



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві»
(на прикладі ТОВ «Максимус центр»)

студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
Кравчути Сергія Миколайовича
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

(підпис)

Живко Зінаїда Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____

(підпис)

Сенишин Оксана Степанівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Львів -2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
«Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві» (на
прикладі ТОВ «Максимус центр»)

Студента

Кравчути С. М.
(прізвище та ініціали)

групи ММОА-21

Керівник роботи



(підпис)

Живко З.Б.
(прізвище та ініціали)

Консультанти

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Сенишин О.С.
(прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри

(підпис)

Янків М.Д.
(прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кравчуті Сергію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві»**

Керівник роботи **Живко Зінаїда Богданівна**

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року № 65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ – шляхи удосконалення, пропозиції. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.7 і табл. 1.1 – 1.13 – управління ризиками, формування концепції управління ризиками та практичного досвіду закордонних компаній.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.13 – аналіз фінансово-господарської діяльності, системи управління ризиками, моделі управління ризиками

Рис. 3.1 – 3.9 – шляхи покращення системи управління ризиками, етапи поліпшення процесу управління ризиками

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 31 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент

(підпис)

Кравчута С.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Живко З.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кравчута С.М. Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві (на прикладі ТОВ «Максимус центр»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 110 сторінок, включаючи 21 таблицю, 15 рисунків, 5 додатків.

У роботі досліджено удосконалення процесу управління ризиками з метою підвищення ефективності підприємства. Об'єктом дослідження є підприємство як система управління, а предметом - процеси та підходи до покращення процесу управління ризиками. Запропоновано рекомендації щодо створення комплексної стратегії управління ризиками, що включають ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку і реалізацію стратегії, моніторинг та оцінку стратегії.

Ключові слова: стратегія, управління ризиками, моніторинг, ефективність, фінансові ризики, операційні ризики, кіберризики.

ANOTACION

Kravchuta S.M. Improvement of the Risk Management Process at the Enterprise (Based on the Example of LLC «Maximus Center»). – Manuscript. A study submitted for the Master's degree in the field of «Management and Administration», specialization in «Management of Organizations and Administration» («Business Administration»). – Lviv, 2025.

The work comprises 110 pages, including 21 tables, 15 figures, and 5 appendices.

This study investigates the improvement of the risk management process to enhance the efficiency of the enterprise. The object of the research is the enterprise as a management system, and the subject is the processes and approaches to improving risk management. Recommendations for the development of a comprehensive risk management strategy are proposed, including risk identification and assessment, strategy development and implementation, as well as strategy monitoring and evaluation.

Keywords: strategy, risk management, monitoring, efficiency, financial risks, operational risks, cyber risks.

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1	Економічна сутність управління ризиками та їх класифікаційні ознаки.....	11
1.2	Концепція формування системи управління ризиками та методика забезпечення підприємства...	21
1.3	Зарубіжний досвід управління ризиками на підприємстві.....	31
	Висновок до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАКСИМУС ЦЕНТР».....	45
2.1	Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Максимум центр».....	45
2.2	Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи забезпечення ТОВ «Максимум центр».....	55
2.3	Оцінка рівня ризику діяльності з використанням ІТ-технологій в ТОВ «Максимум центр».....	65
	Висновок до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «МАКСИМУС ЦЕНТР».....	77
3.1	Заходи з покращення процесу управління ризиками ТОВ «Максимум центр».....	77
3.2	Пріоритетні методи нейтралізації фінансових ризиків як складова забезпечення діяльності ТОВ «Максимум центр».....	91
3.3	Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства.....	100
	Висновок до розділу 3.....	106
	ВИСНОВКИ	108
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
	ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції ефективне управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стабільної діяльності підприємств. Ризики, що виникають у процесі функціонування підприємств, мають різноманітний характер - від фінансових до операційних та репутаційних. Їх своєчасна ідентифікація, оцінка та мінімізація є необхідною умовою не лише для збереження позицій на ринку, а й для досягнення довгострокового успіху.

Особливо актуальним є вдосконалення процесу управління ризиками для малих і середніх підприємств, які зазвичай обмежені в ресурсах для впровадження комплексних управлінських систем. У цьому контексті ТОВ «Максимум центр» є прикладом компанії, яка стикається із численними викликами та потребує ефективних підходів до управління ризиками, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих підходів до управління ризиками на підприємстві ТОВ «Максимум центр» та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління ризиками в діяльності ТОВ «Максимум центр» на основі аналізу сучасних теоретичних підходів, практичного досвіду та економічних реалій.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Максимум центр» - як система управління ризиками в діяльності підприємств, зокрема в умовах сучасних економічних викликів.

Предмет дослідження: процеси управління ризиками в діяльності підприємств, зокрема в умовах сучасних економічних викликів; методи, інструменти та механізми управління ризиками, їх вплив на економічну безпеку підприємства, а також шляхи вдосконалення ризик-менеджменту для оптимізації діяльності.

Основними завданнями при написанні магістерської кваліфікаційної роботи є: 1) Розкрити поняття ризику, його ключові характеристики та

надати класифікацію ризиків за різними ознаками. 2) Висвітлити принципи управління ризиками в сучасних умовах, розробити модель системи управління ризиками підприємства. 3) Розглянути використання інформаційних технологій для аналізу ризиків, оцінити ефективність впровадження ІТ-рішень на підприємстві. 4) Надати загальну інформацію про підприємство, провести аналіз фінансових показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність). 5) Виявити основні господарські ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, оцінити ефективність впровадження ІТ-рішень на підприємстві. 6) Розробити заходи з мінімізації ризиків, запропонувати механізми підвищення ефективності ризик-менеджменту, створити рекомендації для розвитку антикризового управління. 7) Запропонувати методики управління кредитними, валютними та іншими фінансовими ризиками, розглянути взаємозв'язок ризиків та економічної безпеки та надати рекомендації щодо інтеграції ризик-менеджменту у загальну стратегію компанії. Ці завдання допоможуть ТОВ «Максимум центр» ефективно управляти ризиками, зменшити їх вплив на бізнес і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Управління ризиками є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Максимум центр». Основні завдання управління ризиками в контексті вдосконалення процесу управління ризиками можуть включати: ідентифікацію ризиків; оцінку ризиків; розробку стратегій управління ризиками; моніторинг і контроль ризиками; комунікацію ризиків; комунікацію ризиків; навчання та підвищення обізнаності; аналіз та вдосконалення процесів; впровадження технологій.

Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це може включати фінансові, операційні, стратегічні та зовнішні ризики. Аналіз і оцінка ймовірності виникнення ризиків та їх можливого впливу на підприємство. Використання якісних та кількісних методів для визначення пріоритетності ризиків.

Визначення заходів для уникнення, зменшення, передачі або прийняття ризиків. Це може включати створення резервів, страхування, впровадження нових технологій або зміну бізнес-процесів. Постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів, що вживаються для їх управління. Включає в себе регулярні звіти та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Забезпечення належної комунікації ризиків серед усіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, керівництво та інвесторів. Це допомагає створити культуру управління ризиками в організації. Проведення навчальних програм для співробітників щодо управління ризиками, щоб підвищити їх обізнаність і готовність до реагування на ризики.

Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності управління ризиками як для ТОВ «Максимус центр», так і для інших підприємств, що прагнуть адаптуватися до мінливого бізнес-середовища.

Управління ризиками є ключовим елементом забезпечення економічної безпеки підприємства. На сучасному етапі вітчизняні компанії, зокрема в умовах невизначеності та турбулентності, часто стикаються з фінансовими, операційними, репутаційними та іншими видами ризиків, що негативно впливають на їхню діяльність. Одним із прикладів таких викликів є фінансово-господарська нестабільність, пов'язана з війною, що супроводжується зростанням неплатежів, втратами активів та порушенням ланцюгів поставок.

ТОВ «Максимус центр», як і більшість українських підприємств, працює в умовах постійних загроз. Це вимагає впровадження інноваційних підходів до управління ризиками, зокрема використання інформаційних технологій, зарубіжного досвіду та адаптації сучасних методик до особливостей національного бізнес-середовища.

Новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає: 1) у систематизації підходів до управління ризиками з урахуванням сучасних викликів, таких як використання ІТ-технологій у процесі оцінки та мінімізації ризиків; 2) удосконалено процес адаптації зарубіжного досвіду до

умов українського ринку та запропоновано інноваційні методи нейтралізації фінансових ризиків, що сприяють підвищенню економічної безпеки підприємств.

Мої наукові доробки були апробовані на наступних конференціях: на Всеукраїнській науково-практичній конференції *«Українська національна ідея в сучасному міждисциплінарному дискурсі»* 27 вересня 2024, організованій Харківською асоціацією політологів в м.Харків; на конференції в Харкові, організованій СГ НТМ «Новий курс»; на 4th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF) в м.Пуссі Естонія; XIII Міжнародній науково-практичній конференції *«Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи»*, Харків, 13–15 листопада 2024 р. в Харківському національному університеті міського господарства ім. О.М Бекетова; Міжнародній науково-практичній конференції *«Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни»* Східноєвропейський центр наукових досліджень в м.Черкаси, 8 листопада 2024 р.; в науково-практичній конференції *«Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності»* 13 грудня 2024 р. в м.Львів. Пройшов міжнародний тренінг – підвищення кваліфікації: *successfully completed the training AI Tools in Scientific and Project Concepts Writing*", which was held online from October 14 to November 22, 2024 on the Moodleplatform Pussi, Estonia Scientific Center of Innovative Research, EPALElectronic Platform forAdult (total 6 ECTS). (Додаток А).

Практичне значення роботи полягає у створенні ефективної системи управління ризиками, яка мінімізує фінансові та операційні втрати підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «Максимус Центр». Використання сучасних ІТ-технологій і адаптація зарубіжного досвіду сприяють підвищенню економічної безпеки та стабільності підприємства.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи містить вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність управління ризиками та їх класифікаційні ознаки

У цьому розділі розглядаються економічна сутність ризиків, класифікація ризиків, концептуальні засади формування системи управління ризиками та методики їх зниження, а також аналізується зарубіжний досвід у цій сфері.

Ризик - це можливість настання події, яка може вплинути на результати діяльності підприємства, спричиняючи негативні наслідки у вигляді збитків, втрат або недосягнення очікуваних цілей.

Управління ризиками є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства [25-35; 82-85]. Це процес, що включає в себе ідентифікацію, оцінку та реагування на ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Економічна сутність управління ризиками полягає в наступних ключових аспектах (див. рис. 1.1):

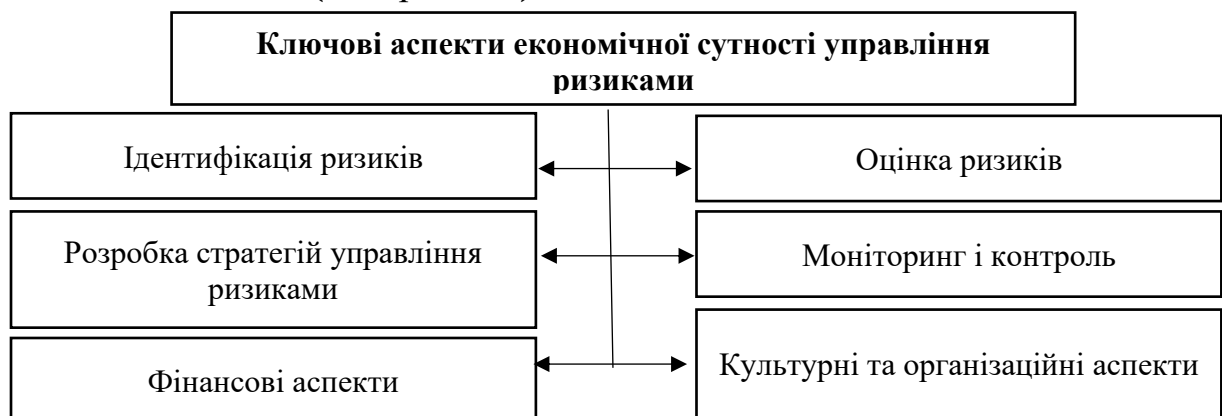


Рис. 1.1. Ключові аспекти економічної сутності управління*

*Джерело: Власна розробка автора [15-23]

Першим кроком у процесі управління ризиками є виявлення потенційних загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові, операційні, стратегічні або зовнішні ризики.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести їх оцінку, щоб зрозуміти ймовірність їх виникнення та можливі наслідки. Це дозволяє підприємству пріоритизувати ризики та зосередитися на найбільш критичних. На основі оцінки ризиків підприємство повинно розробити стратегії для їх мінімізації або уникнення. Це може включати в себе страхування, диверсифікацію, укладення контрактів або впровадження нових технологій.

Управління ризиками не закінчується на етапі розробки стратегій. Підприємство повинно постійно моніторити ризики та ефективність впроваджених заходів, щоб вчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Управління ризиками має безпосередній вплив на фінансові результати підприємства [82-90]. Ефективне управління ризиками може зменшити витрати, пов'язані з непередбаченими ситуаціями, та підвищити загальну стабільність бізнесу. Важливо, щоб управління ризиками стало частиною корпоративної культури підприємства. Це означає, що всі співробітники повинні бути обізнані про ризики та активно брати участь у їх управлінні.

Таким чином, економічна сутність управління ризиками полягає в системному підході до виявлення, оцінки та реагування на ризики, що дозволяє ТОВ «Максимус центр» забезпечити стабільний розвиток та досягнення своїх стратегічних цілей. Управління ризиками передбачає процеси ідентифікації, аналізу, оцінки та впровадження заходів щодо мінімізації їх впливу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки ризиків*

Критерій	Класифікація ризиків
За характером впливу	Економічні, політичні, соціальні, техногенні, екологічні
За джерелом	Внутрішні (управлінські помилки, недоліки в технологіях);

виникнення	зовнішні (зміна законодавства, кон'юнктури ринку)
Продовження таблиці 1.1	
За ступенем імовірності	Високий, середній, низький
За масштабом впливу	Локальні, галузеві, регіональні, глобальні
За можливістю контролю	Контрольовані (залежні від підприємства), неконтрольовані

*Джерело: власна розробка [15-23]

Управління ризиками є важливим аспектом діяльності підприємств, оскільки воно дозволяє зменшити негативний вплив невизначеностей на досягнення цілей. Основні стратегії управління ризиками, які використовують підприємства, включають: уникнення ризиків; зменшення ризику; передача ризику; прийняття ризику; моніторинг і контроль ризиків (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні стратегії управління ризиками*

*Джерело: власна розробка автора [33-34]

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, і підприємства часто комбінують їх для досягнення оптимального управління ризиками. Вибір стратегії залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей, ресурсів та зовнішнього середовища.

