

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МС23(3)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Олександр КУМАНЕЦЬКИЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ОБИДІНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» січня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Олександр КУМАНЕЦЬКОМУ

1. Тема: «Управління ризиками на підприємстві» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/150 від «20» січня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи управління ризиками на підприємстві, аналіз управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ», удосконалення системи управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» січня 2025 р.

Керівник:

_____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Олександр КУМАНЕЦЬКИЙ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.01.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.01.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.01.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.02.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.02.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.02.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	25.02.2025 р.	

Здобувач:

_____ Олександр КУМАНЕЦЬКИЙ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Управління ризиками на підприємстві. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2025.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління ризиками на підприємстві. У роботі розглянуто основні види ризиків, методи їх оцінки та управління. Проаналізовано сучасні підходи до інтегрованого управління ризиками, а також особливості управління ризиками в умовах невизначеності. Проведено аналіз системи управління ризиками на прикладі конкретного підприємства, виявлено її сильні та слабкі сторони.

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками, зокрема шляхом впровадження ефективних методів ідентифікації та оцінки ризиків, оптимізації процесів реагування на ризики, а також створення ефективної системи контролю та моніторингу ризиків.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-менеджмент, оцінка ризиків, ідентифікація ризиків, інтегроване управління ризиками, підприємство.

ANNOTATION

Risk management at the enterprise - Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade." - Educational and Research Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2025.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of risk management in the enterprise. The work considers the main types of risks, methods of their assessment and management. Modern approaches to integrated risk management, as well as the peculiarities of risk management under conditions of uncertainty are analyzed. The risk management system is analyzed on the example of a particular enterprise, its strengths and weaknesses are identified.

Based on the results obtained, recommendations are developed to improve the risk management system, in particular by introducing effective methods of risk identification and assessment, optimizing risk response processes, and creating an effective risk control and monitoring system.

Keywords: risk management, risk management, risk assessment, risk identification, integrated risk management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність поняття ризику на підприємстві	9
1.2. Класифікація ризиків на підприємстві	14
1.3. Методи управління ризиками на підприємстві	19
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ФОП «МУРАТОВ»	25
2.1. Характеристика діяльності ФОП «МУРАТОВ»	25
2.2. Аналіз фінансового стану ФОП «МУРАТОВ»	29
2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»	36
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ФОП «МУРАТОВ»	46
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками ФОП «МУРАТОВ»	46
3.2. Стратегія удосконалення системи управління ризиками ФОП «МУРАТОВ»	52
3.3. Вплив ризиків на формування конкурентної стратегії ФОП «МУРАТОВ»	58
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Сучасні ринкові відносини неминуче супроводжуються ризиком у всіх сферах господарської діяльності. Динамічне та конкурентне середовище породжує елементи невизначеності, що розширює спектр ризикових ситуацій, які виникають за певних умов та обставин. Саме ці ситуації створюють передумови для прояву економічного ризику, з яким стикаються практично всі підприємства в процесі своєї діяльності.

Неповнота інформації, наявність суперечливих тенденцій, випадкові фактори та нові економічні реалії значно ускладнюють процес управління. Оскільки більшість стратегічних та оперативних рішень ухвалюються в умовах невизначеності, ризик є невід'ємним елементом господарювання, що підкреслює актуальність дослідження даної теми.

У сучасних умовах підприємства змушені ухвалювати нестандартні та сміливі рішення, аби зберегти конкурентоспроможність та забезпечити розвиток. Водночас такі кроки часто підвищують рівень економічного ризику. Однак уникати ризику не завжди доцільно — натомість підприємствам необхідно навчитися його правильно оцінювати, керувати ним та обмежувати його негативний вплив.

Ефективне управління ризиками вимагає вчасного врахування чинників ризику під час ухвалення управлінських рішень, а також професійної організації процесів, спрямованих на адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Обрана стратегія управління залежить від характеру конкретних ризиків, здатності підприємства їх ідентифікувати, об'єктивно оцінити ситуацію та знайти оптимальний вихід, враховуючи наявні ресурси.

Головна мета управління ризиками — зведення їхнього впливу до мінімуму, що дозволяє уникнути або хоча б частково скоротити можливі фінансові втрати, зумовлені їхньою дією.

Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками на підприємстві, що є підґрунтям для досягнення економічного розвитку в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність поняття ризику в діяльності підприємств;
- здійснити класифікацію ризиків, характерних для підприємницької діяльності;
- визначити основні методи управління ризиками.
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- проаналізувати його фінансові результати;
- оцінити діючу систему управління ризиками та визначити її сильні та слабкі сторони.
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»;
- визначити оптимальні стратегії управління ризиками для підприємства;
- оцінити вплив ризиків на формування конкурентної стратегії підприємства та розробити пропозиції щодо їх мінімізації.

Об’єктом дипломної роботи є процес управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ».

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних і прикладних положень щодо управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ».

Наукова новизна дослідження полягає у всебічному аналізі існуючих підходів до управління ризиками на малих підприємствах. Увага зосереджується на конкретному прикладі – діяльності ФОП «МУРАТОВ», що дає змогу виявити характерні особливості ризиків, з якими стикаються підприємці в реальних умовах ринку. Важливою складовою дослідження є розробка комплексної моделі управління ризиками, яка буде адаптована до потреб малого бізнесу та враховуватиме сучасні тенденції розвитку економіки.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати сприятимуть підвищенню ефективності діяльності малих підприємств. Оптимізація процесу управління ризиками дозволить знизити рівень невизначеності та мінімізувати негативні наслідки можливих ризикових подій. Це, своєю чергою, сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, адже своєчасне виявлення та нейтралізація фінансових ризиків є важливим чинником збереження стабільності бізнесу.

Крім того, впровадження ефективних систем управління ризиками допоможе малим підприємствам стати більш конкурентоспроможними на ринку. У сучасних умовах бізнесу перемогу отримує не той, хто намагається уникнути ризику будь-якою ціною, а той, хто вміє ним ефективно керувати. Рациональне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише захищати себе від потенційних загроз, а й знаходити нові можливості для зростання та розвитку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття ризику на підприємстві

Термін «ризик» має глибоке історичне коріння, що простежується від давньогрецьких слів *ridsikon* та *ridsa*, які означають «скеля» або «стрімчак». Це свідчить про те, що ризик сприймався як небезпечна перешкода, що може загрожувати подорожнім, зокрема мореплавцям [49]. Деякі мовознавці припускають, що поняття «ризик» походить із Південної Америки, де воно використовувалося для позначення підвищеної небезпеки на морі.

В українській мові термін «ризик» трактується як «усвідомлена можливість небезпеки», що підкреслює як негативний, так і позитивний аспект цього явища – з одного боку, ризик пов'язаний із можливістю втрат, з іншого – із потенційним успіхом. Однак не всі сучасні українські словники містять тлумачення цього поняття. Наприклад, у новому тлумачному словнику української мови відсутнє визначення як слова «ризик», так і дієслова «ризикувати» [21].

Ще у словнику В. Даля можна знайти широке трактування поняття «ризикувати»: це «діяти на удачу, йти на непевну справу, наважитися, йти навмання, робити щось без вірного розрахунку, наражатися на випадковість» [21]. Цікаво, що одне з визначень цього терміна – «наражатися на випадковість» – має важливе значення у філософському контексті, оскільки випадковість тісно пов'язана з категорією необхідності, яка відображає можливість існування явища у певній формі або його повну відсутність.

Фундаментальне розуміння ризику в економічному дискурсі було сформоване у XX столітті. Важливу роль у цьому відіграла теорія Френка Найта, який визначив ризик як вимірюваний результат будь-якої діяльності,

що піддається аналізу за допомогою теорії ймовірностей та закону великих чисел [68]. Якщо такий розрахунок неможливий, то йдеться не про ризик, а про невизначеність. Таким чином, згідно з концепцією Найта, ризик – це частина невизначеності, яку можна технічно виміряти, що робить її ключовим джерелом прибутку.

Дискусії навколо співвідношення понять «ризик» та «невизначеність» призвели до формування двох домінантних підходів:

1. ризик та невизначеність є тотожними поняттями;
2. ризик і невизначеність розмежовуються, але залишаються взаємопов'язаними.

На нашу думку, ризик та невизначеність не є ідентичними категоріями, хоча між ними існує тісний зв'язок. Ризик виникає в умовах невизначеності й відображає імовірність недосягнення бажаного результату через неспрогнозовані обставини. Іншими словами, ризик є невід'ємною складовою діяльності в умовах, коли підприємець або суб'єкт прийняття рішень не може бути на 100% впевнений у позитивному результаті своїх дій.

Починаючи з XVIII століття, ризик розглядався в контексті математичних методів аналізу. У XVII–XIX століттях були сформульовані основи теорії ймовірностей, а також обґрунтовано закон великих чисел, що зробило поняття невизначеності ключовим у вивченні ризику.

З 1900-х років термін «ризик» закріпився у науковому дискурсі та став невід'ємною складовою підприємницької діяльності, що здійснюється в умовах невизначеності [11]. З 1930-х років почали з'являтися методики прогнозування, аналізу та моніторингу ризиків, що стало початком формування управління ризиками як окремої сфери знань.

Важливий внесок у розвиток цієї дисципліни зробили Джон фон Нейман та Оскар Моргенштерн, які наголосили на необхідності врахування ризику та невизначеності при побудові економічних моделей. У 1940 році британська авіакомпанія першою почала збирати статистичні дані про авіаційні

інциденти, що стало основою для подальшого розвитку практичних методів оцінки ризику.

З 1950-х років у США та Європі розпочався процес інтеграції досліджень ризику у сферу страхування та техногенної безпеки. У 1955 році професор Уейн Снайдер запропонував термін «ризик-менеджмент», а у 1956 році в *Harvard Business Review* з'явився перший опис професії «ризик-менеджера» [69].

У другій половині XX століття дослідження економічного ризику активізувалися, що привело до формування окремої наукової дисципліни – ризикології. В Україні важливу роль у цьому процесі відіграв доктор економічних наук В.В. Вітлінський, який у 1996 році представив концепцію теорії ризиків у монографії «Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику» [6]. Він визначив категорію економічного ризику, ввів поняття «ризикології» як окремої науки та запропонував систему кількісних показників для оцінки ризику.

Подальші дослідження економічного ризику велися такими науковцями, як В.М. Гранатуров [19], Н.І. Машина [49], П.І. Верченко [15], В.В. Лук'янова [40] та І.Ю. Івченко [30]. Вони розширили теоретичні підходи до аналізу економічного ризику та розробили нові методи його вимірювання.

Ризик у законодавчому полі України

Попри широку наукову розробку цього поняття, в законодавстві України відсутнє чітке визначення ризику. Лише Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001 р. № 2245-III містить трактування ризику як «ступеня ймовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами» [1]. Однак це визначення стосується лише окремих сфер діяльності та не охоплює всю багатогранність поняття ризику [2].

Ризик є багатовимірним феноменом, що має глибокі філософські, економічні та практичні аспекти. Його трактування еволюціонувало від суто випадкових подій до цілісної системи аналізу й управління. Наукові

дослідження в цій сфері тривають, і сучасна ризикологія пропонує комплексні методи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у різних сферах діяльності. Разом з тим, необхідність його чіткого визначення на законодавчому рівні в Україні залишається актуальною проблемою, яка потребує подальших досліджень та нормативного врегулювання.

Сучасні дослідження економічної літератури щодо ризику виявляють різноманітність поглядів серед науковців щодо його визначення (табл. 1.1). Проте, більшість дослідників схиляються до того, що ризик – це ймовірність настання негативних наслідків у ході діяльності.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «ризик» різними вченими

Автор	Визначення поняття
Віллінський В.В., Великокваненко Г.І. [15]	Ризик - це ситуація, де є невизначеність, конфлікт та багато варіантів розвитку подій, причому не всі вони однаково сприятливі. Ризик є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності.
Донець Л.І. [20]	Ризик - це діяльність, спрямована на подолання невизначеності під час вибору, коли є можливість оцінити ймовірність успіху або невдачі, відхилення від мети.
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [28]	Ризик - це усвідомлення можливості небезпеки втрат очікуваного прибутку, майна, грошей через випадкові зміни в економічній діяльності та несприятливі обставини.
Івченко І.Ю. [30]	Ризик - це можливість відхилення від запланованої мети, ймовірність досягнення бажаного результату, відсутність впевненості в досягненні мети та можливість втрат через обрану альтернативу в умовах невизначеності.
Ілляшенко С.М. [31]	Ризик - це можливість або загроза відхилення результатів від очікуваних.

Аналіз свідчить, що на сьогодні не існує єдиного трактування сутності ризику. Це пояснюється його багатогранністю та тривалим періодом недостатньої уваги до нього у сфері економіки та управління.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати власне визначення ризику: ризик – це можливість настання небажаних подій або відхилення від очікуваного результату, що пов'язано з невизначеністю та існуванням різних варіантів дій. Ризик може призвести до втрат різного виду, включаючи фінансові, матеріальні та інші, і є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, де є елемент невизначеності. Право суб'єктів господарювання ризикувати закріплене в Законі України *«Про підприємництво»*, де зазначено, що підприємництво – це самостійна ініціативна діяльність, що здійснюється на власний ризик і спрямована на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг та ведення торгівлі з метою отримання прибутку [2].

Таким чином, підприємницький ризик може як сприяти зростанню доходів підприємства, так і призвести до їх зменшення. Вищі прибутки завжди супроводжуються більшими ризиками, зокрема ризиком втрати вкладених коштів. Підприємці стикаються з двома основними варіантами:

1. ризикувати, отримуючи потенційно високі прибутки;
2. інвестувати в менш ризикові проєкти, що дають стабільні, але менші доходи.

Останній варіант дозволяє уникати значних втрат, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства. Однак ризиковані дії можуть призвести до зростання доходів, оскільки кожне рішення супроводжується дією. Якщо така дія приносить позитивний результат, підприємство отримує прибуток, якщо ж ні – зазнає втрат. Відмова від ризику означає відсутність активних дій і, відповідно, втрату можливості отримати додатковий прибуток.

Таким чином, чим частіше підприємець йде на обґрунтований ризик, тим вища ймовірність отримання вищих доходів. Водночас, щоб мінімізувати негативні наслідки ризиків, необхідно запроваджувати ефективну систему їх управління, аналізувати господарські процеси, оцінювати виробничі ресурси та розробляти заходи щодо запобігання можливим втратам.

1.2. Класифікація ризиків на підприємстві

Суб'єкти господарювання, які у своїй діяльності стикаються з різноманітними ризиками, мають можливість ефективно управляти ними. Це передбачає використання спеціальних методів та заходів, що дозволяють прогнозувати можливе настання ризикових подій і мінімізувати їх негативний вплив. У науковій літературі з економічної теорії представлено різні підходи до класифікації ризиків, що базуються на різних критеріях.

