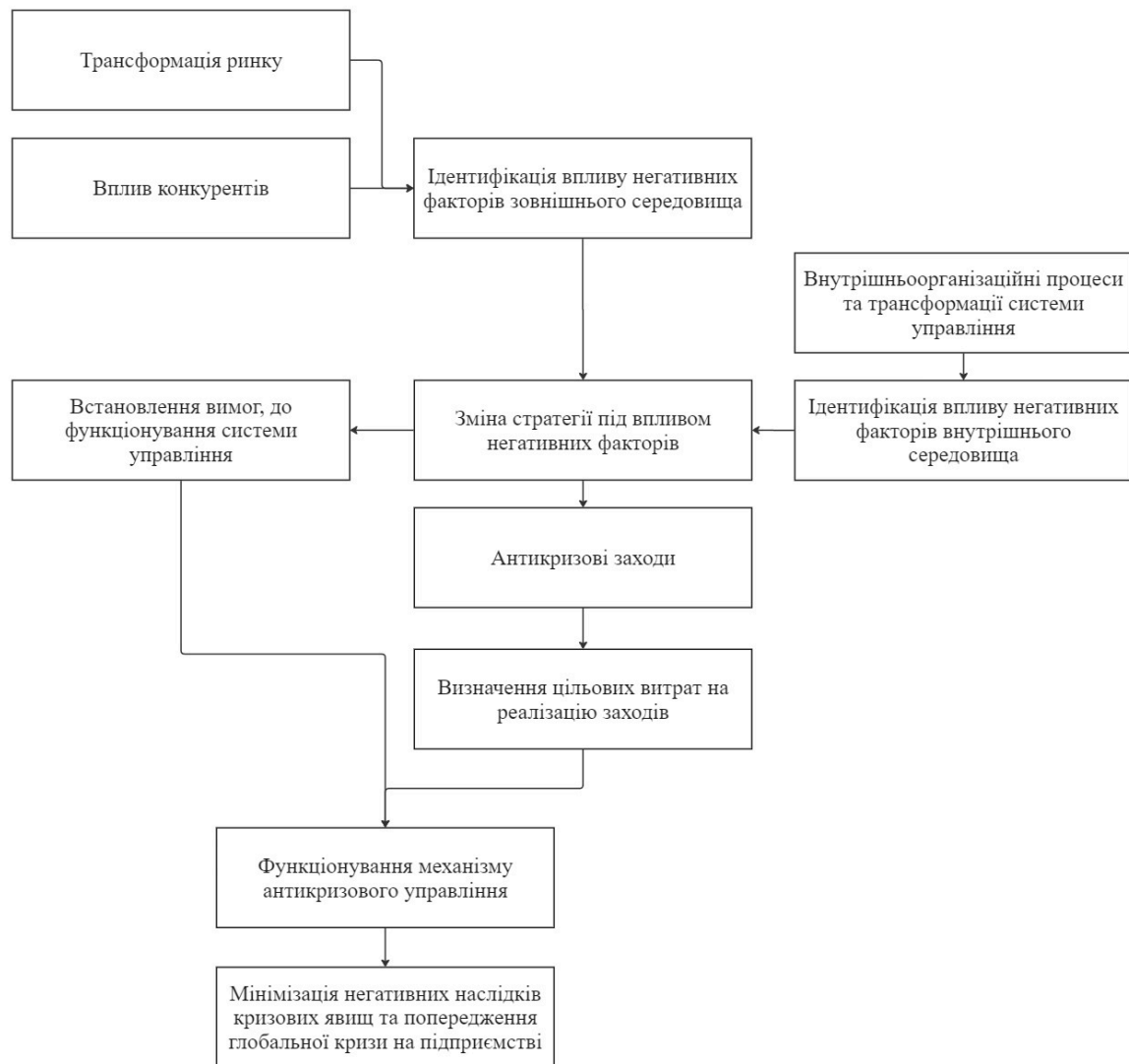


Рисунок 3.3 – Схема інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М»

Основні акценти у виявленні кризових явищ зосереджуються на відповідних ринкових трансформаціях, що відображають поточний стан більшості процесів в інституційному та бізнес-середовищах. Окремо проводиться аналіз дій конкурентів та оцінка значущості їхнього впливу. Паралельно вивчаються внутрішньо організаційні процеси та зміни в системі управління, які можуть ускладнювати роботу підприємства за недостатньо точного прогнозування наслідків.

