

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 В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ЗПТ-24мг  
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»  
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Сергій ТРОХИМЧУК

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБИТОК

(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Сергій КОБЕЦЬ

(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБИТОК

(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» жовтня 2025 р.

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

здобувачу Сергій ТРОХИМЧУКУ

1. Тема: «Управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3665 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 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 в турбулентних умовах господарювання, аналіз управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання, удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання.
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» жовтня 2025 р.

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Вікторія ЧОБИТОК  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання:** \_\_\_\_\_ Сергій ТРОХИМЧУК  
(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	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

**Здобувач:** \_\_\_\_\_ Сергій ТРОХИМЧУК  
(підпис)

**Нормоконтроль:** \_\_\_\_\_ Аліса МАХІНОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Трохимчук С. Удосконалення системи управління ризиками підприємства в умовах турбулентного середовища.

Дипломна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (ОП «Митна справа»). - Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. - Харків, 2025. - 85 с.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління ризиками підприємства в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. У роботі обґрунтовано актуальність формування адаптивної системи ризик-менеджменту, здатної забезпечувати стабільність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства за умов ринкової нестабільності. Розкрито сутність управління ризиками та визначено його роль у сучасних економічних умовах. Проаналізовано методи оцінювання ризиків, застосовувані підприємствами в умовах невизначеності. Проведено комплексну характеристику діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», здійснено оцінку наявної системи управління ризиками та визначено її сильні й слабкі сторони.

На основі отриманих результатів обґрунтовано необхідність удосконалення існуючої системи ризик-менеджменту та розроблено стратегію її оптимізації з урахуванням викликів турбулентного середовища. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління ризиками, інструменти, етапи впровадження та очікувані результати. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для вдосконалення процесів управління ризиками, підвищення організаційної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

**Ключові слова:** управління ризиками, турбулентність, ризик-менеджмент, підприємство, оцінювання ризиків, стратегія, адаптивність.

## ANNOTATION

Trokhymchuk S. IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A TURBULENT ENVIRONMENT.

Thesis in the field of study 076 “Entrepreneurship and Trade” (Specialization: “Customs Affairs”). - Educational and Research Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University. - Kharkiv, 2025. - 85 p.

The thesis is devoted to the study of theoretical, methodological and practical foundations of enterprise risk management in the context of increasing turbulence of the external environment. The work substantiates the relevance of forming an adaptive risk management system capable of ensuring stability, competitiveness and long-term development of the enterprise under conditions of market uncertainty.

The essence of risk management is revealed, and its role in modern economic conditions is determined. Methods of risk assessment used by enterprises in unstable environments are analyzed. A comprehensive description of the activities of LLC "KHARKIVKHOLODMASH" is provided, along with an assessment of the existing risk management system and identification of its strengths and weaknesses.

Based on the results obtained, the necessity of improving the current risk management system is substantiated, and a strategy for its optimization in turbulent conditions is developed. The study proposes directions for enhancing the effectiveness of risk management, tools, implementation stages, and expected outcomes.

The results of the research can be applied by enterprises from various industries to improve their risk management processes, increase organizational resilience, and ensure sustainable development.

**Keywords:** risk management, turbulence, enterprise, risk assessment, strategy, adaptability.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	8
1.1. Сутність управління ризиками на підприємстві .....	8
1.2. Методи оцінки ризиків на підприємстві в турбулентних умовах господарювання .....	15
1.3. Роль управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання .....	20
Висновки до 1 розділу .....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	24
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» .....	24
2.2. Аналіз управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання .....	28
2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання .....	35
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ .....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	41
3.1. Обґрунтування удосконалення управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання .....	41
3.2. Стратегія удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання .....	45
3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання .....	53
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ .....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ .....	73

## ВСТУП

У сучасних умовах постійних змін та високої нестабільності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на ризики, що виникають у процесі їх господарської діяльності. Турбулентність економічного простору, що проявляється у непередбачуваних коливаннях ринку, політичній нестабільності, технологічних зрушеннях та посиленні конкуренції, зумовлює потребу перегляду існуючих підходів до управління ризиками та формування більш гнучких і адаптивних систем.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління ризиками стає ключовим чинником забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. За умов турбулентності традиційні методи оцінювання та мінімізації ризиків часто виявляються недостатніми, що потребує пошуку нових управлінських рішень, удосконалення інструментарію ризик-менеджменту та впровадження сучасних аналітичних підходів. Саме це обумовлює наукову й практичну значущість дослідження, спрямованого на покращення системи управління ризиками.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання, розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками на підприємстві з урахуванням викликів турбулентного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- 1) З'ясувати сутність управління ризиками на підприємстві.
- 2) Визначити роль управління ризиками в турбулентних умовах господарювання.
- 3) Проаналізувати методи оцінки ризиків, що застосовуються підприємствами в умовах нестабільності.
- 4) Надати характеристику діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

- 5) Провести аналіз управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах.
- 6) Оцінити існуючу систему управління ризиками та визначити її сильні й слабкі сторони.
- 7) Обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління ризиками в умовах турбулентності.
- 8) Розробити стратегію удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».
- 9) Оцінити ефективність запропонованої стратегії й обґрунтувати очікувані результати впровадження.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ризиками на підприємстві в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні засади управління ризиками на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також напрями його удосконалення з урахуванням викликів нестабільного господарського середовища.

У процесі виконання дипломної роботи були використані такі методи дослідження: загальнонаукові - аналіз, синтез, узагальнення, системний та порівняльний підходи; спеціальні - статистичні методи, економіко-математичні методи, методи моделювання, експертні оцінки та прогнозування, що дозволили дослідити ризики підприємства та обґрунтувати ефективність запропонованих управлінських рішень.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **1.1. Сутність управління ризиками на підприємстві**

Поняття ризику завжди супроводжувало економічну діяльність людини, однак у сучасних умовах турбулентності воно набуває особливої ваги. Підприємства функціонують у середовищі, де невизначеність стала нормою, а зміна умов - постійним фактором впливу. Саме тому дослідження сутності ризику та його проявів є ключовою передумовою формування ефективної системи управління ним.

Різні науковці пропонують власні підходи до трактування поняття «ризик», однак усі вони сходяться в одному: ризик виникає там, де є невизначеність і необхідність обирати між альтернативами. Так, Вітлінський та Великоіваненко розглядають ризик як ситуацію множинності варіантів розвитку подій, серед яких не всі є однаково сприятливими. Це підкреслює невід'ємність ризику від управлінської діяльності: будь-яке рішення завжди містить у собі можливість відхилення від очікуваного результату.

У роботах Донець акцентується увага на виборі як центральному елементі ризикової ситуації. Для автора важливо, що ризик - це не лише загроза втрат, а й процес подолання невизначеності, в межах якого можна оцінити ймовірність успіху або невдачі. Подібну позицію підтримує Загородній, який підкреслює, що ризик пов'язаний передусім з можливими фінансовими втратами підприємства внаслідок несприятливих змін у зовнішньому середовищі.

Більш глибоке розуміння ризику пропонує Івченко, який розглядає його як комплексне явище, що включає ймовірність відхилення від цілей, відсутність впевненості в результаті та можливість різноманітних втрат - не лише матеріальних. Такий підхід демонструє, що ризик пронизує всі аспекти діяльності підприємства та не обмежується фінансовими показниками.

Значна частина авторів - Ілляшенко, Кузьмін, Мельник - наголошують на імовірнісному характері ризику. На їхню думку, ризик - це перш за все ймовірність розвитку подій у небажаному напрямі, що може призвести до відхилення від цілей, зниження результативності чи появи додаткових витрат. Такий підхід є прагматичним і дає змогу вимірювати ризики кількісно.

Лук'янова та Головач акцентують увагу на подвійній, об'єктивно-суб'єктивній природі ризику: з одного боку, він зумовлений реальними умовами середовища, а з іншого - залежить від того, як суб'єкт сприймає невизначеність та оцінює можливі наслідки. Це важливо, адже вплив ризику значною мірою визначається управлінськими рішеннями.

Машина, Старостіна, Шегда та Голованенко у своїх визначеннях розглядають ризик через призму конкретних економічних наслідків. Для них ризик - це ймовірність втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів. Водночас вони підкреслюють, що ризик має і позитивний бік: можливість отримання вигоди чи прибутку, що досягається лише за умови готовності підприємства діяти в умовах невизначеності [17].

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що ризик є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує невизначеність, вибір, можливість втрат і шанс отримання додаткових вигод. Він є невід'ємним елементом функціонування сучасного підприємства, а отже потребує системного управління. Розуміння сутності ризику - перший крок до побудови ефективної стратегії ризик-менеджменту, що є особливо актуальним в умовах нестабільного та динамічного середовища, у якому діють вітчизняні підприємства.

Ризик є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасної економічної турбулентності. Нестабільність ринкового середовища, швидкі технологічні зміни, політичні та соціальні трансформації зумовлюють постійне зростання невизначеності, з якою стикаються суб'єкти господарювання. Саме тому управління ризиками набуває статусу одного з ключових елементів стратегічного менеджменту.

Ефективність підприємства все більше залежить від того, наскільки глибоко воно здатне ідентифікувати загрози, оцінювати їх і своєчасно реагувати на можливі негативні впливи.

Щоб забезпечити комплексний підхід до аналізу ризиків, важливо розуміти, що вони можуть проявлятися у різних формах та на різних рівнях. Зокрема, за масштабами виникнення виділяють глобальні, країні, регіональні, галузеві та локальні ризики. За сферою походження ризики поділяються на соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, комерційні, фінансові, природно-екологічні, демографічні та геополітичні. У контексті прийняття управлінських рішень важливо враховувати, що вони можуть мати об'єктивний, суб'єктивний або змішаний характер, а їх інтенсивність різниться залежно від ступеня ризиконасиченості - від мінімальної до катастрофічної.

Отже, різноманіття підходів до поділу ризиків відображає багатовимірність цього управлінського явища та необхідність його комплексного аналізу. Обґрунтованість ризику, що може бути раціональною, нераціональною або авантюрною, визначає якість прийнятого рішення й рівень відповідальності менеджменту. У практиці управління також важливими є класифікаційні ознаки, пов'язані з часом ухвалення рішень (випереджувальні, поточні, запізнілі), кількістю осіб, що беруть участь у процесі (індивідуальні та групові), а також ситуаційними умовами - ухвалення рішень у стані невизначеності або конкуренції.

Суттєве значення має поділ ризиків на систематичні та несистематичні, оскільки саме від цього залежить можливість та інструменти впливу підприємства на рівень ризикових загроз. Додатковими важливими критеріями класифікації виступають поділ ризиків на внутрішні та зовнішні, прогнозовані та непередбачувані, а також чисті та спекулятивні, що визначають характер можливих наслідків ризикової події.

Узагальнення зазначених характеристик дає змогу сформулювати цілісну систему поділу ризиків, яка відображає їх різні прояви, джерела виникнення

та ступінь впливу на діяльність підприємства. Саме тому важливо детально розглянути основні види та класифікаційні ознаки ризиків, що дозволяють здійснювати їх ефективну ідентифікацію, оцінку та управління.

Далі на рис. 1.1. подано систематизовану класифікацію ризиків за ключовими ознаками.

Система класифікації ризиків охоплює широкий спектр ознак, що дозволяють всебічно досліджувати природу ризикових ситуацій та визначати особливості їхнього впливу на діяльність підприємства. Ризики можуть поділятися за масштабом прояву - від глобальних і крайніх до галузевих чи внутрішніх, що визначає рівень їхнього поширення та потенційні наслідки. За сферою виникнення виділяють соціально-політичні, природно-екологічні, виробничі та адміністративно-законодавчі ризики, що формують різні групи загроз для підприємства. Такий поділ дає можливість глибше зрозуміти джерело ризику та відповідно адаптувати інструменти управління ним.

Важливою складовою класифікації є елементи, пов'язані з процесом ухвалення рішень. Залежно від ступеня об'єктивності виокремлюють ризики об'єктивні, суб'єктивні та об'єктивно-суб'єктивні, що відображає співвідношення зовнішніх факторів і людського чинника. За ступенем ризиконасиченості рішення можуть бути мінімальними, середніми, максимальними, допустимими, критичними або катастрофічними, що визначає рівень можливих втрат. Окремо розглядають ризики залежно від часу ухвалення рішень - випереджувальні, поточні та запізнілі, а також ризики, які приймаються індивідуально або групою осіб. У схему включено й систематичні та несистематичні ризики, що є ключовими у формуванні управлінських стратегій, оскільки саме від цього залежить можливість підприємства впливати на їх рівень.

Значну увагу приділено класифікації за можливістю прогнозування та можливим результатом події, адже саме ці критерії дозволяють менеджерам обирати відповідні інструменти реагування. Прогнозовані та непередбачувані ризики вимагають принципово різних підходів до аналізу та планування дій.