У сучасному світі швидкого розвитку суспільства виникає необхідність оперативного вирішення питань та прийняття рішень, пов'язаних із діяльністю підприємств [46-47]. Зіставляючи такі фактори, як потреба в швидкому і якісному розв'язанні проблем нестандартними методами, зростання чисельності населення та стрімке скорочення ресурсів, можна виділити основні причини виникнення ризиків:

- Невизначеність ситуації.
- Наявність кількох альтернативних варіантів вирішення.
- Необхідність оцінки альтернатив.
- Інтерес до результатів прийнятих рішень.

Із 30-х років XX століття почали з'являтися методики та наукові дослідження, спрямовані на передбачення, аналіз і моніторинг ризиків. Першими вченими, які звернули увагу на необхідність врахування ризиків під час оцінки економічних структур, були Джон фон Нейман та Оскар Моргенштерн [65; 69]. Їхні дослідження заклали теоретичні основи для практичного застосування цих знань. Наприклад, у 1940-х роках британське авіаційне керівництво розпочало збір статистики авіаційних подій за стандартизованими форматами.

Для глибокого розуміння природи підприємницьких ризиків особливе значення має зв'язок між поняттями «ризик» і «прибуток». Цю залежність підкреслював Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», зазначаючи, що досягнення навіть звичайної норми прибутку завжди пов'язане з певним ризиком.

Становлення ризик-менеджменту як науки відбулося відносно недавно. Перші згадки про «ризик-менеджмент» з'явилися в 1956 році у виданні Harvard Business Review, де було запропоновано впровадити посаду ризик-

менеджера для мінімізації можливих збитків. Сьогодні ризик-менеджмент визнано дієвим інструментом сучасного управління за кордоном, а експерти з ризиків беруть активну участь у прийнятті стратегічних рішень.

Аналізуючи розвиток ризик-менеджменту на Заході, можна прогнозувати кілька тенденцій для України - сфера ризиків значно розшириться. Зміниться пріоритетність у оцінці ризиків - компанії зосередяться на ризиках, які можуть спричинити банкрутство, а не лише на менш значущих регулярних загрозах. Підвищиться статус ризик-менеджменту на рівні організаційної структури підприємств. Проте в Україні досі відсутня цілісна система управління ризиками на підприємствах, що призводить до розрізнених рекомендацій щодо їх оцінки та мінімізації [60-62].

Фінансування підприємств сьогодні значною мірою відбувається у вигляді інвестицій, а фінансова діяльність завжди супроводжується ризиками. Саме ці ризики є одними з найважливіших для функціонування підприємства (див. рис. 1.2; 1.3).

Таблиця 1.2

Види підприємницьких ризиків*

Тип ризику	Характеристика
Фінансові ризики	Пов'язані з втратами капіталу через невизначеність фінансових умов діяльності підприємства.
Операційні ризики	Виникають через внутрішні недоліки у процесах або технічному забезпеченні.
Стратегічні ризики	Зумовлені неправильним вибором довгострокової стратегії розвитку.
Регуляторні ризики	Залежність від змін у законодавстві або політичному середовищі.

*Джерело: власна розробка автора [33-37]

Таблиця 1.3

Характеристики фінансових ризиків*

Характеристика	Зміст
Висока ймовірність збитків	Ризики призводять до фінансових втрат у разі помилкового вибору рішень.
Невизначеність умов	Залежність від зовнішніх факторів, таких як валютні коливання, зміни у вартості сировини тощо.
Можливість	Фінансові ризики можуть бути знижені через створення резервів,

диверсифікації	страхування або інші інструменти управління.
----------------	--

*Джерело: власна розробка автора [33-37]

Таким чином, фінансовий ризик є комплексною категорією, яка значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим розробка системи управління ризиками є важливою умовою стабільного функціонування бізнесу.

Управління ризиками є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка спрямована на ідентифікацію, оцінку, контроль і мінімізацію потенційних загроз, здатних вплинути на досягнення стратегічних і операційних цілей організації. У контексті динамічного бізнес-середовища, ризик-менеджмент забезпечує не лише захист від негативних наслідків, а й створення нових можливостей для розвитку.

Основні аспекти сутності управління ризиками:

1) *Ризик як об'єкт управління.* Ризик - це ймовірність виникнення події, що може мати як негативний (збитки, втрата ресурсів), так і позитивний вплив (отримання додаткових прибутків, підвищення конкурентоспроможності). Управління ризиками передбачає балансування між уникненням негативних наслідків і використанням можливостей.

2) *Мета управління ризиками.* Головна мета управління ризиками полягає у зменшенні невизначеності, мінімізації потенційних втрат та забезпеченні досягнення стратегічних цілей організації. Це досягається через створення ефективних механізмів контролю та адаптації до змін.

3) *Процес управління ризиками.* Управління ризиками є циклічним процесом, що складається з наступних етапів [27-30]:

- Ідентифікація ризиків - виявлення факторів, які можуть створити загрози або можливості для організації.
- Оцінка ризиків - визначення ймовірності виникнення ризику та його впливу на організацію за допомогою кількісних або якісних методів.

- Розробка стратегії управління - вибір методів мінімізації, уникнення, перенесення або прийняття ризиків.
- Реалізація заходів - впровадження конкретних дій для управління ризиками.
- Моніторинг і контроль - постійний перегляд ризиків і оцінка ефективності застосованих заходів.

4) *Класифікація ризиків.* Управління ризиками охоплює різні сфери діяльності, включаючи:

- Фінансові ризики (валютні, кредитні, ринкові);
- Операційні ризики (технічні збої, помилки персоналу);
- Репутаційні ризики (негативна думка клієнтів, медійні кризи);
- Стратегічні ризики (невірні управлінські рішення, зміни в регуляторному середовищі);
- Екологічні та соціальні ризики (зміни клімату, соціальна нестабільність).

5) *Методи управління ризиками.* Залежно від рівня ризику та доступних ресурсів застосовуються такі методи:

- Уникнення ризику - відмова від діяльності, що несе надмірну небезпеку.
- Зниження ризику - впровадження заходів для мінімізації ймовірності або впливу ризику.
- Передача ризику - використання страхування, аутсорсингу або інших механізмів.
- Прийняття ризику - усвідомлення можливих наслідків і готовність до їхнього подолання.

6) *Використання стандартів і інструментів.* Сучасний ризик-менеджмент спирається на міжнародні стандарти, такі як ISO 31000, COSO ERM, які встановлюють загальні принципи і рекомендації для управління ризиками. Також активно використовуються цифрові інструменти, що автоматизують моніторинг і аналіз ризиків.

7) *Інтеграція в стратегію.* Ефективне управління ризиками інтегрується у всі рівні організації: від стратегічного до операційного. Це дозволяє не лише реагувати на ризики, але й передбачати їх, адаптуючи бізнес до змін.

Управління ризиками є критично важливим для забезпечення стійкості організації, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стабільного розвитку [31-35]. Завдяки ризик-менеджменту компанії можуть (див. табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Сутність ризик-менеджменту*

Автор	Сутність ризик-менеджменту
Douglas W. Hubbard	Ризик-менеджмент – це кількісне оцінювання ризиків та визначення способів їхнього зниження.
George E. Rejda	Ризик-менеджмент визначається як процес виявлення, аналізу та зменшення ризиків, що впливають на активи, відповідальність та цілі організації, з акцентом на страхові механізми.
Fabrice Fiol	Ризик-менеджмент у рамках організації визначається як прагнення створити інтегровану, комплексну функцію управління ризиками для підтримки стратегічних цілей.
ISO (Міжнародна організація стандартизації)	Ризик-менеджмент – це координовані дії з управління та контролю організації щодо ризиків.
Paperback Bunko	Ризик-менеджмент — це інтеграція заходів ідентифікації, аналізу та реагування на ризики в рамках управління процесами організації.
В. Вітлінський, Г. Великий.	Ризик-менеджмент є процесом управління ризиками, який базується на математичних методах моделювання та аналізу ризиків у різних сферах економічної діяльності.
М.Лобанова, Л. Боринець	Ризик-менеджмент розглядається як система ідентифікації, оцінювання та розробки заходів реагування на ризики для забезпечення стабільності організації.
Т. Момот	Управління ризиками в економічній діяльності передбачає аналіз, прогнозування та мінімізацію негативного впливу ризиків на досягнення стратегічних цілей підприємства.

*Джерело: власна розробка автора [33-37]

- Захищати свої активи;
- Оптимізувати витрати;
- Приймати обґрунтовані рішення;

- Реагувати на виклики середовища;
- Використовувати нові можливості для зростання.

Таким чином, управління ризиками є інтегральною частиною сучасного бізнесу, яка забезпечує баланс між ризиком та винагородою, допомагаючи організаціям досягати своїх цілей у середовищі високої невизначеності.

Дуглас В. Хаббард у своїй праці «The Failure of Risk Management» (2009) представляє ризик-менеджмент як кількісний підхід до оцінки ризиків із подальшою розробкою стратегій для їх зменшення. Основні аспекти його підходу, тобто ключові тези Хаббарда:

- кількісний підхід до ризиків (Хаббард наголошує, що ризики мають бути не просто виявлені, а й чітко оцінені в кількісному вираженні; використання метрик, статистичних моделей і сценарного аналізу дозволяє зрозуміти, які ризики є найбільш значущими для організації);

- критика традиційного підходу - автор зазначає, що традиційні підходи до ризик-менеджменту часто базуються на якісних оцінках або суб'єктивному судженні, що може бути неефективним; Хаббард стверджує, що такі методи не дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів для пом'якшення ризиків.

- аналіз причин невдач ризик-менеджменту - одна з головних причин невдач у ризик-менеджменті, на думку Хаббарда, - це відсутність точних методів оцінювання ризиків і надмірне покладання на евристичні підходи або історичні дані.

- зниження ризиків через науковий підхід - розробка стратегій зменшення ризиків базується на аналізі даних та моделюванні. Наприклад, використання методів Монте-Карло, аналізу чутливості та ймовірнісних моделей.

Підхід Хаббарда можна вважати революційним у сфері ризик-менеджменту, оскільки він акцентує на об'єктивності та практичності. Його модель корисна для організацій, що мають доступ до великих обсягів даних і здатні впроваджувати складні аналітичні інструменти. Однак його методи

можуть бути складними для невеликих компаній чи сфер, де кількісні дані про ризики є обмеженими.

George E. Rejda - основний акцент на управлінні страховими механізмами; визначає ризик-менеджмент як процес у страхуванні, який включає ідентифікацію ризиків, аналіз впливу та прийняття відповідних дій.

Paperback Bunko - підхід до ризик-менеджменту як до циклічного процесу, що включає виявлення, аналіз, моніторинг і корекцію ризиків; особливу увагу приділяє корпоративному управлінню і включенню ризик-менеджменту в операційні процеси.

Fabrice Fiol - орієнтований на підприємницький ризик-менеджмент; важливість створення інтегрованих моделей ризик-менеджменту, які поєднують різні рівні організації; акцентує увагу на стратегічному рівні управління ризиками.

Тетяна Момот - спеціалізується на управлінні економічними ризиками у підприємствах.

Микола Лобанова і Людмила Боринець - акцентують увагу на підприємницьких ризиках.

В. В. Вітлінський і Г. Є. Великий - підкреслюють важливість математичних методів аналізу ризиків.

Як видно з таблиці, що як міжнародні, так і українські підходи до ризик-менеджменту, відображають широту теми в глобальному та локальному контекстах.

На основі визначень зарубіжних та вітчизняних науковців надамо власні визначення: ризик-менеджмент - систематичний процес ідентифікації, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики, спрямований на зниження їх негативного впливу та використання можливостей для досягнення стратегічних і операційних цілей організації [40-41]. Основою є інтеграція кількісних і якісних підходів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Визначимо власне трактування «управління ризик-менеджментом» - координація та організація діяльності, пов'язаної з реалізацією процесів ризик-менеджменту, включаючи розробку політик, впровадження практик управління ризиками, моніторинг ефективності та адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління ризик-менеджментом спрямоване на створення інтегрованої системи управління ризиками, яка охоплює всі рівні організації.

В основі визначення ризик-менеджменту лежить міждисциплінарний підхід, що поєднує принципи ідентифікації ризиків, оцінювання їхнього впливу та реагування, як це описували Хаббард, Rejda та інші. Управління ризик-менеджментом розширює поняття, додаючи організаційний контекст, зокрема політики, стандарти (наприклад, ISO 31000), і стратегічне управління процесами ризиків, як це акцентують Fabrice Fiol і українські автори (Вітлінський, Момот).

1.2 Концепція формування системи управління ризиками та методика забезпечення підприємства

Система управління ризиками - це сукупність стратегій, методів і заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та нейтралізацію ризиків. Її формування ґрунтується на принципах системності, адаптивності, гнучкості, орієнтації на досягнення цілей підприємства. Етапи формування системи управління ризиками (див. табл. 1.5).