Різні види ризиків можуть перетинатися, посилювати один одного або бути взаємопов'язаними, тому їх необхідно детально аналізувати та моделювати. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин ризики мають кілька ключових особливостей:

- Глобальний та всеохоплюючий характер, що проявляється у взаємозалежності економік різних країн, галузей та регіонів (ефект «доміно»);
- Зростання ролі особи, що приймає рішення, оскільки від її компетентності залежить ефективність управління ризиками;
- Загальна ринкова орієнтація суспільства, що призводить до збільшення кількості ризикових ситуацій;
- Перетворення ризику на товар через розвиток страхових механізмів.

Для ефективного управління ризиками необхідно їх детально класифікувати та враховувати особливості кожного виду. На рис. 1.1. наведено класифікацію ризиків.

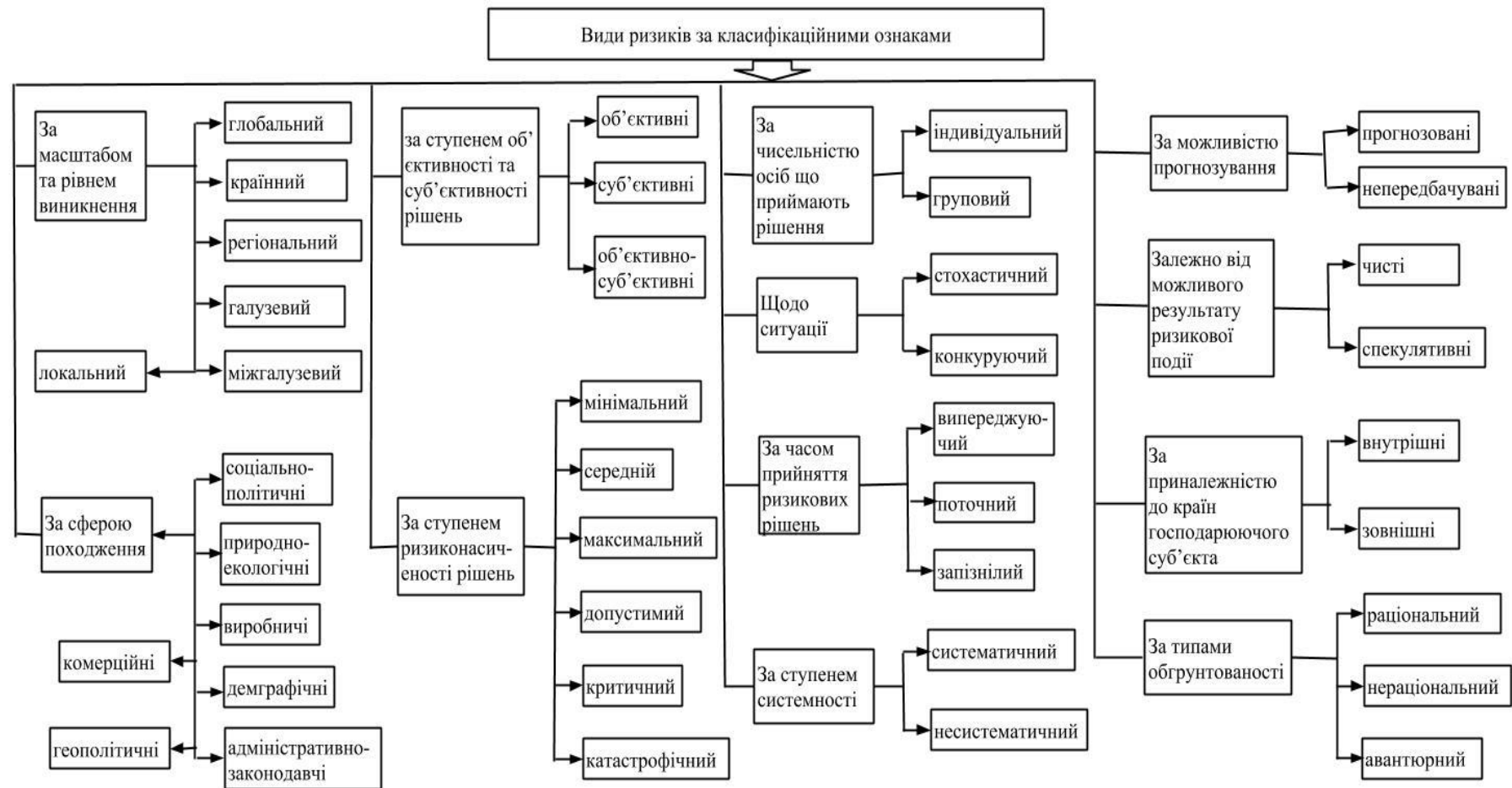


Рис. 1.1. Види ризиків за класифікаційними ознаками

Однією з головних ознак ризику є його *масштаб та рівень виникнення*. За цим критерієм виділяють глобальні ризики, що впливають на всю економіку (наприклад, світові фінансові кризи або зміни у міжнародному законодавстві), та локальні, які стосуються окремих підприємств чи регіонів (наприклад, збої у виробничих процесах або природні катастрофи).

Не менш важливим є поділ ризиків за *сферою виникнення*. Вони можуть бути економічними (коливання валютного курсу, інфляція), політичними (державні санкції, нестабільність влади), соціальними (страйки, трудові реформи) або технологічними (впровадження нових технологій, кіберзагрози). Кожен із цих типів ризиків вимагає специфічного підходу до управління.

Наступним важливим критерієм є *об'єктивність оцінки*. Деякі ризики можна виміряти математично чи статистично (наприклад, ймовірність банкрутства або зміна курсів валют) – їх називають об'єктивними. Інші ж залежать від людського фактора та індивідуального сприйняття ситуації – суб'єктивні ризики (наприклад, рішення про інвестування у перспективний, але невизначений проєкт).

Ще один аспект – *ступінь насиченості ризиком*. Високоризиковані рішення, такі як інвестування в стартапи чи новітні технології, вимагають ретельного аналізу та контролю. Натомість низькоризиковані ситуації (наприклад, операційні витрати) передбачають мінімальне управління ризиками.

Також ризики розрізняють за можливістю їх *кількісного оцінювання*. Деякі ризики мають конкретні числові показники, як-от ймовірність дефолту компанії, інші ж оцінюються переважно якісно, наприклад, зміни в репутації підприємства.

Окреме значення має *часовий аспект ризику*. Короткострокові ризики можуть реалізуватися протягом року (наприклад, нестабільність сезонного попиту), тоді як довгострокові проявляються на десятиліття вперед (екологічні зміни, вплив демографічних факторів).

Важливо також розрізняти *індивідуальні та групові ризики*. Одні рішення приймаються окремою особою (наприклад, приватний підприємець вирішує, у який бізнес вкласти кошти), інші ухвалюються колективно (рада директорів, урядові установи).

За обставинами виникнення виділяють *рутинні та аварійні ризики*. Перші є частиною повсякденних операцій (наприклад, можливі затримки постачання сировини), другі ж пов'язані з екстремальними подіями (наприклад, техногенні катастрофи чи хакерські атаки).

Ще одним важливим критерієм є *систематичність ризиків*. Систематичні ризики зачіпають всю економіку (економічні кризи, інфляційні шоки), тоді як несистематичні є локальними (наприклад, банкрутство конкретного підприємства).

Необхідно також враховувати *територіальне походження ризиків*. Внутрішні ризики виникають у межах країни (зміни в оподаткуванні, політичні реформи), тоді як зовнішні пов'язані з міжнародними факторами (торговельні війни, валютні коливання).

Останні важливі характеристики ризику – це його *прогнозованість та наслідки*. Прогнозовані ризики можна передбачити (наприклад, сезонні спади продажів), тоді як непередбачувані події (наприклад, пандемії, стихійні лиха) виникають раптово. За своїм впливом ризики можуть бути як позитивними (сприяти зростанню прибутку), так і негативними (призводити до фінансових втрат).

Важливим завданням керівництва є не лише вчасне виявлення потенційних загроз, а й розробка стратегій їх мінімізації. Грамотний підхід до управління ризиками не тільки зменшує можливі втрати, але й відкриває нові перспективи для розвитку.

Один із ключових етапів у роботі з ризиками — це їх аналіз та оцінка. Важливо розуміти, які загрози можуть виникати, які їхні масштаби та ймовірність реалізації. Для цього використовуються сучасні методи прогнозування, фінансового моделювання та моніторингу ринку.

Прогнозування ризиків дає змогу не тільки уникнути несподіваних кризових ситуацій, а й розробити план дій у разі їх виникнення.

Запропонована схема на рис. 1.2. ілюструє три основні припущення, що становлять основу аналізу ризиків на підприємствах. Кожне з них відіграє важливу роль у процесі виявлення та управління ризиками, які є невід’ємною частиною виробничої діяльності.



Рис. 1.2. Припущення щодо аналізу ризику на підприємствах

Ефективне управління ризиками включає комплекс заходів, серед яких страхування, диверсифікація діяльності, створення резервних фондів та кризове планування. Наприклад, страхування дозволяє захистити підприємство від фінансових втрат у разі непередбачених обставин, тоді як диверсифікація допомагає зменшити залежність від одного ринку чи напряму діяльності.

Отже, аналіз ризиків є складним і багатогранним процесом. Врахування ключових припущень дає змогу точніше оцінювати можливі загрози, розробляти ефективні стратегії їх мінімізації та забезпечувати стабільну діяльність організації в умовах невизначеності.

1.3. Методи управління ризиками на підприємстві

Методи управління ризиками на підприємстві є різноманітними та залежать від специфіки діяльності, розміру компанії та інших факторів. Проте, існують загальні підходи, які дозволяють ідентифікувати, оцінити та мінімізувати потенційні загрози.

Оцінка ризику – це не просто формальність, а життєво важливий процес для будь-якого підприємства, що прагне до успіху. Як компас для корабля, вона вказує на потенційні небезпеки, що можуть спіткати бізнес на його шляху. Без такої оцінки, підприємство ризикує стати жертвою несподіваних обставин, втративши ресурси та можливості.

Існує безліч методів оцінки ризику, кожен з яких є унікальним за своєю суттю та застосуванням. Проте, всі вони мають спільну мету – допомогти підприємству зрозуміти, з якими викликами воно може зіткнутися, та підготуватися до них належним чином. На рис. 1.3. наведено методи оцінки ризику на підприємстві.

Одним з найбільш поширених методів є статистичний аналіз. Він базується на використанні історичних даних для прогнозування майбутніх подій. Цей метод є особливо корисним для оцінки ризиків, які вже траплялися в минулому. Проте, він має обмеження, оскільки не враховує якісні фактори та не може бути застосований для оцінки нових, невідомих ризиків.

Метод експертних оцінок є альтернативним підходом, який використовується за умови недостатності статистичних даних. В цьому випадку, оцінка ризику базується на думці досвідчених фахівців. Цей метод є більш гнучким та може бути застосований для оцінки будь-яких ризиків, незалежно від їхньої природи. Проте, він є суб'єктивним та залежить від кваліфікації експертів.

Аналітичний метод передбачає використання різних інструментів, таких як діаграми залежності та критерії оцінки, для аналізу та оцінки ризику. Цей

метод є більш комплексним та дозволяє врахувати різні фактори, що впливають на рівень ризику. Проте, він потребує значних витрат часу та ресурсів.

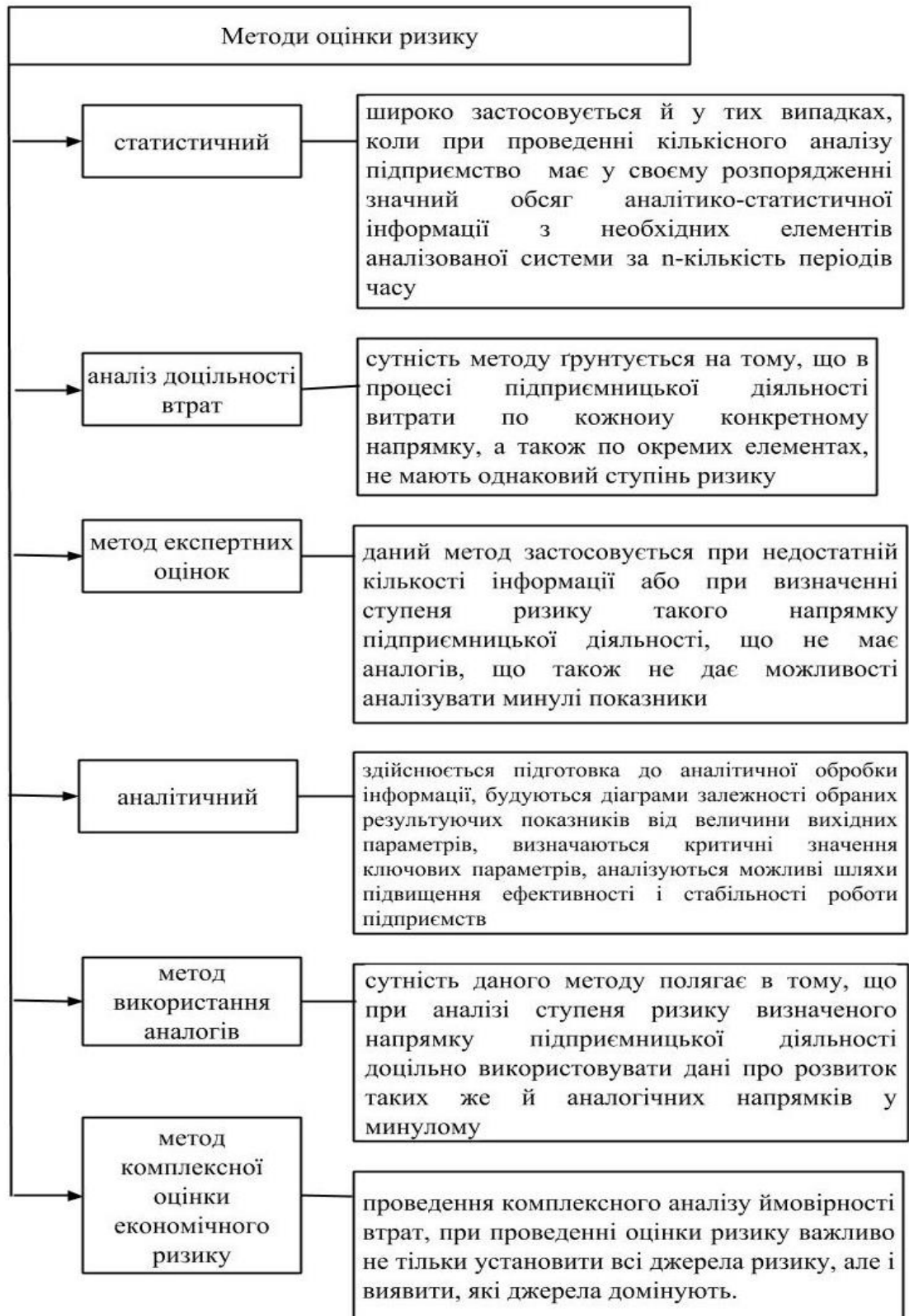


Рис. 1.3. Методи оцінки ризику на підприємстві

Метод використання аналогів полягає в тому, що для оцінки ризику використовуються дані про аналогічні проекти або підприємства. Цей метод є корисним для оцінки нових проектів, для яких немає достатньо історичних даних. Проте, він має обмеження, оскільки не завжди можливо знайти ідеальний аналог.