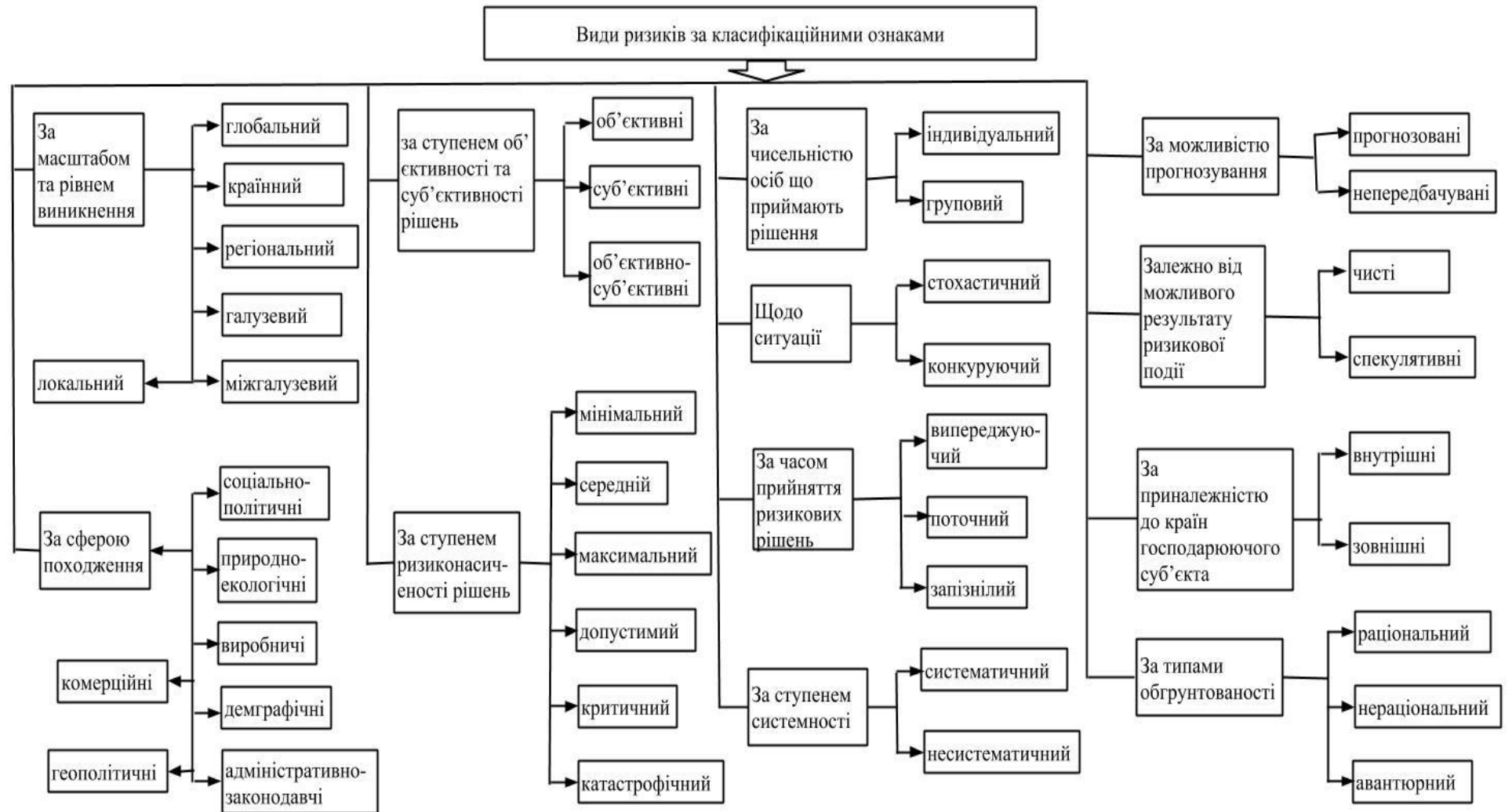


Рис. 1.2. Види ризиків за класифікаційними ознаками

Залежно від результату ризик може бути чистим - пов'язаним лише з можливими втратами, або спекулятивним - таким, що водночас передбачає можливість як збитків, так і вигоди. Крім того, ризики поділяються на внутрішні та зовнішні, що дає змогу оцінити межі відповідальності підприємства й визначити ефективність використання внутрішніх ресурсів для мінімізації загроз. Усе це свідчить про те, що комплексна класифікація ризиків є необхідною основою побудови ефективної системи ризик-менеджменту, яка відповідає сучасним умовам турбулентності та невизначеності.

Залежно від результату ризик може бути чистим - пов'язаним лише з можливими втратами, або спекулятивним - таким, що водночас передбачає можливість як збитків, так і вигоди. Крім того, ризики поділяються на внутрішні та зовнішні, що дає змогу оцінити межі відповідальності підприємства й визначити ефективність використання внутрішніх ресурсів для мінімізації загроз. Усе це свідчить про те, що комплексна класифікація ризиків є необхідною основою побудови ефективної системи ризик-менеджменту, яка відповідає сучасним умовам турбулентності та невизначеності.

В умовах динамічного середовища управління ризиками стає не просто функцією, а стратегічною потребою підприємства. Чітке розуміння природи різних типів ризиків дає змогу не лише прогнозувати потенційні загрози, а й формувати адекватні механізми реагування. У цьому контексті важливими є ключові функції управління ризиком, серед яких: ідентифікація ризиків, що забезпечує виявлення потенційно небезпечних факторів; аналіз та оцінювання ризиків, яке дозволяє визначити ймовірність і масштаб можливих наслідків; планування заходів реагування, що включає вибір оптимальної стратегії дії (уникнення, зниження, передача або прийняття ризику); моніторинг і контроль ризиків, спрямовані на постійне відстеження змін та ефективності запроваджених рішень; а також інформаційно-комунікаційна підтримка, що забезпечує своєчасне поширення даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме завдяки виконанню цих функцій ризик-менеджмент перетворюється на системний і цілеспрямований процес.

Так, чисті ризики потребують посиленого контролю й орієнтації на їх повне або часткове уникнення, тоді як спекулятивні можуть стати джерелом стратегічних можливостей. Саме здатність підприємства бачити у ризику не лише небезпеку, але й перспективу зростання, формує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Багатовимірність ризиків формує потребу інтегрованого підходу до управління ними, що включає оцінку ймовірності, масштабу можливих збитків, часових рамок впливу та способів їх мінімізації. Важливу роль відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін, адже сучасні ринки характеризуються високим рівнем невизначеності.

Особливої уваги потребує психологічний аспект прийняття ризикових рішень. Від рівня підготовленості керівництва, його схильності до ризику, здатності критично оцінювати альтернативи та брати відповідальність за вибір залежить якість реалізації управлінських дій. Чітке інформаційне забезпечення, участь колективу в процесах прийняття рішень, корпоративна культура, що підтримує розвиток і новаторство, формують середовище, в якому ризик стає контрольованим та передбачуваним явищем [25].

Отже, ефективне управління ризиками - це поєднання аналітичних інструментів, організаційної гнучкості та психологічної готовності до дій в умовах невизначеності. Комплексне бачення ризиків, їх систематизація та прогнозування сприяють формуванню стабільної та стійкої моделі розвитку підприємства, здатної забезпечити його конкурентоспроможність навіть у найскладніших економічних умовах.

## **1.2. Методи оцінки ризиків на підприємстві в турбулентних умовах господарювання**

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою мінливістю, непередбачуваністю та взаємопов'язаністю глобальних процесів, оцінка ризиків стає ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Турбулентні умови господарювання зумовлюють необхідність швидкого реагування на зовнішні й внутрішні загрози, що потребує застосування ефективних, надійних та адаптивних методів оцінювання. Саме якісно проведена оцінка ризику дозволяє підприємству не лише виявити потенційні небезпеки, а й визначити масштаби їхнього впливу, ймовірність настання та можливі наслідки для фінансово-економічної діяльності.

У таких умовах традиційні підходи до аналізу ризиків потребують доповнення сучасними аналітичними інструментами, здатними працювати з великими обсягами даних, швидко змінюваними показниками та багатофакторною невизначеністю. Методи якісного й кількісного аналізу, експертні оцінки, моделювання сценаріїв, статистичні та математичні підходи створюють комплексну основу для побудови ефективної системи управління ризиками. Застосування таких методів дає змогу підприємствам формувати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати негативні наслідки турбулентності та забезпечувати стійкий розвиток навіть у найскладніших умовах господарювання.

Важливою складовою ефективного ризик-менеджменту є вибір адекватних методів оцінки ризиків, що дозволяють підприємству своєчасно виявляти загрози й приймати обґрунтовані управлінські рішення. З огляду на турбулентність сучасного ринкового середовища, жоден метод не може забезпечити вичерпної картини самотійно, тому практичний підхід підприємств ґрунтується на поєднанні кількісних, якісних та комбінованих

інструментів аналізу. У цьому контексті варто розглянути основні методи оцінки ризиків, систематизовані в таблиці.

Методи оцінки ризику охоплюють широкий спектр підходів - від суто статистичних до експертних, аналітичних та комплексних (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи оцінки ризику

Статистичний метод застосовується тоді, коли підприємство має значний обсяг історичних даних, що дозволяє оцінити поведінку окремих ризиків у ретроспективі. Він забезпечує високу точність, проте є малоефективним у нових сферах, де аналітичної інформації недостатньо. Інший підхід - аналіз доцільності втрат - спрямований на оцінку того, як різні напрями діяльності підприємства впливають на масштаб потенційних збитків, адже ступінь ризику за окремими елементами не є однаковим. У свою чергу, метод експертних оцінок дозволяє отримати якісну характеристику ризиків за відсутності статистичних даних, однак залежить від професіоналізму та досвіду експертів.

Аналітичний метод передбачає побудову діаграм, моделей залежностей та критичних меж параметрів, що дає змогу глибоко оцінити вплив різних чинників на результативність діяльності. Він є одним із найбільш системних, оскільки дозволяє виявити ключові внутрішні взаємозв'язки та моделювати можливі сценарії розвитку. Метод використання аналогів спирається на порівняння з підприємствами, що працюють у схожих умовах, і дає можливість перенести досвід інших учасників ринку на власну діяльність, мінімізуючи невизначеність. Найбільш комплексним є метод економічної оцінки ризику, який охоплює аналіз ймовірностей, збитків, джерел і домінуючих факторів ризику. Він забезпечує найглибше розуміння ризикового профілю підприємства та формує основу для системного управління ним.

Тому, ефективне оцінювання ризиків передбачає поєднання різних методів, кожен з яких забезпечує своє унікальне бачення ризикової ситуації. Комплексне використання статистичних, експертних та аналітичних підходів дозволяє підприємству не лише визначити масштаб та природу можливих загроз, а й сформулювати інструменти їх мінімізації. Саме інтегрований підхід до оцінки ризиків забезпечує підприємству стійкість, здатність прогнозувати майбутні виклики та підтримувати стабільність у турбулентних умовах господарювання.

Разом із використанням різноманітних методів оцінки ризиків важливою складовою ризик-менеджменту є чітка послідовність дій, що забезпечує комплексний підхід до їхнього аналізу та мінімізації. Для того щоб процес оцінки ризику був системним, підприємство повинно не лише визначити його джерела та масштаби, але й послідовно здійснити фінансово-економічну оцінку, установити допустимі межі та сформулювати практичні заходи реагування. Саме така логічна структура дає змогу перетворити аналіз ризику з теоретичного етапу на ефективний інструмент управління.

У цьому контексті доцільно розглянути алгоритм оцінювання ризику, який включає послідовність операцій - від ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів до розробки заходів зі зниження ризику. Зазначена схема на рис. 1.3 відображає практичний механізм, що допомагає підприємству упорядкувати процес аналізу та прийняття управлінських рішень, забезпечивши його прозорість, обґрунтованість і результативність.



Рис. 1.3. Етапи аналізу ризику

Подана схема на рис. 1.3 відображає логічну та послідовну модель оцінювання ризиків, яка починається з їхнього виявлення. На першому етапі важливо визначити внутрішні й зовнішні фактори, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Саме ідентифікація ризику закладає основу для подальшого аналізу, оскільки дозволяє окреслити ключові загрози, оцінити їхню природу та зрозуміти можливі наслідки. Цей етап є фундаментом, без якого неможливо забезпечити точність і об'єктивність наступних управлінських дій.

Наступним кроком є проведення фінансової та економічної оцінки ризику, що включає дослідження його рівня, розрахунок потенційних втрат та визначення ймовірності настання ризикових подій. На цьому етапі підприємство отримує кількісні та якісні показники, які дозволяють класифікувати ризики за ступенем небезпеки. Важливим аспектом є також установлення допустимих меж ризику, адже саме вони визначають, який рівень невизначеності є прийнятним для компанії та не загрожує її стабільності й економічній безпеці.

Завершальним елементом схеми є розробка та реалізація заходів щодо зниження ризиків. На цьому етапі підприємство формує конкретні дії, спрямовані на мінімізацію або нейтралізацію можливих загроз - від удосконалення внутрішніх процесів до застосування фінансових інструментів захисту. Системний підхід до реагування на ризики забезпечує підвищення стійкості підприємства та дає змогу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отже, наведена схема на рис. 1.3 демонструє комплексний механізм управління ризиками, який поєднує аналітичні методи та практичні рішення для ефективного функціонування підприємства.

### **1.3. Роль управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання**

У турбулентних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринків та посиленням зовнішніх впливів, роль ефективного управління ризиками на підприємстві набуває особливої ваги. Турбулентність економічного середовища зумовлена як глобальними чинниками - економічними кризами, технологічними змінами, геополітичними загрозами, - так і внутрішніми факторами, пов'язаними з організаційною структурою, конкурентоспроможністю та стратегією розвитку підприємства. За таких умов здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їхній вплив та розробляти ефективні механізми мінімізації стає критичним елементом забезпечення його стабільності та довгострокового функціонування. Саме тому управління ризиками виступає не лише інструментом запобігання негативним наслідкам, а й важливою складовою стратегічного менеджменту, що формує основу стійкого розвитку підприємства.

Аналіз ризиків виступає одним із ключових чинників розвитку підприємства в умовах турбулентних ринків, оскільки забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і можливостей. У структурі сучасного менеджменту ризик-аналіз дає змогу підприємству адаптувати свої стратегії, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх коливань. Саме тому він відіграє одну з провідних ролей у формуванні ефективних управлінських підходів, що сприяють підвищенню фінансової стабільності, конкурентоспроможності та здатності компанії забезпечувати безперервність діяльності навіть у нестабільному середовищі.

З огляду на те, що аналіз ризиків є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та стратегічної стійкості підприємства, важливо розглядати його не лише як окремий етап, а як елемент цілісної системи управління ризиками. Саме тому доцільно звернутися до структурованих

підходів, які дозволяють інтегрувати процеси оцінювання, контролю та реагування на ризики у загальну систему менеджменту підприємства. Однією з найбільш визнаних і комплексних моделей у сфері управління ризиками є методологія COSO ERM (Enterprise Risk Management), яка охоплює всі ключові компоненти системи ризик-менеджменту - від формування внутрішнього середовища до постійного моніторингу та вдосконалення процесів (рис. 1.4).

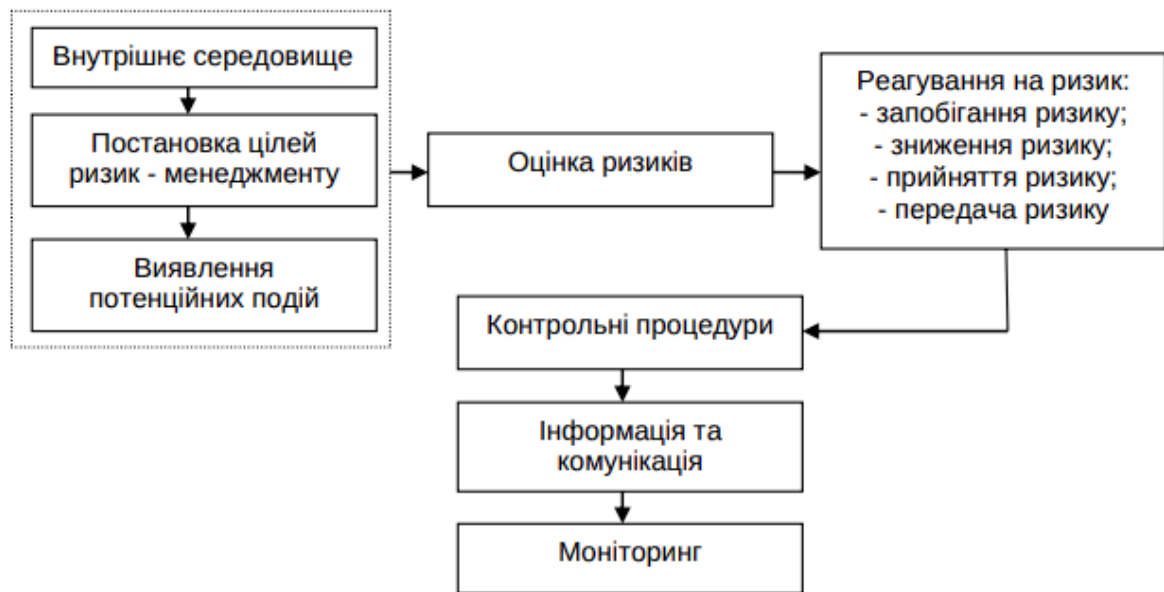


Рис. 3. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM

Рис. 1.4. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM  
Джерело: [43]

Її значущість полягає у тому, що вона дозволяє інтегрувати управління ризиками в загальну систему корпоративного управління, забезпечуючи відповідність між стратегічними цілями підприємства та його здатністю ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. У межах цієї методології чітко структуровано етапи постановки цілей, ідентифікації потенційних подій, оцінки рівня ризику, визначення можливих наслідків та обрання оптимальних способів реагування - запобігання, зниження, прийняття або передачі ризику. Такий підхід формує прозорий, логічно узгоджений і

керований процес, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти загрози і мінімізувати негативний вплив на свою діяльність.