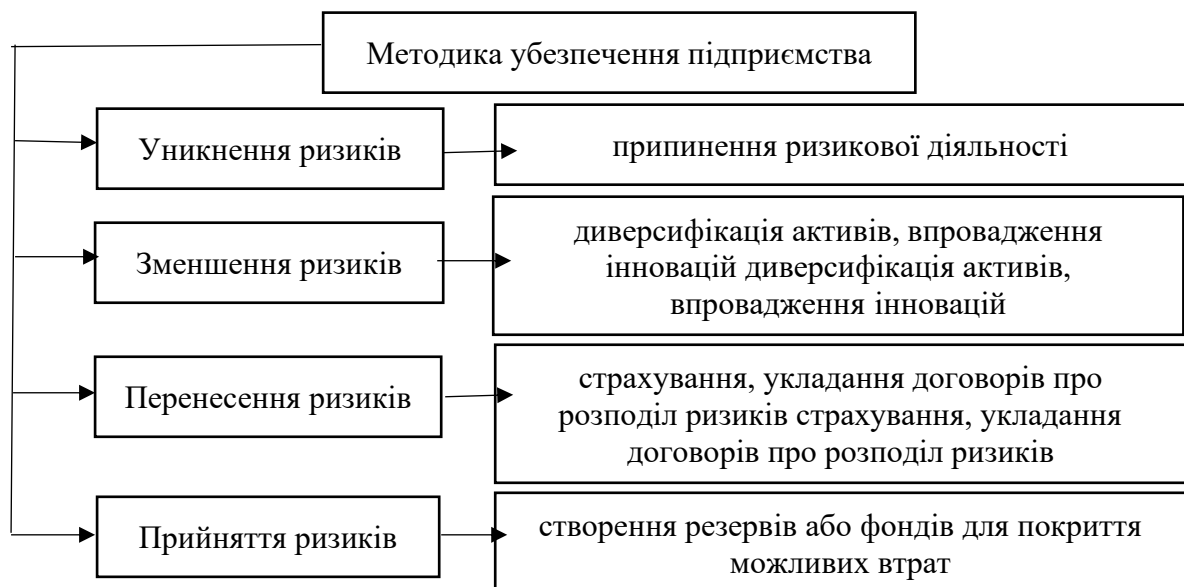
Таблиця 1.5

Етапи формування системи управління ризиками*

Етапи формування системи управління ризиками	Зміст
Ідентифікація ризиків	Визначення можливих загроз і негативних сценаріїв розвитку
Оцінка ризиків	Кількісний і якісний аналіз ймовірності та потенційного впливу ризиків
Розробка заходів з управління	Визначення способів уникнення, зниження, прийняття або передачі ризиків
Впровадження заходів	Практичне застосування інструментів мінімізації ризиків (страхування, резервування, диверсифікація)
Моніторинг і контроль	Постійний нагляд за реалізацією заходів і оновлення ризикових сценаріїв

*Джерело: власна розробка автора [33-37]

Методика ubezpieczenia підприємства (див. рис. 1.3):

**Рис. 1.3. Основні методи ubezpieczenia підприємства**

*Джерело: власна розробка автора [33-37]

Управління підприємством базується на необхідності створення ефективної структури шляхом раціоналізації організаційних і виробничих процесів [37-39]. Одним із ключових факторів успіху є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для цього існують два основні підходи:

- забезпечення стабільності управлінської системи підприємства;
- розвиток організації через ефективне управління.

Сучасні умови конкуренції та економічної нестабільності вимагають гнучкості в управлінні. Використання лише накопиченого досвіду для прийняття рішень є неефективним, оскільки динамічне зовнішнє середовище вимагає швидких і адаптивних реакцій.

Основним напрямом удосконалення управлінських процесів є перехід до активного управління, що базується на системному та ситуаційному підходах. Завдання активного управління полягає в пошуку найефективніших рішень для досягнення оптимального використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства [47-48].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як системи, яка перебуває у постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. При цьому саме зовнішнє середовище часто стає вирішальним чинником у діяльності компанії.

Крім того, важливим є використання ситуаційних методів, що враховують індивідуальні особливості поточних умов. Організація діяльності підприємства в такому випадку виступає реакцією на зовнішні виклики, що дозволяє краще адаптуватися до змін. Також ситуаційний підхід включає свідоме управління ризиками, які виникають в умовах невизначеності.

Прийняття управлінських рішень у сучасному світі можна охарактеризувати як процес вибору оптимальних дій для досягнення конкретних цілей з урахуванням наявних ризиків. Ризик-менеджмент стає важливим елементом загальної системи корпоративного управління, оскільки дозволяє враховувати потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії їхньої мінімізації.

Ризик-менеджмент є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу. Як зазначав Джордж Сорос, визначення безпечного рівня ризику є однією з найскладніших задач [49-51]. Для кожної ситуації необхідний індивідуальний підхід, що базується на можливостях підприємства і рівні його готовності до управління ризиками.

Цілі управління бізнесом включають:

- підвищення добробуту власників;
- зростання прибутковості;
- підтримання конкурентоспроможності;
- розвиток бізнесу та впровадження інновацій.

Проте основним завданням завжди залишається збереження ринкових позицій. Для цього підприємство має впроваджувати комплекс заходів, що забезпечують стабільність і зменшення негативного впливу ризиків.

Так, ризик-менеджмент є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу, оскільки він дозволяє організаціям: 1) передбачати та зменшувати невизначеність - завдяки ідентифікації та оцінці потенційних загроз, бізнес може заздалегідь підготуватися до негативних наслідків і мінімізувати їх вплив на діяльність; 2) зберігати стабільність та репутацію - управління ризиками забезпечує захист активів і відповідність нормативним вимогам, що допомагає підтримувати довіру клієнтів, партнерів та інвесторів; 3) використовувати можливості - оцінка ризиків дозволяє не лише уникати втрат, а й виявляти можливості для росту та інновацій; 4) підвищувати конкурентоспроможність - ефективний ризик-менеджмент допомагає компаніям бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін ринку та випереджати конкурентів; 5) оптимізувати ресурси.

Завдяки оцінці ризиків компанії можуть спрямовувати ресурси на найбільш значущі загрози, уникаючи витрат на малоймовірні чи незначні ризики. Наприклад, пандемія COVID-19 показала, що компанії, які мали добре структуровані системи ризик-менеджменту, змогли краще впоратися з викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, зниження попиту чи перехід на дистанційну роботу.

Ризик-менеджмент - це стратегічний інструмент, який допомагає бізнесу не лише виживати в умовах невизначеності, але й розвиватися. Він формує основу для довгострокового успіху та стійкості в сучасному світі.

Основні принципи управління ризиками включають (див. рис. 1.4):



Рис. 1.4. Основні принципи управління ризиками*

*Джерело: власна розробка

Процес управління ризиками складається з таких етапів:

1. Аналіз небезпек і загроз.
2. Оцінка співвідношення витрат і вигод.
3. Вибір оптимальної альтернативи.
4. Реалізація дій для мінімізації негативних наслідків.

Можна виокремити основні функції управління ризиками (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні функції управління ризиками*

Функція	Опис
Планування	Визначення можливих ризиків, їх оцінка та розробка заходів для зниження їхнього впливу.
Організація	Побудова ефективної системи управління ризиками.
Координація	Забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства.
Контроль	Постійний моніторинг і аналіз реалізованих заходів.
Регулювання	Внесення змін для зменшення відхилень від запланованих результатів.
Стимулювання	Мотивування працівників для підвищення ефективності заходів управління ризиками.

*Джерело: власна розробка автора [53-55]

Послідовність процесу управління ризиками включає наступні етапи (див. рис. 1.5):



Рис. 1.5. Послідовність процесу управління ризиками*

*Джерело: власна розробка автора [60-61]

Цей підхід дозволяє організувати безперервний процес прийняття рішень, спрямованих на досягнення стабільності та розвитку бізнесу, забезпечуючи водночас належний рівень захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз. Модель концепції формування системи управління ризиками включає ключові етапи, принципи та інструменти, необхідні для створення дієвої системи (див. рис. 1.6). Вона розроблена з урахуванням сучасних вимог до ефективного функціонування підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.



Рис. 1.6. Елементи моделі концепції формування системи управління ризиками

*Джерело: власна розробка автора [67-69]

Модель можна уявити як циклічний процес, у центрі якого розташована мета системи, а навколо неї - основні функціональні етапи:

Ідентифікація → Оцінка → Планування → Впровадження → Контроль → Коригування

Методика убезпечення підприємства розроблена для впровадження конкретних заходів, які дозволяють зменшити ризики та їхні негативні наслідки (див. рис. 1.7). Вона враховує специфіку діяльності підприємства, зовнішнє середовище, ресурси та доступні технології.

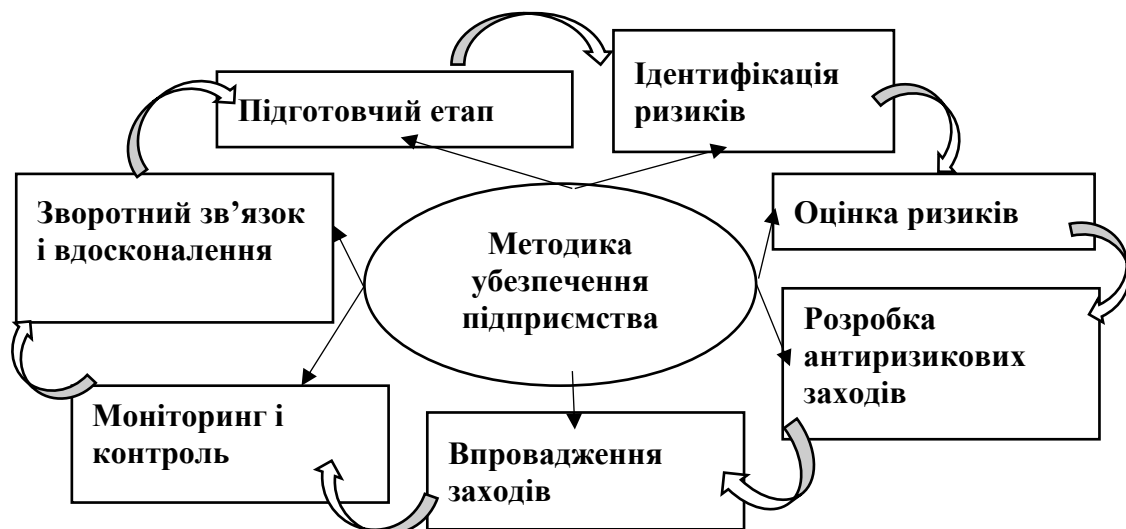


Рис. 1.7. Методика убезпечення підприємства*

*Джерело: власна розробка автора [72-76]

Більш детально визначимо ключові етапи методики:

- 1) підготовчий етап - визначення цілей убезпечення; формування робочої групи; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
- 2) ідентифікація ризиків - класифікація ризиків: фінансові, операційні, стратегічні, репутаційні тощо; використання методів - експертного оцінювання, аналізу статистичних даних. Визначення потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це може включати фінансові, операційні, ринкові, технологічні та інші види ризиків.
- 3) оцінка ризиків - визначення ймовірності виникнення ризику; оцінка можливих збитків; побудова матриці ризиків (ймовірність і вплив). Аналіз ймовірності виникнення ризиків та їх можливого впливу на підприємство. Це дозволяє пріоритизувати ризики та зосередитися на найбільш критичних.
- 4) розробка антиризикових заходів - вибір стратегій: уникнення, зниження, передача, прийняття ризиків; формування плану дій.
- 5) впровадження заходів - інтеграція заходів у поточну діяльність підприємства; забезпечення фінансування; навчання персоналу.
- 6) моніторинг і контроль - постійний моніторинг ризиків; перегляд ефективності заходів; коригування планів. Постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів, що вживаються для їх управління, а це дозволяє своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.
- 7) зворотний зв'язок і вдосконалення - аналіз результатів; внесення змін до методики залежно від нових умов.

Модель методики убезпечення можна представити у вигляді блок-схеми:

Підготовчий етап → Ідентифікація ризиків → Оцінка → Розробка заходів → Впровадження → Моніторинг → Коригування

Обидві моделі можуть працювати у взаємозв'язку. Концепція системи управління ризиками є стратегічним інструментом, який визначає загальні

підходи та принципи. Методика забезпечення підприємства, у свою чергу, забезпечує реалізацію цих підходів на практиці. Це дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на ризики, але й забезпечувати стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі.

Модель методики забезпечення ризиків складається з декількох послідовних етапів, які логічно пов'язані між собою [83-86]. Вона забезпечує системний підхід до управління ризиками та підвищення безпеки процесів, проектів або організацій. Більш детально зупиняємося на основних етапах моделі забезпечення:

1. Підготовчий етап характеризується визначенням цілі, завдання і межі процесу забезпечення. Він включає формування команди спеціалістів для аналізу ризиків; оцінку наявних ресурсів і встановлення часових рамок; розробку плану дій і вибір методів аналізу ризиків. Результат: готовність до наступних етапів і узгоджена стратегія роботи.

2. Ідентифікація ризиків - мета цього етапу - виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на процеси чи цілі. Основними діями ідентифікації є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; використання методів ідентифікації, таких як мозковий штурм, SWOT-аналіз, аналіз історичних даних; створення реєстру ризиків. Результат: список можливих ризиків із їх описом. Мозковий штурм, SWOT-аналіз, аналіз історичних даних та створення реєстру ризиків є ключовими інструментами управління ризиками, оскільки вони дозволяють ефективно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства. Їхня важливість полягає в наступному:

Мозковий штурм - цей метод сприяє генеруванню широкого спектра ідей і рішень завдяки командній роботі. Він є ефективним способом ідентифікації ризиків, особливо на початкових етапах аналізу. Учасники процесу, представляючи різні відділи та точки зору, забезпечують всебічний підхід до оцінки потенційних загроз. Це допомагає виявити як очевидні, так і приховані ризики, які могли б залишитися поза увагою при використанні

більш формальних методів. Мозковий штурм також сприяє створенню інноваційних ідей для управління ризиками.

SWOT-аналіз - дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони (внутрішні фактори), а також можливості й загрози (зовнішні фактори), що впливають на його діяльність. Він забезпечує комплексне уявлення про ситуацію, в якій перебуває організація, і допомагає визначити, які ризики потрібно мінімізувати, а які можливості варто використати. SWOT-аналіз стає основою для розробки стратегій, що спрямовані на ефективне використання ресурсів компанії та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз історичних даних - історичні дані дають змогу оцінити, які ризики вже виникали в минулому, якими були їхні наслідки та які методи управління використовувались. Аналіз цих даних допомагає виявити закономірності та тренди, що є корисними для прогнозування майбутніх ризиків. Це забезпечує підприємству можливість уникати повторення помилок, оптимізувати стратегії управління ризиками та покращувати процес прийняття рішень на основі реальних фактів.

Створення реєстру ризиків - реєстр ризиків є систематизованим документом, який містить перелік ідентифікованих ризиків, їхній опис, оцінку рівня впливу та ймовірності, а також визначені заходи щодо їх нейтралізації. Він є важливим інструментом для управління ризиками, оскільки дозволяє структурувати процес їхньої ідентифікації та оцінки, створити план дій для реагування на ризики та забезпечити моніторинг змін у ризиковому середовищі.

Реєстр сприяє прозорості управління ризиками, полегшує контроль і координацію заходів, а також служить інформаційною базою для подальшого аналізу.

Ці методи забезпечують комплексний і стратегічний підхід до управління ризиками. Вони дозволяють підприємству глибше зрозуміти як внутрішні, так і зовнішні загрози, уникнути потенційних втрат і підвищити

свою стійкість у динамічному ринковому середовищі. Разом ці інструменти створюють основу для ефективної системи управління ризиками, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

3. Оцінка ризиків - після ідентифікації ризику оцінюються за ймовірністю їх виникнення та можливими наслідками; якісна оцінка: категоризація ризиків (високий, середній, низький); кількісна оцінка - застосування метрик і моделей (наприклад, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Результат: ранжування ризиків за пріоритетністю.