Метод комплексної оцінки економічного ризику передбачає використання комбінації різних методів для отримання найбільш повної та об'єктивної оцінки ризику. Цей метод є найбільш ефективним, але й найбільш складним.

Оцінка ризику є важливим кроком на шляху до ефективного управління підприємством. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як наявність даних, складність ризику, доступність ресурсів та інші. Важливо зазначити, що оцінка ризику є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та коригування.

Також існує низка відомих та часто використовуваних методик оцінки ступеня ризику, що базуються на методі експертних оцінок. Серед них варто виділити методику Швейцарської банківської корпорації та методику BERI. Проте, їхньою спільною рисою є визначення ступеня ризику для економіки країни в цілому, без урахування специфіки різних напрямків підприємницької діяльності.

Методика Швейцарської банківської корпорації включає чотири етапи:

1. Визначення основних напрямків аналізу.
2. Збір вихідних даних, їх попереднє угруповання та обробка.
3. Прогнозування та визначення ступеня ризику за окремими елементами (напрямами діяльності).
4. Визначення сукупного ступеня ризику.

Основним недоліком цієї методики є ігнорування специфіки конкретного напрямку діяльності, що робить її більш придатною для аналізу

ризиків зовнішньоекономічної діяльності та оцінки фінансової стійкості економіки країни.

Методика BERI, розроблена німецьким підприємством ВІК, також спрямована на оцінку ризику для економіки країни в цілому. Вона базується на опитуванні 100 незалежних експертів та розрахунку спеціального індексу, який відображає ступінь ризику.

Як і попередня методика, BERI не враховує ризики, що можуть виникнути безпосередньо на рівні підприємства. Обидві методики мають глобальний характер та дозволяють оцінити ризикованість економіки в цілому, але не конкретного напрямку діяльності.

Для оцінки ступеня ризику конкретного напрямку діяльності підприємства необхідно розробляти спеціальні методики експертної оцінки, які враховують як загальний рівень ризику в країні (основою для цього можуть служити методики Швейцарської банківської корпорації та BERI), так і специфічні особливості даного підприємства та часовий простір аналізу.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Отже, аналіз літератури показує, що єдиного, чітко сформульованого визначення поняття "ризик" досі не існує. Це пояснюється багатогранністю цього явища, а також недостатньою увагою до нього в економічній теорії та практиці протягом тривалого часу. Проте, на основі проведеного аналізу можна запропонувати таке визначення: ризик – це невід'ємна умова будь-якої діяльності, що характеризується ймовірністю настання несприятливих наслідків та можливістю отримання негативного або небажаного результату.

Ризик є об'єктивною реальністю господарської діяльності. Підприємства, функціонуючи в умовах невизначеності та постійних змін, зазнають впливу різноманітних видів ризику. Проте, ризиком можна управляти, тобто існує можливість прогнозувати настання ризикових подій та вживати заходів для мінімізації негативних наслідків.

У науковій літературі з теорії економічного ризику представлено безліч класифікацій ризиків, які відрізняються за різними ознаками:

- 1) За масштабом та рівнем виникнення: глобальні, регіональні, локальні, внутрішні, зовнішні.
- 2) За сферою походження: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні.
- 3) За ступенем об'єктивності та суб'єктивності: об'єктивні, суб'єктивні.
- 4) За ступенем ризиконасиченості рішень: високоризикові, помірно ризикові, малоризикові.
- 5) За типами обґрунтованості: обґрунтовані, необґрунтовані.
- 6) За часом прийняття рішень: своєчасні, несвоєчасні.
- 7) За кількістю осіб, що приймають рішення: індивідуальні, колективні.
- 8) Залежно від ситуації: виробничі, фінансові, маркетингові.

- 9) За ступенем системності: системні, несистемні.
- 10) За приналежністю до країни: внутрішні, зовнішні.
- 11) За можливістю прогнозування: прогнозовані, непрогнозовані.
- 12) Залежно від можливого результату: позитивні, негативні.

Класифікація ризиків є важливим інструментом для їх ідентифікації, аналізу та оцінки. Оцінка ризику є необхідним етапом управління ризиками. Існує безліч методів оцінки ризику, серед яких: статистичний метод, експертний метод, аналітичний метод; метод аналогів, метод комплексної оцінки.

Вибір конкретного методу оцінки ризику залежить від багатьох факторів, таких як наявність даних, складність ризику, доступність ресурсів тощо. Важливо зазначити, що оцінка ризику є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та коригування.

Функції підприємницького ризику відображають його роль у господарських відносинах. Ризик може бути як джерелом збитків, так і джерелом нових можливостей для підприємства. Головне завдання управління ризиками полягає в тому, щоб мінімізувати негативні наслідки ризику та максимально використати його позитивний потенціал.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗКАМИ НА ФОП «МУРАТОВ»

2.1. Характеристика діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Сучасний український бізнес демонструє вражаючі приклади успішного розвитку, навіть незважаючи на складні економічні умови. Одним із таких прикладів є історія ФОП «МУРАТОВ», який розпочав свою діяльність у Харкові в 2015 році та за кілька років став відомим брендом серед споживачів по всій країні.

Перед ФОП «МУРАТОВ» стояла амбітна мета - створити зручний та доступний онлайн-магазин, який би відповідав найвищим стандартам якості. Ця ідея швидко втілилася в життя завдяки злагодженій роботі команди, яка зосередила свої зусилля на кількох ключових напрямках:

- Формування широкого асортименту товарів;
- Налагодження ефективної логістичної системи;
- Впровадження сучасних технологій для обслуговування клієнтів.

Перші роки діяльності компанія приділяла особливу увагу створенню міцної основи для подальшого розвитку. Йшлося про відбір якісних товарів, пошук надійних партнерів, які гарантували б якість та доступність продукції. Завдяки цьому онлайн-магазин швидко завоював довіру споживачів та отримав репутацію надійного постачальника.

Сьогодні ФОП «МУРАТОВ» пропонує своїм клієнтам унікальне поєднання якості, сервісу та зручності. Компанія успішно виділяється на тлі конкурентів завдяки наступним перевагам:

- Широкий асортимент: клієнти можуть знайти все необхідне за доступними цінами.
- Швидка доставка: налагоджена логістика забезпечує оперативну доставку в будь-який куточок України.

- Сертифікована продукція: співпраця лише з перевіреними постачальниками гарантує високу якість товарів.
- Інтуїтивний онлайн-сервіс: сучасний сайт є зручним та зрозумілим для користувачів, пропонуючи різноманітні варіанти оплати та доставки.
- Професійна підтримка: команда консультантів завжди готова допомогти у виборі товарів та відповісти на будь-які питання.

Організаційна структура ФОП "МУРАТОВ", представлена на рисунку 2.1, відображає функціональну модель управління, що є типовою для малого та середнього бізнесу. На чолі компанії стоїть директор, який здійснює загальне керівництво та приймає стратегічні рішення. Йому безпосередньо підпорядковані два ключові відділи: відділ продажу та обслуговування клієнтів та відділ логістики та складу.



Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ»

Відділ продажу та обслуговування клієнтів відповідає за безпосередній контакт із клієнтами, обробку замовлень та забезпечення високого рівня сервісу. До його складу входять менеджери з продажу, які займаються активним залученням клієнтів та консультуванням, а також фахівці технічної підтримки, які допомагають вирішувати питання, що виникають у процесі використання товарів.

Відділ логістики та складу забезпечує своєчасну та ефективну доставку товарів клієнтам, а також відповідає за організацію складського господарства.

Керівник складу та логістики координує роботу складських працівників, які здійснюють приймання, зберігання та відвантаження товарів.

Організаційна структура ФОП "МУРАТОВ" характеризується чіткою ієрархією та розподілом функцій між відділами. Це забезпечує ефективну координацію дій та дозволяє компанії оперативно реагувати на потреби ринку та клієнтів. Водночас, така структура є досить гнучкою та може адаптуватися до змін у масштабах бізнесу та його завдань.

Важливо зазначити, що успіх функціонування будь-якої організаційної структури залежить від професіоналізму та взаємодії співробітників. У випадку ФОП "МУРАТОВ", злагоджена робота відділів продажу та логістики є запорукою високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

З часом, у міру зростання компанії та розширення її діяльності, організаційна структура ФОП "МУРАТОВ" може зазнавати змін. Можливо, виникне необхідність у створенні нових відділів, таких як відділ маркетингу або фінансовий відділ. Однак, базові принципи ефективності, координації та клієнтоорієнтованості, закладені в основу існуючої структури, залишаться незмінними та сприятимуть подальшому успіху компанії.

ФОП "МУРАТОВ" не тільки зосереджений на власному розвитку, але й дбає про навколишнє середовище та суспільство. Участь у благодійних проектах та реалізація екологічних ініціатив свідчать про те, що компанія прагне бути відповідальним гравцем на ринку.

Амбіції компанії не обмежуються досягнутими успіхами. У планах - розширення асортименту, освоєння нових технологій та вихід на міжнародний рівень. Ці стратегічні цілі свідчать про те, що ФОП «МУРАТОВ» бачить своє майбутнє серед лідерів ринку, залишаючись вірним цінностям якості та клієнтоорієнтованості.

Успіх ФОП «МУРАТОВ» на ринку електроніки та побутової техніки значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до умов зовнішнього середовища, яке формується низкою ключових факторів. Саме грамотне

врахування цих чинників дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та успішно розвиватися.

Стан економіки безпосередньо впливає на купівельну спроможність клієнтів, а отже, і на обсяги продажів. Для ФОП «МУРАТОВ» важливо використовувати економічні злети для збільшення асортименту популярних товарів та залучення нових клієнтів. Наприклад, зростання доходів населення створює сприятливі умови для збільшення попиту на побутову техніку. Водночас компанія повинна бути готова до змін у рівні інфляції чи валютних коливань, розробляючи цінові стратегії, які збережуть її конкурентні переваги.

Політична стабільність та законодавчі зміни суттєво впливають на діяльність підприємства. ФОП «МУРАТОВ» ретельно відстежує нововведення, пов'язані з податковими ставками та сертифікацією продукції, щоб мінімізувати ризики та забезпечити відповідність своїх операцій чинним нормам. Наприклад, зміни у вимогах до якості товарів можуть слугувати як викликом, так і можливістю для компанії виділитися завдяки впровадженню інноваційних стандартів.

Розуміння поведінки та потреб споживачів є одним із ключових аспектів конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ». Зростаючий інтерес до екологічно чистої продукції та технологій для "розумного дому" стимулює компанію розширювати асортимент сучасними рішеннями, які відповідають цим запитам. Впровадження таких продуктів допомагає завоювати довіру та лояльність клієнтів, орієнтованих на комфорт і екологічність.

Сучасні технології є важливим інструментом для зміцнення позицій ФОП «МУРАТОВ». Використання автоматизованих систем управління, вдосконалення онлайн-платформи для продажів та доставки товарів забезпечують високу швидкість обслуговування та якість сервісу. Постійне впровадження новинок в асортимент дозволяє компанії йти в ногу з технічним прогресом і пропонувати клієнтам найсучасніші рішення.

Зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію відкриває нові перспективи для ФОП "МУРАТОВ". Впровадження "зелених" технологій у

бізнес-процеси та продаж товарів із мінімальним впливом на довкілля не лише покращує репутацію компанії, а й залучає нових клієнтів, для яких екологічність є вагомим фактором вибору.

Сильна конкуренція на ринку електроніки вимагає від компанії розробки унікальних пропозицій та постійного вдосконалення сервісу. ФОП "МУРАТОВ" ефективно конкурує завдяки високій якості продукції, конкурентним цінам та інноваціям. Акції, знижки та програми лояльності допомагають утримувати клієнтів, а зручна логістика забезпечує швидке виконання замовлень.

Розвинена інфраструктура Харкова, де базується ФОП "МУРАТОВ", є однією з його ключових переваг. Зручні транспортні шляхи та налагоджені логістичні процеси дозволяють оптимізувати витрати на доставку та забезпечувати клієнтам найкоротші терміни отримання товарів. Постійна оптимізація цих процесів сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє ФОП "МУРАТОВ" визначати можливості для зростання та розробляти стратегії, які допоможуть залишатися лідером у своїй галузі. Враховуючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні фактори, компанія зберігає конкурентні переваги, зміцнює репутацію та продовжує завойовувати довіру споживачів.

ФОП "МУРАТОВ" - це не просто бізнес, а історія натхнення, яка демонструє, як ідея, помножена на професійний підхід та турботу про клієнта, може перетворитися на історію успіху. Завдяки постійному розвитку та інноваціям компанія впевнено тримає лідерські позиції та продовжує дивувати своїх клієнтів новими можливостями та сервісами.

2.2. Аналіз фінансового стану ФОП «МУРАТОВ»

Аналіз фінансового стану підприємства – це багаторівневий та всебічний процес, спрямований на об'єктивну оцінку його фінансової

стійкості, платоспроможності та ефективності використання наявних ресурсів. Цей аналіз є запорукою виявлення сильних та слабких сторін бізнесу, оцінки його потенціалу зростання та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на достовірній та актуальній інформації.

Він охоплює оцінку широкого спектру ключових показників, таких як:

- Ліквідність: здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання.
- Платоспроможність: здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання.
- Фінансова стійкість: здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу та протистояти негативним впливам зовнішнього середовища.
- Прибутковість: здатність підприємства генерувати прибуток.
- Ефективність використання активів: раціональність та продуктивність використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей.

Для проведення аналізу використовуються різноманітні методи та інструменти, що дозволяють досліджувати фінансові звіти підприємства, виявляти тенденції розвитку, оцінювати рівень імовірних ризиків та розробляти стратегії для покращення фінансового стану та досягнення сталого розвитку. Результати аналізу є цінним джерелом інформації для широкого кола зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, кредиторів, керівництво підприємства та інших зацікавлених осіб.

За допомогою аналізу фінансового стану підприємства можна своєчасно виявити проблемні зони та розробити ефективні механізми їх усунення. Він є важливим елементом системи управління підприємством та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

У табл. 2.1 наведено техніко-економічні показники підприємства ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1.