Інтеграція моделі COSO ERM у систему управління підприємством забезпечує можливість діяти не реактивно, а проактивно, завчасно передбачаючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах турбулентних ринків, де швидкість прийняття рішень і здатність оперативно адаптуватися до нових обставин визначають рівень конкурентоспроможності компанії. Методологія сприяє підвищенню адаптивності бізнес-процесів, зміцненню фінансової стійкості, зменшенню непередбачуваності операційної діяльності та підвищенню рівня інформованості керівництва. Наведена схема компонентів управління ризиком за COSO ERM на рис. 1.4 демонструє взаємозв'язок між усіма елементами системи - від ідентифікації подій до комунікації та моніторингу - що забезпечує безперервність процесу, його системність та узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства.

Отже, роль управління ризиками в сучасних умовах господарювання є фундаментальною для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Воно дозволяє компанії діяти проактивно, зменшувати вразливість до зовнішніх шоків, ефективно використовувати ресурси та будувати стратегії, орієнтовані на стабільність і стійкість. Управління ризиками - це не лише інструмент захисту, а й важливий елемент стратегічної переваги, який визначає здатність підприємства успішно функціонувати, розвиватися та зміцнювати свої позиції на турбулентних ринках.

## Висновки до 1 розділу

У турбулентних умовах господарювання управління ризиками перетворюється на один із найважливіших інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Турбулентність ринків зумовлює необхідність швидкої адаптації стратегій, підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень та проактивного реагування на загрози й можливості. Саме у такому контексті ризик-менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки він дозволяє підприємству не лише зменшувати негативні наслідки невизначеності, а й використовувати її як джерело конкурентних переваг.

Центральне місце в ефективній системі управління ризиками посідає процес аналізу ризиків, який виступає одним із ключових чинників підвищення стійкості підприємства. Він забезпечує глибоке розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, дає змогу оцінити фінансову та економічну доцільність управлінських рішень, визначити прийнятний рівень ризику та сформувані набір дієвих заходів щодо його мінімізації. У поєднанні з адаптивними фінансовими стратегіями, ефективним маркетинговим плануванням, інноваційною активністю та цифровою трансформацією аналіз ризиків стає невід'ємним елементом комплексного розвитку підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Застосування сучасних моделей, таких як методологія **COSO ERM**, дозволяє інтегрувати управління ризиками в систему стратегічного менеджменту підприємства. COSO ERM структурує процес ризик-менеджменту - від постановки цілей та ідентифікації потенційних подій до контролю, комунікації та моніторингу. Такий підхід забезпечує системність, прозорість і безперервність управління ризиками, що особливо важливо в умовах постійних ринкових змін. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості, зниженню ймовірності кризових ситуацій та формуванню здатності приймати збалансовані, стратегічно виважені рішення.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ») - це сучасне виробниче підприємство, яке спеціалізується на випуску холодильного та вентиляційного обладнання для різних секторів економіки. Компанію було офіційно зареєстровано 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Юридична адреса підприємства: Україна, 61037, м. Харків, вул. Плеханівська, 117. Код ЄДРПОУ - 14307966. У процесі становлення компанія пройшла етап глибокої реорганізації, що дозволив зміцнити її позиції на ринку та вдосконалити систему управління.

Історія створення ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» бере свій початок із рішення позачергових Загальних зборів акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», проведених 27 квітня 2020 року. На цих зборах було ухвалено рішення про припинення діяльності акціонерного товариства шляхом перетворення його у товариство з обмеженою відповідальністю. Реорганізація відбулася відповідно до вимог статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства», яка визначає порядок зміни організаційно-правової форми. Усі активи, права та зобов'язання ПрАТ були передані його правонаступнику - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що забезпечило безперервність господарської діяльності й збереження інтересів кредиторів та партнерів.

Важливим етапом трансформації стали позачергові збори акціонерів, які відбулися 15 липня 2020 року за адресою: м. Харків, вул. Плеханівська, 117. Захід було проведено у повній відповідності до чинного законодавства: було сформовано лічильну комісію, затверджено регламент роботи, а ключовим рішенням стало ухвалення передавального акта, згідно з яким усі права й обов'язки ПрАТ переходили до новоствореного ТОВ. Це рішення завершило

процес реорганізації та ознаменувало початок діяльності підприємства у новій організаційній формі. Проведені зміни дозволили «ХАРКІВХОЛОДМАШ» не лише зберегти свій виробничий потенціал, а й створити підґрунтя для подальшого розвитку, оновлення та модернізації виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» - це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на проектуванні, виготовленні та впровадженні промислового холодильного й вентиляційного обладнання. Основний напрям діяльності визначено за кодом КВЕД 28.25 -

виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, що охоплює створення техніки для охолодження, зберігання продукції та підтримання оптимального мікроклімату на промислових об'єктах. Саме цей напрям забезпечує підприємству стабільну присутність на ринку та можливість впроваджувати інновації у сфері холодильної техніки.

Поряд з основною діяльністю, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» здійснює низку додаткових видів робіт, які розширюють його технологічні можливості та підсилюють конкурентні переваги. Зокрема:

КВЕД 28.29 - виробництво інших машин і устаткування загального призначення;

КВЕД 28.30 - виробництво машин і обладнання для сільського та лісового господарства;

КВЕД 30.40 - виробництво військових транспортних засобів;

КВЕД 33.12 - ремонт і технічне обслуговування промислового устаткування;

КВЕД 33.20 - установлення та монтаж машин і устаткування;

КВЕД 46.33 - оптова торгівля харчовими продуктами;

КВЕД 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля;

КВЕД 68.20 - надання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна.

Завдяки такій диверсифікації діяльності підприємство зберігає гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність навіть за умов нестабільної ринкової кон'юнктури. Комплексний підхід до виробництва, обслуговування та реалізації продукції сприяє розвитку промислового сектору Харківського регіону й підсилює економічний потенціал країни загалом.

Асортимент продукції та послуг ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» відображає широкий спектр технологічних можливостей підприємства та його високий рівень інженерної спеціалізації (рис. 2.1).

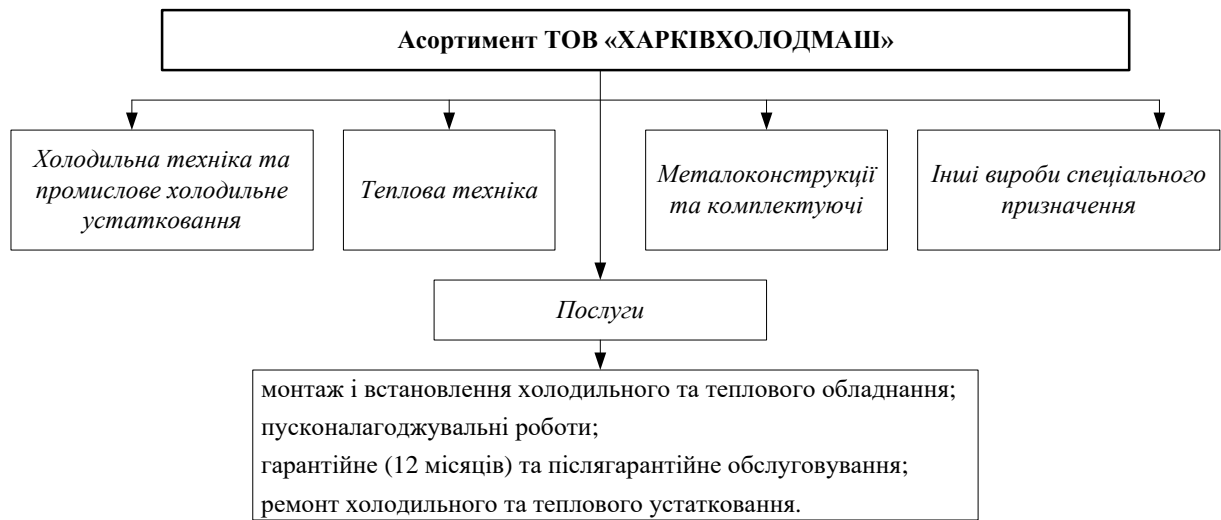


Рис. 2.1. Асортимент ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Компанія виробляє сучасне промислове обладнання, яке знаходить застосування у різних галузях економіки - від харчової промисловості до машинобудування. Основу виробничої програми становить холодильна техніка та промислове холодильне устаткування, до яких належать:

- холодильні агрегати різних потужностей (див. Додаток А);
- середньотемпературні холодильні шафи;
- холодильні вітрини;
- низько- та середньотемпературні камери;
- випарники, повітроохолоджувачі та конденсатори, що функціонують на озонобезпечних холодоагентах.

Ця продукція характеризується енергоефективністю, екологічністю та високою надійністю, що відповідає міжнародним вимогам до якості та безпеки.

Другий провідний напрям діяльності підприємства - теплова техніка, яка включає:

- електричні пекарські шафи (див. Додаток Б);
- промислові плити та сковороди;
- газові пальники;
- опалювальні апарати.

Таке обладнання широко використовується у хлібопекарських, кондитерських і харчових виробництвах, а також у закладах громадського харчування.

Окрім цього, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» виготовляє металоконструкції та комплектуючі, серед яких:

- вироби з листового металу;
- сталеві та чавунні двері (див. Додаток В);
- вікна, рами та інші конструкційні елементи промислового призначення.

Окреме місце у виробничій діяльності займає випуск гідравлічних виробів, до яких належать:

- рукави високого тиску;
- фітінги (див. Додаток Г);
- з'єднувальні елементи для промислової, дорожньої та аграрної техніки.

Також підприємство виробляє спеціальні вироби, серед яких:

- фільтри-осушувачі;
- баласти;
- медогонки;
- зчпні пристрої;
- запасні частини для транспортних засобів.

Крім виробництва, компанія надає повний комплекс сервісних послуг, що включає:

- монтаж та встановлення обладнання;
- пусконаладжувальні роботи;
- гарантійне та післягарантійне технічне обслуговування холодильних і теплових систем.

Завдяки такому комплексному підходу - від розробки та виготовлення до сервісної підтримки - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» забезпечує повний життєвий цикл своєї продукції, залишаючись надійним партнером для промислових підприємств України та закордонних клієнтів.

## **2.2. Аналіз управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання**

Організаційна структура ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має ієрархічний характер і побудована за лінійно-функціональним принципом, що дає змогу забезпечити ефективне управління виробничими, економічними та технічними процесами. Така система дозволяє чітко розмежувати повноваження й відповідальність між керівниками різних рівнів, забезпечуючи узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

На чолі компанії стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні напрями розвитку, координує діяльність структурних одиниць і відповідає за фінансово-економічні результати. У табл. 2.1. детальніше розписано підрозділи та обов'язки ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Така структура управління забезпечує злагоджену роботу всіх служб, стабільність виробництва, зростання продуктивності праці та раціональне використання матеріальних і людських ресурсів підприємства.

## Організаційна структура ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Підрозділ	Основні функції та відповідальність
Директор	Загальне керівництво підприємством; стратегічне планування; координація діяльності підрозділів; відповідальність за фінансово-економічні результати.
Заступник директора з виробництва	Організація та контроль виробничого процесу; технологічна підготовка; управління якістю продукції.
Заступник директора з економіки	Фінансове планування; аналіз ефективності виробництва; контроль витрат; формування собівартості продукції.
Заступник директора з комерційної діяльності	Організація постачання; управління збутом; робота з клієнтами; розвиток ринків збуту.
Виробничий відділ	Забезпечення технологічного процесу; контроль якості та своєчасності виконання замовлень.
Економічна служба	Планування та аналіз економічних показників; оптимізація витрат; оцінка ефективності виробництва.
Відділ кадрів	Підбір персоналу; навчання та атестація; ведення кадрової документації; контроль трудової дисципліни.
Інженерно-технічна служба	Впровадження технічних інновацій; модернізація виробничих ліній; технічна підтримка процесів.
Служба головного механіка	Обслуговування обладнання; ремонт; забезпечення безперебійної роботи техніки.
Бухгалтерія	Фінансовий облік; формування звітності; контроль руху матеріальних і фінансових ресурсів.
Відділ маркетингу та збуту	Промування продукції; укладання договорів; аналіз ринку; робота з партнерами та покупцями.

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових елементів системи управління ризиками, адже саме знання, уміння, навички та компетенції працівників визначають здатність організації ефективно

реагувати на виклики турбулентного середовища. Він відображає якісні й кількісні характеристики людського капіталу, який виступає одним із головних активів підприємства та безпосередньо впливає на його стійкість у кризових умовах. Ефективність використання кадрових ресурсів визначає рівень продуктивності праці, а отже - здатність підприємства оперативно адаптуватися до ризиків, підтримувати безперервність виробничих процесів і забезпечувати виконання стратегічних цілей.

Аналіз продуктивності праці в контексті ризик-менеджменту дає можливість не лише визначити реальну ефективність використання трудового потенціалу, а й оцінити ризики, пов'язані з нестачею кваліфікаційних ресурсів, нераціональною організацією праці чи низькою мотивацією персоналу. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції здатність підприємства підвищувати продуктивність праці є важливим чинником зниження операційних і стратегічних ризиків. Це зумовлено тим, що високопродуктивний персонал забезпечує гнучкість виробництва, швидше освоєння технологічних змін та ефективніше реагування на зовнішні загрози, що значно підвищує стійкість ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Для забезпечення сталого розвитку та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором, необхідно постійно здійснювати моніторинг якісного й кількісного складу персоналу. Аналіз кадрового складу дозволяє своєчасно виявляти тенденції щодо зміни чисельності працівників, рівня їх кваліфікації, структури та гендерного балансу, що є основою для формування ефективної кадрової політики та системи управління ризиками. З огляду на це, для оцінки поточного стану кадрових ресурсів та виявлення можливих кадрових ризиків розглянемо склад персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за останні три роки у табл. 2.2.