4. Розробка заходів - цей етап включає розробку плану реагування на ризики. Основними підходами будуть *ухилення* - зміна плану дій для уникнення ризику; *зменшення* - впровадження заходів для зниження ймовірності чи впливу ризику; *передача* - делегування ризиків (наприклад, страхування); *прийняття* - рішення про відсутність активних дій щодо певного ризику. Результат: конкретні заходи з управління ризиками.

5. Впровадження - план дій із управління ризиками реалізується на практиці - розподіл відповідальності серед учасників процесу; впровадження конкретних заходів або змін. Результат: реалізовані заходи з управління ризиками.

6. Моніторинг - регулярне спостереження за ризиками та оцінка ефективності впроваджених заходів; відстеження динаміки ризиків; оцінка результативності вжитих заходів; виявлення нових ризиків. Результат: актуальна інформація про стан ризиків.

7. Коригування - за потреби коригуються заходи управління ризиками або сама стратегія; внесення змін на основі результатів моніторингу; оптимізація процесу убезпечення. Результат: адаптація до нових умов і підвищення ефективності управління ризиками.

Блок-схема цієї моделі нагадує циклічний процес, що забезпечує постійне вдосконалення. Ця методика дозволяє організаціям зберігати

стабільність, бути готовими до викликів і реагувати на зміни в умовах підвищеної невизначеності.

1.3 Зарубіжний досвід управління ризиками на підприємстві

У багатьох країнах успішне управління ризиками інтегроване у стратегію бізнесу [65-74]. Це дозволяє мінімізувати збитки і сприяти розвитку підприємств. Основні методи ризик-менеджменту за кордоном (див. табл. 1.7):

Таблиця 1.7

Особливості управління ризиками в різних країнах*

Країна	Особливості управління ризиками
США	Висока роль страхування ризиків, впровадження автоматизованих систем моніторингу ризиків, використання аналітичного софту.
Німеччина	Орієнтація на впровадження стандартів ISO 31000, суворий контроль фінансових ризиків.
Японія	Інтеграція управління ризиками в систему якості (Kaizen), стратегічна диверсифікація.
Китай	Акцент на державному регулюванні ризиків, зокрема валютних, і використанні великих даних для аналізу ринкових тенденцій.
Велика Британія	Використання гнучких підходів до управління ризиками через регулярний аналіз ринкових змін і законодавчих нововведень.

*Джерело: власна розробка автора [58-60]

Проведемо порівняльну характеристику зарубіжного досвіду управління ризиками (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду управління ризиками*

Країна	Особливості управління ризиками	Переваги	Недоліки
--------	---------------------------------	----------	----------

США	Висока роль страхування ризиків, автоматизовані системи моніторингу ризиків, використання аналітичного софту.	Підвищена оперативність, зниження втрат завдяки страхуванню, точний аналіз даних.	Високі витрати на впровадження технологій та страхових послуг.
Німеччина	Впровадження стандартів ISO 31000, суворий контроль фінансових ризиків.	Чіткі нормативи, відповідність міжнародним стандартам, стабільність фінансової системи.	Обмеження гнучкості через надмірний контроль та бюрократію.
Японія	Інтеграція управління ризиками в систему якості (Kaizen), стратегічна диверсифікація.	Постійне вдосконалення, зменшення виробничих ризиків, стійкість до зовнішніх впливів.	Затримка в прийнятті рішень через багатоступеневий процес оцінки.

Продовження таблиці 1.8

Китай	Державне регулювання ризиків, особливо валютних, використання великих даних для аналізу ринкових тенденцій.	Систематичний підхід, підтримка держави, доступ до сучасних технологій аналізу.	Обмеження підприємницької свободи, залежність від державних рішень.
Велика Британія	Гнучкі підходи до управління ризиками, регулярний аналіз ринкових змін і законодавчих нововведень.	Оперативне реагування на зміни, відповідність сучасним умовам.	Висока вартість утримання експертних команд для моніторингу змін.

*Джерело: власна розробка автора [58-60]

Шляхи адаптації зарубіжного досвіду в Україні [62-64] :

- *Впровадження автоматизованих систем моніторингу ризиків (США)* - створення національних програм підтримки підприємств для інтеграції ІТ-рішень у систему управління ризиками; співпраця з міжнародними розробниками аналітичного софту.
- *Сертифікація за стандартами ISO 31000 (Німеччина)* - впровадження стандартів ISO 31000 у державні та приватні компанії; проведення навчань для підготовки сертифікованих спеціалістів.

- *Принципи Kaizen та диверсифікація (Японія)* - інтеграція принципів постійного вдосконалення у внутрішні процеси підприємств; збільшення уваги до розподілу ризиків через стратегічну диверсифікацію бізнесу.

- *Використання великих даних (Китай)* - створення відкритих баз даних для аналізу економічних тенденцій; використання державних грантів для дослідження можливостей великих даних у бізнес-аналізі.

- *Гнучке управління ризиками (Велика Британія)* - розробка рекомендацій щодо адаптивного управління для малого та середнього бізнесу; формування консультаційних центрів з оцінки ризиків у динамічному ринковому середовищі.

Схема впровадження зарубіжного досвіду в Україні: 1) Аналіз поточного стану управління ризиками (оцінка рівня готовності підприємств до інтеграції сучасних підходів; виявлення пріоритетних галузей для впровадження); 2) Формування стратегії адаптації (вибір найбільш релевантних методів із зарубіжного досвіду; розробка нормативної бази та національних стандартів); 3) Навчання та підготовка кадрів (організація семінарів та курсів для менеджерів; створення сертифікаційних програм для фахівців); 4) Пілотні проєкти (реалізація експериментальних програм на підприємствах різного масштабу; моніторинг результатів і коригування підходів); 5) Масштабування (інтеграція успішних практик на галузевому рівні; залучення інвестицій для розвитку інфраструктури ризик-менеджменту).

Графічна схема впровадження:

Аналіз стану ризик-менеджменту → Формування стратегії адаптації → Навчання та сертифікація → Пілотні проєкти → Масштабування та інтеграція

Такі кроки дозволять ефективно адаптувати зарубіжний досвід до українських реалій, знижуючи вплив ризиків на бізнес.

Модель впровадження ризик-менеджменту складається з п'яти етапів, кожен із яких є важливим кроком для створення ефективної системи

управління ризиками. Графічно процес можна уявити як послідовність блоків, що утворюють логічний цикл.

1. Аналіз стану ризик-менеджменту - на цьому етапі проводиться оцінка поточного стану управління ризиками в організації. Основні дії: збір даних про існуючі політики, процедури, інструменти та культуру управління ризиками; виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи ризик-менеджменту; аналіз відповідності системи сучасним стандартам (наприклад, ISO 31000). Оцінка рівня усвідомлення ризиків серед співробітників. Результат: детальний звіт про стан ризик-менеджменту, включаючи виявлені прогалини та зони для вдосконалення.

2. Формування стратегії адаптації - на основі результатів аналізу розробляється стратегія вдосконалення ризик-менеджменту. Основні дії: встановлення цілей ризик-менеджменту відповідно до стратегічних цілей організації; вибір методів і підходів для впровадження (наприклад, розробка політик, інструментів, процесів); визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу успіху впровадження; Розробка плану комунікації для залучення співробітників до процесу змін. Результат: затверджена стратегія впровадження ризик-менеджменту, що включає етапи, ресурси та відповідальних осіб.

3. Навчання та сертифікація - для ефективного впровадження ризик-менеджменту необхідно підвищити кваліфікацію працівників. Основні дії: організація тренінгів, семінарів і навчальних сесій для ключових співробітників; проведення сертифікаційних програм за міжнародними стандартами (наприклад, Certified Risk Manager); розробка внутрішніх навчальних матеріалів для підтримки знань серед працівників. Результат: створення команди кваліфікованих фахівців, які здатні впроваджувати й підтримувати ризик-менеджмент у організації.

4. Пілотні проєкти - на цьому етапі стратегія тестується на обмеженій частині організації. Основні дії: вибір конкретних підрозділів, процесів або проєктів для впровадження ризик-менеджменту; застосування розроблених процедур і інструментів у реальних умовах; моніторинг результатів та аналіз ефективності; виявлення проблем, що виникають у процесі впровадження, та їх вирішення. Результат: тестування стратегії у малому масштабі, виявлення необхідних коригувань перед масштабуванням.

5. Масштабування та інтеграція - після успішного завершення пілотних проєктів ризик-менеджмент інтегрується в усі аспекти діяльності організації. Основні дії: розширення впровадження системи ризик-менеджменту на всі підрозділи; вбудовування управління ризиками у стратегічне та операційне планування; створення єдиної інформаційної платформи для обміну даними про ризики; регулярний моніторинг та оцінка ефективності інтегрованої системи. Результат: створення комплексної, інтегрованої системи управління ризиками, яка є частиною корпоративної культури.

Ця модель допомагає впровадити ризик-менеджмент поетапно, забезпечуючи мінімізацію опору змінам, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію системи до специфіки організації. Послідовність кроків дозволяє поступово інтегрувати ризик-менеджмент у всі рівні діяльності, забезпечуючи його ефективність та стійкість.

Управління ризиками - це складний, багатогранний процес, що вимагає системного підходу, інтеграції сучасних методів і стратегій для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Зарубіжний досвід показує, що успішне управління ризиками залежить від ефективного планування, використання технологій і впровадження передових практик, що може бути адаптоване до вітчизняних реалій.

Проведемо порівняльний аналіз управління ризиками в різних країнах та Україні. Для аналізу системи управління ризиками в різних країнах було розглянуто чотири групи: європейські країни, азіатські країни, США, Англія та Україна. Аналіз проведено за такими критеріями: законодавча база, стандарти, практики, рівень усвідомлення ризиків, технології та адаптація до глобальних викликів (див. табл. 1.9 – 1.13).

Таблиця 1.9

Аналіз системи управління ризиками в європейських країнах (Польща, Словаччина, Чехія, Німеччина)*

Критерій	Особливості
Законодавча база	Орієнтована на стандарти ЄС, зокрема ISO 31000 (управління ризиками). Законодавство включає регулювання фінансових ризиків, кібербезпеки та екологічних ризиків.
Стандарти	Прийняті міжнародні стандарти (ISO, COSO). У Німеччині існують національні рекомендації, які деталізують впровадження ризик-менеджменту для різних галузей.
Практики	У Польщі та Чехії ризик-менеджмент активно інтегрується у фінансовий сектор, промисловість та енергетику. У Німеччині акцент на стійкість (sustainability) та управління ESG-ризиками.

Продовження таблиці 1.9

Рівень усвідомлення	Високий рівень розуміння ризиків на рівні держави, корпорацій і малого бізнесу. Активна співпраця з європейськими інституціями, такими як ЕБА (European Banking Authority).
Технології	Використання автоматизованих систем управління ризиками, кібербезпеки, аналітичних платформ. Німеччина лідирує в цифровізації ризик-менеджменту.
Адаптація до викликів	Особлива увага до енергетичних, кліматичних і регуляторних ризиків.

*Джерело: власна розробка автора [62-64]

Таблиця 1.10

Аналіз системи управління ризиками в азіатських країнах (Китай, Індія, Монголія)*

Критерій	Особливості
Законодавча база	У Китаї та Індії є централізоване регулювання фінансових ризиків, але стандарти ISO інтегруються повільно. У Монголії правова база ризик-менеджменту менш розвинена.
Стандарти	Китай активно впроваджує локальні адаптації міжнародних стандартів, тоді як в Індії переважають галузеві підходи. У Монголії стандарти

	ризик-менеджменту використовуються фрагментарно.
Практики	Китай: управління геополітичними та фінансовими ризиками на національному рівні. Індія: акцент на аграрних ризиках і природних катастрофах. Монголія: управління ресурсними ризиками.
Рівень усвідомлення	Високий рівень у Китаї через урядову підтримку. В Індії зростає через участь у глобальних проєктах. У Монголії рівень усвідомлення ризиків залишається низьким.
Технології	Китай: використання штучного інтелекту та блокчейну для фінансового ризик-менеджменту. Індія: розвиток агротехнологій для управління природними ризиками. Монголія: обмежене впровадження технологій.
Адаптація до викликів	Китай акцентує на геополітичних і технологічних ризиках. Індія фокусується на природних катастрофах, Монголія — на видобувній промисловості.

*Джерело: власна розробка автора [62-64]

Таблиця 1.11

Аналіз системи управління ризиками в США*

Критерій	Особливості
Законодавча база	Розвинена система регулювання фінансових, екологічних і технологічних ризиків. Стандарти COSO та ISO широко використовуються у всіх секторах.
Стандарти	COSO ERM є домінуючим стандартом. Активне застосування NIST у сфері кібербезпеки.
Практики	Акцент на управлінні фінансовими, регуляторними та кіберризиками. Корпорації впроваджують комплексний ризик-менеджмент у відповідності до ESG.

Продовження таблиці 1.11

Рівень усвідомлення	Дуже високий, особливо серед великих корпорацій і в державному секторі.
Технології	Широке використання штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних для прогнозування ризиків.
Адаптація до викликів	Готовність до глобальних викликів, таких як пандемії, зміни клімату та кіберзагрози.

*Джерело: власна розробка автора [62-64]

Таблиця 1.12

Аналіз системи управління ризиками в Англії*

Критерій	Особливості
Законодавча база	Законодавство охоплює всі основні аспекти ризик-менеджменту: фінанси, екологію, кібербезпеку. Сильна регуляторна підтримка на рівні уряду та міжнародних організацій.
Стандарти	Використання COSO ERM, ISO 31000, а також локальних адаптацій для фінансового сектору.
Практики	Англія є центром глобального страхового ринку (наприклад, Lloyd's), що сприяє розвитку управління ризиками.
Рівень усвідомлення	Високий, особливо у фінансовому секторі, де ризик-менеджмент інтегровано в повсякденну діяльність.

Технології	Використання аналітичних платформ, штучного інтелекту для прогнозування ризиків і управління ними.
Адаптація до викликів	Стійкість до регуляторних змін (наприклад, вплив Brexit), кіберзагроз та кліматичних ризиків.