Ці два інформаційні потоки аналізуються керівництвом підприємства і, при необхідності, стимулюють зміну стратегії під впливом негативних факторів. Після цього інформація розділяється на дві частини, що призводить до встановлення нових вимог щодо функціонування системи управління та розробки заходів по управлінню ризиками. Далі збирається інформація про цільові витрати на реалізацію цих заходів. Такі інформаційні потоки сприяють запуску механізму по управлінню ризиками, який безпосередньо забезпечує мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і запобігає глобальній кризі на підприємстві.

Аналітична складова також є надзвичайно важливою, оскільки самі інформаційні потоки є лише додатковою частиною управління ризиками, а управлінські рішення приймаються на основі аналітики, що дозволяє подолати кризові явища у різних часових рамках.

Діагностика проблеми є початковим етапом на шляху до її вирішення або обмеження. Знайти кризовий чинник — обов'язкова умова для успішного функціонування та розвитку підприємства, а при необхідності врахування його результатів може запобігти виникненню кризової ситуації. [54, с. 31].

Чіткий розподіл обов'язків щодо збору та аналізу вхідної інформації є ключовим. Відсутність визначеності призводить до втрати контролю над кризою, накопичення проблем і зростання невизначеності.

Прогнозування майбутніх подій під час економічної кризи може бути полегшене через якісну систему менеджменту та ефективний механізм управління ризиками. Керівники компаній повинні оперувати якісною, своєчасною та достовірною інформацією, а також аналітичними звітами за всіма напрямками діяльності.

Рекомендації, розроблені в третьому розділі магістерської роботи із зазначенням конкретних результатів, представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо вдосконалення управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо управління ризиками на основі діагностики банкрутства у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"»	Впровадження методики по визначенню ризиків. Встановлення системи внутрішнього контролю банкрутства	Дозволяє визначити основні ризики для товариства та розробити план заходів для мінімізації негативних наслідків і попередження майбутніх кризових явищ.
2	Впровадження механізму управління ризиками у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"»	Розробка механізму по управлінню ризиками, який відповідає специфіці діяльності компанії	Забезпечення менеджменту можливості систематично впливати на управлінські процеси з урахуванням сили та інтенсивності кризових явищ, що можуть виникати.
3	Аналіз ризиків та покращення аналітично-інформаційної стратегії у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"»	Розробка схеми інформаційно-аналітичного забезпечення механізму по управлінню ризиками, що дозволить організувати обробку вхідних інформаційних потоків	Чіткий розподіл обов'язків щодо збору, концентрації та аналізу інформаційних потоків для забезпечення своєчасної реакції на можливі кризові ситуації

Управління ризиками в сучасних умовах включає не лише моніторинг і глибокий аналіз фінансових аспектів, як це було характерно для двохтисячних років, але й детальний аналіз операційних процесів та допоміжних функцій.

### Висновки за розділом 3

Впровадження системи оцінки кризового стану та внутрішнього контролю банкрутства дозволить виявити потенційні загрози на ранніх етапах та розробити план дій для їх нейтралізації. Для цього запропоновано застосування різних методик оцінювання, таких як моделі Альтмана, Таффлера, Чессера та Бівера, що забезпечують комплексну оцінку фінансового стану підприємства.

Важливим аспектом є вдосконалення механізму управління ризиками, який відповідає специфіці діяльності компанії та адаптований до можливих зовнішніх і внутрішніх кризових явищ. Цей механізм спрямований на організацію злагодженої роботи всіх функціональних підрозділів підприємства, що підвищує здатність компанії реагувати на різноманітні виклики, включаючи зміни ринкових умов, конкуренцію та економічну нестабільність.

Також запропоновано удосконалення аналітично-інформаційної складової шляхом запровадження ефективної системи збору та аналізу інформаційних потоків, яка дозволить забезпечити керівництво достовірною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Чіткий розподіл обов'язків щодо обробки інформації та її аналізу дозволить швидко реагувати на кризові ситуації та запобігати їх розвитку.

Таким чином, запропоновані рекомендації є комплексними заходами, спрямованими на зменшення ризиків та зміцнення стійкості ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"» в умовах невизначеності, що створює основу для успішного функціонування та стабільного розвитку підприємства навіть у складних економічних умовах.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеної роботи, можна зробити наступні висновки:

Дослідження теоретичних аспектів управління ризиками в підприємницькій діяльності підтвердило, що ризик є невід'ємною складовою будь-якого підприємництва. Він виникає в процесі виробництва, збуту продукції, надання послуг, фінансових операцій та інноваційних проєктів. Ризики проявляються у вигляді невизначеності та можливих несприятливих подій, які можуть призвести до фінансових втрат або інших негативних наслідків. Управління ризиками є систематичним процесом, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль та мінімізацію ризиків з метою мінімізації їх негативних наслідків та максимізації можливостей.