**Техніко-економічні показники підприємства
ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка), грн	5000000	7000000	9000000
Валовий прибуток, грн	1500000	2300000	3000000
Чистий прибуток, грн	800000	1200000	1500000
Коефіцієнт ліквідності	1.5	1.7	1.9
Рентабельність продажу, %	16%	17,5%	18%
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2500	3000	3500
Витрати на логістику, грн	500000	600000	700000
Інвестиції в оновлення обладнання, грн	100000	150000	200000

Перш за все, варто відзначити стабільне зростання доходу (виручки) підприємства. Від 5 млн грн у 2021 році до 9 млн грн у 2023 році - це свідчить про збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази. Відповідно, зростає і валовий прибуток, що є результатом ефективної цінової політики та управління витратами. Чистий прибуток також демонструє позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність діяльності підприємства в цілому.

Коефіцієнт ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, також зростає з кожним роком. Це свідчить про покращення фінансової стійкості та платоспроможності ФОП «МУРАТОВ».

Рентабельність продажу, що показує, скільки прибутку припадає на кожну гривню доходу, також зростає протягом досліджуваного періоду. Це говорить про підвищення ефективності діяльності та здатності підприємства генерувати прибуток.

Кількість реалізованих товарів (одиниць) також збільшується з кожним роком, що є прямим наслідком зростання попиту на продукцію ФОП «МУРАТОВ».

Збільшення витрат на логістику є логічним наслідком зростання обсягів продажів та розширення географії діяльності підприємства. Інвестиції в оновлення обладнання також є важливим фактором успіху, оскільки дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції.

Аналіз техніко-економічних показників ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 роки свідчить про успішний розвиток підприємства. Основними факторами успіху є ефективне управління ресурсами, зростання обсягів продажів, покращення фінансової стійкості та рентабельності, а також своєчасні інвестиції в розвиток бізнесу.

Горизонтальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 роки, представлений у таблиці 2.4, є важливим інструментом для оцінки динаміки змін статей балансу протягом зазначеного періоду.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна (2023-2021)	Відносна зміна (%)
Оборотні активи	500000	550000	600000	100000	+20%
Основні засоби	200000	210000	230000	30000	+15%
Дебіторська заборгованість	150000	140000	130000	-20000	-13,33%
Грошові кошти	50000	60000	70000	20000	+40%
Власний капітал	600000	650000	700000	100000	+16.67%
Поточні зобов'язання	200000	210000	220000	20000	+10%
Довгострокові зобов'язання	100000	90000	80000	-20000	-20%

Зменшення дебіторської заборгованості на 20 000 грн (13,33%) є безсумнівно позитивним сигналом. Це свідчить про те, що клієнти ФОП "МУРАТОВ" стали більш відповідально ставитися до своїх фінансових зобов'язань. Або ж, що компанія ефективно працює з дебіторами, вчасно стягуючи борги.

Збільшення грошових коштів на 20 000 грн (40%) також є важливим фактором зміцнення фінансової стабільності. Це означає, що підприємство має достатньо коштів для виконання своїх поточних зобов'язань, таких як закупівля товарів, виплата заробітної плати, орендні платежі тощо. Зростання ліквідності свідчить про те, що ФОП "МУРАТОВ" почувається впевнено та має запас міцності на випадок непередбачуваних ситуацій.

Збільшення власного капіталу на 100 000 грн (16,67%) є ще одним підтвердженням позитивного розвитку підприємства. Це означає, що компанія не тільки генерує прибуток, але й ефективно його використовує для збільшення власного капіталу. Зростання власного капіталу робить ФОП "МУРАТОВ" більш фінансово незалежним та стійким до зовнішніх економічних впливів.

Зростання поточних зобов'язань на 20 000 грн (10%) може бути пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності підприємства. Можливо, компанія залучила додаткові короткострокові кредити для розширення виробництва або збільшення запасів товарів.

Водночас, зменшення довгострокових зобов'язань на 20 000 грн (20%) є позитивним сигналом. Це свідчить про те, що ФОП "МУРАТОВ" поступово зменшує своє боргове навантаження, що також сприяє зміцненню його фінансової стійкості.

Аналіз змін у балансі ФОП "МУРАТОВ" за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Компанія демонструє зростання ліквідності, зміцнення фінансової стійкості та збільшення власного капіталу. Зміни в структурі зобов'язань також свідчать про ефективне управління фінансами та поступове зменшення боргового навантаження.

Вертикальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» (рис. 2.3), що відображає структуру активів та зобов'язань у відсотковому співвідношенні, є важливим інструментом для глибшого розуміння розподілу ресурсів підприємства та його фінансового стану.

Таблиця 2.3.

Вертикальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2021(% до валюти балансу)	2022 р.	2022(% до валюти балансу)	2023 р.	2023(% до валюти балансу)
Оборотні активи	500000	62,5%	550000	63,9%	600000	64,5%
Основні засоби	200000	25%	210000	24,4%	230000	24,7%
Дебіторська заборгованість	150000	18,75%	140000	16,3%	130000	14%
Грошові кошти	50000	6,25%	60000	7%	70000	7,5%
Власний капітал	600000	75%	650000	75,6%	700000	75,3%
Поточні зобов'язання	200000	25%	210000	24,4%	220000	23,7%
Довгострокові зобов'язання	100000	12,5%	90000	10,5%	80000	8,6%

Аналіз основних тенденцій, виявлених в результаті дослідження, свідчить про те, що ФОП «МУРАТОВ» активно та цілеспрямовано працює над зміцненням своєї фінансової позиції. Зростання оборотних активів на 20% є не тільки позитивним сигналом, що свідчить про покращення здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, але й яскравим свідченням розширення операційної діяльності та збільшення обсягів виробництва.

Інвестиції в модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази, підтверджені збільшенням основних засобів на 15%, є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Скорочення дебіторської заборгованості на 13,33% демонструє

ефективне та раціональне управління грошовими потоками, а також покращення платіжної дисципліни з боку контрагентів.

Особливо варто відзначити значне зростання грошових коштів на 40%, що не тільки підвищує рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства, але й створює додаткові можливості для інвестування та розвитку. Збільшення власного капіталу на 16,67% є беззаперечним свідченням зростання прибутковості та зменшення залежності від позикових коштів, що є критично важливим для забезпечення довгострокової стабільності та фінансової незалежності.

Зниження довгострокових зобов'язань на 20% та стабільність поточних зобов'язань на рівні +10% підкреслюють збалансованість та оптимальність фінансової структури підприємства, що є запорукою його успішного функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

У цілому, вертикальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 роки дає змогу зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективне управління його фінансовими ресурсами. Підприємство демонструє стабільне зростання, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових результатів ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання доходу (виручки) з 5 млн грн у 2021 році до 9 млн грн у 2023 році є беззаперечним свідченням розширення діяльності та збільшення обсягів продажів. Відповідно, збільшується і валовий прибуток, що є результатом ефективної цінової політики та управління витратами. Чистий прибуток також демонструє позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність діяльності підприємства в цілому.

Коефіцієнт ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, також зростає з кожним роком. Це свідчить про покращення фінансової стійкості та платоспроможності ФОП «МУРАТОВ». Рентабельність продажу, що показує, скільки прибутку

припадає на кожен гривню доходу, також зростає протягом досліджуваного періоду. Це говорить про підвищення ефективності діяльності та здатності підприємства генерувати прибуток. Збільшення кількості реалізованих товарів (одиниць) є прямим наслідком зростання попиту на продукцію ФОП «МУРАТОВ». Збільшення витрат на логістику є логічним наслідком зростання обсягів продажів та розширення географії діяльності підприємства. Інвестиції в оновлення обладнання також є важливим фактором успіху, оскільки дозволяє підвищити продуктивність та якість продукції.

Загалом, аналіз фінансових результатів ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 роки свідчить про успішний розвиток підприємства. Основними факторами успіху є ефективне управління ресурсами, зростання обсягів продажів, покращення фінансової стійкості та рентабельності, а також своєчасні інвестиції в розвиток бізнесу. З огляду на позитивну динаміку розвитку, ФОП «МУРАТОВ» має всі шанси на подальше зростання та розширення своєї діяльності. Важливо продовжувати вдосконалювати систему управління, адаптуватися до змін на ринку та інвестувати в розвиток підприємства.

2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»

ФОП «МУРАТОВ», як активний учасник ринку, також стикається з різноманітними ризиками, які можуть вплинути на його діяльність та досягнення поставлених цілей. Тому ефективна система управління ризиками є запорукою стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка існуючої системи управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ» є важливим етапом для визначення її ефективності та відповідності сучасним викликам. Цей процес передбачає аналіз ідентифікованих ризиків, оцінку їх потенційного впливу на діяльність підприємства, а також розгляд існуючих механізмів та інструментів, спрямованих на їх мінімізацію або уникнення.

Результати оцінки дозволять виявити сильні та слабкі сторони системи управління ризиками, а також розробити рекомендації щодо її удосконалення та адаптації до потреб підприємства.

Підприємство ФОП «МУРАТОВ» функціонує в галузі роздрібною торгівлі електронікою та побутовою технікою, яка характеризується високою конкуренцією як на національному, так і на регіональному рівнях. Для успішного функціонування та розвитку в таких умовах, підприємство повинно не тільки ефективно конкурувати з іншими гравцями ринку, але й вміти передбачати та мінімізувати можливі ризики.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження зовнішніх факторів макросередовища, які впливають на його діяльність. Серед них особливе значення мають економічна ситуація в країні та регіоні, розвиток технологій, державне регулювання та рівень конкуренції. Кожен з цих факторів може створювати як можливості для розвитку, так і потенційні ризики для бізнесу.

Основними конкурентами ФОП «МУРАТОВ» у Харківському регіоні є компанії, які можна умовно розділити на кілька категорій за обсягом діяльності та сегментами ринку. Серед найближчих конкурентів, які мають схожі масштаби діяльності та орієнтуються на ту ж цільову аудиторію, можна виділити такі компанії, як ТОВ «ЕлектронТех», ФОП «ТехМайстер», ТОВ «ТехноКомфорт» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4.

Конкурентне середовище ФОП «МУРАТОВ»

	Асортимент	Маркетингов а стратегія	Переваги	Недоліки
ТОВ «ЕлектронТех»	Спеціалізується на продажу електроніки, побутової техніки, а також аксесуарів для гаджетів. Основний акцент роблять на смартфони та аксесуари (навіть преміум-класу), а також портативну електроніку	Активно просуває товари через Інтернет, використовуючи контекстну рекламу та SEO. Останнім часом запустили програму лояльності, що надає постійним клієнтам знижки та бонуси.	Швидка доставка по всій країні та широка мережа сервісних центрів для ремонту техніки.	Обмежений асортимент великої побутової техніки та слабке обслуговування після продажу.
ФОП «ТехМайстер»	Широкий вибір побутової техніки, зокрема великих кухонних приладів. Вони спеціалізуються на побутовій техніці середнього та високого цінового сегменту.	Активно працюють з фізичними магазинами, використовуючи акції на місцях продажу. Водночас онлайн-продажі лише почали розвиватися.	Надійність і тривала гарантія на побутову техніку, безкоштовна доставка на великі покупки.	Слабке присутність в онлайн-просторі, що обмежує охоплення клієнтів.

Продовження табл. 2.4.

ТОВ «ТехноКомфорт»	Охоплюють широкий спектр товарів — від дрібної побутової техніки до сучасних гаджетів. Акцент на швидкій зміні асортименту, завдяки чому вони першими запускають новинки ринку.	Роблять ставку на соціальні мережі, залучаючи блогерів для оглядів продукції. Активно використовують e-mail маркетинг та рекламу в Google Ads.	Велика кількість акцій і знижок на електроніку, розширена система доставки з можливістю отримати товар у день замовлення	Інколи виникають проблем з контролем якості продукції, що призводить до негативних відгуків клієнтів.
--------------------	---	--	--	---

ФОП «МУРАТОВ» займає свою нішу на висококонкурентному ринку електроніки та побутової техніки, маючи як сильні сторони, так і сфери, що потребують розвитку. Розглянемо детальніше ключові аспекти, що визначають конкурентоспроможність компанії.

1. Асортимент:

Компанія пропонує широкий вибір електроніки, побутової техніки та аксесуарів, охоплюючи різні цінові сегменти. Це дозволяє залучати diverse категорії покупців, від бюджетних до більш вимогливих. Проте, фокус на середньому ціновому сегменті може обмежувати охоплення преміум-сегменту, який є досить привабливим для великих гравців ринку.

2. Цінова політика:

ФОП «МУРАТОВ» пропонує конкурентоспроможні ціни на товари середнього класу, що робить його привабливим для широкого кола споживачів. Акції та спеціальні пропозиції, які компанія регулярно проводить, допомагають утримувати свою частку ринку під час сезонних розпродажів та розпродажів.

3. Логістика та обслуговування:

Добре налагоджена логістична мережа забезпечує швидку доставку по всій Україні, що є ключовою перевагою ФОП «МУРАТОВ» порівняно з конкурентами, які мають проблеми зі швидкістю доставки або якістю пакування товарів. Проте, розширення можливостей доставки, наприклад, ексклюзивних товарів або великих замовлень, може значно покращити позиції компанії на ринку.

4. Інноваційність:

ФОП «МУРАТОВ» активно впроваджує нові технології у бізнес-процеси, зокрема автоматизацію управління замовленнями та онлайн-продажі. Це дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Проте, для подальшого розвитку, компанії варто зосередитися на просуванні своєї продукції через нові канали цифрового маркетингу, а також покращити сервісну підтримку після продажу.

5. Репутація та клієнтська лояльність:

Завдяки стабільній якості товарів та послуг, компанія сформувала позитивний імідж серед своїх клієнтів, що підвищує її конкурентоспроможність. Інвестиції в програми лояльності можуть посилити зв'язок з постійними клієнтами та збільшити їх лояльність до бренду.

Ефективна система управління ризиками відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ». Вона дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, пов'язані як із зовнішніми факторами, так і з внутрішніми процесами. Наприклад, зміни в економічній ситуації можуть призвести до зменшення купівельної спроможності населення, що негативно вплине на обсяги продажів. Розвиток технологій може призвести до появи нових продуктів та послуг, які швидко застаріють, якщо не будуть вчасно враховані в асортиментній політиці підприємства.

Державне регулювання може змінювати правила гри на ринку, створюючи додаткові вимоги до ведення бізнесу. І, звичайно ж, рівень конкуренції безпосередньо впливає на можливості підприємства залучати та утримувати клієнтів.

Ефективна система управління ризиками дозволяє ФОП «МУРАТОВ» не тільки мінімізувати негативний вплив ризиків, але й використовувати їх як можливості для розвитку. Наприклад, зменшення купівельної спроможності населення може стати стимулом для розробки більш доступних продуктів або послуг.

Зміни в технологіях можуть відкрити нові канали продажів та можливості для оптимізації бізнес-процесів. А зміни в державному регулюванні можуть створити конкурентні переваги для тих підприємств, які зможуть швидше та ефективніше адаптуватися до нових умов.