*Джерело: власна розробка автора [62-64]

Таблиця 1.13

Аналіз системи управління ризиками в Україні*

Критерій	Особливості
Законодавча база	Законодавство в сфері ризик-менеджменту обмежене. Базується на адаптації міжнародних стандартів, але інтеграція є фрагментарною.
Стандарти	ISO 31000 використовується великими компаніями, але загальна практика впровадження залишається нерозвиненою.
Практики	Управління ризиками частіше зустрічається у фінансовому та енергетичному секторах. Зростає увага до військових, геополітичних і кіберризиків.
Рівень усвідомлення	Помірний: ризик-менеджмент не є інтегрованим у всі сектори економіки, але поступово набирає обертів завдяки зовнішнім інвесторам та міжнародним проектам.
Технології	Використання технологій є обмеженим через нестачу ресурсів, але є приклади локальних рішень у банківському та ІТ-секторах.
Адаптація до викликів	Основна увага приділяється військовим ризикам, економічній нестабільності, енергетичній безпеці та кіберзагрозам.

*Джерело: власна розробка автора [62-64]

Європейські країни мають стабільну законодавчу базу, впроваджують інтегровані стандарти і активно працюють над стійкістю до кліматичних та регуляторних ризиків. Азіатські країни акцентують на геополітичних, природних і ресурсних ризиках, але їхні системи управління ще розвиваються.

США та Англія демонструють найвищий рівень зрілості в управлінні ризиками. Україна має значний потенціал для розвитку ризик-менеджменту, проте зараз фокусується на найбільш критичних викликах, таких як війна, енергетична безпека та кіберзахист.

Україна, враховуючи власний контекст, може адаптувати найкращі практики ризик-менеджменту з різних країн для підвищення ефективності управління ризиками. Розглянемо ключові заходи та причини їх актуальності.

1. Адаптація в Україні найкращих практик ризик-менеджменту з Європейських країн (Німеччина, Польща, Чехія, Словаччина).

Заходи:

Впровадження стандартів ISO 31000 - у Німеччині цей стандарт є основою для ризик-менеджменту в багатьох секторах, особливо в промисловості та фінансах;

б) чому актуально для України - стандарт надає структурований підхід, що дозволяє систематизувати управління ризиками у великих підприємствах і державному секторі;

в) фокус на ESG-ризиках (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Європейські країни активно *впроваджують екологічні стратегії для управління кліматичними ризиками.*

а) чому актуально для України - адаптація ESG-ризиків важлива для інтеграції в європейський ринок, особливо після впровадження ЄС зелених мит (CBAM).

Побудова стійких енергетичних систем - європейські країни роблять акцент на енергетичній диверсифікації та впровадженні відновлюваних джерел енергії.

а) чому актуально для України - ураховуючи залежність від енергоресурсів та загрозу енергетичних криз, Україні важливо впроваджувати заходи для мінімізації енергетичних ризиків.

2. Адаптація в Україні найкращих практик ризик-менеджменту з США

Заходи:

Акцент на кібербезпеці - США активно використовують стандарти NIST (National Institute of Standards and Technology) для захисту інформаційних систем.

а) чому актуально для України: у контексті війни та зростання кібератак Україні необхідно стандартизувати підходи до кіберзахисту, забезпечуючи захист критичної інфраструктури.

В США інтеграція COSO ERM - цей підхід охоплює всі рівні управління ризиками, включаючи стратегічний, операційний і репутаційний аспекти.

а) чому актуально для України - COSO ERM допоможе розвивати комплексний підхід до управління ризиками в українських корпораціях.

Використання великих даних та штучного інтелекту - у США широко застосовуються аналітичні платформи для прогнозування ризиків.

а) чому актуально для України - такі технології можуть допомогти прогнозувати ризики у фінансовій сфері, державному управлінні та обороні.

3. Адаптація в Україні найкращих практик ризик-менеджменту з Англії

Заходи:

Страхування критичних ризиків - в Англії існує розвинений ринок страхування, наприклад, Lloyd's, який покриває ризики від природних катастроф до кіберзагроз.

а) чому актуально для України - враховуючи військові ризики, Україні необхідно розвивати механізми страхування інфраструктури, бізнесу та персоналу.

Розробка бізнес-континуїті планів (BCP) - англійські компанії широко впроваджують плани забезпечення безперервності бізнесу у випадку надзвичайних ситуацій.

а) чому актуально для України - це критично для збереження економіки та стабільності роботи бізнесу під час воєнних дій або енергетичних криз.

4. Адаптація в Україні найкращих практик ризик-менеджменту з азіатських країн (Китай, Індія, Монголія)

Заходи:

Централізоване управління ризиками - Китай впроваджує державні ініціативи з управління стратегічними ризиками (наприклад, геополітичними, фінансовими).

а) чому актуально для України - для координації дій у воєнний час і післявоєнного відновлення державний рівень управління ризиками має бути посилений.

Масове навчання ризик-менеджменту - у Китаї та Індії активно проводяться освітні кампанії та тренінги для управлінців різного рівня.

а) чому актуально для України - поширення знань про ризик-менеджмент допоможе підвищити культуру управління ризиками на всіх рівнях.

Програми управління природними катастрофами - в Індії розроблено системи раннього попередження про природні ризики, наприклад, повені або землетруси.

а) чому актуально для України: Україні, яка стикається з екологічними викликами (зокрема, після руйнування Каховської ГЕС), необхідно впровадити ефективні програми реагування на екологічні ризики.

5. Практики для адаптації в Україні

Короткострокові заходи - впровадження стандартів ISO 31000 та COSO ERM у державному управлінні та бізнесі.

Посилення кібербезпеки за допомогою NIST.

Пілотні проекти зі страхування критичних ризиків, включаючи військові ризики.

Довгострокові заходи:

- а) розвиток ринку страхових послуг для бізнесу та населення (досвід Англії);
- б) інтеграція ESG-ризиків у корпоративне управління (досвід ЄС);
- в) впровадження технологій великих даних для прогнозування ризиків (досвід США).

Запозичення найкращих практик з різних країн допоможе Україні створити ефективну систему ризик-менеджменту. Особливу увагу слід приділити стандартам, кібербезпеці, страхуванню та використанню сучасних технологій для адаптації до специфічних умов України.

Висновок до розділу 1

Як висновки до розділу «Теоретичні основи управління ризиками на підприємстві» можемо визначити:

1. Економічна сутність управління ризиками та їх класифікаційні ознаки.

Управління ризиками - це цілісна система і процес, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати, аналізувати та мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємства. Воно спрямоване на досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкості бізнесу.

Ключові аспекти: ризик як економічна категорія; класифікація ризиків; роль управління ризиками.

Ризик як економічна категорія є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, оскільки кожне рішення супроводжується невизначеністю.

Класифікація ризиків - це різноманітність ризиків (фінансові, операційні, стратегічні, регуляторні, екологічні) потребує їх поділу за критеріями: джерела виникнення, ступінь впливу, рівень прогнозованості тощо.

Роль управління ризиками - мінімізація фінансових втрат, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

2. Концепція формування системи управління ризиками та методика убезпечення підприємства.

Система управління ризиками має базуватися на чіткій концепції, яка охоплює всі аспекти управління підприємством.

Основні положення концепції:

Системний підхід - управління ризиками інтегрується в усі бізнес-процеси, від стратегічного планування до операційної діяльності.

Етапи управління ризиками: включають підготовчий етап, ідентифікацію ризиків, оцінку, розробку заходів убезпечення, впровадження рішень, моніторинг і коригування.

Методика убезпечення - представлена у вигляді послідовності етапів, які включають запобігання ризикам, їх зниження або компенсацію.

Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству передбачати потенційні загрози, оперативно реагувати на зміни середовища та досягати стабільності.

3. Зарубіжний досвід управління ризиками на підприємстві.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що успішні підприємства активно інтегрують управління ризиками в загальні стратегії бізнесу, використовуючи сучасні стандарти та інноваційні технології.

Ключові аспекти:

Європейський підхід - акцент на дотриманні стандартів ISO 31000 та інтеграції ESG-ризиків (екологічних, соціальних, управлінських). Особливої уваги надається управлінню екологічними та регуляторними ризиками.

Американський підхід - використання COSO ERM для комплексного управління ризиками, застосування аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту.

Азіатський досвід - особлива увага до централізованого управління ризиками, зокрема геополітичними та ресурсними, із залученням державних органів.

Особливості для України - Україна може запозичити досвід у стандартизації (ISO, COSO), розвитку кібербезпеки (США) та управління енергетичними ризиками (Європа).

Розвиток системи управління ризиками на підприємствах є ключовим елементом забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості. Адаптація

зарубіжного досвіду, урахування сучасних концепцій та використання структурованих підходів, таких як методика убезпечення, створюють підґрунтя для ефективного управління ризиками. Впровадження таких систем дозволить українським підприємствам реагувати на виклики сучасного середовища та мінімізувати негативні наслідки для своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАКСИМУС ЦЕНТР»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Максимум центр»

Для повної характеристики ТОВ «Максимус Центр» представлю основну інформацію про товариство, його правовий статус, структуру, мету та предмет діяльності, а також основні особливості управління.

Спробую надати повну характеристики ТОВ «Максимус Центр»

ТОВ «Максимус Центр» (код юридичної особи: 37775960) функціонує відповідно до законодавства України, що регулює порядок ведення господарської діяльності. Дата державної реєстрації товариства визначає момент набуття ним статусу юридичної особи. Основними характеристиками є (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Основні характеристики ТОВ «Максимус Центр»*

1	Повна назва українською мовою	Товариство з обмеженою відповідальністю «Максимус Центр»
2	Скорочена назва	ТзОВ «Максимус Центр»
3	Назва англійською мовою	Limited Liability Company «Maximus Centre»
4	Скорочена англійська назва	«Maximus Centre» Ltd
5	Місцезнаходження	ТОВ «Максимус Центр» зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
6	Строк діяльності	товариство створено на невизначений строк

*Джерело: власна розробка

Контактна інформація: адреса: м. Львів, с. Підрясне, вул. В. Стуса 11, Телефон: (067) 670 80 39, (067) 218 08 54.

За даними, наданими підприємством, воно проводить зовнішньоекономічну діяльність (Додаток А). Товариство провадить свою зовнішньоекономічну діяльність у відповідності до чинного законодавства України та в межах своєї статутної діяльності. Товариство бере участь у зовнішньоекономічній діяльності відповідно до встановленого порядку, реалізуючи експортно-імпортні операції та інші види діяльності як на території України, так і за її межами.

Операції з експорту й імпорту товарів, робіт, послуг та продукції можуть здійснюватися як самостійно, так і через посередників - зовнішньоекономічні організації. Підприємство укладає всі види зовнішньоекономічних угод, а також може створювати спільні підприємства за участю іноземних юридичних та фізичних осіб на території України та за її межами. Товариство має право відкривати представництва, філії та виробничі підрозділи за кордоном. Утримання таких структур фінансується за рахунок коштів Товариства.

Припинення Товариства відбувається шляхом передання майна, прав та обов'язків іншим господарським товариствам у разі реорганізації (злиття, приєднання, поділу або перетворення) чи внаслідок ліквідації. Добровільне припинення здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників із дотриманням вимог чинного законодавства. Інші підстави та порядок припинення визначаються законодавством України. Процедура припинення регулюється Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншими нормативними актами.

Зміни до Статуту приймаються рішенням Загальних зборів учасників відповідно до Статуту та чинного законодавства. Для прийняття рішення про внесення змін необхідна підтримка учасників, які володіють 3/4 голосів. У разі реорганізації підприємства, нова редакція Статуту підписується учасниками, які голосували за внесення змін, або уповноваженою особою. Підписи засвідчуються нотаріально. Усі зміни до Статуту підлягають обов'язковій реєстрації у визначеному законодавством порядку.

ТОВ «Максимум Центр» - компанія з багаторічним досвідом роботи, яка спеціалізується на постачанні стінових і покрівельних будівельних матеріалів, а також матеріалів для сільського господарства. Основна мета компанії - допомогти клієнтам зробити вдалий вибір за допомогою якісної продукції, консультаційного супроводу та високого рівня сервісу.

Ключові напрями діяльності:

1. *Будівельні матеріали* - компанія пропонує широкий вибір високоякісних матеріалів, які відповідають сучасним стандартам будівництва:

- Газобетон (Ytong, Стоунлайт)
- Керамічні блоки (Русинія)
- Цегла різних типів (рядова, лицьова, клінкерна - Röben, Біла Церква)
- Мінеральна вата (Knauf Insulation, Rockwool, Izovat)
- Екструдований пінопласт (Polyboard)
- Мінеральні плити (Multipor)
- Дахові вікна (Fakro, Velux)
- Сходи на горище Fakro
- Покрівельні мембрани (Dachowa, Fakro, Strotex)
- Керамічні димохідні системи (Jawar).

2. *Матеріали для сільського господарства* - компанія надає продукцію для сільського господарства та садівництва, яка допомагає оптимізувати процеси вирощування, зберігання та транспортування:

- Зернові рукави (Silo-Mar)
- Флексітанк-контейнери (Trust)
- Тришарова плівка для теплиць (Marma)
- Геотекстиль і агроволокно для мульчування та укриття рослин
- Агросітки для захисту від сонця, птахів та інших загроз.

Переваги компанії:

1. *Бездоганний сервіс* - «Максимум Центр» пропонує високоякісне обслуговування, що включає консультації, розрахунок необхідної кількості матеріалів, гнучку систему знижок і оперативну доставку.

2. *Кваліфікована команда* - до складу компанії входять досвідчені експерти, які забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта.

3. *Широкий асортимент продукції* - завдяки співпраці з провідними виробниками будівельних і сільськогосподарських матеріалів компанія забезпечує клієнтів найкращою продукцією.

4. *Гнучка цінова політика* - «Максимус Центр» надає конкурентоспроможні ціни та вигідні умови співпраці як для роздрібних покупців, так і для дилерів у Західній Україні.

5. *Зручне розташування та оперативна доставка* - штаб-квартира розташована поблизу Львова, що сприяє зручності обслуговування клієнтів у регіоні та країні.

Регіони діяльності - компанія працює по всій Україні, зокрема активно співпрацює з дилерами в Західному регіоні.

ТОВ «Максимус Центр» є надійним партнером у галузях будівництва та сільського господарства. Завдяки широкому асортименту, якісному сервісу та гнучкій системі співпраці компанія задовольняє потреби як роздрібних клієнтів, так і великих дилерів. Це дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції у своєму сегменті.

Правовий статус товариства - юридична особа: ТОВ «Максимус Центр» є юридичною особою відповідно до законодавства України. Товариство має самостійний баланс, право укладати договори, відкривати рахунки в банківських установах, користуватися печатками, штампами та знаками для товарів і послуг (Додаток Б).

Відповідальність - товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями перед кредиторами виключно своїм майном та активами. Учасники відповідають за борги товариства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу.