Аналіз поточного стану управління ризиками в ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" показав, що компанія є однією з лідерів на українському ринку професійного та напівпрофесійного електроінструменту. Вона демонструє значний фінансовий ріст, високу адаптивність до ринкових змін та ефективність у реагуванні на зміни попиту. Сильними сторонами підприємства є висока якість продукції, розгалужена мережа сервісних центрів, гарантійна підтримка та доступна цінова політика. Водночас, існують слабкі сторони, такі як залежність від зовнішніх постачальників, та загрози у вигляді нестабільної економічної ситуації та зростаючої конкуренції.

Для підвищення ефективності управління ризиками та зміцнення стійкості компанії було запропоновано впровадження системи оцінки кризового стану та внутрішнього контролю банкрутства, розробку механізму управління ризиками та удосконалення аналітично-інформаційної стратегії. Застосування моделей Альтмана, Таффлера, Чессера та Бівера дозволить комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та виявити потенційні загрози на ранніх етапах. Розробка механізму ризиками, адаптованого до

специфіки діяльності компанії, сприятиме організації злагодженої роботи всіх підрозділів та підвищить здатність реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Удосконалення інформаційної системи забезпечить керівництво актуальною та достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, проведені дослідження підтвердили важливість комплексного підходу до управління ризиками в підприємницькій діяльності. Впровадження сучасних методів та удосконалення механізмів управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічного ринкового середовища. Це створює основу для зміцнення конкурентних переваг ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"" та його стійкого розвитку навіть у складних економічних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 34. С. 17–23.
3. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с.
4. Бардаш С. В. Ризики як фактор фінансової небезпеки: сутність та можливості контролю // Фінансова безпека аграрного бізнесу : матеріали Всеукраїнської конференції. Житомир, 2014. С. 9–11.
5. Бондар М. Обліково-аналітична інформація в управлінні підприємницькою діяльністю // Економічний аналіз. 2010. Вип. 6. С. 13–16. URL: [http://econa.at.ua/Vypusk\\_6/bodnar.pdf](http://econa.at.ua/Vypusk_6/bodnar.pdf) (дата звернення: 22.10.2024).
6. Боримська К. П. Стандарти управління ризиками в посиленні обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2013. № 10. С. 34–38.
7. Бутинець Ф. Ф., Івахненко С. В., Даві Т. Інформаційні системи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2002. 544 с.
8. Васюта В. Б., Ладно Д. С. Методи оцінки підприємницьких ризиків // Eurasian Scientific Discussions. 2022. С. 462–465.
9. Ванькович Д., Ванькович Л. Вдосконалення методики оцінки вартості інформації // Економічний аналіз. 2007. Вип. 1(17). С. 79–82. URL: [http://www.econa.at.ua/Vypusk\\_1/vankovychvankovych.pdf](http://www.econa.at.ua/Vypusk_1/vankovychvankovych.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).

10. Вараксіна О. В., Кругова А. О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208> (дата звернення: 11.10.2024).
11. Вишневецька О. А. Аналіз змісту та наукові підходи до визначення сутності підприємницького ризику // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 64–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_5\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)__15) (дата звернення: 15.10.2024).
12. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
13. Вітлінський В. В., Верченко В. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
14. Войтко С. В., Занора В. О. Класифікація ризиків виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. № 2. С. 84–89.
15. Глушчевський В. В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності // Фінанси України. 2019. № 10. С. 57–72.
16. Гольцяєва Л. А. Модель протидії підприємницьким ризикам на підприємстві // Бізнес Інформ. 2021. № 7(2). С. 115–118.
17. Горсул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види // Економічний простір. 2021. № 176. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9>
18. Груб'як С. В. Підприємницькі ризики: поняття, сутність, види // Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 136–139. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Grubyak-S.-V..pdf> (дата звернення: 16.10.2024).