У табл. 2.6. наведені дані для проведення аналізу конкурентного середовища ФОП «МУРАТОВ»

Таблиця 2.6.

Вхідні дані

Показник	ФОП «МУРАТО В»	ТОВ «Електрон Тех»	ФОП «ТехМайст ер»	ТОВ «ТехноКом форт»
Ринкова частка (%)	20	25	15	10
Середня ціна товару (грн)	12,000	10,500	13,000	14,500
Швидкість доставки(днів)	2	3	4	5
Кількість замовлень (місяць)	2,000	3,500	1,500	1,000
Рівень задоволеності клієнтів (балів із 10)	9	8	7	8
Асортимент товарів (категорії)	15	20	10	18

ФОП «МУРАТОВ» займає певну позицію на ринку електроніки та побутової техніки, маючи як сильні, так і слабкі сторони порівняно з основними конкурентами. Проведений аналіз, базуючись на даних 2023 року (таблиці 2.7 та 2.8), дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та визначити шляхи подальшого розвитку.

Таблиця 2.7

Фінансові показники ФОП «МУРАТОВ», 2021-2023 рр.,грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка)	5000000	7000000	9000000
Чистий прибуток	800000	1200000	1500000

Таблиця 2.8

Фінансові показники конкурентів ФОП «МУРАТОВ» за 2023 р.,грн.

Показник	ТОВ «ЕлектроСтар»	ТОВ «ТехноМаг»
Дохід (виручка)	10000000	12000000
Чистий прибуток	1600000	2000000

ФОП «МУРАТОВ» встановлює середню ціну товару на рівні 12 000 грн, що є вищим за таких конкурентів, як «ЕлектроСвіт» та «ТехноЛайф», але нижчим за «МегаТех». Це дозволяє компанії позиціонуватися як середньоціновий постачальник, пропонуючи баланс між ціною та якістю продукції.

Однією з ключових переваг ФОП «МУРАТОВ» є швидка система доставки, яка займає в середньому 2 дні. Це є конкурентною перевагою, особливо для клієнтів, які цінують оперативність обслуговування.

Кількість замовлень у ФОП «МУРАТОВ» становить 2 000 на місяць, що є середнім показником серед конкурентів. «ЕлектроСвіт» демонструє вищі результати за цим параметром. Проте, ФОП «МУРАТОВ» має потенціал для

зростання за рахунок підвищення лояльності клієнтів та впровадження ефективних маркетингових стратегій.

ФОП «МУРАТОВ» отримав високу оцінку якості обслуговування - 9 з 10. Це є найвищим показником серед досліджуваних конкурентів та свідчить про задоволеність клієнтів. Даний факт може бути використаний для зміцнення конкурентних позицій та залучення нових клієнтів.

За кількістю товарних категорій (15), ФОП «МУРАТОВ» займає середню позицію на ринку. Розширення асортименту може сприяти збільшенню частки ринку та залученню більшої кількості клієнтів.

Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ» необхідно порівняти його показники з основними конкурентами - ТОВ «ЕлектроСтар» та ТОВ «ТехноМаг» (таблиця 2.4). Детальний аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства на фоні лідерів ринку та розробити стратегії для зміцнення конкурентних позицій.

ФОП «МУРАТОВ» має ряд конкурентних переваг, серед яких - швидка доставка та висока якість обслуговування. Проте, підприємству є куди рости в таких аспектах, як обсяги продажів та розширення асортименту. Порівняльний аналіз з основними конкурентами дозволить визначити конкретні напрямки розвитку та розробити ефективні стратегії для досягнення успіху на ринку електроніки та побутової техніки.

Оцінка існуючої системи управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ» є важливим кроком для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство вміє передбачати та реагувати на можливі ризики, а також розробити стратегії для їх мінімізації або уникнення.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

ФОП «МУРАТОВ» має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно функціонувати на ринку електроніки та побутової техніки. Проте, є й сфери, що потребують розвитку та удосконалення. Збалансований підхід до управління всіма аспектами діяльності, включаючи асортиментну політику, ціноутворення, логістику, обслуговування, інновації та маркетинг, дозволить ФОП «МУРАТОВ» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Аналізуючи конкурентне середовище та діяльність ФОП «МУРАТОВ», можна зробити висновок, що підприємство має низку сильних сторін, але також і деякі сфери, які потребують удосконалення. Розуміння цих аспектів є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі.

Однією з головних переваг підприємства є висока якість обслуговування клієнтів. Ця характеристика підтверджується найвищими оцінками серед конкурентів, що свідчить про довіру та лояльність клієнтів. Крім того, швидка та ефективна система доставки є важливою конкурентною перевагою, дозволяючи задовольнити потреби клієнтів у найкоротші терміни. Збалансований асортимент товарів, що охоплює різні цінові сегменти, забезпечує привабливість пропозиції для широкого кола споживачів, а конкурентоспроможні ціни на товари середнього класу дозволяють підприємству залишатися привабливим для різних категорій покупців. Активне впровадження нових технологій у бізнес-процеси також є важливою складовою успіху.

Однак, існують і слабкі сторони, які потребують уваги. Середні показники за обсягами продажів свідчать про необхідність посилення маркетингових зусиль та розробки програм лояльності. Обмежений асортимент товарів у порівнянні з деякими конкурентами може обмежувати

охоплення ринку. Недостатнє використання можливостей цифрового маркетингу для просування продукції та потреба в покращенні сервісної підтримки після продажу також є ключовими аспектами, над якими потрібно працювати.

Для удосконалення системи управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ» слід розробити комплексну стратегію, яка охоплюватиме всі аспекти діяльності підприємства, включаючи маркетингові, фінансові, операційні та інші ризики. Важливо провести детальну ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків з урахуванням специфіки ринку та діяльності підприємства. Впровадження ефективних механізмів мінімізації та уникнення ризиків, таких як диверсифікація постачальників, страхування та резервування коштів, дозволить знизити негативний вплив непередбачуваних ситуацій.

Регулярний моніторинг та аналіз ефективності системи управління ризиками забезпечить своєчасне коригування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, активне використання можливостей цифрового маркетингу допоможе розширити клієнтську базу та підвищити лояльність існуючих клієнтів. Розширення асортименту товарів з урахуванням потреб різних сегментів ринку дозволить збільшити охоплення ринку та задовольнити потреби більшої кількості споживачів. Покращення сервісної підтримки після продажу, включаючи гарантійне обслуговування, ремонт та консультації, сприятиме зміцненню довіри та лояльності клієнтів.

Впровадження цих рекомендацій дозволить ФОП «МУРАТОВ» не лише зміцнити свої конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Удосконалення системи управління ризиками та підвищення якості обслуговування клієнтів сприятиме стійкості підприємства до зовнішніх впливів та підвищенню його привабливості для споживачів. Таким чином, системний підхід до управління підприємством та постійне вдосконалення бізнес-процесів стануть запорукою успіху ФОП «МУРАТОВ» у сучасних умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками ФОП «МУРАТОВ»

Аналізуючи діяльність ФОП «МУРАТОВ», стає очевидним, що ефективне управління ризиками є ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Враховуючи змінні умови ринку, конкуренцію та інші зовнішні фактори, важливо розробити та впровадити стратегії, які дозволять підприємству бути гнучким і стійким до будь-яких непередбачуваних ситуацій. Ефективна система управління ризиками допоможе не лише мінімізувати втрати, але й скористатися можливостями для розвитку.

Багато українських підприємств стикаються з прихованим банкрутством, що вимагає впровадження процедур санації або банкрутства. Перед цим важливо визначити критичний стан підприємства та виявити причини, що призвели до такої ситуації. Вчений І.О. Бланк трактує фінансовий ризик як ймовірність негативних фінансових наслідків через невизначеність умов фінансової діяльності [4]. Оптимізація системи управління фінансовими ризиками передбачає формування системи виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків.

Механізм оцінки та нейтралізації ризиків на підприємствах застосовується для ризиків, що перевищують допустимий рівень. Принцип диверсифікації полягає у розподілі ризиків, а самострахування базується на резервуванні частини фінансових ресурсів. Управління ризиками передбачає дії ризик-менеджера з використанням прогнозування ринкових тенденцій,

розподілу ризику між учасниками проекту, створення резервного фонду та страхування ризиків.

Для оцінки рівня фінансового ризику використовуються такі показники: в абсолютному вираженні ризик визначається розміром можливих втрат у матеріальному або вартісному вираженні, а у відносному — у відсотках шляхом відношення суми можливих втрат до показника фінансового стану підприємства (вартості майна, поточних витрат, інвестицій або очікуваного прибутку) [2]. Ризик також характеризується ймовірністю досягнення певного значення. Для розрахунку рівня ризику використовуються теорія ймовірності та статистика.

Психологічний аспект також відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Менеджери можуть бути схильними до ризику, не схильними до ризику або байдужими до нього, що впливає на вибір бізнес-стратегії. Оптимальний рівень фінансового ризику та ефективний механізм управління визначаються на основі дослідження теоретичних і практичних питань, пов'язаних з підходами та процесами управління ризиками.

Фінансові ризики мають об'єктивну природу через невизначеність сучасного середовища, що включає економічні, соціальні, політичні умови, в яких функціонують підприємства. Фінансові ризики належать до спекулятивних, що можуть призвести до збитків або додаткових доходів. Їх зростання пов'язане зі змінами економічної ситуації, розширенням фінансових відносин, новими фінансовими технологіями та інструментами [3].

Оцінка та внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків є ключовими у системі управління ними. Внутрішні механізми мінімізації ризиків обираються та реалізуються всередині підприємства, враховуючи конкретні умови та фінансові можливості підприємства. Вони дозволяють максимально врахувати вплив внутрішніх факторів на рівень ризиків.

Формування механізмів нейтралізації ризиків є основою системи управління ними. Механізм оцінки та нейтралізації фінансових ризиків

обов'язково повинен включати аналіз причин їх виникнення, таких як слабка економіка, інфляція, валютні коливання, державне регулювання, політична та економічна нестабільність, конкуренція, цінові коливання, зростання витрат та неефективне управління фінансовою політикою [5].

Промислові підприємства неминуче стикаються з фінансовими ризиками у своїй діяльності. Відомо, що найвигідніші операції пов'язані з вищим ступенем ризику, але кожен керівник повинен розуміти ступінь прийнятного ризику. Необхідно розрахувати ступінь фінансового ризику до прийнятного рівня. У ризикових ситуаціях підприємство може частково або повністю передати фінансовий ризик іншим суб'єктам через страхування [2].

Керівництву підприємства не варто уникати ризику, слід передбачати його та зменшувати. Важливо розуміти найбільш вірогідні види втрат, їх величину та частоту. Управління ризиками можливе лише за умови ретельного аналізу потенційних ризиків.

Ризики – невід'ємна частина діяльності будь-якого підприємства. В умовах постійних змін економічної кон'юнктури, політичної нестабільності, коливань валютних курсів та рівня інфляції, українські промислові підприємства знаходяться під значним тиском. У сучасному бізнес-середовищі важливо не лише розуміти, які ризики існують, а й вміти ефективно ними управляти. Аналіз причин виникнення та видів ризиків дозволяє розробити стратегії, які допоможуть підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити стабільний розвиток.

Відомо, що слабка економіка країни, нестабільний рівень інфляції та валютні коливання є основними чинниками, що сприяють виникненню ризиків на підприємствах. Політична нестабільність та державне регулювання облікової банківської ставки також відіграють значну роль у формуванні ризиків. Крім того, коливання цін на світовому ринку та підвищення витрат промислових підприємств створюють додаткові виклики. Внутрішні ж фактори включають неефективне управління фінансовою політикою

підприємств, що лише погіршує ситуацію. На рис. 3.1. наведено Механізм оцінки та нейтралізації ризиків на підприємствах.

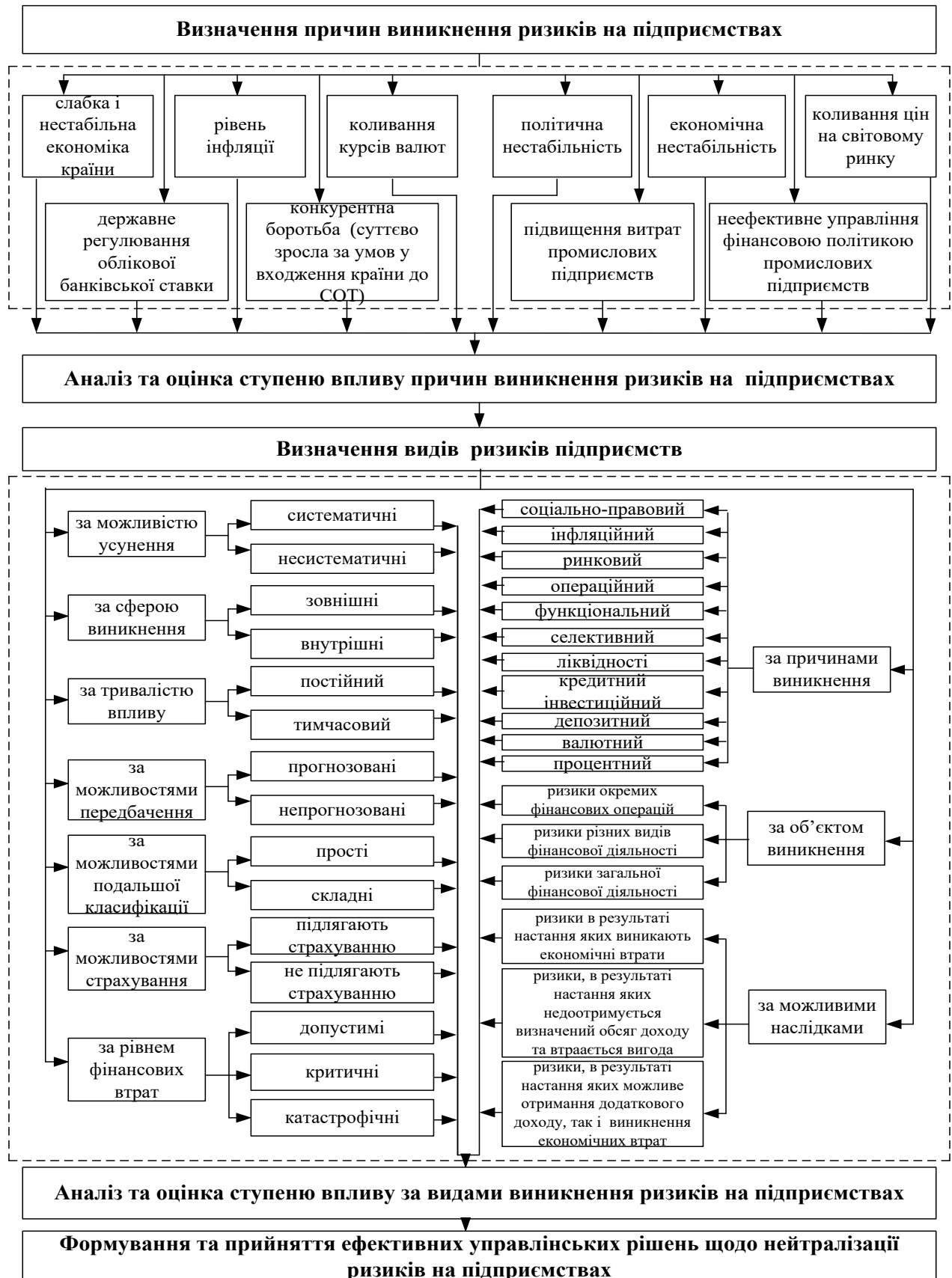


Рис. 3.1. Механізм оцінки та нейтралізації ризиків на підприємствах

Систематичні ризики виникають незалежно від діяльності конкретного підприємства і можуть мати зовнішнє або внутрішнє походження. Вони можуть бути постійними чи тимчасовими, прогнозованими чи непередбачуваними, а також мати різні рівні складності та можливості страхування. Несистематичні ризики виникають всередині підприємства і залежать від його діяльності. Вони можуть включати як допустимі, так і критичні або катастрофічні ризики. Залежно від сфери виникнення, ризики поділяються на зовнішні та внутрішні, а за рівнем фінансових втрат – на допустимі, критичні та катастрофічні.