Аналіз кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу з 72 до 59 осіб. Така тенденція може бути зумовлена як оптимізацією виробничих процесів,

так і впливом зовнішніх економічних факторів, зокрема коливань на ринку праці та загальної нестабільності господарського середовища.

Таблиця 2.2.

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Жінок	18	22	19
Чоловіків	54	41	40
Спеціалістів	30	27	23
Фахівців без вищої освіти	42	36	36

Незважаючи на зменшення кількості працівників, рівень плинності кадрів залишається помірним, що свідчить про відносну стабільність у колективі та ефективну кадрову політику підприємства.

Позитивним є зниження кількості звільнених працівників - із 12 осіб у 2022 році до 4 у 2024 році. Це може свідчити про покращення умов праці, підвищення мотивації та ефективності управління персоналом. Водночас зросла кількість звільнень за власним бажанням і порушення трудової дисципліни, що може бути сигналом про необхідність посилення внутрішнього контролю, а також удосконалення системи стимулювання працівників.

Помітною є зміна гендерної структури: кількість жінок у колективі коливалася від 18 до 22 осіб, тоді як кількість чоловіків зменшилася з 54 до 40. Це може свідчити про поступове зростання ролі жінок у виробничих процесах або зміну характеру виконуваних робіт. Також спостерігається зменшення кількості спеціалістів з вищою освітою, що вказує на потребу у розвитку

системи підвищення кваліфікації та залученні нових висококваліфікованих кадрів.

Загалом кадровий потенціал ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» залишається стабільним, однак для підвищення ефективності діяльності підприємству варто зосередитися на формуванні збалансованої кадрової структури, посиленні мотиваційних механізмів і розвитку професійних компетенцій персоналу. Саме інвестиції в людський капітал є запорукою сталого розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

Для об'єктивної оцінки змін у кадровому складі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно здійснити розрахунок абсолютного та відносного приросту основних кадрових показників за період 2022-2024 років. Такий підхід дозволяє простежити динаміку змін у чисельності персоналу, рівні плинності кадрів, гендерному складі, кваліфікаційній структурі працівників, а також виявити тенденції у сфері управління персоналом.

Для розрахунку використовуються такі формули:

1) Абсолютний приріст = Показник поточного року – Показник попереднього року

2) Відносний приріст (%) = (Абсолютний приріст ÷ Показник попереднього року) × 100

Отримані результати занесемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Абсолютний приріст, ос.		Відносний приріст, %	
	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу	-9	-4	-12.5%	-6.35%
Кількість прийнятих на роботу	+1	-2	+25.0%	-40.0%
Кількість звільнених працівників	-4	-4	-33.3%	-50.0%
Звільнено за власним бажанням і порушення дисципліни	0	+1	0.0%	+100.0%

Жінок	+4	-3	+22.2%	-13.6%
Чоловіків	-13	-1	-24.1%	-2.44%
Спеціалістів	-3	-4	-10.0%	-14.8%
Фахівців без вищої освіти	-6	0	-14.3%	0.0%

Кадрова діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» упродовж 2022–2024 років демонструє поступову трансформацію, що відображає як внутрішні управлінські рішення, так і вплив зовнішніх економічних чинників. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу з 72 до 59 осіб свідчить про оптимізацію виробничих процесів, а також про прагнення підприємства до підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас зниження кількості звільнених працівників є позитивним сигналом, що може вказувати на стабілізацію умов праці, зростання мотивації та вдосконалення системи управління персоналом. Однак збільшення кількості звільнень за власним бажанням і порушення трудової дисципліни у 2024 році потребує додаткової уваги до внутрішньої корпоративної культури та механізмів стимулювання.

Загалом кадрові зміни на підприємстві свідчать про активну адаптацію управлінських практик до умов цифровізації та зростаючої конкуренції. Оптимізація чисельності персоналу, скорочення частки вимушених звільнень і поступове вдосконалення кадрової політики створюють підґрунтя для підвищення продуктивності праці та раціональнішого використання трудового потенціалу. У таких умовах ефективність персоналу стає одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають не лише на операційну результативність, а й на фінансові показники підприємства.

Саме тому після аналізу кадрової діяльності доцільним є перехід до оцінювання рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» як інтегрального показника результативності управління (табл. 2.4). Адже зміни в чисельності працівників, їхній продуктивності, мотивації та дисципліні відображаються на формуванні доходів, прибутку та ефективності використання активів. Аналіз рентабельності дає змогу встановити, наскільки кадрові та організаційні

рішення сприяли підвищенню економічної віддачі підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючих ризиків зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4.

## Розрахунок рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Розрахунки за 2022-2024 роки
1. Коефіцієнт рентабельності продажів (Крп)	
2024 рік	$K_{рп} = 619 / 37\,793 * 100 = 1,64\%$
2023 рік	$K_{рп} = 596 / 28\,000 * 100 = 2,13\%$
2022 рік	$K_{рп} = 622 / 39\,741 * 100 = 1,57\%$
2. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (Кро)	
2024 рік	$K_{ро} = 619 / 37\,793 * 100 = 1,64\%$
2023 рік	$K_{ро} = 596 / 28\,000 * 100 = 2,13\%$
2022 рік	$K_{ро} = 622 / 39\,741 * 100 = 1,57\%$
3. Коефіцієнт рентабельності капіталу (Крк)	
2024 рік	$K_{рк} = 619 / (-1\,218) * 100 = -50,82\%$
2023 рік	$K_{рк} = 596 / (-1\,004) * 100 = -59,36\%$
2022 рік	$K_{рк} = 622 / (-1\,140) * 100 = -54,56\%$
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	
2024 рік	$K_{рвк} = 619 / (-1\,218) * 100 = -50,82\%$
2023 рік	$K_{рвк} = 596 / (-1\,004) * 100 = -59,36\%$
2022 рік	$K_{рвк} = 622 / (-1\,140) * 100 = -54,56\%$
5. Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів (Крф)	
2024 рік	$K_{рф} = 619 / 1\,250,3 * 100 = 49,52\%$
2023 рік	$K_{рф} = 596 / 1\,402,3 * 100 = 42,49\%$
2022 рік	$K_{рф} = 622 / 1\,327,3 * 100 = 46,87\%$
6. Коефіцієнт рентабельності персоналу (Крпс)	
2024 рік	$K_{рпс} = 619 / 59 * 100 = 10,49\%$
2023 рік	$K_{рпс} = 596 / 63 * 100 = 9,46\%$
2022 рік	$K_{рпс} = 622 / 72 * 100 = 8,64\%$

Аналіз рентабельності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчить про нестійку, але загалом позитивну тенденцію результативності діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Попри складні зовнішні умови, підприємству вдається зберігати прибутковість: чистий прибуток протягом трьох років коливається у відносно вузькому діапазоні - від 596 до 622 тис. грн.

Відсутність вираженого зростання не применшує значення стабільності цих показників, адже вони демонструють здатність підприємства утримувати основний рівень фінансової стійкості. Суттєве зниження валового доходу у 2023 році з подальшим зростанням у 2024 році може свідчити про адаптацію до ринкових коливань, удосконалення виробничих процесів або перегляд комерційної стратегії.

Натомість показники власного капіталу відображають значно проблемнішу ситуацію. Упродовж досліджуваного періоду він має від'ємне значення: –1140 тис. грн у 2022 році, –1004 тис. грн у 2023 році та –1218 тис. грн у 2024 році. Така структура балансу суттєво посилює фінансові ризики, ускладнює доступ до капіталу та обмежує можливості розвитку. За умов від'ємного власного капіталу рентабельність цього показника втрачає аналітичну значущість, адже не може коректно відображати ефективність використання ресурсів. Водночас стабільна рентабельність активів свідчить про раціональне використання майна та операційних можливостей підприємства. Отже, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє достатній рівень операційної ефективності, однак потребує глибоких стратегічних кроків щодо оптимізації структури капіталу, зменшення боргового тиску та формування позитивного власного капіталу для зміцнення довгострокової фінансової стійкості.

### **2.3. Оцінка існуючої системи управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання**

В умовах посилення турбулентності ринкового середовища, зростання конкурентного тиску та підвищеної непередбачуваності зовнішніх факторів ефективна система управління ризиками стає важливою умовою стабільного функціонування промислових підприємств. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», діяльність якого пов'язана з виробництвом складного технічного обладнання, наявність дієвих механізмів ідентифікації,

оцінки та реагування на ризики визначає здатність підтримувати якість продукції, забезпечувати безперервність виробництва та зберігати конкурентні позиції на ринку. Оцінка діючої системи ризик-менеджменту дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, визначити ступінь її адаптивності до сучасних умов і рівень готовності підприємства протидіяти несприятливим подіям.

Перехід до аналізу ризиків базується на дослідженні організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства, які формують основу його операційної стійкості. Саме вони визначають, наскільки ефективно підприємство здатне реагувати на внутрішні й зовнішні виклики та наскільки збалансованими є його управлінські процеси. Виявлені характеристики організаційної моделі, рівень кваліфікації персоналу та специфіка функціонування підрозділів дозволяють окреслити спектр потенційних загроз, які можуть впливати на діяльність компанії. На цій основі визначено можливі ризики ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», серед яких особливе місце займають організаційно-управлінські, кадрові, виробничо-технічні, фінансово-економічні, маркетингові та комунікаційно-інформаційні ризики, що детально розглядаються нижче в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Можливі ризики для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Категорія ризику	Суть ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
1	2	3	4
Кадрові	Дефіцит висококваліфікованих працівників та можливе зниження продуктивності праці	Старіння кадрів, відтік молодих спеціалістів, недостатня мотивація та розвиток персоналу	Падіння продуктивності, збільшення браку, зростання витрат на навчання й адаптацію
Виробничо-технічні	Зношеність обладнання та ризик технологічних збоїв	Відсутність інвестицій у модернізацію,	Прості виробництва, невиконання

Категорія ризику	Суть ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
1	2	3	4
		потреба у дорогому ремонті	контрактів, погіршення якості продукції
Фінансово-економічні	Недостатність фінансових ресурсів у періоди коливання попиту та витрат	Зростання собівартості, коливання курсу валют, обмежений доступ до кредитування	Ліквідні проблеми, зниження оборотного капіталу, ризик збитків
Маркетингові	Зменшення ринкової частки через посилення конкуренції та нестабільність попиту	Активність конкурентів, зміна потреб клієнтів, недостатня диверсифікація ринків збуту	Втрата клієнтів, падіння обсягів продажів, зменшення прибутковості
Логістичні	Перебої в постачанні комплектуючих і матеріалів	Воєнні дії, порушення транспортної інфраструктури, залежність від окремих постачальників	Затримки виробництва, збільшення витрат, порушення строків виконання замовлень
Інформаційно-комунікаційні	Ризики недостатнього розвитку цифрових технологій та некоректного обміну інформацією	Низький рівень автоматизації процесів, відсутність сучасних ІТ-рішень	Помилки в управлінських рішеннях, збої в комунікаціях, зниження ефективності
Соціальні та безпекові	Загрози, пов'язані з воєнним станом, мобілізацією та безпекою працівників	Нестабільність регіону, можливість призупинення роботи, ризики для персоналу	Вимушені простої, втрати персоналу, падіння продуктивності

Одним із найважливіших викликів для підприємства виступають організаційно-управлінські ризики, ймовірність яких є високою, а вплив - значним. Лінійно-функціональна структура управління в умовах турбулентності стає недостатньо гнучкою, що призводить до затримок у прийнятті рішень, надмірного навантаження на керівників та уповільнення реакції на ринкові зміни. У межах наявної системи ризик-менеджменту відсутні механізми раннього попередження управлінських збоїв, що робить ці ризики одними з ключових для підприємства.

Не менш вагомими є кадрові ризики, які характеризуються середньою чи високою ймовірністю та значним впливом на виробничі результати. Старіння персоналу, дефіцит інженерно-технічних спеціалістів та ризик трудової міграції створюють загрозу втрати кадрового потенціалу. Система управління ризиками торкається цього напряму лише частково й не передбачає прогнозування потреб у персоналі, що унеможливорює завчасне формування кадрового резерву. Це особливо небезпечно для підприємства, технологічні процеси якого потребують висококваліфікованих фахівців.

Серед загроз, що можуть мати критичний вплив, особливо виділяються виробничо-технічні ризики, ймовірність виникнення яких є високою, а вплив - дуже значним. Зношеність обладнання та технологічні збої здатні викликати простій виробництва, збільшення собівартості, погіршення якості продукції та невиконання контрактних зобов'язань. Хоча на підприємстві функціонують служби технічного контролю, вони працюють переважно в реактивному режимі, реагуючи на проблеми після їх появи. Відсутність системи прогнозного моніторингу стану обладнання лише підсилює ці ризики.

Не менш важливими є фінансові та економічні ризики, ймовірність яких є середньою, проте вплив - значним. Коливання собівартості, нестабільність попиту, залежність від зовнішніх постачальників та макроекономічних факторів створюють додаткову вразливість. Наявні фінансові механізми забезпечують лише базовий контроль, проте не враховують сценарне

планування, валютні ризики та ризики ліквідності, що знижує здатність підприємства до стійкого розвитку.

Значну небезпеку також становлять маркетингові ризики, які перебувають на середньому рівні ймовірності, але мають середньо-високий вплив. Недостатній рівень прогнозування зміни ринкової кон'юнктури може призвести до втрати клієнтів та скорочення обсягів продажів. Аналогічно, високу критичність для виробництва мають логістичні ризики, зумовлені війною, перебоями постачання, блокуванням транспортних шляхів. Залежність від окремих постачальників підсилює ці загрози, оскільки підприємство поки що не має налагоджених альтернативних логістичних маршрутів.

Серед інших важливих загроз виокремлюються інформаційно-технологічні ризики, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової зрілості, що може зумовлювати помилки у документації, затримки у комунікаціях та порушення виробничих процесів. Правові та регуляторні ризики також залишаються актуальними через часті зміни законодавства та вимог до промислових підприємств. Додаткову небезпеку несуть соціальні та безпекові ризики, які через воєнні умови залишаються високими й можуть мати дуже значний вплив на безперервність діяльності підприємства [37].

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система управління ризиками ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має окремі ефективні елементи, проте загалом є фрагментарною та переважно реактивною. Турбулентні умови господарювання вимагають від підприємства переходу від локального до інтегрованого підходу до ризик-менеджменту, що включатиме прогнозування, раннє попередження, цифрову аналітику та комплексне планування безперервності бізнесу. Оцінка ймовірності та впливу основних ризиків доводить, що більшість із них мають високу критичність, а отже, модернізація системи управління ризиками є необхідною передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

## Висновки до 2 розділу

У другому розділі було здійснено комплексну оцінку існуючої системи управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що воно функціонує в умовах високої конкуренції, технологічних викликів та нестабільності ринку, що зумовлює потребу у формуванні системного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків. Особлива увага була приділена кадровому потенціалу, структурі виробничих процесів та ключовим ресурсам підприємства, які визначають його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Оцінка ризиків дозволила виокремити низку найбільш значущих загроз, серед яких фінансові, операційні, кадрові, технологічні та стратегічні ризики. Кожен із них був проаналізований за ключовими критеріями - ймовірністю виникнення та рівнем впливу на підприємство. Результати засвідчили, що частина ризиків має високий рівень критичності, зокрема ризики кадрового дефіциту, зношеності обладнання, коливань попиту та порушень у ланцюгах постачання. Це свідчить про недостатню адаптивність поточної системи управління ризиками та необхідність її модернізації з урахуванням методології COSO ERM.