19. Диба М. І. Суть та види підприємницьких ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка». 2018. № 635. С. 22–28.
20. Дніпро-М. Гарантія та сервісне обслуговування. URL: <https://dnipro-m.ua/garantia-i-servis/> (дата звернення: 17.10.2024).
21. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 312 с.
22. Дячек С. М. Резерви як інструмент управління ризиками господарської діяльності. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/89523/86203> (дата звернення: 20.09.2024).
23. Еволюція світового ризик-менеджменту. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf) (дата звернення: 16.10.2024).
24. Жигір А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація // Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 15.10.2024).
25. Закон України «Про інформацію» № 2657-ХІІ від 02.10.1992 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 19.10.2024).
26. Івченко І. Ю. Економічні ризики : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 304 с.
27. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Львів : Магнолія Плюс, 2006. 428 с.
28. Клебанова Т. С., Мілов О. В., Мілевський С. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2018. 264 с.
29. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 188 с.
30. Клименюк М. М., Брижань І. А. Управління ризиками в економіці : навч. посіб. Київ : Просвіта, 2000. 256 с.

31. Козаченко А. В. Механізм стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 1998. 348 с.
32. Комишова Г. І. Методи оцінки ризиків у проекті // Управління проектами та розвиток виробництва. 2017. № 3(35). С. 94–97.
33. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу // Вісник Запорізького національного університету. 2008. № 1(3). С. 63–70. URL: [https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom\\_2008\\_1/2008-26-06/kravch.pdf](https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom_2008_1/2008-26-06/kravch.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).
34. Круп'як Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1. С. 220–227.
35. Лісовський І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.04. Хмельницький, 2016. 223 с.
36. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2017. 464 с.
37. Мазур В. А., Томчук О. Ф., Браніцький Ю. Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів // Економіка, фінанси, менеджмент. 2017. № 3(19). С. 7–20.
38. Манів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 580 с.
39. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 205–210.
40. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління підприємницьким ризиком підприємства // Вісник Запорізького національного університету. 2017. № 3(7). С. 72–79.

41. Мулик Т. О., Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Аналітичне забезпечення заборгованості підприємства в умовах антикризового управління // Економіка, менеджмент. 2019. № 1. С. 146–160.
42. Нестеренко С. Управління ризиками підприємницької діяльності та засоби їх зменшення // Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу. 2018. С. 169–170.
43. Новий тлумачний словник української мови / уклад. Яременко В. В. та ін. Київ : Аконіт, 1998. 650 с.
44. Панченко І. А. Роль бухгалтерського обліку в системі ризикорієнтованого управління // Вісник ЖДТУ. 2012. № 3(61). С. 138–141.
45. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління // Облік і фінанси. 2020. № 1(87). С. 178–184.
46. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища // Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 19. С. 413–419.
47. Реслер М. В. Методичні підходи до формування інформації як основи забезпечення діяльності обліково-аналітичної системи // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2010. № 29(1). С. 257–260.
48. Рижиков В. С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.
49. Сараєва І. М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 147 с.
50. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 344 с.
51. Тиркало Ю. Є. Господарські ризики, економічні ризики та підприємницькі ризики: економічна сутність і співвідношення понять // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-7934>

52. ТОВ «Мережа магазинів "Дніпро-М"». Інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173> (дата звернення: 16.10.2024).
53. Тюленєва Ю. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2009. № 6. С. 47–52.
54. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
55. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 51. С. 171–176.
56. Чирва Г. М., Бовкун О. А. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності та аналітичне забезпечення економічної стійкості підприємств // Економічні горизонти. 2018. № 1(4). С. 52–59. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(4\).2018.132085](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(4).2018.132085)
57. Юзва Р. П. Обліково-аналітична система – інформаційне забезпечення управління підприємством. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/oblikovo-analitichna-sistema-informaciyne-zabezpechennya-upravlinnya-pidpriemstvom.html> (дата звернення: 17.10.2024).
58. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику : монографія. Київ : Либідь, 2016. 176 с.
59. Heilman Н. Informationsmanagement: Aufgabe der Unternehmensleitung. Stuttgart : Poeschel, 1990. 136 p.
60. Instagram. Інформація про компанію. URL: <https://www.instagram.com/> (дата звернення: 17.10.2024).
61. SimilarWeb. Інформація про компанію. URL: <https://secure.similarweb.com/> (дата звернення: 17.10.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

		<b>Дата</b>	<b>Коди</b>
			01.01.2024
<b>Підприємство</b>	ТОВ "Дніпро-М"	<b>за ЄДРПОУ</b>	41609173
<b>Територія</b>		<b>за КОАТУУ</b>	
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	
<b>Орган державного управління</b>		<b>за СПОДУ</b>	
<b>Вид економічної діяльності</b>		<b>за КВЕД</b>	
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	<b>Контрольна сума</b>	
<b>Адреса:</b>			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2023 р.