Важливо враховувати різноманітність ризиків та аналізувати їхні впливи на діяльність підприємства. Для зменшення впливу ризиків слід формувати та приймати ефективні управлінські рішення. Це може включати створення резервного фонду, страхування ризиків, розподіл ризиків між учасниками проекту та залучення компетентних фахівців для прогнозування ринкових тенденцій.

Управління ризиками є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в динамічному бізнес-середовищі. Для ФОП «МУРАТОВ» впровадження ефективної системи управління ризиками є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та мінімізації потенційних втрат.

Перший крок на шляху до вдосконалення – це аналіз існуючої системи управління ризиками. Виявлення сильних і слабких сторін дозволить сформулювати чітке розуміння того, які саме аспекти потребують найбільшої уваги. Наприклад, розробка деталізованої карти ризиків стане наступним логічним кроком. Цей документ має містити вичерпний перелік усіх можливих ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства, з детальним описом їх ймовірності та потенційних наслідків. Такий підхід дозволить пріоритизувати зусилля та зосередитися на найбільш критичних ризиках.

Впровадження системи моніторингу ризиків є ключовим для своєчасного виявлення нових ризиків та оцінки ефективності заходів, що вживаються. Регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволить виявити зміни, які можуть вплинути на рівень ризику. Визначення ключових показників ефективності (KPI) допоможе кількісно оцінити ефективність системи управління ризиками. Це дозволить підприємству своєчасно реагувати на нові виклики та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Розробка планів реагування на ризики є необхідним кроком для мінімізації негативних наслідків. Для кожного ідентифікованого ризику необхідно розробити детальний план дій, який включатиме чітко визначені ролі та відповідальність, конкретні заходи та встановлені терміни виконання. Такий підхід забезпечить чіткість і послідовність у разі виникнення непередбачених ситуацій.

Створення резервного фонду є важливим елементом фінансової безпеки підприємства. Наявність фінансової подушки дозволить ФОП «МУРАТОВ» впевненіше протистояти непередбаченим витратам, пов'язаним із реалізацією ризиків. Це забезпечить фінансову стабільність та надійність підприємства у складних умовах.

Страхування є додатковим інструментом управління ризиками. Аналіз можливостей страхування найбільш критичних ризиків дозволить перекласти частину відповідальності на страховика. Це значно зменшить фінансовий тиск на підприємство у разі настання страхових випадків.

Залучення зовнішніх експертів є ефективним способом отримати незалежну оцінку системи управління ризиками та отримати рекомендації щодо її вдосконалення. Зовнішні фахівці можуть надати об'єктивний погляд на існуючі ризики та запропонувати нові підходи до їх управління.

Підвищення обізнаності персоналу є важливим фактором успішного управління ризиками. Регулярні тренінги та заохочення співробітників до повідомлення про виявлені ризики сприятимуть створенню культури безпеки

на підприємстві. Обізнані працівники зможуть своєчасно виявляти та повідомляти про потенційні загрози, що значно зменшить їхній негативний вплив.

Використання сучасних технологій дозволить автоматизувати багато процесів управління ризиками та підвищити ефективність. Спеціалізоване програмне забезпечення допоможе у зборі, аналізі та візуалізації даних про ризики. Це забезпечить більш точну та швидку оцінку ситуації, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

У підсумку, ефективне управління ризиками є запорукою сталого розвитку ФОП «МУРАТОВ». Запровадження комплексної системи управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати потенційні втрати, підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегія удосконалення системи управління ризиками ФОП «МУРАТОВ»

ФОП «МУРАТОВ» стикається з викликами, які вимагають ретельного аналізу і розробки ефективної стратегії для мінімізації потенційних втрат та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основою цієї стратегії є системний підхід до виявлення, оцінки та управління ризиками, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити фінансову стабільність.

Уникнення впливу ризиків на формування конкурентної стратегії торгових підприємств, таких як ФОП «МУРАТОВ», що спеціалізується на торгівлі електротехнікою та гаджетами, є надзвичайно важливим. Лімітація концентрації впливу ризиків на конкурентну стратегію ФОП «МУРАТОВ» є важливим аспектом управління ризиками. Цей процес включає встановлення відповідних внутрішніх нормативів та розробку ефективних управлінських

рішень, що дозволяє знизити ризики до допустимого рівня. Такий підхід є одним із найпоширеніших внутрішніх механізмів ризик-менеджменту, що реалізується без значних витрат.

Хеджування впливу ризиків на конкурентну стратегію ФОП «МУРАТОВ» здійснюється шляхом проведення відповідних операцій, що дозволяє зменшити можливі втрати у випадку виникнення ризикових ситуацій. Різні форми хеджування ризиків широко використовуються у практиці управління торгових підприємств.

Диверсифікація ризиків є ще одним важливим механізмом нейтралізації негативних наслідків. Цей метод дозволяє мінімізувати певні види ризиків шляхом розподілу їх впливу. Диверсифікація ефективно працює для нейтралізації комплексних, портфельних ризиків, однак її ефективність щодо систематичних ризиків є обмеженою.

Розподіл ризиків спрямований на передачу частини ризиків партнерам за окремими фінансовими операціями. Таким чином, партнерам передається та частина ризиків, яку вони мають більшу можливість нейтралізувати завдяки ефективним способам внутрішнього страхового захисту.

Самострахування є важливим механізмом нейтралізації ризиків, що заснований на резервуванні частини фінансових ресурсів підприємства. Це дозволяє подолати негативні наслідки за операціями, які не пов'язані з діями контрагентів.

Страхування є додатковим інструментом захисту майнових інтересів підприємства при настанні страхових випадків. Процес страхування забезпечує підприємству захист за всіма основними видами ризиків, як систематичними, так і несистематичними. Відшкодування негативних наслідків впливу ризиків визначається реальною вартістю об'єкту страхування, страховою сумою і розміром страхових виплат.

Якщо фактичний ризик не перевищує допустимого рівня, керівництво може обмежитися контролюючою функцією для запобігання зростання рівня ризиковості. Якщо ж рівень реального ризику перевищує допустимі межі,

виникає потреба у пошуку оптимальних методів управління. Вибір методу управління залежить від виду ризику, особливостей та можливостей підприємства, загального стану економіки, ступеня розвитку інфраструктури фінансової системи, законодавчого та нормативного середовища [50].

Другий етап процесу управління – квантифікація, завершується порівняльним аналізом реального та допустимого рівнів ризиків. Жодне торгове підприємство не може уникнути всіх ризиків, тому виправданий або допустимий ризик є необхідною складовою стратегії та тактики управління. Механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризики, але й дозволяти оцінити, які ризики і якою мірою може прийняти на себе підприємство, а також визначати, чи виправдовує очікувана дохідність відповідний ризик.

Мінімізація ризиків за допомогою спеціальних інструментів реалізується на третьому етапі управління [51]. У системі інструментів управління ризиками діяльності ФОП «МУРАТОВ» основна роль належить внутрішнім механізмам їх нейтралізації.

На основі алгоритму методичного підходу до формування системи оцінки ризиків на підприємствах та інших даних (рис. 3.2.), розробимо стратегію удосконалення системи управління ризиками ФОП «МУРАТОВ».

1. Аналіз існуючої системи управління ризиками

Перший етап стратегії управління ризиками полягає в аналізі існуючої системи управління ризиками на підприємстві ФОП «МУРАТОВ». Виявлення сильних і слабких сторін системи дозволить сформулювати чітке розуміння того, які аспекти потребують удосконалення. Це включає аналіз внутрішніх нормативів, процесів прийняття рішень та ефективності існуючих механізмів ризик-менеджменту.

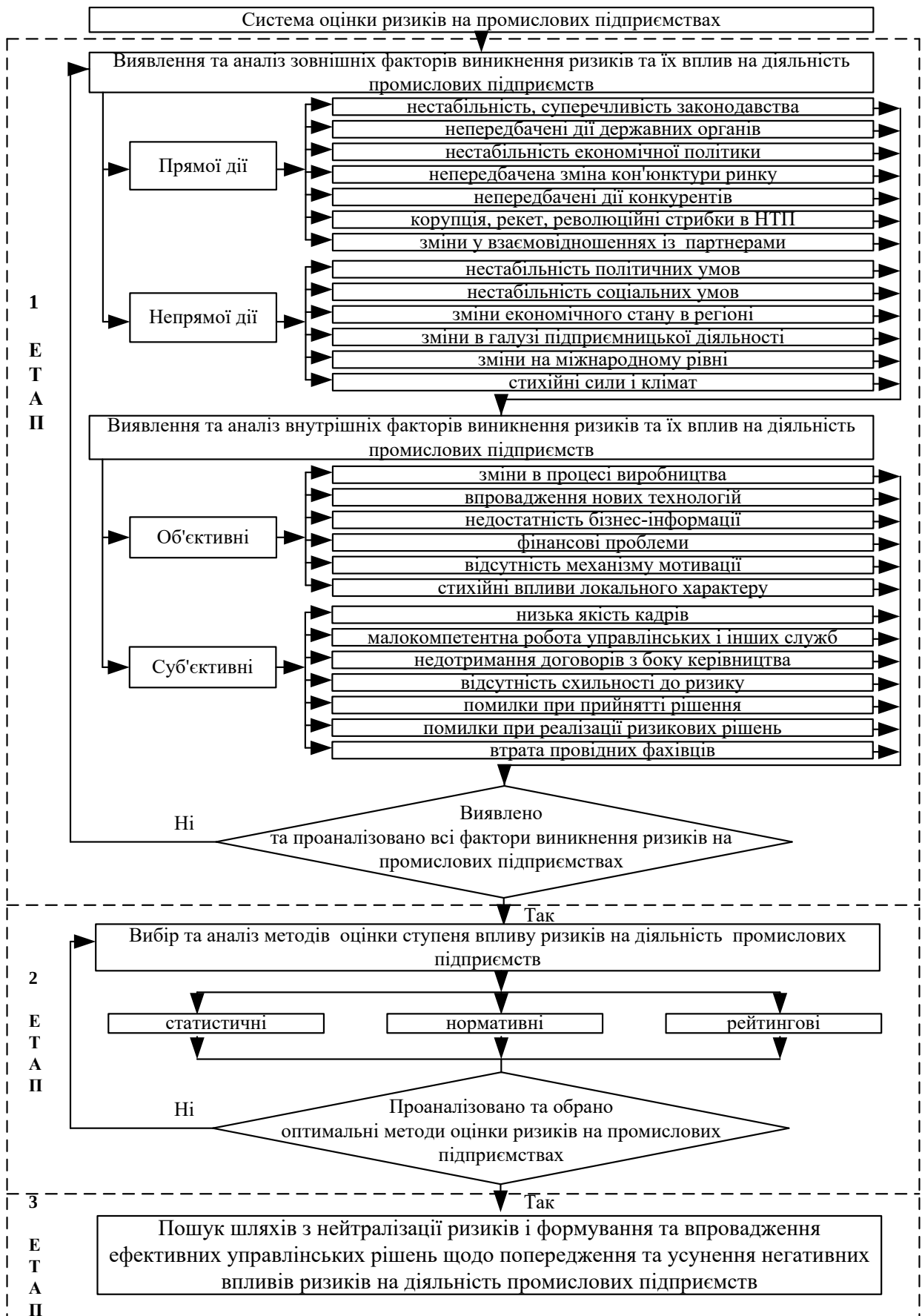


Рис. 3.2. Алгоритм методичного підходу до формування системи оцінки ризиків на підприємствах

2. Розробка карти ризиків

Наступним кроком є розробка деталізованої карти ризиків, яка містить вичерпний перелік усіх можливих ризиків, що можуть вплинути на діяльність ФОП «МУРАТОВ». Кожен ризик повинен бути детально охарактеризований з точки зору його ймовірності та потенційних наслідків. Така карта дозволить підприємству пріоритизувати свої зусилля та зосередитися на найбільш критичних ризиках.

3. Впровадження системи моніторингу ризиків

Впровадження системи моніторингу ризиків є ключовим для своєчасного виявлення нових ризиків та оцінки ефективності заходів, що вживаються. Регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволить виявити зміни, які можуть вплинути на рівень ризику. Визначення ключових показників ефективності (KPI) допоможе кількісно оцінити ефективність системи управління ризиками.

4. Розробка планів реагування на ризики

Для мінімізації негативних наслідків ризиків необхідно розробити детальні плани дій для кожного ідентифікованого ризику. Ці плани повинні включати чітко визначені ролі та відповідальність, конкретні заходи та встановлені терміни виконання. Такий підхід забезпечить оперативну реакцію на ризикові ситуації та мінімізує їхній вплив на діяльність підприємства.

5. Створення резервного фонду

Створення резервного фонду є важливим елементом фінансової безпеки підприємства. Наявність фінансової подушки дозволить ФОП «МУРАТОВ» впевненіше протистояти непередбаченим витратам, пов'язаним із реалізацією ризиків. Це забезпечить фінансову стабільність та надійність підприємства у складних умовах.

6. Страхування

Страхування є додатковим інструментом управління ризиками, який дозволяє перекласти частину відповідальності на страхову компанію. Аналіз можливостей страхування найбільш критичних ризиків дозволить

підприємству мінімізувати фінансові втрати у разі настання страхових випадків.