Узагальнюючи отримані результати, можна зазначити, що чинна система управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має окремі елементи стратегічного бачення, проте залишається фрагментарною та потребує інтеграції сучасних інструментів моніторингу, оцінки та реагування на ризики. Удосконалення цієї системи має стати пріоритетом управлінської політики, оскільки саме комплексний підхід до ризик-менеджменту дозволить підприємству забезпечувати сталий розвиток у нестабільних економічних умовах.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **3.1. Обґрунтування удосконалення управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання**

У турбулентних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю, непередбачуваністю та зростанням зовнішніх і внутрішніх загроз, управління ризиками стає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Турбулентність економічного середовища, посилена глобальними кризовими явищами, змінами споживчих потреб, технологічними трансформаціями та логістичними викликами, вимагає від підприємств не лише вчасно ідентифікувати ризики, а й формувати адаптивну систему їх мінімізації. Особливо актуальним це є для виробничих підприємств, таких як ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», діяльність яких залежить від надійності кадрових ресурсів, технічного стану обладнання та ефективності операційних процесів.

В умовах підвищеної невизначеності чинна система управління ризиками повинна не лише реагувати на вже виниклі загрози, а й передбачати потенційні події, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Саме тому обґрунтування необхідності удосконалення ризик-менеджменту ґрунтується на аналізі існуючих проблем, оцінці їх впливу на стратегічні та операційні результати та визначенні напрямів розвитку системи управління ризиками відповідно до сучасних підходів, зокрема COSO ERM. Підвищення ефективності ризик-менеджменту дозволить ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сформувати стійку модель розвитку, підвищити адаптивність у кризових умовах та забезпечити раціональне використання ресурсів на всіх рівнях управління.

Прогнозування в системі управління ризиками є ключовою функцією, адже дозволяє своєчасно визначати можливі сценарії розвитку подій,

оцінювати наслідки альтернативних управлінських рішень та формувати превентивні заходи щодо мінімізації негативних впливів. Методи прогнозування, що застосовуються в управлінні ризиками, передбачають використання логічних, математичних та експертних інструментів, які дають змогу моделювати майбутні стани об'єкта управління. У більш широкому розумінні метод прогнозування - це не лише набір прийомів, а й цілісна система аналітичних операцій, спрямованих на обґрунтування управлінських рішень у нестабільному середовищі [43].

Для підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємство повинно поєднувати різні групи методів прогнозування - фактографічні, експертні та комбіновані. Фактографічні методи особливо цінні за наявності достатньої статистичної інформації, оскільки дають змогу виявити тенденції, сформовані у попередні періоди, та екстраполювати їх на майбутнє. Методи екстраполяції - прості або складні - дозволяють передбачити можливі ризикові події на основі встановлених трендів. До адаптивних підходів належать методи ковзних середніх, експоненціального згладжування, авторегресії, які забезпечують згладжування випадкових коливань і формування більш точних прогнозів у нестабільних умовах.

Управління ризиками потребує також застосування моделей багатофакторного аналізу, що враховують взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних вплинути на результативність діяльності підприємства. Моделі логічного, інформаційного й статистичного прогнозування допомагають виявити ключові ризикові зони та сформувати сценарії реагування. Особливе значення має аналіз динамічних рядів, що дозволяє оцінити ступінь волатильності показників та прогнозувати можливі відхилення від цільових значень.

Застосування методів екстраполяції, експоненціального згладжування та лінійного трендового аналізу дає можливість не лише формувати прогнозні значення ключових показників, а й оцінювати ймовірність виникнення ризиків, зумовлених дією певних тенденцій. Важливу роль у цьому процесі

відіграє параметр згладжування, який визначає ступінь реагування моделі на зміни історичних даних і забезпечує адаптивність прогнозів у динамічних умовах. Правильно налаштовані параметри моделей дозволяють більш точно ідентифікувати можливі загрози та визначати шляхи їх мінімізації.

Прогноз інтегрального показника фінансово-економічного розвитку машинобудівного підприємства другого кластеру - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» - було здійснено методом експоненціального згладжування із застосуванням програмного забезпечення STATISTICA 6.0. Розраховані результати подано в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

Прогноз прибутку за допомогою методу експоненціального згладжування для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Роки	Періоди	Заявки	Прогноз
1	2	3	4
2013	230703	#Н/Д	2013
2014	124321	230703	2014
2022	110260	145597,4	2022
2021	86083	117327,5	2021
2022	106429	92331,9	2022
2021		101325,3	2021
2022		103472,5	2022
2020		104382,1	2020
2021		101873,4	2021
2022		102542,3	2022

Графічні результати прогнозування методом експоненціального згладжування рівня інтегрального показника фінансово-економічного розвитку машинобудівного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наведено на рис. 3.1.

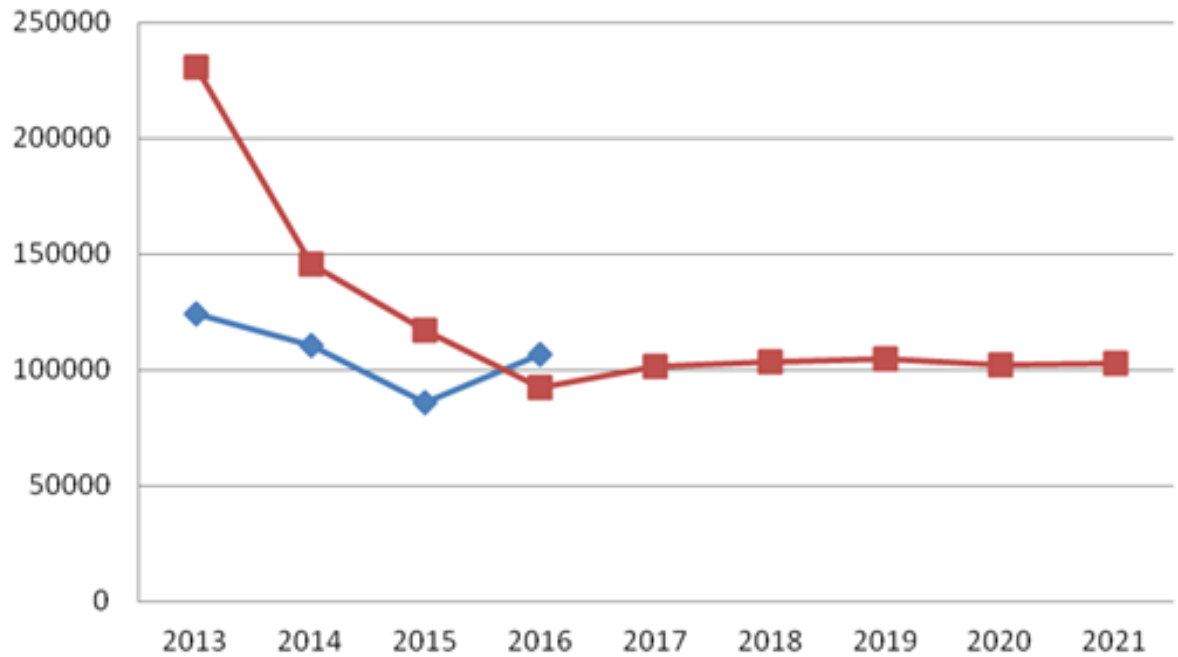


Рис. 3.1. Динаміка зміни прибутку за 2013 – 2021 р.р. та прогноз на 2021-2022 р.р. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Результати прогнозування за допомогою методу експоненціального згладжування рівня інтегрального показника фінансово-економічного розвитку машинобудівного підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на 2013 - 2021 р.р., показали прогнозний рівень інтегрального показника фінансово-економічного розвитку машинобудівного підприємства, який складатиме в 2020 році – 230703; в 2022 році – 145597,4; в 2021 році – 117327,5; в 2022 році – 92331,9; в 2021 році – 101325,3, що свідчить про його зниження.

Аналіз графіка динаміки зміни рівня інтегрального показника фінансово-економічного розвитку підприємства за 2013 – 2021 р.р. та прогнозу на 2021-2022 р.р. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» дає підстави зробити висновок про те, що розрахункові прогнозні показники близькі до заявлених, що підтверджує достовірність методу експоненціального згладжування.

### **3.2. Стратегія удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання**

У сучасній економічній реальності кожне підприємство стикається з широким спектром ризиків, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» питання їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації є критично важливим, адже рівень ризиковості прямим чином впливає на фінансові результати, стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Особливої уваги потребують фінансові ризики, оскільки саме вони визначають ймовірність виникнення несприятливих наслідків у вигляді втрати доходів, капіталу або зниження платоспроможності. У зв'язку з цим удосконалення підходів до управління фінансовими ризиками набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Попри наявність значної кількості досліджень у сфері управління ризиками, питання адаптації моделей і методів до специфіки промислових підприємств, зокрема машинобудівних, часто висвітлені недостатньо. Це стосується й ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке працює в умовах високої турбулентності, що посилюється нестабільністю макроекономічного середовища, змінами кон'юнктури ринку та зростанням конкуренції. Розроблення дієвих заходів щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту потребує комплексного аналізу причин виникнення ризиків, оцінки їх масштабів та визначення напрямів мінімізації.

Багато українських промислових підприємств працюють на межі критичного фінансового стану, що часто супроводжується прихованою загрозою банкрутства. Тому важливо своєчасно оцінювати ступінь фінансової нестійкості, виявляти чинники, які спричиняють погіршення економічних результатів, та розробляти ефективні управлінські рішення. Як зазначає І.О. Бланк, фінансовий ризик пов'язаний з імовірністю негативних наслідків у діяльності підприємства, що виникають у ситуації невизначеності. Для ТОВ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ» це означає необхідність формування цілісної системи виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків, яка враховуватиме особливості фінансово-виробничих процесів [55].

У практиці промислових підприємств важливе місце займають механізми внутрішньої нейтралізації ризиків, зокрема диверсифікація, оптимізація витрат, резервування ресурсів та самострахування. Перевага таких механізмів полягає в їх незалежності від зовнішніх суб'єктів та можливості оперативного реагування на зміни середовища. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно удосконалити ці інструменти, адаптуючи їх до специфіки власної фінансової моделі та ризик-профілю підприємства.

Зростання фінансових ризиків у машинобудівній галузі обумовлене як зовнішніми (інфляційними, валютними, політичними, ринковими), так і внутрішніми факторами, такими як зниження платоспроможності контрагентів, нестабільність попиту, технологічні зміни та конкуренція. У таких умовах підприємству необхідно системно оцінювати можливі втрати як в абсолютному, так і у відносному вимірі, використовуючи методи статистики та теорії ймовірності для підвищення точності прогнозів.

Прийняття управлінських рішень також залежить від ризик-орієнтованості менеджменту. Керівники, які мають різну схильність до ризику, по-різному оцінюють доцільність реалізації тих чи інших стратегічних рішень. Тому для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» важливо забезпечити єдиний підхід до оцінки та управління ризиками, який базуватиметься на об'єктивних даних та прозорих процедурах.

Ефективна стратегія управління ризиками передбачає обов'язкове врахування макроекономічних і ринкових чинників: інфляції, валютних коливань, змін банківських ставок, державного регулювання, цінових коливань на міжнародних ринках та ін. Аналіз цих факторів має стати важливою складовою системи ризик-менеджменту ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

В умовах підвищеної турбулентності підприємству необхідно не лише зменшувати ймовірність настання ризиків, але й створювати механізми їх передачі чи компенсації, наприклад через страхування. Це дозволить уникати критичних втрат у разі реалізації ризикових подій і забезпечити більшу фінансову стійкість. Отже, впровадження комплексної стратегії удосконалення управління ризиками є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сучасних турбулентних умовах.

З метою систематизації процесу виявлення, оцінювання та подальшої нейтралізації фінансових ризиків доцільно представити узагальнену логічну модель їх формування та класифікації. Вона дає можливість комплексно простежити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми та внутрішніми чинниками впливу, визначити характер і специфіку ризикових ситуацій, а також окреслити подальні напрямки управління ними. У контексті діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» така візуалізація особливо важлива, оскільки підприємство функціонує в умовах значної нестабільності, що зумовлює потребу в чітко структурованій системі ризик-менеджменту. Узагальнюючий підхід дозволяє не лише виділити основні групи ризиків, а й оцінити ступінь їх впливу та можливість передбачення або страхування.

На рисунку 3.2 наведено схему визначення причин виникнення фінансових ризиків, їх класифікації та подальшої оцінки за рівнем впливу. Схема відображає поетапний механізм переходу від ідентифікації первинних факторів до формування переліку видів ризиків, що є типовими для машинобудівних підприємств. Вона також демонструє логіку прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності настання небажаних подій та мінімізацію можливих фінансових втрат. Представлена структура дає змогу комплексно оцінити ризикове середовище підприємства та сформулювати обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності.