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	457	937
первісна вартість	1001	1146	2174
накопичена амортизація	1002	689	1237
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	11
Основні засоби:	1010	19733	14516
первісна вартість	1011	135097	143293
знос	1012	115364	128777
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом І</b>	1095	20196	15473
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	900137	1191017
Виробничі запаси	1101	5277	8980
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	894859	1182037
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	305777	163061
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		-50560
з бюджетом	1135		4
у тому числі з податку на прибуток	1136		4
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	219167	1328530
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	34462	32428
Готівка	1166	6521	862
Рахунки в банках	1167	23504	31566
Витрати майбутніх періодів	1170	68	988
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11092	79722
<b>Усього за розділом ІІ</b>	1195	1470703	2745190
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	1490899	2760663

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	854322	1453233
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	1495	854622	1453533
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		61
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	1595		61
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	30000	0
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		

за товари, роботи, послуги	1615	443240	1024264
за розрахунками з бюджетом	1620	44434	35924
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2018	0
за розрахунками зі страхування	1625	4341	4886
за розрахунками з оплати праці	1630	15273	17886
за одержаними авансами	1635	24437	1936
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	13809	25209
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	60743	196964
<b>Усього за розділом III</b>	1695	636277	1307069
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800		
<b>Баланс</b>	1900	1490899	2760663

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2023 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3572735	3055653
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2017		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2045469	1533966
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1527266	1521687
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	105069	2006
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	192166	133088
Витрати на збут	2150	597707	346593
Інші операційні витрати	2180	188716	191564
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	653746	852448
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220	1047	
Інші доходи	2240	72	18
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1277	4404
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6	278
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	653582	847784
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		5438
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1662	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	651920	842346
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	331540	213124
Відрахування на соціальні заходи	2510	74112	46466
Амортизація	2515	14739	10138
Інші операційні витрати	2520	557957	400420
Разом	2550	978348	670148

## Додаток Б

		Дата	01.01.2023
<b>Підприємство</b>	ТОВ "Дніпро-М"	за ЄДРПОУ	
<b>Територія</b>		за КОАТУУ	
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ	
<b>Вид економічної діяльності</b>		за КВЕД	
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	Контрольна сума	
<b>Адреса:</b>			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	428	457
первісна вартість	1001	722	1146
накопичена амортизація	1002	294	689
Незавершені капітальні інвестиції	1005		6
Основні засоби:	1010	23905	19733
первісна вартість	1011	131742	135097
знос	1012	107837	115364
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		

Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	1095	24333	20196
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	936152	900137
Виробничі запаси	1101	6376	5277
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	929776	894859
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4564	305777
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24377	
з бюджетом	1135	700	
у тому числі з податку на прибуток	1136	700	
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4	219167
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11942	34462
Готівка	1166	2474	6521
Рахунки в банках	1167	5103	23504
Витрати майбутніх періодів	1170	1	68
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	688	11092
<b>Усього за розділом II</b>	1195	978428	1470703
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	1002761	1490899

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11988	854322
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	1495	12288	854622
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	30000	30000
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		

за товари, роботи, послуги	1615	885593	443240
за розрахунками з бюджетом	1620	9740	44434
за у тому числі з податку на прибуток	1621		2018
за розрахунками зі страхування	1625	5066	4341
за розрахунками з оплати праці	1630	18662	15273
за одержаними авансами	1635	2180	24437
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	15415	13809
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	23817	60743
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>990473</b>	<b>636277</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1002761</b>	<b>1490899</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3055653	2318147
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2017		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1533966	1444304
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1521687	873843
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2006	437
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	133088	144580
Витрати на збут	2150	346593	521787
Інші операційні витрати	2180	191564	170485
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	852448	37428
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		

Інші фінансові доходи	2220		1
Інші доходи	2240	18	264
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	4404	2514
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	278	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	847784	35179
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	5438	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	842346	35179
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	0	0
Витрати на оплату праці	2505	213124	280797
Відрахування на соціальні заходи	2510	46466	61455
Амортизація	2515	10138	62663
Інші операційні витрати	2520	400420	431697
Разом	2550	670148	836612