Господарська діяльність - ТОВ має право створювати філії, представництва, а також брати участь у спільних підприємствах на території України та за її межами. Основною метою діяльності товариства є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку, а також задоволення матеріальних, соціальних та побутових потреб учасників та працівників.

Предмет діяльності - товариство здійснює види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України, що зареєстровані в Єдиному державному реєстрі. Основними напрямками діяльності можуть бути:

торговельна діяльність; надання консультаційних, маркетингових або інших професійних послуг; інші господарські операції, дозволені чинним законодавством. Ліцензії та дозволи - у разі необхідності товариство розпочинає діяльність лише після отримання відповідних ліцензій чи дозволів.

Організаційна структура та управління - учасники товариства (дані про учасників, включаючи розміри їхніх часток у статутному капіталі, зазначені в Єдиному державному реєстрі); вищий орган управління - загальні збори учасників, які приймають ключові рішення щодо діяльності товариства, зокрема (внесення змін до статуту, затвердження звітності, розподіл прибутку). Виконавчий орган - директор або інший уповноважений орган здійснює оперативне управління товариством.

Економічні аспекти діяльності ТОВ «Максимус Центр»:

1) Статутний капітал (учасники товариства зобов'язані вносити свої частки до статутного капіталу; розмір капіталу та частки кожного учасника визначаються у статуті та реєстраційних документах);

2) прибуток та витрати (прибуток розподіляється між учасниками відповідно до їхніх часток; учасники можуть отримувати дивіденди залежно від рішень загальних зборів);

3) майнова відповідальність (ТОВ «Максимус Центр» відповідає перед кредиторами лише своїми активами; учасники не несуть відповідальності за борги товариства понад їхні внески).

Процедури входу та виходу учасників характеризуються наступними аспектами:

Вступ - нові учасники можуть долучатися до товариства за рішенням загальних зборів;

Вихід - учасники, частка яких складає менше 50%, мають право виходу без згоди інших учасників, виплата вартості частки здійснюється відповідно до чинного законодавства;

Відчуження частки - учасники товариства мають право передавати свої частки іншим учасникам або третім особам за умови дотримання переважного права інших учасників на купівлю.

ТОВ «Максимус Центр» зобов'язане дотримуватися законодавства України щодо соціального забезпечення працівників; податкових зобов'язань; захисту прав учасників. Офіційною мовою товариства є українська мова, що використовується в усіх офіційних документах.

ТОВ «Максимус Центр» є прикладом стабільної структури малого бізнесу в Україні, що орієнтується на дотримання законодавства, прозорість діяльності та забезпечення інтересів своїх учасників.

Схема діяльності ТОВ «Максимус Центр» (див. рис. 2.1).

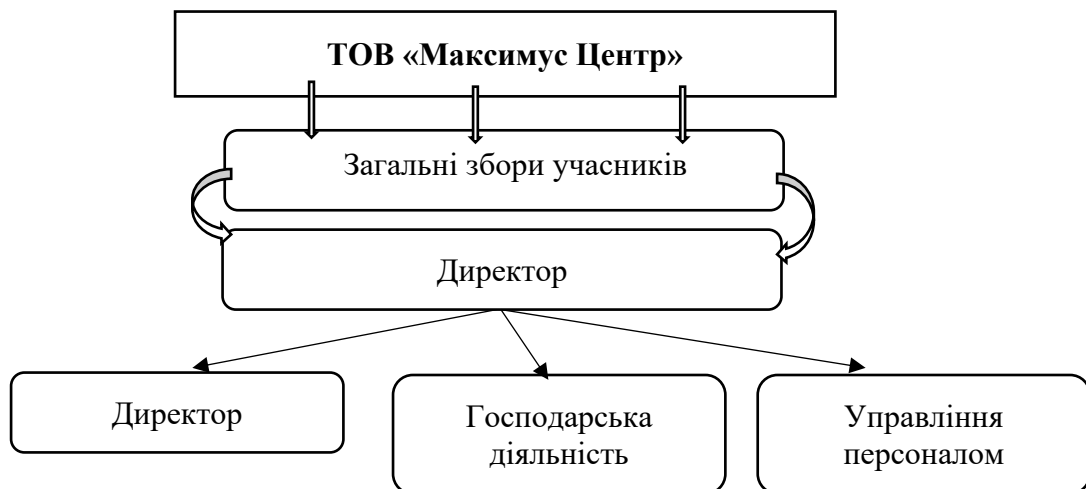


Рис. 2.1. Схема діяльності ТОВ «Максимус Центр»

*Джерело: власна розробка автора

ТОВ «Максимус Центр», як юридична особа, має систему управління, що складається з органів, які реалізують стратегічні, тактичні та оперативні завдання. Основні органи управління включають:

1. Загальні збори учасників - це вищий орган управління ТОВ, до компетенції якого належать ключові питання діяльності товариства.

Права учасників полягають в тому, що кожен учасник має право бути присутнім на зборах, брати участь в обговоренні та голосуванні. Кількість голосів пропорційна частці в статутному капіталі.

Компетенція Загальних зборів:

- Визначення основних напрямів діяльності ТОВ.
- Внесення змін до статуту.
- Збільшення або зменшення статутного капіталу.
- Обрання виконавчого органу (одноосібного чи колегіального).
- Прийняття рішень про ліквідацію або реорганізацію ТОВ.
- Перерозподіл часток чи їх прийняття.
- Обрання та припинення повноважень Наглядової ради.
- Визначення форм контролю та інше, передбачене Статутом ТОВ

«Максимус центр» (Додаток Б).

Роль виконавчого органу (Директора) Товариства та його компетенція:

Основні положення:

1. Виконавчий орган Товариства:

○ Виконавчим органом є Директор, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

- Директор може бути обраний не зі складу учасників Товариства.

2. Компетенція Директора:

○ Управління поточною діяльністю Товариства.

○ Рішення, що належать до компетенції Директора, можуть бути розширені Загальними зборами Учасників.

3. Підзвітність:

○ Директор підзвітний Загальним зборам Учасників і зобов'язаний організовувати виконання їхніх рішень.

Повноваження Директора:

1. Права Директора:

- Представляє Товариство у відносинах із державними органами, іншими підприємствами, організаціями та фізичними особами без довіреності.
- Забезпечує виконання планів діяльності Товариства.
- Укладає та підписує від імені Товариства договори, угоди та контракти.
- Розпоряджається коштами та майном Товариства.
- Приймає на роботу і звільняє працівників, накладає дисциплінарні стягнення та заохочення.

- Видає довіреності на представництво від імені Товариства.
- Вирішує інші питання, що не належать до компетенції інших органів.

2. *Обмеження для директора без згоди Загальних зборів:*

- Укладення договорів, що стосуються:
 - Операцій із нерухомим майном, цінними паперами, заставою майна або майнових прав.

- Використання землі чи прав власності на землю.
- Дії, пов'язані з участю Товариства в інших господарських об'єднаннях.
- Отримання чи надання кредитів або позик.

3. *Рішення директора:*

- Приймаються у формі наказів і рішень, які підписуються особисто та (за наявності) скріплюються печаткою Товариства.
- Накази та рішення є обов'язковими для працівників.

Припинення повноважень:

1. Повноваження Директора можуть бути припинені шляхом обрання нового Директора чи тимчасового виконувача обов'язків.
2. У разі припинення повноважень договір із Директором вважається розірваним.

Додаткові обмеження:

- Директор не може без згоди Загальних зборів:
 1. Вести господарську діяльність як фізична особа-підприємець у тій самій сфері, що й Товариство.

2. Бути учасником повного товариства або командитного товариства у сфері діяльності Товариства.

3. Бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання зі схожою діяльністю.

Ці положення забезпечують баланс між автономністю Директора та контролем з боку Загальних зборів Учасників для ефективного управління та захисту інтересів Товариства.

Для порівняння діяльності ТОВ «Максимум центр» із його конкурентами, важливо врахувати ключові аспекти: масштаб і напрямки діяльності, фінансові показники, конкурентні переваги, ринкову частку, а також стратегії управління бізнесом. Проведемо поверхневий аналіз на основі загальних підходів до оцінки конкурентного середовища:

ТОВ «Максимум центр», як ми вже зазначали, знаходиться за адресою м. Львів, с. Підрясне, вул. В. Стуса, 11. Основна діяльність: виробництво, оптова і роздрібна торгівля продукцією та надання супутніх послуг.

Конкурентні переваги:

- Локація: близькість до міста Львова та інфраструктурних вузлів забезпечує зручну логістику для постачання товарів і сировини.
- Інновації: впровадження сучасних ІТ-рішень для управління бізнес-процесами, автоматизація виробництва.
- Диверсифікація: можливість надавати широкий спектр послуг і товарів, знижуючи ризик залежності від одного ринку.

Конкуренти на ринку (див. табл. 2.2):

1. ТОВ «Львів Трейд Груп», адреса: м. Львів, вул. Наукова, 12, діяльність: оптова торгівля продуктами харчування та промисловими товарами.

- Переваги: добре розвинена дистрибуційна мережа, довготривалі контракти з постачальниками.
- Недоліки: менша гнучкість у наданні послуг через вузьку спеціалізацію.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз*

Критерій	ТОВ "Максимум центр"	ТОВ "Львів Трейд Груп"	ТОВ "Глобал Інвест"	ПП "Транс-Логістик"
Диверсифікація	Висока	Низька	Середня	Низька
Автоматизація	Висока	Низька	Середня	Низька
Логістична гнучкість	Висока	Середня	Низька	Висока
Цінова політика	Гнучка	Фіксована	Гнучка	Залежна від послуг
Інноваційність	Висока	Низька	Середня	Низька

*Джерело: власна розробка автора

2. ТОВ «Глобал Інвест», адреса - м. Львів, вул. Зелений, 7.

Діяльність: виробництво товарів легкої промисловості та оптова торгівля.

- Переваги: власне виробництво, що забезпечує контроль якості та гнучкість у формуванні цін.
- Недоліки: висока залежність від сировини, яка імпортується.

3. ПП «Транс-Логістик», адреса - м. Львів, вул. Промислова, 23.

Діяльність: надання логістичних і супутніх послуг.

- Переваги - спеціалізовані послуги з доставки товарів.
- Недоліки - обмежений вплив на ринковий попит, залежність від сезонності.

Рекомендації для покращення конкурентних позицій ТОВ «Максимум центр»:

1. Розширення ринків збуту - активніше використання онлайн-каналів для продажу та реклами.
2. Поглиблення співпраці - укладання партнерств із локальними та міжнародними постачальниками для зниження витрат.
3. Підвищення лояльності клієнтів - впровадження програм лояльності та вдосконалення післяпродажного обслуговування.

4. Оцінка конкурентного середовища - регулярний SWOT-аналіз для адаптації стратегій відповідно до змін ринку.

Таким чином, «Максимум центр» має значний потенціал для зростання завдяки своїй гнучкості, інноваціям та диверсифікованому підходу до бізнесу. Проте, активне вдосконалення логістики, маркетингових стратегій та партнерських відносин дозволить посилити позиції компанії на ринку.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи убезпечення ТОВ «Максимум центр»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ за три роки здійснюється шляхом вивчення динаміки основних фінансових показників, структури активів і пасивів, ліквідності, платоспроможності та прибутковості (Додатки В, Д, Е).

Нижче наведемо ключові аспекти аналізу - динаміка Балансу характеризує загальні зміни активів:

- *Збільшення активів за три роки:*
 - 2021: 21,157.2 тис. грн.
 - 2022: 37,740.5 тис. грн. (+78.4% до 2021 року).
 - 2023: 55,130.5 тис. грн. (+46.1% до 2022 року).

Головним драйвером росту є зростання оборотних активів, особливо запасів та грошових коштів.

Структура активів - *необоротні активи:*

- У 2021 році частка необоротних активів становила 34.3% (7,264.7 тис. грн.).
- У 2022 році – 46.9% (17,705.8 тис. грн.).
- У 2023 році частка знизилася до 36.0% (19,844.8 тис. грн.).
- *Оборотні активи:*
 - У 2021 році – 65.7%, у 2022 – 53.1%, у 2023 – 64.0%.

Основний приріст забезпечено за рахунок запасів та грошових коштів.

Зобов'язання і капітал - *власний капітал* зріс із 16,359.3 тис. грн. у 2021 році до 46,172.3 тис. грн. у 2023 році (+182.3%); *зобов'язання - поточні зобов'язання* зросли з 4,797.9 тис. грн. (2021) до 8,958.2 тис. грн. (2023).

Питома вага зобов'язань у структурі пасивів зменшилась, що вказує на підвищення фінансової стійкості.

Фінансові результати - динаміка доходів: чистий дохід зріс з 147,657.9 тис. грн. (2021) до 238,161.9 тис. грн. (2022), що демонструє зростання обсягів реалізації (+61.3%); інші доходи (операційні та позареалізаційні) незначно впливають на загальний результат.

Динаміка витрат - собівартість реалізації становила 89.0% у 2021 році, 85.9% у 2022 році; інші витрати (операційні та позареалізаційні) мали тенденцію до зростання, але не перевищують 5% загальних витрат.

Прибутковість - чистий прибуток: 2021: 9,791.9 тис. грн.; 2022: 20,021.0 тис. грн. (+104.5% до 2021 року); рентабельність продажів: 2021: 6.6%; 2022: 8.4% (покращення на 1.8 п.п.); рентабельність активів зросла з 46.3% у 2021 році до 36.3% у 2022 році (Додатки В; Д).

Ліквідність та платоспроможність - коефіцієнти ліквідності:

- *Поточна ліквідність:*
 - 2021: 2.89 (високий рівень).
 - 2022: 3.04 (підтверджує збереження ліквідності).
- *Коефіцієнт швидкої ліквідності:*
 - 2021: 0.99 (на рівні стандарту).
 - 2022: 1.33 (покращення через зростання грошових коштів).

Фінансова стійкість:

- *Коефіцієнт автономії (власний капітал/активи):*
 - 2021: 0.77.
 - 2022: 0.82.

Залежність від кредиторів зменшилась, що позитивно впливає на незалежність компанії.

Ефективність використання ресурсів: *оборотність активів* - коефіцієнт оборотності активів зріс із 4.9 у 2021 році до 5.8 у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності; *оборотність запасів* - оборотність запасів покращилася за рахунок збільшення реалізації готової продукції.