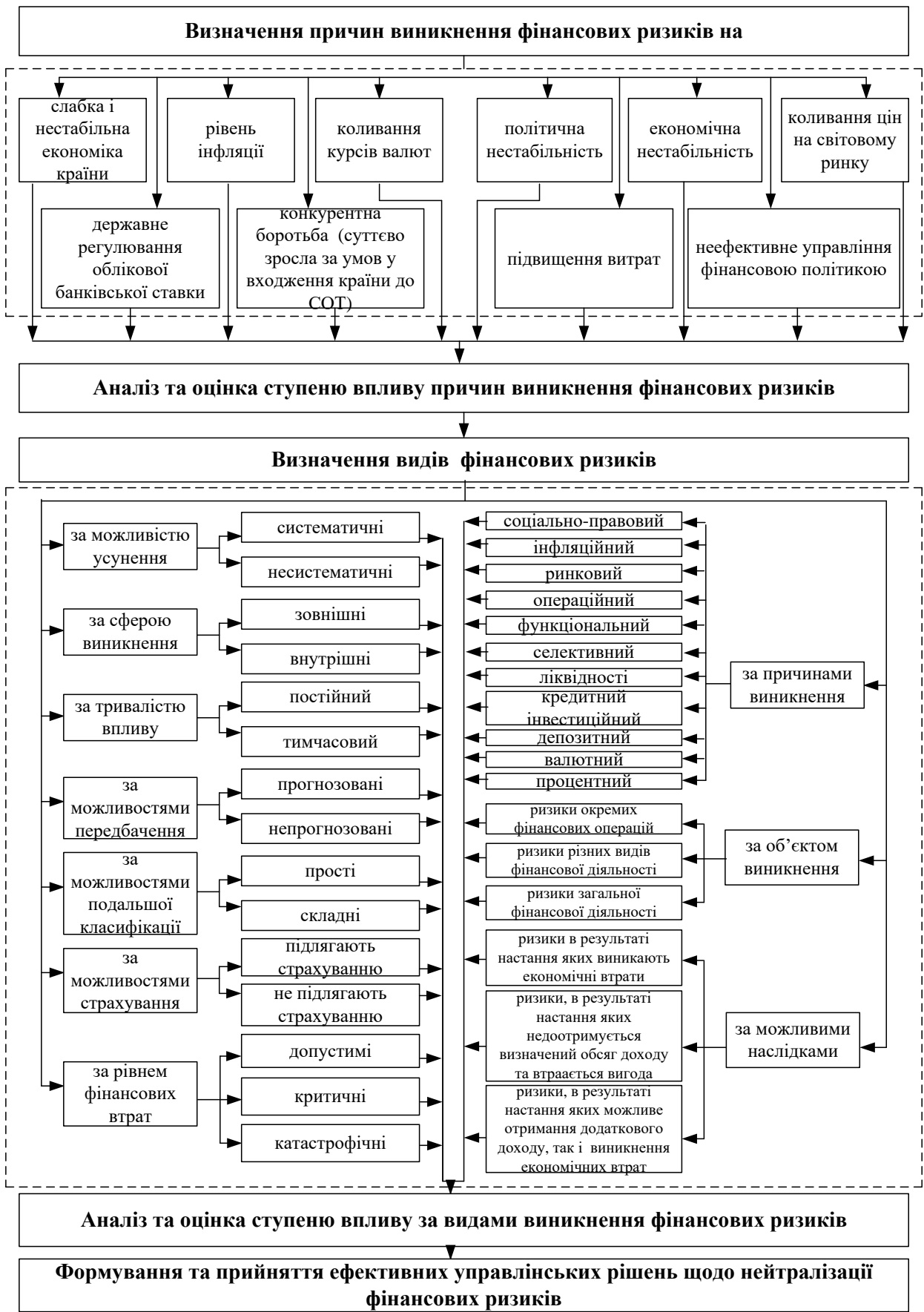


Рис. 3.2. Механізм оцінки та нейтралізації ризиків на підприємстві ТОВ «ХАРКІХОЛОДМАШ»

Рисунок 3.2 відображає структурно-логічну модель формування та оцінювання фінансових ризиків на промисловому підприємстві. Він демонструє взаємозв'язок між зовнішніми й внутрішніми чинниками, що провокують появу ризикових ситуацій, та механізмом їх подальшої ідентифікації. У першому блоці графічно показані основні макро- та мікроекономічні фактори, що формують ризикове середовище: інфляція, валютні коливання, політична та економічна нестабільність, зміна облікової ставки, конкурентний тиск та коливання світових цін. Ці чинники безпосередньо впливають на стабільність операційної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», формуючи передумови для виникнення фінансових загроз.

Наступний етап схеми демонструє аналіз і оцінку ступеня впливу кожної причини на фінансовий стан підприємства, що дозволяє визначити ключові ризикові напрями. Важливо, що модель включає деталізовану класифікацію ризиків за різними ознаками: можливістю уникнення, сферою виникнення, тривалістю впливу, можливістю прогнозування чи страхування, рівнем фінансових втрат та іншими критеріями. Це забезпечує комплексний підхід до систематизації ризикових факторів, характерних для діяльності промислових підприємств машинобудівної галузі.

Завершальний блок схеми демонструє логічний перехід від класифікації до оцінки ризиків та прийняття управлінських рішень щодо їх нейтралізації. Отже, рисунок наочно ілюструє повний цикл управління фінансовими ризиками - від їх виникнення до формування заходів з мінімізації потенційних негативних наслідків.

Отже, подана на рисунку 3.2 структурно-логічна модель дозволяє комплексно охарактеризувати систему виникнення та трансформації фінансових ризиків на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах сучасної економічної турбулентності. Вона підкреслює необхідність системного підходу до управління ризиками, що базується на чіткій ідентифікації причин, їх всебічній оцінці та раціональній класифікації. Такий підхід сприяє

підвищенню точності прогнозування можливих фінансових втрат, що, у свою чергу, забезпечує оперативне розроблення адекватних заходів щодо мінімізації ризикових впливів.

У контексті визначених причин виникнення фінансових ризиків, їх класифікації та механізмів нейтралізації особливого значення набуває формування цілісної та ефективної системи управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». За умов підвищеної турбулентності зовнішнього середовища традиційні підходи до реагування на ризикові ситуації вже не забезпечують належного рівня фінансової стійкості підприємства, що зумовлює потребу в модернізації інструментів та принципів ризик-менеджменту. Саме тому важливо не лише визначити природу ризиків та їх вплив, а й забезпечити системну інтеграцію процесів виявлення, оцінки та моніторингу ризиків у загальну управлінську діяльність підприємства.

Для досягнення цього необхідно врахувати базові принципи управління фінансовими ризиками, які забезпечують узгодженість рішень на всіх рівнях менеджменту та сприяють формуванню прозорої, адаптивної та результативної системи реагування на можливі відхилення. Реалізація таких принципів як своєчасність, достовірність інформації, відповідальність учасників процесу, мінімізація ризикових подій і незалежність управлінських рішень формує основу для подальшого удосконалення ризик-менеджменту підприємства. У свою чергу, практична реалізація цих засад передбачає впровадження інструментів раннього виявлення ризиків, вдосконалення системи моніторингу та інтеграцію оцінювання ризиків у стратегічні та оперативні процеси.

Таким чином, на основі теоретичних засад та виявлених проблем доцільним є представлення узагальненої моделі удосконалення системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. Саме така модель наведена на **рис. 3.3**, який демонструє логіку трансформації системи ризик-менеджменту ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» із урахуванням сучасних викликів та потреб промислового виробництва.



Рис. 3.3. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Рис. 3.3 відображає комплексну модель удосконалення системи управління фінансовими ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», побудовану на поєднанні принципів ризик-менеджменту та практичних напрямів їх реалізації. У верхній частині моделі наведено ключові принципи управління ризиками: усвідомлення обов'язковості їх прийняття, персональна відповідальність учасників процесу, точність формулювання цілей, достовірність інформаційної бази, охоплення всіх рівнів управління, урахування фактора часу та прагнення до мінімізації можливих негативних наслідків. Ці принципи формують фундамент, на якому будується ефективна система реагування на ризики в умовах високої мінливості ринку.

Середня та нижня частини схеми демонструють напрями практичного вдосконалення системи ризик-менеджменту. До них належать інтеграція ризик-орієнтованого підходу у стратегічне та оперативне планування, запровадження аналітичних методів раннього попередження ризикових подій, удосконалення процесу їх вимірювання та постійного моніторингу. Окремо підкреслюється необхідність підвищення обізнаності менеджерів, оскільки ефективне управління ризиками стає невід'ємною частиною оперативного управління підприємством. Рисунок демонструє, що виявлення ризиків на етапі бізнес-процесів сприяє більш зваженим управлінським рішенням, а підготовка регулярних звітів підвищує прозорість та узгодженість дій між підрозділами.

Представлена модель удосконалення системи управління фінансовими ризиками підтверджує, що для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» критично важливо переходити від реактивного до превентивного підходу в управлінні ризиками. Реалізація запропонованих принципів і заходів дозволить підприємству значно підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, своєчасно виявляти критичні зміни у фінансовому стані та мінімізувати ймовірність настання збитків. Комплексність підходу, відображена в моделі, забезпечує узгодження дій між структурними підрозділами, сприяє

підвищенню якості управлінських рішень та формує системне бачення ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження інструментів, відображених на рисунку 3.3, є необхідною умовою посилення фінансової безпеки підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. Модель створює основу для побудови інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка відповідає викликам сучасного ринку та сприяє сталому розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» навіть в умовах підвищеної турбулентності.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в турбулентних умовах господарювання**

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, підвищеної конкуренції та зростаючого впливу зовнішніх ризиків питання ефективного управління ризиками набуває вирішального значення для промислових підприємств. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», діяльність якого безпосередньо залежить від стабільності ланцюгів постачання, технологічної надійності та фінансової стійкості, потребує удосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням сучасних викликів турбулентного середовища. Актуальність дослідження полягає в тому, що лише системний, адаптивний та проактивний підхід до ризиків дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати потенційні можливості, що виникають у кризових ситуаціях.

Запропонована стратегія удосконалення управління ризиками потребує оцінки її ефективності, що дає змогу визначити, наскільки впроваджені заходи сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання ефективності включає аналіз результатів реалізації стратегічних рішень, впливу на ключові показники діяльності, здатність підприємства швидко реагувати на зміни та зменшення ймовірності критичних ризиків.

Такий аналіз дозволяє не лише підтвердити практичну значущість запропонованих рекомендацій, а й сформувати основу для подальшої оптимізації системи ризик-менеджменту ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах постійної турбулентності [61].

Для того щоб обґрунтувати ефективність запропонованої стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», необхідно детально розглянути логіку та послідовність проведення аналізу ризиків як ключового етапу ризик-менеджменту. Саме структурований підхід до ідентифікації, оцінювання та моделювання ризиків дає можливість забезпечити об'єктивність прийнятих управлінських рішень та підвищити результативність впроваджених заходів. У цьому контексті доречно представити узагальнену схему організації робіт з аналізу ризиків, яка відображає основні етапи цього процесу.

Рис. 3.4 демонструє поетапний алгоритм проведення аналізу ризиків - від формування експертної команди до підготовки підсумкового звіту. Включення цієї схеми в підрозділ є необхідним, оскільки вона дозволяє систематизувати процес управління ризиками у рамках запропонованої стратегії та показує, як саме оцінюються потенційні загрози, визначаються ключові фактори та формується механізм їх подолання. Використання цієї моделі забезпечує можливість провести об'єктивну оцінку ефективності стратегії, порівняти очікувані та фактичні результати, а також визначити, наскільки повно підприємство врахувало взаємозв'язки між окремими ризиками в умовах турбулентного середовища.

Структурно-логічна схема оцінки ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на підприємстві відображає послідовний, методично обґрунтований процес, що поєднує експертну оцінку, аналіз факторів ризику та формування комплексного висновку про результативність впроваджених управлінських рішень.

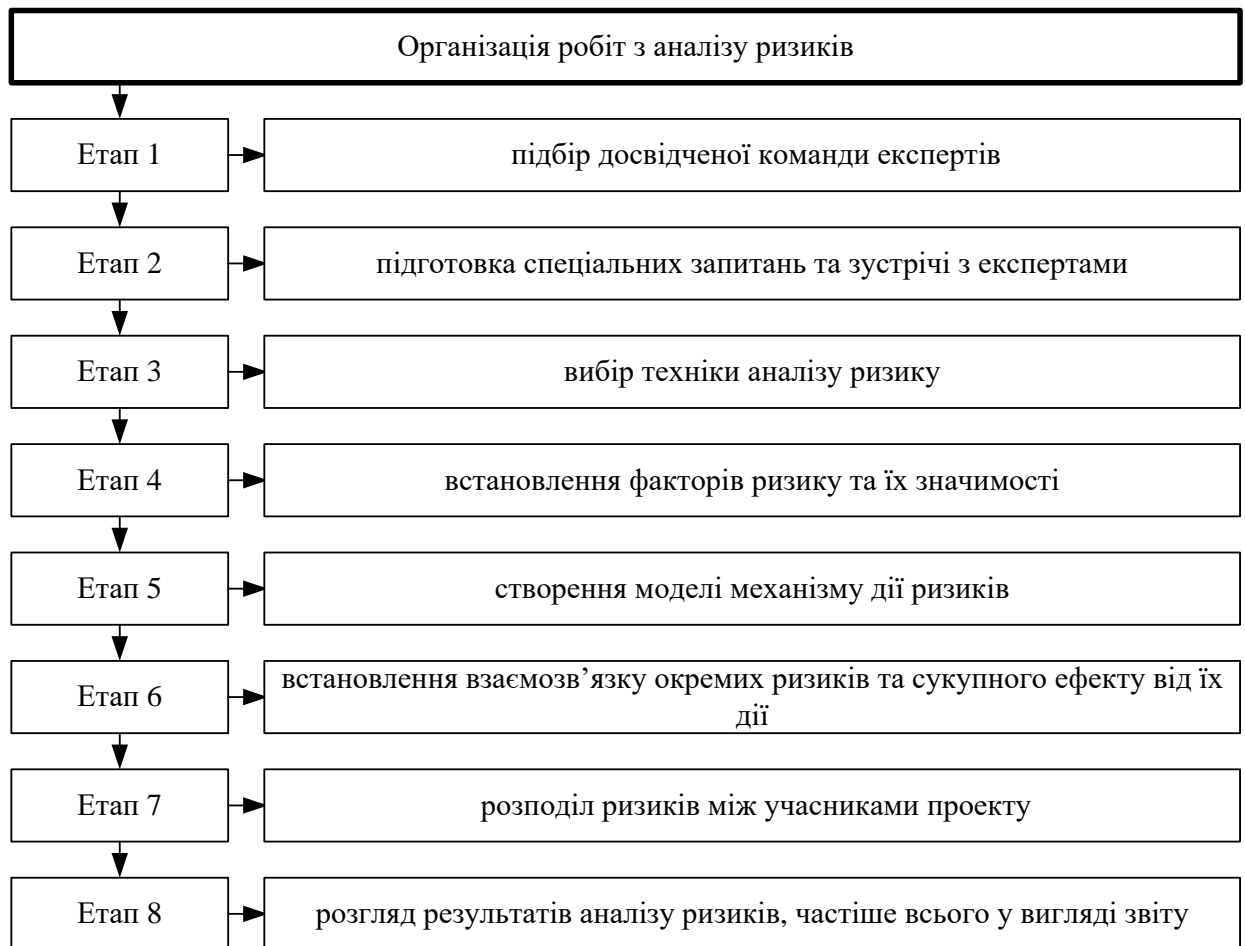


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема оцінки ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на підприємстві

Кожний етап алгоритму має критичне значення, починаючи від добору компетентної команди експертів і закінчуючи формуванням узагальненого звіту, який стає основою для подальших рішень. Така логіка дозволяє уникнути суб'єктивності, оскільки оцінка базується на чітких критеріях, зіставленні впливу ризиків і аналізі механізмів їх нейтралізації. Використання системного підходу забезпечує можливість не лише оцінити ефективність стратегії, а й коригувати її в реальному часі, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сама схема демонструє, що ефективність управління ризиками не може бути визначена односторонньо - вона потребує комплексного аналізу взаємозв'язків між ризиками, їх сумарного впливу та відповідності обраних управлінських заходів стратегічним цілям підприємства. Завдяки такій

структурованій процедурі підприємство отримує можливість об'єктивно оцінити, чи дійсно запроваджена стратегія сприяє підвищенню стійкості, мінімізації фінансових втрат та зміцненню конкурентних позицій у турбулентних умовах господарювання. Таким чином, схема виступає не просто інструментом оцінки, а ключовим елементом процесу стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість рішень та підвищує якість фінансово-економічного розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Оцінка ефективності запропонованої стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» набуває особливого значення в умовах сучасної економічної турбулентності, коли підприємство стикається з високою непередбачуваністю зовнішнього середовища, коливаннями ринкової кон'юнктури та впливом макроекономічних шоків. Використання структурно-логічної схеми дозволяє провести об'єктивне вимірювання дієвості впроваджених заходів, визначити їхню спроможність зменшувати негативний вплив ризикових факторів і підвищувати стабільність фінансових результатів. Такий підхід створює системне бачення того, наскільки узгоджено працює механізм управління ризиками, чи забезпечує він досягнення стратегічних цілей підприємства та якою мірою сприяє зміцненню його конкурентної позиції на ринку [68].

Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» впровадження вдосконаленої стратегії управління ризиками означає перехід від реактивної до проактивної моделі управління, де домінує не лише реагування на загрози, а й їх завчасне ідентифікування та мінімізація. Оцінка ефективності такої стратегії дає змогу визначити, чи підвищилася якість управлінських рішень, чи зменшилася частка непрогнозованих витрат і чи вдалося забезпечити фінансову стійкість у періоди економічної нестабільності. Це також дозволяє оцінити рівень взаємодії між підрозділами, швидкість адаптації підприємства до змін і ступінь відповідності управлінських заходів реальним викликам ринку. У підсумку комплексний аналіз за представленою схемою формує підґрунтя для

корекції стратегії, її оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи ризик-менеджменту в цілому.

Оцінювання ефективності стратегії управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» спирається на систему інтегрованих показників, що дають змогу всебічно оцінити як фінансові результати, так і зміни у рівні ризиковості діяльності (рис. 3.5). Першою групою є фінансові показники, що відображають здатність підприємства зберігати або нарощувати фінансову стійкість у нестабільних умовах. До них належать рівень рентабельності, динаміка чистого прибутку, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності.

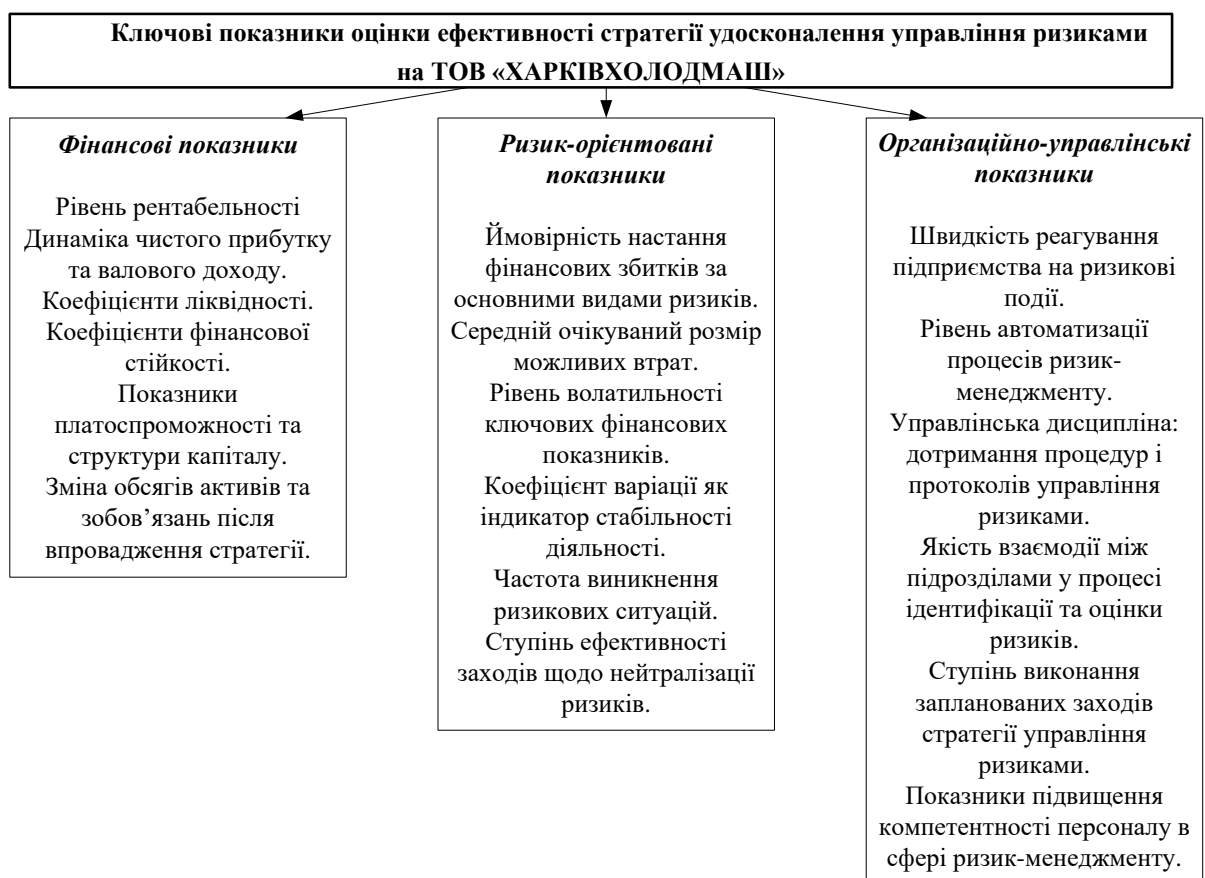


Рис. 3.5. Ключові показники оцінки ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Зростання цих показників після впровадження стратегічних заходів свідчить про зменшення впливу негативних чинників і підвищення фінансової стабільності. Особливо важливим є покращення структури капіталу та

зменшення боргового навантаження, оскільки саме фінансові ризики мають ключове значення для підприємства в умовах турбулентності.

Другою групою є ризик-орієнтовані показники, які демонструють ступінь зниження ризиковості основних бізнес-процесів. До них належить рівень ймовірності настання фінансових втрат, середній розмір можливих збитків, ступінь волатильності ключових показників діяльності, а також коефіцієнт варіації, що дозволяє оцінити стабільність динаміки результатів. Зменшення цих параметрів свідчить про ефективність застосованих інструментів ризик-менеджменту, таких як диверсифікація, самострахування, оптимізація структури витрат та удосконалення системи прогнозування.

Окреме місце займають організаційно-управлінські показники, що відображають якість роботи системи ризик-менеджменту як єдиного механізму. До них належать швидкість реагування на ризикові ситуації, ступінь автоматизації процесів аналізу ризиків, якість комунікації між підрозділами, рівень виконання розроблених процедур та відповідність управлінських рішень встановленим стандартам. Підвищення цих показників доводить, що стратегія не лише мінімізує загрози, а й вдосконалює організаційну структуру підприємства.

У табл. 3.2. наведена оцінка ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДАШ».

Оцінка ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДАШ» засвідчила, що впроваджені заходи мають комплексний позитивний вплив на фінансову діяльність, ризикову стійкість та організаційно-управлінську результативність підприємства. Підвищення фінансових показників свідчить про раціональніше використання ресурсів, зменшення непродуктивних витрат та покращення прибутковості в умовах нестабільності. Зменшення рівня ризикових впливів і ймовірності виникнення критичних подій демонструє дієвість аналітичних і моніторингових інструментів, інтегрованих у систему управління ризиками.

Оцінка ефективності стратегії удосконалення управління ризиками на  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Напрямок оцінювання	Оцінка та обґрунтування
Фінансові показники	Реалізація стратегії забезпечила покращення ключових фінансових індикаторів, зокрема рентабельності активів, власного капіталу та продукції. Оптимізація витрат та зниження непередбачуваних втрат сприяли підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Покращені показники ліквідності та оборотності підтверджують ефективніше використання ресурсів та кращу адаптацію до турбулентних умов ринку.
Ризик-орієнтовані показники	Застосування стратегії дозволило зменшити ймовірність настання критичних ризикових подій, скоротити очікувані збитки та підвищити рівень ризикової стійкості підприємства. Впровадження систематичного моніторингу ризиків та інструментів оцінки сприяло більш точному прогнозуванню та обґрунтованому прийняттю рішень.
Організаційно-управлінські показники	Підприємство продемонструвало зростання ефективності управлінських процесів, зокрема покращення якості комунікації, швидкості реагування на зовнішні загрози та узгодженості між підрозділами. Підвищення рівня цифровізації контролю ризиків та автоматизації процесів сприяло більшій прозорості, оперативності та гнучкості системи управління ризиками.

На організаційному рівні стратегія сприяла посиленню внутрішньої координації, підвищенню адаптивності управлінських процесів та зростанню швидкості реагування на зовнішні загрози. Сукупність цих результатів підтверджує ефективність запропонованої стратегії та доцільність її подальшого розвитку з метою формування високорівневої, стійкої та гнучкої

системи управління ризиками, здатної забезпечити стабільне функціонування ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у турбулентних умовах господарювання.

### **Висновки до 3 розділу**

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано комплексну стратегію удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» з урахуванням турбулентних умов сучасного господарювання. На основі встановлених принципів управління фінансовими та операційними ризиками сформовано цілісну систему, яка охоплює всі рівні управління підприємства, передбачає чітке визначення відповідальності, забезпечує достовірність інформаційних потоків і посилює аналітичну складову процесу прийняття рішень. Запропонована модель інтегрує оцінювання ризиків у стратегічні та оперативні процеси, сприяє формуванню ризик-орієнтованої культури та підвищує прозорість управлінських дій.

Розроблена структурно-логічна схема організації робіт з аналізу ризиків і схема оцінювання ефективності стратегії дозволили систематизувати послідовність дій та узгодити інструментарій ризик-менеджменту із практичними потребами підприємства. Проведена оцінка ефективності стратегії на основі фінансових, ризик-орієнтованих та організаційно-управлінських показників засвідчила здатність запропонованих заходів зменшувати ймовірність та силу негативних впливів ключових ризиків, підвищувати стійкість бізнес-процесів і забезпечувати безперервність діяльності підприємства. Реалізація розроблених заходів сприятиме формуванню стійкої, проактивної системи ризик-менеджменту, здатної підтримувати стабільний розвиток підприємства навіть у періоди підвищеної турбулентності економічного середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних турбулентних умовах господарювання система управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств. Високий рівень невизначеності, швидкі зміни ринкової кон'юнктури, технологічні зрушення, політична й економічна нестабільність зумовлюють необхідність переходу від реактивного до проактивного ризик-менеджменту, що інтегрується у стратегічне планування та щоденне управління підприємством. У роботі доведено, що ризик-менеджмент має виконувати не лише захисну, а й стратегічну, аналітичну та інноваційну функції, дозволяючи підприємству використовувати турбулентність як джерело нових можливостей.

Аналіз діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», проведений у другому розділі, дав змогу виявити низку ключових ризиків фінансового, операційного, кадрового, технологічного та стратегічного характеру. Результати дослідження засвідчили, що на підприємстві наявна лише часткова, фрагментарна система ризик-менеджменту, що не відповідає сучасним вимогам та не забезпечує достатнього рівня адаптивності. Зокрема, ідентифіковано проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом, високим ступенем зношеності обладнання, волатильністю попиту та недостатністю інформаційно-аналітичного забезпечення. Це визначило необхідність модернізації системи ризик-менеджменту відповідно до рекомендацій методології COSO ERM.

У третьому розділі розроблено комплексну стратегію удосконалення управління ризиками на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що включає формування організаційної структури ризик-менеджменту, впровадження механізмів ідентифікації, оцінки, моніторингу та нейтралізації ризиків, а також створення внутрішнього інформаційно-аналітичного середовища. Запропонована структурно-логічна модель оцінювання ризиків і система

показників ефективності дала змогу всебічно оцінити результативність стратегії та підтвердила її здатність підвищувати стійкість підприємства, зміцнювати фінансові результати та мінімізувати негативний вплив ключових ризиків. Проведена оцінка на основі фінансових, ризик-орієнтованих та організаційно-управлінських індикаторів довела, що імплементація запропонованих заходів забезпечує як зниження ризикового навантаження, так і підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Розроблено наступні пропозиції щодо удосконалення системи управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання:

1. Запровадити інтегровану систему ризик-менеджменту на основі методології COSO ERM, яка передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, їх оцінку, моніторинг та реагування з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

2. Створити окремий підрозділ або функцію ризик-менеджменту, відповідальну за координацію процесів аналізу ризиків, формування ризик-орієнтованої культури, розробку політик і процедур щодо управління ризиками.

3. Посилити інформаційно-аналітичну систему підприємства, забезпечивши її актуальними даними щодо внутрішніх процесів, ринкових тенденцій, фінансових показників і потенційних зовнішніх загроз. Це дозволить підвищити точність прогнозування та оперативність реагування.

4. Модернізувати виробниче обладнання та технологічні процеси, що дозволить зменшити технологічні та операційні ризики, підвищити якість продукції та скоротити витрати.

5. Впровадити систему безперервного моніторингу ключових ризиків, використовуючи цифрові інструменти - ВІ-системи, прогнозні моделі, програмне забезпечення для аналізу ризиків.

6. Запровадити програму управління кадровими ризиками, що включає розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, планування зайнятості, мотиваційні механізми та формування кадрового резерву.

7. Розробити механізми фінансового захисту від ризиків, зокрема страхування, створення резервів, диверсифікацію джерел фінансування та оптимізацію структури капіталу.

8. Підвищити якість комунікацій та внутрішньої взаємодії, забезпечивши швидкий обмін інформацією про ризики між підрозділами та регулярне інформування керівництва щодо рівня ризикового навантаження.

9. Впровадити систему оцінки ефективності управління ризиками, що враховує фінансові, операційні та організаційні показники, що дасть змогу контролювати ступінь успішності реалізації стратегії ризик-менеджменту.

10. Забезпечити постійне оновлення та адаптацію стратегії управління ризиками, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, нові технології, ринкові загрози й можливості.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що побудова ефективної системи управління ризиками необхідна для забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Впровадження комплексного ризик-менеджменту сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню конкурентних переваг та формуванню стійкої бізнес-моделі, здатної функціонувати навіть у періоди високої турбулентності зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
2. 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.
3. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29. 6. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проектів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
4. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
5. Михайленко О.В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
6. Скопенко Н. С., Андреюк Н. В. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Випуск 2 (31). С. 29–42.
7. Овчиннікова В.О., Обруч Г.В., Міщенко В. В. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322811>
8. Панченко Г. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. № 1(22). С. 79-84.
9. Писаревська Г., Шуба Т., Вавілов Б. Розвиток бізнес-комунікацій як елемента управління корпоративною культурою підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 468-474. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-72

10. Чобіток, І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*, (4 (54)), С. 186-193.