7. Залучення зовнішніх експертів

Залучення зовнішніх експертів є ефективним способом отримати незалежну оцінку системи управління ризиками та отримати рекомендації щодо її вдосконалення. Зовнішні фахівці можуть надати об'єктивний погляд на існуючі ризики та запропонувати нові підходи до їх управління.

8. Підвищення обізнаності персоналу

Підвищення обізнаності персоналу є важливим фактором успішного управління ризиками. Регулярні тренінги та заохочення співробітників до повідомлення про виявлені ризики сприятимуть створенню культури безпеки на підприємстві. Обізнані працівники зможуть своєчасно виявляти та повідомляти про потенційні загрози, що значно зменшить їхній негативний вплив.

9. Використання сучасних технологій

Використання сучасних технологій дозволить автоматизувати багато процесів управління ризиками та підвищити ефективність. Спеціалізоване програмне забезпечення допоможе у зборі, аналізі та візуалізації даних про ризики. Це забезпечить більш точну та швидку оцінку ситуації, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

У підсумку, ефективне управління ризиками є запорукою сталого розвитку ФОП «МУРАТОВ». Запровадження комплексної системи управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати потенційні втрати, підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі. Стратегічний підхід до управління ризиками включає в себе не лише виявлення та оцінку потенційних загроз, але й розробку планів дій для їх нейтралізації та мінімізації впливу.

3.3. Вплив ризиків на формування конкурентної стратегії ФОП «МУРАТОВ»

ФОП «МУРАТОВ», як і будь-яке інше підприємство, потребує ефективної стратегії управління ризиками, щоб мінімізувати потенційні втрати та забезпечити сталий розвиток. Розуміння та аналіз впливу ризиків на бізнес-процеси дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до зовнішніх змін.

Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволяє ФОП «МУРАТОВ» не лише реагувати на вже існуючі загрози, а й прогнозувати можливі ризикові ситуації та готуватися до них завчасно. Такий підхід включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку планів реагування на ризики та використання сучасних методів їх нейтралізації. Ефективне управління ризиками є запорукою не лише фінансової стабільності підприємства, а й його конкурентоспроможності на ринку.

Розрізняють два види аналізу ризику діяльності підприємства ФОП «МУРАТОВ», пов'язані з підготовкою та реалізацією проекту: систематичний та несистематичний [58].

Систематичний ризик діяльності ФОП «МУРАТОВ» належить до зовнішніх факторів і перебуває поза загальним контролем над проектом (політична нестабільність, зміни умов оподаткування, рівень конкуренції, ціни на сировину). Несистематичний ризик діяльності ФОП «МУРАТОВ» є ризиком, що безпосередньо стосується проекту (рівень рентабельності продажів, вартість основних засобів, продуктивність праці). Інші види включають зовнішні фактори, які можна контролювати або на які можна впливати у межах проекту, ціни збуту продукції. Це - заробітна плата персоналу, ціни збуту продукції, ціни постачальників на сировину і навіть урядові податки, такі як митний та акцизний збір тощо.

Визначення систематичного та несистематичного ризику і їх впливу на діяльність ФОП «МУРАТОВ» є необхідною умовою для подальшого аналізу факторів та проведення розрахунків рівня їх впливу на реалізацію проекту. Мета аналізу ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» - надати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібні дані для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів їх захисту від можливих фінансових втрат. Розрізняють такі види аналізу ризику: якісний (визначення показників ризику, етапів робіт, при яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікація ризику); кількісний (передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому).

Аналіз ризику проекту діяльності ФОП «МУРАТОВ» необхідно проводити методами:

- експертного аналізу ризику;
- методу дерева рішень;
- методом аналогій ризику;
- методом аналізу чутливості («ранжування параметрів»);
- методом доречності витрат;
- методом імітаційного моделювання (Монте-Карло);
- статистичним методом (В. Шарпа) [23].

Комплексна оцінка ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» надасть можливість представити потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішення щодо доцільної участі у проекті та обліку ймовірних фінансових втрат. Від достатності цієї інформації буде залежати прийняття рішення щодо діяльності ФОП «МУРАТОВ» потенційними партнерами з урахуванням ризиків, недостатність цієї інформації спричинить додатковий аналіз та оцінку ризику проекту.

Якщо керівництву підприємства не вдається розробити та впровадити ефективні управлінські рішення з мінімізації ризиків діяльності ФОП

«МУРАТОВ», необхідно прийняти рішення щодо його обмеження, за рахунок зниження фінансових та господарських операцій, які спонукають виникнення ризиків та скоротити ризиковий період з метою зменшення настання негативних подій. Необхідно використовувати у своїй діяльності тактику зниження та уникнення ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» шляхом відмови від:

- проведення певних фінансово-господарських операцій;
- завоювання нових ринків;
- впровадження нових видів продукції та послуг;
- інших дій, які супроводжуються підвищенням ризиком [37].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від розробленої та прийнятої концепції управління ризиками діяльності ФОП «МУРАТОВ». Кожне підприємство бажає уникнути або мінімізувати ризики діяльності ФОП «МУРАТОВ», але вирішення проблеми ускладнюється існуванням прямої залежності між ризиком діяльності ФОП «МУРАТОВ» та прибутком. Високий рівень ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» надає потенційні можливості збільшення прибутку, але не виключає можливості появи додаткових втрат у випадку появи ризику. Мінімізація рівня ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» дає змогу отримати невисокий, але стабільний прибуток. Балансування між прибутковістю та ризиком діяльності ФОП «МУРАТОВ», пошук їх оптимального співвідношення є одним з важливих і складних завдань, що постають перед його керівництвом.

Результати оцінки ризиків діяльності ФОП «МУРАТОВ» дозволяють кількісно оцінити їхні рівні. Для цього використовують наступні критерії оцінки:

- безризикові;
- з рівнем допустимого ризику;
- з рівнем критичного ризику;
- з рівнем катастрофічного ризику [7].

У наукових дослідженнях управління ризиком діяльності ФОП «МУРАТОВ», визначається як системне регулярне дослідження виникнення ймовірних ризиків, які загрожують працівникам, майну, інтересам, діяльності підприємства. Дослідження ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» дозволяє заздалегідь передбачати певні тенденції розвитку небезпек, допустимості параметрів їх впливу на розвиток та функціонування. Зрештою, як зазначають окремі автори, врахування ризику повинно стати невід'ємною складовою всіх сфер діяльності підприємства.

Оцінка ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» залежить від ідентифікації небезпек і складається з оцінки імовірності наслідків, що виникають, з постійним контролем та їх уникненням. Оцінка ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» є оцінкою імовірності, що формулюється як середня величина реалізації події, яка очікується за певний проміжок часу. Основна концепція оцінок ризику діяльності ФОП «МУРАТОВ» полягає в їх ідентифікації.

Здійснення реальної діяльності ФОП «МУРАТОВ» потребує врахування та аналізу цілої низки чинників та обмежень. Впровадження будь-якого проекту діяльності ФОП «МУРАТОВ» спрямоване на отримання максимально можливого ефекту, а саме, досягнення певного рівня економічних показників (максимізація прибутків, нарощування або розширення діяльності тощо). Необхідно обґрунтувати показники ефективності діяльності ФОП «МУРАТОВ» з високим ступенем достовірності та точності, врахувати всі фактори, які можуть впливати на ефективність проекту, оцінити можливі ризики [12]. Складність розрахунку ефективності діяльності ФОП «МУРАТОВ» зумовлюється тим, що у практичній роботі важко оцінити всі аспекти діяльності підприємства як на етапі здійснення інвестицій, так і під час впровадження інвестиційного проекту.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Аналіз ризиків діяльності ФОП «МУРАТОВ» показав важливість розрізнення систематичних та несистематичних ризиків, а також їх впливу на реалізацію проектів. Систематичні ризики, пов'язані з зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність, зміни умов оподаткування та рівень конкуренції, знаходяться поза контролем підприємства. Натомість несистематичні ризики, що безпосередньо стосуються діяльності ФОП «МУРАТОВ», можуть контролюватися і мінімізуватися за допомогою відповідних управлінських рішень.

Комплексний підхід до управління ризиками, включаючи якісний та кількісний аналіз, використання методів експертного аналізу, дерева рішень, аналогій ризику, аналізу чутливості, доречності витрат, імітаційного моделювання та статистичних методів, дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо зниження впливу ризиків. Стратегія мінімізації ризиків, що включає такі інструменти як диверсифікація, хеджування, самострахування та страхування, сприяє забезпеченню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ефективне управління ризиками є ключовим фактором успішного функціонування ФОП «МУРАТОВ» у динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, інтеграція комплексної системи управління ризиками в діяльність ФОП «МУРАТОВ» сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його адаптивності до зовнішніх змін та забезпеченню стабільного розвитку. Дотримання вищезазначених принципів і рекомендацій дозволить підприємству не лише ефективно протистояти ризикам, але й використовувати їх як можливості для подальшого зростання та успіху.

Врахування систематичних і несистематичних ризиків допомагає ФОП «МУРАТОВ» знаходити оптимальні рішення для досягнення балансу між

прибутковістю та ризиком. Завдяки такому підходу, підприємство зможе уникнути значних втрат і забезпечити собі довгостроковий розвиток.

Ефективна стратегія управління ризиками сприятиме зміцненню конкурентних позицій ФОП «МУРАТОВ», підвищенню адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченню стабільного зростання. Запровадження комплексної системи управління ризиками дозволить підприємству мінімізувати потенційні втрати, підвищити стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі. Таким чином, ФОП «МУРАТОВ» зможе не лише ефективно протистояти ризикам, але й використовувати їх як можливості для подальшого зростання та успіху.

Використання сучасних технологій, таких як спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу та оцінки ризиків, дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Крім того, залучення зовнішніх експертів допоможе отримати незалежну оцінку системи управління ризиками та виявити нові підходи до вирішення проблем. Підвищення обізнаності персоналу через регулярні тренінги сприятиме створенню культури безпеки та відповідальності на підприємстві.

Успішне управління ризиками також включає в себе використання таких методів, як диверсифікація, хеджування та страхування. Ці підходи дозволяють розподілити ризики, зменшуючи їхній вплив на фінансову стабільність підприємства. Створення резервного фонду забезпечить додаткову фінансову подушку, яка дозволить подолати непередбачені витрати та зберегти стійкість підприємства у складних умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасних ринкових умовах ризик є невід’ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності. Відсутність чіткого визначення поняття «ризик» у науковій літературі пояснюється його багатогранністю та залежністю від контексту. Однак, у загальному розумінні ризик можна охарактеризувати як ймовірність настання несприятливих наслідків, що можуть призвести до фінансових, матеріальних чи репутаційних втрат.

Щоб ефективно управляти ризиками, необхідно їх ідентифікувати та правильно класифікувати. У науковій літературі представлено багато підходів до класифікації ризиків залежно від різних критеріїв, таких як масштаб впливу, сфера виникнення, можливість оцінки та прогнозування. Така систематизація є важливим інструментом для їх аналізу та розробки стратегій мінімізації негативних наслідків.

Для забезпечення стабільного функціонування будь-якого підприємства необхідно регулярно аналізувати можливі ризики, визначати їх вплив на фінансовий стан компанії та розробляти ефективні стратегії мінімізації загроз. Оцінка ризиків дозволяє вчасно виявити потенційні проблеми, що можуть призвести до фінансових втрат або навіть банкрутства. Функції підприємницького ризику безпосередньо пов’язані з господарською діяльністю та відображають його значення у прийнятті стратегічних рішень.

Фінансовий аналіз підприємства

Для визначення поточного фінансового стану ФОП «Муратов» було проведено детальний аналіз основних фінансових показників за період 2020–2022 років.

1. Аналіз майнового стану

Під час аналізу активів підприємства було встановлено, що його майновий стан загалом залишався стабільним. У 2020 році порівняно з 2021 роком спостерігалось зменшення показника майнового стану на 4174 грн.

Однак у 2022 році він зріс на 128982 грн., що позитивно вплинуло на фінансове становище компанії. Коливання майнового стану зумовлене змінами в структурі необоротних та оборотних активів.

2. Оцінка ліквідності та платоспроможності

Аналізуючи ліквідність підприємства за 2020–2022 роки, було виявлено, що компанія не може вважатися ліквідною. Причиною цього стало швидше зростання короткострокових зобов'язань порівняно з наявними грошовими коштами. Проте рівень платоспроможності підприємства є відносно стабільним, а ймовірність затримки платежів становить лише -326 (менше ніж 10%). Це свідчить про те, що компанія, незважаючи на проблеми з ліквідністю, поки що має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання.

3. Дослідження прибутковості та рентабельності

Аналіз фінансових показників засвідчив, що ФОП «Муратов» не отримує прибутку, оскільки сума чистого доходу за три роки залишається на рівні нуля. Підприємство працює зі збитками, які на кінець 2022 року сягнули 62460 тис. грн., що на 24512 тис. грн. більше, ніж у попередньому періоді. Основні причини цього – зростання собівартості продукції та підвищення операційних витрат. Відсутність рентабельності є негативним сигналом, який свідчить про необхідність термінового перегляду фінансової стратегії підприємства.

Проведений фінансовий аналіз показує, що підприємство має високий ризик банкрутства. Це підтверджується відсутністю прибутку, наростаючими збитками та нестабільною ліквідністю. Одним із ключових факторів, що впливають на фінансовий стан ФОП «Муратов», є складна економічна ситуація в регіонах, куди підприємство постачає свою продукцію. Внаслідок нестабільності цих ринків компанія змушена шукати нові канали збуту.

Ще одним негативним чинником є зростання собівартості товарів. У зв'язку з цим доцільним рішенням для підприємства буде оптимізація витрат, зокрема пошук нових постачальників сировини та матеріалів, які пропонують більш вигідні умови співпраці.

Для покращення фінансових показників ФОП «Муратов» варто використовувати інструменти стратегічного планування та прогнозування, які допоможуть оцінити майбутні перспективи розвитку компанії та адаптувати її діяльність до змін економічного середовища.

SWOT та PEST-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін підприємства

1. Сильні сторони

Серед ключових переваг ФОП «Муратов» можна виділити наявність фінансової стратегії та регулярний аналіз фінансово-господарської діяльності. Це дає змогу контролювати рух фінансових ресурсів, планувати їхнє використання та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії залишається слабкою стороною підприємства, що вимагає коригування підходів до управління.

2. Політичні ризики

Значний вплив на діяльність компанії мають державна політика у сфері економіки, рівень протекціонізму та законодавчі зміни. Зокрема, майбутні вибори Президента та Верховної Ради України можуть створити невизначеність у сфері оподаткування та державного регулювання, що ускладнює довгострокове бізнес-планування.

3. Стратегії адаптації до зовнішніх змін

Для зниження впливу зовнішніх ризиків підприємству необхідно посилити маркетингову діяльність, розширити канали збуту та активно шукати нові ринки. Також варто використовувати сучасні методи фінансового прогнозування, які допоможуть передбачити можливі ризики та розробити заходи для їх мінімізації.