Показники майнового стану підприємства за три роки на основі наданих бухгалтерією даних (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Показники майнового стану підприємства*

Показник	2022 рік	2023 рік
Активи		
Загальна сума активів	53,991.5 тис. грн	52,994.7 тис. грн
Оборотні активи	35,285.7 тис. грн	42,559.4 тис. грн
Необоротні активи	17,705.8 тис. грн	19,749 тис. грн
Зобов'язання		
Поточні зобов'язання	8,958.2 тис. грн	9,213 тис. грн
Довгострокові зобов'язання		
Капітал і резерви		
Власний капітал	46,172.3 тис. грн	53,095.4 тис. грн
Нерозподілений прибуток	20,021 тис. грн	6,923.1 тис. грн
Фінансові коефіцієнти		
Коефіцієнт ліквідності	3.94	4.62
Коефіцієнт автономії	0.84	0.85
Коефіцієнт рентабельності	36%	11%

*Джерело: власна розробка автора (Додатки Д-Е)

Необоротні активи та оборотні активи продовжують зростати, що свідчить про активне розширення підприємства. Чистий прибуток показує певне зниження в 2023 році порівняно з 2022 роком, що вимагає уваги до витратних статей. Високий коефіцієнт ліквідності свідчить про добру платоспроможність підприємства, однак коефіцієнт рентабельності знизився, що вказує на зменшення ефективності використання активів.

Аналіз фінансового стану підприємства буде проведено на основі двох фінансових звітів: Балансу на 31.12.2023 р. та Звіту про фінансові результати за 2023 рік (Додаток Е).

1. Аналіз активів підприємства

Необоротні активи:

- На початок звітного періоду сума необоротних активів становила 19 844.8 тис. грн, на кінець року - 19 749 тис. грн. Це свідчить про незначне зменшення (на 95.8 тис. грн), що може бути результатом зносу основних засобів.
- Незначне збільшення нематеріальних активів (з 81.7 тис. грн до 84.3 тис. грн) та приріст основних засобів (первісна вартість збільшилась на 4 149.3 тис. грн) є позитивним, але збільшення зносу основних засобів з 2 567.9 тис. грн до 4 205.2 тис. грн свідчить про значну амортизацію.
- Суттєве зниження незавершених капітальних інвестицій з 2 690.5 тис. грн до 80.1 тис. грн може означати завершення певних великих проєктів.

Оборотні активи:

- Оборотні активи зросли на 7 273.7 тис. грн (з 35 285.7 тис. грн до 42 559.4 тис. грн), що є позитивним показником.
- Суттєве збільшення запасів на 3 360.6 тис. грн (з 26 839.9 тис. грн до 30 200.5 тис. грн) свідчить про зростання виробничих можливостей або накопичення продукції для майбутньої реалізації.
- Дебіторська заборгованість за товари зросла значно (з 148.3 тис. грн до 861 тис. грн), що може свідчити про збільшення відстрочки платежів або неплатежі з боку покупців. Також помітне зростання іншої дебіторської заборгованості (з 1 610.4 тис. грн до 5 574.2 тис. грн), що є певним ризиком для ліквідності.
- Грошові кошти та їх еквіваленти зменшились з 5 874 тис. грн до 4 903.8 тис. грн, що вказує на збільшення інвестицій або витрат.

2. Аналіз пасивів підприємства

Власний капітал:

- Власний капітал збільшився на 6 923.1 тис. грн (з 46 172.3 тис. грн до 53 095.4 тис. грн) завдяки накопиченому нерозподіленому прибутку. Це позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства та свідчить про його здатність зберігати кошти для розвитку.

Поточні зобов'язання:

- Поточні зобов'язання залишилися майже на одному рівні (незначне збільшення з 8 958.2 тис. грн до 9 213 тис. грн).
- Короткострокові кредити суттєво знизились з 5 750 тис. грн до 2 428.3 тис. грн, що означає часткове погашення кредитів і зменшення боргового навантаження.
- Збільшення інших поточних зобов'язань з 1 033.3 тис. грн до 5 642.6 тис. грн може бути результатом нових короткострокових зобов'язань або фінансування.

3. Аналіз фінансових результатів

- Чистий дохід зменшився на 37 641.3 тис. грн (з 238 161.9 тис. грн до 200 520.6 тис. грн), що свідчить про певне зниження обсягу продажів чи зменшення цін.
- Собівартість реалізованої продукції також знизилася з 205 352.5 тис. грн до 182 723.7 тис. грн, що свідчить про контрольовані витрати або зміну структури собівартості.
- Інші операційні витрати зросли, що може негативно впливати на загальний фінансовий результат.
- Чистий прибуток за рік становить 6 923.1 тис. грн, що значно менше порівняно з попереднім роком (20 021 тис. грн). Зниження прибутку може бути наслідком падіння доходів або зростання операційних витрат.

4. Основні фінансові коефіцієнти

Коефіцієнт ліквідності:

- Коефіцієнт покриття (поточні активи / поточні зобов'язання):

На кінець року: $42\,559.4 / 9\,213 = 4.62$

Це свідчить про високу здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт автономії:

- Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи):

На кінець року: $53\,095.4 / 62\,308.4 = 0.85$

Цей показник вказує на фінансову незалежність підприємства, що є позитивним знаком.

Рентабельність активів:

- Рентабельність активів (чистий прибуток / активи):

На кінець року: $6\,923.1 / 62\,308.4 = 0.11$ або 11%

Рентабельність активів є прийнятною, але нижчою за попередній рік, що свідчить про зниження прибутковості.

Висновки та рекомендації:

- Фінансова стабільність: підприємство демонструє стабільний фінансовий стан із високою ліквідністю та достатньою автономією.
- Зниження чистого прибутку: спостерігається зниження чистого прибутку через падіння чистого доходу та зростання витрат, що потребує уваги до витратної частини бюджету та аналізу причин зменшення обсягів реалізації.
- Позитивна динаміка оборотних активів: збільшення запасів може свідчити про можливість збільшення виробничих або торговельних можливостей у майбутньому.
- Ризики дебіторської заборгованості: зростання дебіторської заборгованості вказує на ризики неплатежів і необхідність контролю дебіторів.

Рекомендації

1. Переглянути стратегію управління дебіторською заборгованістю та зменшити ризики неплатежів.
2. Оцінити причини падіння чистого доходу та вжити заходів для підвищення обсягів продажів.
3. Оптимізувати операційні витрати для підвищення рентабельності.

Зведемо в таблицю показники діяльності підприємства за три роки (дохід, витрати та чистий прибуток) (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності ТОВ «Максимус центр»*

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021-2022	Відхилення 2022-2023
Дохід	1000	1200	1500	+200	+300
Витрати	800	900	1100	+100	+200
Чистий прибуток	200	300	400	+100	+100

*Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Е)

Розраховуємо питомі частки кожного виду майна:

$$\text{Питома частка (\%)} = \frac{\text{Сума виду майна}}{\text{загальна валюта балансу}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Також аналізуємо зміни цих часток за три роки. Щоб виконати розрахунок вказаних показників, скористаємося наданими даними.

1. Середній розмір основних засобів (тис. грн.):

$$\text{Середній розмір ОЗ} = \frac{\text{ОЗ на початок року} + \text{ОЗ на кінець року}}{2} \quad (2.2)$$

• За 2021 рік:

$$\text{Середній розмір ОЗ}_{2021} = \frac{3479,7 + 3190,4}{2} = 3335,05 \text{ тис.грн}$$

• За 2022 рік:

$$\text{Середній розмір ОЗ}_{2022} = \frac{3190,4 + 17072,62}{2} = 10131,5 \text{ тис.грн}$$

2. Фондовіддача основних фондів (грн./грн.):

$$\text{Формула: } \Phi_{\text{В}} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середній розмір ОЗ}} \quad (2.3)$$

• За 2021 рік:

$$\Phi_{\text{В (2021)}} = \frac{147657,9}{3335,05} = 44,27$$

• За 2022 рік:

$$\Phi_{В (2022)} = \frac{238161,9}{10131,5} = 23,5$$

3. Фондоозброєність (тис. грн./чол.):

Формула:

$$\Phi_o = \frac{\text{середній розмір ОЗ}}{\text{кількість працівників}} \quad (2.4)$$

4. Частка основних засобів в активах (Ч о.з.):

$$\text{Формула:} \quad \text{Ч}_{\text{оз}} = \frac{\text{ОЗ на кінець року}}{\text{Баланс на кінець року}} \times 100\% \quad (2.5)$$

За 2021 рік:

$$\text{Ч}_{\text{оз (2021)}} = \frac{3190,4}{37740,5} \times 100\% = 8.45\%$$

За 2022 рік:

$$\text{Ч}_{\text{оз (2022)}} = \frac{17072,6}{55130,5} \times 100\% = 30.98\%$$

5. Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.о.з.):

$$\text{Формула:} \quad \text{К}_{\text{зн.оз}} = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \times 100\% \quad (2.6)$$

За 2021 рік:

$$\text{К}_{\text{зн.оз(2021)}} = \frac{1478,0}{4668,4} \times 100\% = 31,66\%$$

За 2022 рік:

$$\text{К}_{\text{зн.оз(2022)}} = \frac{25679}{19640,5} \times 100\% = 13,07\%$$

6. Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон.о.з.):

$$\text{Формула:} \quad \text{К}_{\text{он.оз}} = \frac{\text{Вартість нових ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ на початок року}} \times 100\% \quad (2.7)$$

7. Коефіцієнт мобільності активів (К моб.):

$$\text{Формула:} \quad \text{К}_{\text{моб.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Усього активів}} \quad (2.8)$$

За 2021 рік:

$$\text{К}_{\text{моб.(2021)}} = \frac{20034,7}{37740,5} = 0,53 (53\%)$$

За 2022 рік:

$$\text{К}_{\text{моб.(2022)}} = \frac{35285,7}{55130,5} = 0,64 (64\%)$$

Наведемо зведену таблицю з основними показниками для двох звітних періодів (2021 та 2022 рік) на основі наданих даних. Для зручності розбивши показники на кілька категорій: активи, пасиви, доходи та витрати (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники для двох звітних періодів*

Показник	2021 р.	2022 р.
Активи		
Необоротні активи	17,705.8 тис. грн.	19,844.8 тис. грн.
Основні засоби	3,190.4 тис. грн.	17,072.6 тис. грн.
Первісна вартість основних засобів	4,668.4 тис. грн.	19,640.5 тис. грн.
Знос основних засобів	(1,478.0 тис. грн.)	(2,567.9 тис. грн.)
Оборотні активи	20,034.7 тис. грн.	35,285.7 тис. грн.
Запаси	11,032.7 тис. грн.	26,839.9 тис. грн.
Готова продукція	10,813.8 тис. грн.	26,526.1 тис. грн.
Дебіторська заборгованість	8,464.3 тис. грн.	7,969.8 тис. грн.
Гроші та їх еквіваленти	309.1 тис. грн.	5,874.0 тис. грн.
Пасиви		
Власний капітал	16,359.3 тис. грн.	26,151.2 тис. грн.
Нерозподілений прибуток	14,059.3 тис. грн.	23,851.2 тис. грн.
Короткострокові кредити	818.9 тис. грн.	6,713.8 тис. грн.
Кредиторська заборгованість	4,297.6 тис. грн.	5,496.7 тис. грн.
Фінансові результати		
Чистий дохід від реалізації	147,657.9 тис. грн.	238,161.9 тис. грн.
Собівартість реалізованої продукції	(131,271.6 тис. грн.)	(205,352.5 тис. грн.)
Фінансовий результат до оподаткування	11,941.4 тис. грн.	24,415.9 тис. грн.
Податок на прибуток	(2,149.5 тис. грн.)	(4,394.9 тис. грн.)
Чистий прибуток (збиток)	9,791.9 тис. грн.	20,021.0 тис. грн.

*Джерело: власна розробка (Додатки В-Д)

Ця таблиця містить зведення за основними статтями балансу та фінансового результату.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Максимус Центр» (див. табл. 2.6 – 2.7).

Таблиця 2.6

Ключові коефіцієнти за 2022–2023 роки*

Показник	2022	2023	Динаміка, %
Ліквідність			
Поточна ліквідність (оборотні активи / поточні	3,05	4,62	+51,5

зобов'язання)			
Швидка ліквідність ((оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання)	1,00	1,35	+35,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (гроші / поточні зобов'язання)	0,05	0,53	+960,0
Рентабельність			
Рентабельність продажів (чистий прибуток / чистий дохід)	8,4%	3,5%	-58,3
Рентабельність активів (чистий прибуток / активи)	3,6%	11,1%	+208,3

Продовження таблиці 2.6

Рентабельність власного капіталу (чистий прибуток / власний капітал)	4,3%	13,0%	+202,3
Фінансова стійкість			
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0,69	0,85	+23,2
Коефіцієнт фінансової залежності (зобов'язання / власний капітал)	0,25	0,17	-32,0
Коефіцієнт маневреності (нерозподілений прибуток / власний капітал)	0,52	0,96	+84,6

* Джерело: власне розробка автора (Додатки Д-Е)

Кореляційний аналіз. Для оцінки залежностей між ключовими фінансовими показниками (дохід, собівартість, активи, чистий прибуток, ліквідність) виконаний кореляційний аналіз.

Таблиця 2. 7

Кореляційний аналіз*

Параметри	Кореляція	Інтерпретація
Дохід - Чистий прибуток	0,88	Сильна позитивна залежність
Оборотні активи - Поточні зобов'язання	0,70	Помірна позитивна залежність
Ліквідність - Рентабельність активів	0,82	Сильна позитивна залежність
Собівартість - Чистий прибуток	-0,92	Сильна негативна залежність
Власний капітал - Активи	0,98	Дуже сильна позитивна залежність

* Джерело: власна розробка автора

1. *Ліквідність* - значне покращення показників ліквідності свідчить про посилення фінансової стійкості компанії. Особливо зросла абсолютна ліквідність, що вказує на збільшення доступних грошових коштів.

2. *Рентабельність* - рентабельність продажів зменшилася, незважаючи на зростання чистого прибутку. Це свідчить про зростання витрат, зокрема собівартості реалізації.

3. *Фінансова стійкість* - високий рівень автономії та зниження фінансової залежності є позитивними змінами.

4. *Кореляції* - сильний вплив доходу на чистий прибуток підтверджує залежність фінансового результату від операційної діяльності; негативний зв'язок між собівартістю та прибутком вказує на необхідність оптимізації витрат.

Рекомендується посилити контроль за витратами для покращення рентабельності, а також розвивати ефективні підходи до управління оборотними активами.