11. Дем'яненко, Т. І., & Лапєєв, І. О. (2023). Стан розвитку діджиталізації в Україні. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29145/1/Zbi% C3% B3r\\_ prac\\_Tom\\_1\\_2023-278-281.Pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29145/1/Zbi%20C3%20B3r_prac_Tom_1_2023-278-281.Pdf) , С. 278-281.

12. Дем'яненко, Т., Яковенко, І. (2022). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08)

13. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>.

14. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.

15. Іваненко В. С., Курепін В. М. Наближення національного законодавства до міжнародних норм з питань безпеки праці // OSHAgro - 2023: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 жовтня 2023 р.). Київ : НУБіП України, 2023. С. 66-69. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15934>.

16. Курепін В. М., Пряслова Н. М. Оцінка ризиків на робочому місці - підхід для малих і середніх підприємств // OSHAgro - 2023 : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 жовтня 2023 р.). Київ : НУБіП України, 2023. С. 55-57. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15930>

17. Grynko, T., Gviniashvili, T., & Yuldashev, R. (2024). Аналіз систем управління ризиками на підприємствах. *Ekonomichnyy analiz*, 34(2), С. 223-236.
18. Кузнецова В. А. Сучасні підходи, стратегія та тактика до управління ризиками на підприємстві. OSHAgro - 2024 : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30 вересня 2024 року). Київ : МОН України, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Науково-виробничий журнал «Охорона праці», Європейське співтовариство з охорони, 2024. С. 5-7.
19. Андрушкевич, Н., & Григорян, Г. (2024). Технологія, переваги та ризики віртуального підприємства. *Економічний простір*, (189), С. 174-178. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-32>
20. Тарлопов, І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-49>
21. 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.
22. 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.
23. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage. Hungary*. 2020. № 45. P. 5. P. 23–35.
24. Tomashuk I. V. Problems and prospects of management development of rural territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 5. P. 214–220.
25. Riazanova N. O. Formation of risk management system at industrial enterprises. *Academic Review*. 2022. Vol. 1, no. 56. P. 63–73. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7>

26. Білоус, С., Мельниченко, О., & Данилюк, Р. (2025). Синергія управління ризиками та цифровізації: інституційні засади розвитку регіональної економіки після кризи. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>.

27. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>

28. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. 4 (32). С. 208-217. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-208-217](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-208-217)

29. Нечаєва І., Шиловець І. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Випуск 6. С. 137-145.5.

30. Самойлович А. Наукові підходи до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2. С. 131–147. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-10>

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

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

33. 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> (дата звернення 20.08.2023 р.)

34. 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 \(mnaeu.edu.ua\)](https://mnaeu.edu.ua) (дата звернення 10.08.2023 р.)

35. Marker A. Enterprise Risk Management 101: Programs, Frameworks, and Advice From Experts. June 26, 2017. URL: <https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide> (дата звернення 13.08.2023 р.)

36. Diptiben Ghelani. Cyber Security, Cyber Threats, Implications and Future Perspectives: A Review. American Journal of Science, Engineering and Technology. 2022. DOI: 10.22541/au.166385207.73483369/v1

37. Datskova D. Ukrainian Digital Consumer Profile. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 19 квітня 2018 року, м. Полтава. Полтава, 2018. С.91-93.

38. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pp. 258-266. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>

39. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . Revista Gestão & Tecnologia, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>

40. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) Volume-8, Issue 3C, 256-262, November 2019 ISSN: 2277-3878, <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c/>

41. Viktoriia Chobitok, Tetiana Obydiennova, Yulia Us, Tetiana Demyanenko, Olena Skoromna. (2020). The Information Management of Business Enterprises Development Under The New Digitalised Economy. International

Journal of Advanced Science and Technology, 29(8s), 2337 - 2343. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14708>

42. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.

43. Коюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO [Електронне видання] / В. О. Коюда // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер. 2019 р. – Х. : Вид. ФОП Панов А. М., 2019. – С. 112-114.

44. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. Наукові перспективи. № 9 (51) 2024. С.486-495. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-486-495)

45. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.

46. Горященко Ю. Г., Ільченко В. М. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2020\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_22)

47. Грищенко І.К. Адаптивні стратегії розвитку на базі штучного інтелекту: досвід малих підприємств. Бізнес-стратегії. 2022. №5. С.65-72.

48. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. Development Service Industry Management. 2024. № 3. С. 19-25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).

49. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Наук. журнал. Серія: Економічні науки. 2018. № 21. С. 106–111.

50. Діденко Є. (2023). Парадигма цифрового маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету, № 6. С. 247-250. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41>

51. Дуднєва Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10).

52. Дуднєва Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. Електронний журнал «Ефективна економіка».2025 № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>

53. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

54. Карпіщенко О. О., Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Електронний архів Сумського державного університету. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>

55. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299.

56. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 1. С. 21-36.

57. Монастирський, Г. Л., Стефінів В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 11. Івано-Франківськ : Плай, 2015. С. 38-43.

58. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Науковий

вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 32. С. 99-103.

59. Командровська В. Є. Інноваційний потенціал підприємства та розвиток його складових у посткризовий період [Електронний ресурс] : [стаття] / В. Є. Командровська. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(3\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(3)_36). – Станом на 01.11.2023. – Назва з екрана.

60. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 1 (7). – С. 85-90.

61. Левицький В. В. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства / В. В. Левицький, І. Ю. Суханова // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 26. С. 89-94.

62. Лепейко Т. І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, А. М. Баланович // Економіка розвитку. – 2017. – № 4 (84) – С. 49-59.

63. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. С. 369-373.

64. Микитюк П. Інноваційний розвиток промислового підприємства [Електронний ресурс] : [стаття] / П. Микитюк. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12\(3\)\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_74). – Станом на 10.11.2023. – Назва з екрана.

65. 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.

66. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. С. 313–318.

67. Nasrullayev R., Holubkin S. The organizational and economic mechanism of risk management in enterprises under digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 3. P. 118–121. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-21>

68. Чобіток В.І., Трохимчук С. М. Управління ризиками підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – С. 265 – 266. . URL: <https://lnk.ua/Menl0RLNg>

69. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. Проблеми економіки. 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>

70. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 80–84. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>

## **ДОДАТКИ**

Промисловий холодильний агрегат



Електрична пекарська шафа (модель ШПЕ-3)



Чавунна дверцята для печі зі склом, декоративні/функціональні двері  
приладів, печей, камінів



Фітинги для гідравлічних рукавів - з'єднувальні елементи, адаптери, штуцери й інші компоненти.



**Трохимчук С. М.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»*  
*ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*  
**Чобіток В. І. д. е. н., проф.,**  
*завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва*  
*ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»*  
*ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах цифрової економіки управління ризиками підприємства набуває нового значення. Застосування цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних потребують переосмислення підходів до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Відповідно, підприємства мають адаптувати свої системи управління ризиками до викликів цифрового середовища, формуючи проактивну стратегію ризик-менеджменту.

Цифрова трансформація супроводжується появою нових кіберризиків, витоків даних, збоїв IT-систем, втрати доступу до хмарних сервісів і ризиків, пов'язаних зі штучним інтелектом, що вимагає системного підходу до управління ними, який поєднує технологічні, організаційні та стратегічні інструменти. Ефективний ризик-менеджмент у цифровій економіці має бути інтегрований у загальну бізнес-стратегію підприємства відповідно до стандартів ISO 31000 та COSO ERM, адже управління ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління та сприяє підвищенню ефективності цифрових інвестицій. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє прогнозувати потенційні загрози, моделювати сценарії розвитку подій і забезпечувати точніше оцінювання ризиків, що в цілому підвищує стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки. [2].

Не менш важливою є побудова ризик-орієнтованої корпоративної культури. Підприємства мають формувати у працівників розуміння безпеки даних,

етичного використання технологій і необхідності постійного навчання у сфері кібербезпеки [3].

Ключовим завданням ризик-менеджменту в умовах цифрової економіки є створення адаптивної системи реагування на зміни зовнішнього середовища. Для цього підприємства впроваджують гнучкі методики управління ризиками, використовують цифрові панелі моніторингу, а також розробляють антикризові сценарії дій.

У табл. 1 узагальнено ризики підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та методи управління.

Таблиця 1

**Ризики підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та методи управління**

№	Тип ризику	Опис ризику	Методи управління та мінімізації
1	Кіберризика	Загроза несанкціонованого доступу до IT-систем, атак хакерів, вірусів, шкідливого ПЗ	Антивірусний захист, системи IDS/IPS, регулярний аудит безпеки, навчання персоналу
2	Ризики витоку даних	Неправомірне розповсюдження конфіденційної інформації	Шифрування даних, контроль доступу, політики конфіденційності, регулярний аудит доступу
3	Збої IT-систем	Перебої роботи програмного забезпечення та інфраструктури	Резервування систем, відновлення після аварій, регулярне тестування інфраструктури
4	Втрати доступу до хмарних сервісів	Неможливість користуватися критичною інфраструктурою в хмарі	Використання багатохмарних стратегій, SLA з провайдерами, резервні копії
5	Ризики штучного інтелекту та автоматизації	Неправильні рішення систем ШІ, збої автоматизованих процесів	Тестування моделей, контроль алгоритмів, поетапне впровадження

Ефективна система ризик-менеджменту забезпечує захист бізнесу від загроз, створює передумови для стабільного розвитку та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

**Література**

1. Jajuga, Krzysztof, Dziechciarz, Józef. Data Analysis for Risk Management – Economics, Finance and Business. Basel : MDPI, 2024. 1 p. (перевидання). ISBN 978-3-7258-1416-9. Режим доступу: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/312693/1/MDPI\\_9783725814169.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/312693/1/MDPI_9783725814169.pdf)
2. Чобіток, В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. *Бізнес Інформ*, 2020. (5 (508)), С. 451-457.
3. Slassi-Sennou, Siham, Elmouhib, Soufiane. Managing Financial and Operational Risks Through Digital Transformation: The Mediating Influence of Information and Communication Technologies' Adoption and Resistance to Change. – *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 3. Article 128. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030128>

## Демонстраційний матеріал кваліфікаційної роботи

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»

Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ В ТУРБУЛЕНТНИХ  
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Виконав: здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (ОП «Митна справа») ТРОХИМЧУК Сергій Миколайович

Керівник: завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, доктор економічних наук, професор ЧОВІТОК Вікторія Іванівна

*Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління ризиками на підприємстві в турбулентних умовах господарювання, розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління ризиками на підприємстві з урахуванням викликів турбулентного середовища.*

*Об'єктом дослідження є процес управління ризиками на підприємстві в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.*

*Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади управління ризиками на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також напрями його удосконалення з урахуванням викликів нестабільного господарського середовища.*



### Етапи аналізу ризику



04

### Асортимент ТОВ «ХАРКІВКОЛОДМАШ»



Промисловий колісний агрегат



Фітінги для сільськогосподарських ручків – з'єднувачі і адаптери, адаптери, штуцери з різьб'яними колпачками.



05

### Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Середньобісна чисельність персоналу, осіб	72	63	39
Кількість працівників на роботу, осіб	4	5	3
Кількість звільнень, що звільнився, осіб	17	8	4
Кількість робітників, що звільнено за класами безпеки і за порушення трудової дисципліни, осіб	1	1	2
Жінки	18	22	19
Чоловіки	54	41	40
Спеціалістів	39	27	23
Функція без вищої освіти	42	36	35

### Динаміка кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	Абсолютний приріст, осіб		Відсотковий приріст, %	
	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньобісна чисельність персоналу	-9	-4	-12,5%	-6,35%
Кількість працівників на роботу	+1	-2	+23,0%	-40,0%
Кількість звільнень, що звільнився	-4	-4	-33,3%	-50,0%
Звільнено за класами безпеки і порушення дисципліни	0	+1	0,0%	+100,0%
Жінки	+4	-3	+22,2%	-13,6%
Чоловіки	-13	-1	-24,1%	-2,44%
Спеціалістів	-3	-4	-10,0%	-14,8%
Функція без вищої освіти	-6	0	-14,3%	0,0%

06

### Можливі ризики для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Категорія ризику	Суть ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки для підприємства
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників та висока вимога до продуктивності праці	Старіння кадрів, відсутність спеціалістів, відсутність мотивації та розвитку персоналу	Зниження продуктивності, збільшення браку, зростаючий витрат на навчання в компанії
Виробничо-технічні	Зниження об'єктивності та рівня технологічних змін	Відсутність інвестицій у модернізацію, витрати у доріжному напрямку	Проблеми виробництва, зниження конкурентів, збільшення витрат грошових коштів
Фінансово-операційні	Неадекватність фінансових ресурсів у зв'язку змінною ціною на енергію	Зростаючі обсяги витрат, збільшення витрат на енергію, обмежений доступ до кредитних коштів	Зниження виробництва, збільшення оборотного капіталу, ризик збитків
Маркетингові	Зниження ринкової частки через посилення конкуренції та нестабільність попиту	Активність конкурентів, зміна поведінки клієнтів, відсутність інтегрованого ринку збуту	Втрата клієнтів, падіння обсягів продажів, збільшення вартувальності
Логістичні	Ризиків в постачанні комплектуючих і матеріалів	Високі ціни, зрушення транспортної інфраструктури, залежність від окремих постачальників	Зниження виробництва, збільшення витрат, порушення строку виконання замовлень

07

**Механізм оцінки та  
нейтралізації ризиків на  
підприємстві ТОВ  
«ХАРКІХОЛОДМАШ»**



**Удосконалення системи  
управління ризиками на  
підприємстві ТОВ  
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»**



**Оцінка ефективності  
стратегії удосконалення  
управління ризиками на  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

Напрямок покращення	Оцінка та обґрунтування
Фінансові покращення	Результати стратегії забезпечили покращення ключових фінансових показників, зокрема рентабельності витрат, власного капіталу та продукції. Оптимізація витрат та зменшення витратобезумовних витрат сприяли підвищенню прибутковості та збільшенню фінансової стійкості підприємства. Покращені показники ліквідності та оборотності підтверджують ефективність використання ресурсів та зростаючу здатність до турбулентності учасу ринку.
Ризик-орієнтовані покращення	Застосування стратегії дозволило зменшити ймовірність виникнення критичних ризиків операційної діяльності, зокрема операційні ризики, операційні ризики операційної діяльності та операційні ризики операційної діяльності. Впровадження систематичного моніторингу ризиків та інструментів оцінки операційних ризиків збільшило прозорість та обґрунтованість прийнятих рішень.
Організаційно-управлінські покращення	Підприємство продовжувало зростати ефективності управлінських процесів, зокрема покращення якості комунікацій, швидкості реагування на зовнішні загрози та узгодженості між підрозділами. Підвищення рівня цифровізації контролю ризиків та автоматизації процесів сприяло збільшенню прозорості, оперативності та гнучкості системи управління ризиками.

08

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**