Фінансовий аналіз ФОП «Муратов» свідчить про наявність значних проблем, що потребують негайного вирішення. Відсутність прибутку, зростання витрат та ризик банкрутства вимагають кардинальних змін у підходах до управління підприємством.

Основними рекомендаціями для покращення фінансового стану є:

- Оптимізація виробничих витрат та пошук більш вигідних постачальників;
- Розширення ринків збуту для зниження залежності від нестабільних регіонів;
- Зміцнення фінансової стратегії шляхом посилення контролю за її виконанням;
- Використання сучасних маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів;
- Прогнозування фінансових показників та розробка антикризових заходів.

Впровадження цих заходів допоможе підприємству не лише уникнути можливого банкрутства, а й створити умови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Існує безліч методів оцінки ризиків, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Статистичний метод дозволяє аналізувати ймовірність виникнення ризику на основі історичних даних, експертний метод спирається на думку фахівців, а метод аналогів використовує досвід схожих підприємств або ринкових ситуацій. Вибір конкретного підходу залежить від доступності даних, рівня невизначеності та складності самого ризику.

Попри поширене уявлення, що ризик має виключно негативний характер, він може слугувати джерелом нових можливостей. Управління ризиками передбачає не лише мінімізацію потенційних загроз, але й вміння використовувати їх для досягнення конкурентних переваг. Важливою складовою ефективного управління є збалансований підхід, що дозволяє підприємству уникати критичних втрат і водночас розвиватися у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності / С. М. Невмержицька, Я. В. Левчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 32. – С. 99-103.
2. Пачева, Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. 2023. С. 52
3. Тарасова, К. І. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали, 2023. 269 с.
4. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 2 (144). С. 65–75.
5. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. – Харків: УІПА, 2015. 291 с.
6. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. С. 313–318.
7. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». – 2020. – № 2 (144). – С. 65–75.
8. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. – Харків: УІПА, 2015. – 291 с.
9. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності / С. М. Невмержицька, Я. В.

Левчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 32. – С. 99-103.

10. Коник М.М. Джерела формування конкурентних переваг підприємства. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 58. – С. 98–102.

11. Мельник О.Г. Формування конкурентних переваг підприємства на основі інноваційного розвитку. // Економічний простір. – 2019. – № 151. – С. 35–45.

12. Петренко І.В. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства в умовах глобалізації. // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 12. – С. 112–120.

13. Сидоренко Л.М. Маркетингові стратегії формування конкурентних переваг підприємств. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 2. – С. 89–97.

14. Коваленко П.О. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. // Економіка та держава. – 2022. – № 3. – С. 45–50.

15. Лисенко Т.В. Управління конкурентними перевагами підприємства на засадах бенчмаркінгу. // Бізнес Інформ. – 2020. – № 7. – С. 120–126.

16. Григоренко Ю.М. Роль корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг підприємства. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. Вип. 3. С. 56–63.

17. Дмитренко А.В. Формування конкурентних переваг підприємства на основі клієнтоорієнтованості. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. Т. 1, № 2. С. 78–84.

18. Захарченко О.П. Управління якістю як фактор формування конкурентних переваг підприємства. // Економіка розвитку. 2022. № 4. С. 33–40.

19. Козак Р.М. Логістичні стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємств. // Логістика: проблеми та рішення. – 2020. – № 1. – С. 25–31.
20. Ареф'єва, О. В., & Терещенко, О. О. Управління ризиками підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Вісник економічної науки України, (1), 2020. С. 12–18.
21. Балабанов, І. Т. (2018). Ризик-менеджмент. Фінанси і статистика.
22. Васильків, Ю. В., & Кузьмін, О. Є. Моделювання ризиків діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (20), 2019. С. 120–126.
23. Глущенко, Є. В. (2021). Стратегічне управління ризиками підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна», (103), С. 88–95.
24. ДСТУ ISO 31000:2019. Менеджмент ризику. Принципи та настанови. Держспоживстандарт України.
25. Єрмошенко, М. М. (2022). Управління фінансовими ризиками підприємства. Фінанси України, (3), С. 56–63.
26. Загорська, О. П., & Ковальчук, С. В. (2020). Методи оцінки ризиків інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід, (18), С. 23–29.
27. Іванов, В. В. (2019). Інтегроване управління ризиками в системі менеджменту підприємства. Економіка: реалії часу, (4), С. 112–118.
28. Коваленко, О. В. (2021). Управління операційними ризиками на промислових підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (2), С. 145–152.
29. Криворучко, С. В. (2022). Управління ризиками в умовах цифровізації економіки. Економіка. Фінанси. Право, (1), С. 30–36.
30. Кузьменко, О. В. (2018). Аналіз та оцінка ризиків у системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка», (2), С. 156–161.
31. Ляшенко, О. М. (2020). Моделювання ризиків у системі управління ланцюгами постачання. Вісник Національного технічного

університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Економічні науки», (1), 78–84.

32. Балдинюк, В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>

33. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.

34. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

35. Скопенко Н.С., Андреюк Н.В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.

36. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

37. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67-78.

38. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. Hungary. 2020. № 45. P. 5. P. 23-35.

39. Tomashuk I.V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214-220.

40. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as an instrument for providing the stable functioning of the enterprise in understanding conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106>

41. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
42. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
43. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91–94.
44. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>
45. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
46. Коваленко В.В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3. С. 175–180. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>
47. Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231>
48. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проєктів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. Держава та регіони. 2020. №6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf
49. Коюда П.М., Коюда О.П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203-214_%D0%9A%D0%BE%D1%8E%D0%B4%D0%B0.pdf

50. Бутенко, В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (50). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

51. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2021. 667 с.

52. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 17 с.

53. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). [Чинний від 2014-07-01]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

54. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

55. ДСТУ ISO/TR 31004:2013 Управління ризиками – Керівництво з впровадження ISO 31000 (Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/standard/56610.html?browse=tc>

56. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). URL: <https://www.iso.org/committee/629121/x/catalogue/>

57. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0106>.

58. COVID-19 та еволюція ризиків відмивання грошей, фінансування тероризму та кіберзлочинності. URL: <https://www.apu.com.ua/wp->

[content/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering_-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](https://www.ifac.org/system/uploads/2020/07/Staff-Alert-COVID-19-and-Evolving-Risks-for-Money-Laundering_-%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf)

59. Управління підвищеними ризиками шахрайства та інших незаконних дій під час пандемії COVID-19. В тому числі міркування щодо аудиту фінансової звітності. URL: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Staff-Alert-Navigating-the-Heightened-Risks-of-Fraud-and-Other-Illicit-Activities-During-the-COVID-19-Pandemic_0-ukr-fin.pdf

60. Basel Committee on Banking Supervision. URL: https://www.bis.org/list/bcbs_all/sdt_1/index.htm (дата звернення: 01.06.2021)

61. Committee of Sponsoring of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

62. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/>

63. People, Planet & Performance. The Contribution of Enterprise. Risk Management to Sustainability. URL: https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability_2021_final.pdf

64. Овандер, Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, (27). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>

65. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. БІЗНЕС ІНФОРМ. № 1. 2023. С. 203–209.

66. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.

67. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

68. Бутенко В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
69. Назаренко С.А., Носань Н.С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №23. 2020, 143–147. URL: Modern Economics №23 (mnau.edu.ua)
70. Konstantinidis F. K. Assessment of industry 4.0 for the modern manufacturing ecosystem: A systematic survey of surveys. Machines. 2022. Vol. 10, No. 9. P. 1-6.
71. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. С. 1–48.
72. Rasulov, R. Automation of logistics processes in direct trade between producers and the restaurant sector. Law, Business and Sustainability Herald, 2022(4), 62–77. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/view/694>.
73. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. No 17. С. 91–94.
74. Дубровін В. І., Юськів О. І. Структура інформаційної технології управління портфелями проектів енергозбереження на металургійних підприємствах. Електротехніка та електроенергетика. 2019. No 4. С. 46-55. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322527577.pdf>
75. Жан М. П. Структурно-функціональні особливості етнополітичного менеджменту в Україні та Румунії: компаративний вимір. Політичне життя. 2019. No 4. С. 22-31. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.4>.
76. Жусан Г. А. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30, No 1 (2). С. 44-52.

ДОДАТКИ

Демонстраційний варіант кваліфікаційної роботи

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Дипломна робота
на тему:
“УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ”

Розроблено здобувачем другого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля (Митна справа) **КУМАНЕЦЬКИМ** *Олександром Миколайовичем*

Керівник: д.ек.н., проф. **КОСТИН** *Юрій Дмитрович*

Харків - 2025

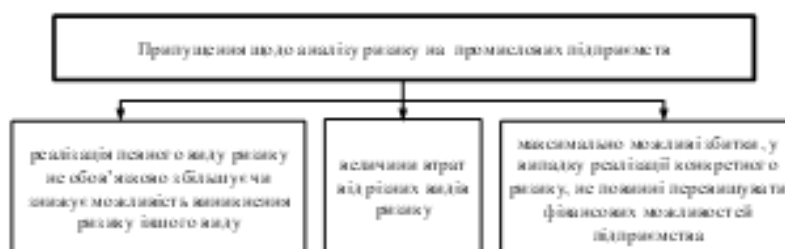
Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління ризиками на підприємстві, що є підґрунтям для досягнення економічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»

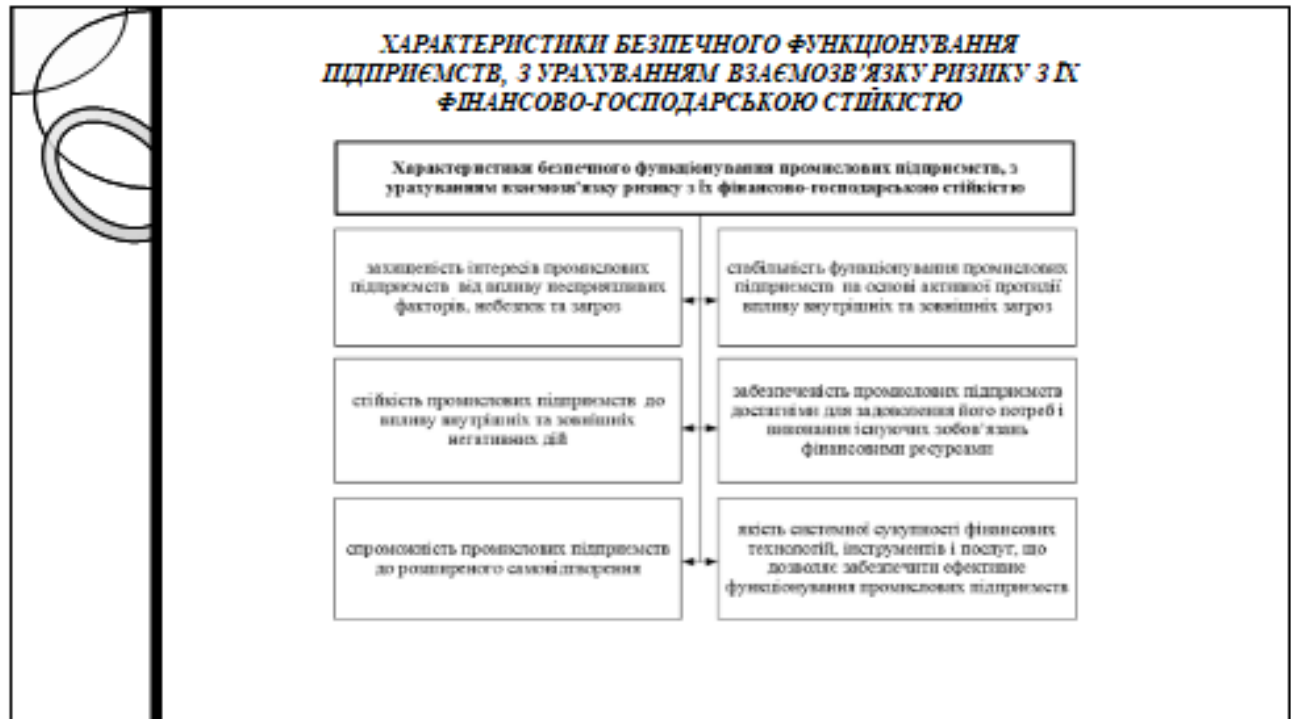
Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних положень щодо управління ризиками на ФОП «МУРАТОВ»

Продовження Додатку А

Демонстраційний варіант кваліфікаційної роботи

ВИДИ РИЗИКІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ДЖЕРЕЛ ЇХ ВИНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ**АНАЛІЗ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕДБАЧАЄ ВИКОРИСТАННЯ ПРИПУЩЕНЬ**

Демонстраційний варіант кваліфікаційної роботи



Продовження Додатку А

Демонстраційний варіант кваліфікаційної роботи

ТАБЛИЦЯ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ФОП «МУРАТОВ» ЗА 2021-2023 РР.			
Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Довід (виручка), грн	5000000	7000000	9000000
Валовий прибуток, грн	1500000	2300000	3000000
Чистий прибуток, грн	800000	1200000	1500000
Коефіцієнт ліквідності	1.5	1.7	1.9
Рентабельність продажів, %	16%	17,5%	18%
Кількість реалізованих товарів (одиниць)	2500	3000	3500
Витрати на логістику, грн	50000	60000	70000
Витрати на оподаткування, грн	10000	15000	20000

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У СКЛАДІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ФОП «МУРАТОВ» ЗА 2021-2023 РР.							
Посади	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна відмінність (2022/2021р)	Абсолютна відмінність (2023/2022р)	Відносна відмінність (2022/2021р)	Відносна відмінність (2023/2022р)
Директор	1	1	1	0	0	0%	0%
Менеджер з продажів	3	4	5	1	1	33.33%	25%
Логіст	2	2	3	0	1	0%	50%
ІТ-фахівець	2	2	2	0	0	0%	0%
Фінансовий аналітик	1	1	1	0	0	0%	0%
Спеціаліст з маркетингу	2	3	3	1	0	50%	0%
Клієнтський менеджер	2	3	3	1	0	50%	0%
Оператор call-центру	3	3	4	0	1	0%	33.33%
Всього	20	22	23	2	1	10%	4.5%

**СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У СКЛАДІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
ФООП «МУРАТОВ» ЗА 2021-2023 РР.**

$$K_{ap} = \frac{C_{ap}}{C_{ap} \text{ при } \alpha = 0,5 \text{ и } \beta = 0,5}$$

⁴ Середньооблізкова — середньооблізкова чисельність персоналу.

Показник	2021 г.	2022г.	2023г.
Средняя численность работников	15	17	24
Затучено новых работников	0	2	7
Выбуло работников	0	1	1
Оборот трудовых ресурсов (%)	0%	3,88%	4,17%

[illegible]