2.3 Оцінка рівня ризику діяльності з використанням ІТ-технологій в ТОВ «Максимум центр»

Оцінка рівня ризику діяльності з використанням ІТ-технологій у компанії ТОВ «Максимум центр» передбачає аналіз основних факторів, що впливають на впровадження та ефективність ІТ-систем, а також визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для бізнесу в контексті ІТ. Для цього проведемо SWOT-аналіз та порівняльний аналіз.

SWOT-аналіз для ТОВ «Максимум центр» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз для ТОВ «Максимум центр»*

4. Сильні сторони (Strengths):	2. Слабкі сторони (Weaknesses):
• Інфраструктура ІТ: Наявність сучасної ІТ-інфраструктури може бути конкурентною перевагою, якщо компанія має потужні сервери, надійні мережі та системи зберігання даних.	• Застаріле програмне забезпечення: Якщо компанія використовує застаріле програмне забезпечення або інфраструктуру, це може призвести до проблем з сумісністю, безпекою і продуктивністю.
• Автоматизація бізнес-процесів: Використання сучасних програмних засобів для автоматизації внутрішніх процесів (бухгалтерія, управління складом, облік фінансів) підвищує ефективність і знижує помилки.	• Висока залежність від ІТ: Надмірна залежність від технологій може бути небезпечною, якщо система зазнає збоїв або кібер-атаки
• Досвід команди: Кваліфіковані ІТ-	• Необхідність постійних інвестицій:

спеціалісти, що працюють у компанії, здатні оперативно реагувати на зміни та впроваджувати новітні технології.	Для підтримки високого рівня ІТ-інфраструктури потрібні значні фінансові ресурси для оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та забезпечення безпеки.
--	--

Продовження таблиці 2.8

• Інтеграція з іншими системами: Впровадження інтегрованих ІТ-систем (ERP, CRM, BI) може значно полегшити управління бізнесом та дозволяє отримувати реальні дані для прийняття управлінських рішень. (штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних) може значно підвищити конкурентоспроможність компанії.	• Відсутність чіткої стратегії безпеки: Неефективні стратегії кібербезпеки можуть призвести до витоку даних або фінансових втрат через атаки.
1. Можливості (Opportunities):	4. Загрози (Threats):
• Зростання попиту на онлайн-послуги: Якщо компанія надає послуги через Інтернет, розвиток електронної комерції та онлайн-платформ може призвести до зростання продажів.	• Кіберзагрози: Атаки хакерів, фішинг, віруси можуть призвести до серйозних фінансових втрат і порушення нормальної роботи компанії.
• Міжнародна експансія: Використання ІТ-технологій може дозволити компанії вийти на міжнародний ринок і збільшити клієнтську базу завдяки автоматизації та глобальній присутності в мережі	• Недостатня кваліфікація персоналу: Наявність недостатньо кваліфікованих спеціалістів або часті звільнення ІТ-персоналу можуть спричинити проблеми з підтримкою і розвитком ІТ-систем
• Поліпшення взаємодії з клієнтами: Впровадження CRM-систем дозволить покращити взаємодію з клієнтами, збільшити лояльність і підвищити ефективність маркетингових кампаній	• Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві щодо захисту персональних даних, електронної комерції або кібербезпеки можуть вимагати від компанії додаткових витрат на адаптацію.
Розвиток нових ІТ-інструментів: Впровадження новітніх технологій (штучний інтелект)	• Швидкі зміни технологій: ІТ-галузь швидко розвивається, і якщо компанія не встигає за новими технологічними трендами, це може призвести до відставання від конкурентів.

*Джерело: власна розробка автора

Для порівняння рівня ризиків і можливостей можна здійснити порівняння з іншими компаніями в галузі.

1. Порівняння з конкурентами:

- ІТ-інфраструктура - якщо ТОВ «Максимум центр» має більш сучасну ІТ-інфраструктуру в порівнянні з конкурентами, то це може стати

значною конкурентною перевагою. Проте, якщо конкуренти мають більший досвід у впровадженні нових технологій, це може вплинути на конкурентоспроможність.

- Кібербезпека - порівняння рівня захищеності ІТ-систем у компанії та у конкурентів може допомогти визначити можливі слабкі місця у власній системі безпеки. Якщо у конкурентів існують більш потужні заходи безпеки, це може бути серйозною загрозою.

- Інновації та автоматизація - впровадження автоматизації, таких як ERP-системи, штучний інтелект, чи блокчейн, може підвищити ефективність та знизити витрати. Якщо конкуренти активно застосовують такі технології, а компанія ще не впровадила їх у достатньому обсязі, це може призвести до втрати конкурентних позицій.

2. Виявлення та управління ризиками:

- ТОВ «Максимум центр» повинно постійно відстежувати нові ІТ-ризики та можливості, зокрема пов'язані з кіберзагрозами та технологічними змінами, порівнюючи їх з ситуацією у конкурентів. Це дозволить вчасно реагувати на загрози та використовувати нові технології для підвищення ефективності.

Рекомендації:

- Рекомендується провести аудит існуючих заходів безпеки, впровадити новітні методи захисту даних і розробити стратегію для протидії кіберзагрозам.

- Інвестування в автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики та великих даних може збільшити ефективність і знизити витрати.

- Потрібно забезпечити постійне навчання ІТ-спеціалістів та інших співробітників для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових технологічних умов.

- Регулярно проводити порівняльний аналіз з конкурентами, щоб не відставати від технологічних тенденцій і мати можливість швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Завдяки такому підходу ТОВ «Максимум центр» зможе мінімізувати ІТ-ризик і використовувати ІТ-технології для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка ризиків діяльності ТОВ «Максимум центр» на основі фінансових показників за 2021–2023 роки дозволяє виявити кілька важливих факторів, що можуть свідчити про можливі ризики для підприємства. Розглянемо кожен з цих показників та визначимо відповідні ризики (див. табл. 2.9 -2.13).

Таблиця 2.9

Чистий дохід від реалізації продукції*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	147 657,9	238 161,9	200 520,6

*Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Д)

У 2022 році спостерігається значне зростання доходів на 61% (з 147 657,9 тис. грн до 238 161,9 тис. грн). В 2023 році дохід зменшився на 15,8% порівняно з 2022 роком (з 238 161,9 тис. грн до 200 520,6 тис. грн).

При цьому слід визначити наступні ризики:

- *Коливання доходу* - зниження доходу у 2023 році може свідчити про нестабільність ринку або попиту на продукцію підприємства. Це може бути пов'язано зі змінами в економічних умовах, зниженням обсягів продажів або конкуренцією.
- *Залежність від одного сегмента* - якщо компанія залежить від одного продукту або ринку, то будь-які зміни можуть значно впливати на доходи.
- *Невизначеність в зовнішньому середовищі* - зміни в макроекономічних умовах (інфляція, зміни податкового законодавства, коливання валютних курсів) можуть також призводити до скорочення доходів.

Таблиця 2.10

Собівартість реалізованої продукції*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	131 271,6	205 352,5	182 723,7

*Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Д)

Собівартість зросла на 56,5% у 2022 році (з 131 271,6 тис. грн до 205 352,5 тис. грн), що свідчить про підвищення витрат. У 2023 році собівартість знизилась на 11% (з 205 352,5 тис. грн до 182 723,7 тис. грн), що може бути результатом ефективних заходів щодо зменшення витрат або змін у виробничих процесах.

При цьому виникають ризики:

- *Підвищення витрат* - зростання собівартості в 2022 році може свідчити про інфляційні процеси, зростання вартості матеріалів, енергоносіїв чи робочої сили. Якщо собівартість не контролюється належним чином, це може вплинути на прибутковість підприємства.
- *Волатильність витрат* - хоча в 2023 році собівартість знизилась, непостійність витрат може свідчити про нестабільність у ланцюгу постачання або про можливі проблеми з ціноутворенням.

Таблиця 2.11

Чистий прибуток*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий прибуток (тис. грн)	9 791,9	20 021	6 923,1

*Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Д)

Чистий прибуток зріс на 104% у 2022 році, що свідчить про значне покращення фінансового результату. У 2023 році чистий прибуток зменшився на 65% (з 20 021 тис. грн до 6 923,1 тис. грн).

Відповідно ризики:

- *Зниження прибутку* - суттєве зниження чистого прибутку в 2023 році є серйозним сигналом для підприємства. Це може бути наслідком низької ефективності в операційній діяльності, зростання витрат або зниження доходів.

- *Фінансова нестабільність* - зниження прибутку може призвести до фінансових труднощів, таких як проблеми з ліквідністю або здатністю виконувати зобов'язання.

- *Невідповідність між доходами та витратами* - якщо зменшення прибутку пов'язане з тим, що витрати не контролюються ефективно, це може стати серйозним фінансовим ризиком для компанії.

Таблиця 2.12

Інші операційні витрати*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Інші операційні витрати (тис. грн)	4 637,6	9 177,3	10 810,2

*Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Д)

Інші операційні витрати зросли на 98% у 2022 році (з 4 637,6 тис. грн до 9 177,3 тис. грн) і на 17,8% у 2023 році (з 9 177,3 тис. грн до 10 810,2 тис. грн).

Визначимо можливі ризики:

- *Надмірні витрати* - зростання інших операційних витрат може свідчити про неефективність управління витратами або необхідність фінансування нових ініціатив (наприклад, маркетингових кампаній, розширення виробництва тощо).

- *Невизначені витрати* - якщо витрати зростають без чіткої стратегії або без повернення інвестицій, це може призвести до фінансових труднощів.

Таблиця 2.13

Податок на прибуток

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Податок на прибуток (тис. грн)	2 149,5	4 394,9	1 519,7

**Джерело: власна розробка автора (Додатки В-Д)*

Податок на прибуток зріс на 104% у 2022 році, що відповідає росту чистого прибутку, але знизився в 2023 році на 65% (з 4 394,9 тис. грн до 1 519,7 тис. грн).

Ризики, які при цьому можуть виникнути:

- *Зниження податкових зобов'язань* - зниження податків у 2023 році може бути результатом зменшення прибутку або змін в оподаткуванні. Це може свідчити про фінансові проблеми або зниження прибутковості компанії.
- *Порушення податкового законодавства* - якщо зменшення податку на прибуток не є результатом зниження прибутку, а скорочення податкових зобов'язань пов'язано з маніпуляціями або порушеннями, це може призвести до юридичних ризиків.

Зниження податкових зобов'язань ТОВ «Максимус Центр» у 2023 році порівняно з 2022 роком є позитивною динамікою, яка може вказувати на оптимізацію податкового планування та ефективне управління фінансовими ресурсами. Ось основні аспекти, що характеризують це зниження:

Ключові факти та показники: скорочення податку на прибуток; зменшення зобов'язань перед бюджетом; зниження зобов'язань з податку на прибуток.

Скорочення податку на прибуток - у 2023 році податок на прибуток склав 1 519,7 тис. грн, що на 2 875,2 тис. грн або 65,4% менше, ніж у 2022 році (4 394,9 тис. грн).

Скорочення податку відбулося на тлі зменшення фінансового результату до оподаткування, який знизився з 24 415,9 тис. грн до 8 442,8 тис. грн.

Зменшення зобов'язань перед бюджетом - загальна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилася з 1 387,6 тис. грн до 650,8 тис. грн, що свідчить про виконання податкових зобов'язань та зниження наявної податкової заборгованості.

Зниження зобов'язань з податку на прибуток - у складі зобов'язань перед бюджетом найбільше скоротилася заборгованість з податку на прибуток - з 1 387,6 тис. грн у 2022 році до 549,3 тис. грн у 2023 році.

Причини зниження податкових зобов'язань:

- 1) Зменшення прибутку до оподаткування - скорочення фінансового результату до оподаткування (з 24 415,9 тис. грн у 2022 році до 8 442,8 тис. грн у 2023 році) могло бути викликане як зростанням собівартості, так і іншими факторами, такими як зниження обсягів реалізації.
- 2) Податкове планування - можливо, підприємство використало доступні пільги, знижки або оптимізувало податкову базу шляхом перенесення витрат на наступні періоди чи застосування податкових відрахувань.
- 3) Зміни у законодавстві - вплив змін у податковій системі, наприклад, зниження ставок податків, розширення податкових канікул чи пільг для підприємств, міг також сприяти зменшенню податкових зобов'язань.

Рекомендації щодо податкової оптимізації: моніторинг законодавства; аналіз витрат; покращення обліку та робота з податковими консультантами.

Моніторинг законодавства - продовжувати відслідковувати зміни в податковому законодавстві та адаптувати політику компанії для максимального використання податкових пільг.

Аналіз витрат - посилити аналіз операційних витрат для визначення сфер, які можуть бути включені до податкових витрат.

Покращення обліку - забезпечити прозорість податкового обліку для уникнення переplat та штрафів у майбутньому.

Робота з податковими консультантами - залучити спеціалістів для вдосконалення податкової політики, особливо у сфері довгострокового фінансового планування.

Загалом зниження податкових зобов'язань є позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії, проте важливо забезпечити баланс між податковою оптимізацією та збільшенням операційного прибутку.

Зміни у законодавстві податкової системи значно впливають на процес управління ризиками на підприємстві, оскільки вони створюють як можливості, так і загрози для стабільності бізнесу. Ось основні аспекти цього впливу:

1. Зміни у податкових ставках

Вплив - зниження ставок може зменшити витрати підприємства, підвищуючи його прибутковість; підвищення ставок створює додаткове фінансове навантаження, що впливає на ліквідність та платоспроможність.

Ризики - непередбачені збільшення податкових ставок можуть викликати касовий розрив; недооцінка впливу податкових змін при складанні бюджету збільшує фінансові ризики.

Рекомендації - забезпечити постійний моніторинг змін у податкових ставках та адаптувати стратегії ціноутворення.

2. Введення нових податків або скасування пільг

Вплив - введення нових податків або зборів може створити нові витрати, які не були враховані у фінансових планах; скасування податкових пільг зменшує конкурентні переваги підприємства, що користувалося такими привілеями.

Ризики - збільшення фіскального навантаження може змусити підприємство переглядати бізнес-моделі; втрата пільг може призвести до скорочення інвестицій або зміни структури капіталу.

Рекомендації - оцінювати нові податкові обов'язки у контексті їхнього впливу на загальну прибутковість; розробляти сценарії адаптації до змін у фіскальній політиці.

3. Зміни у вимогах до податкового обліку

Вплив - нові правила обліку можуть потребувати впровадження додаткового програмного забезпечення чи навчання персоналу; ускладнення звітності збільшує адміністративні витрати та ризик помилок.

Ризики - невиконання нових вимог призводить до штрафів і санкцій; порушення звітності можуть викликати перевірки та додаткові витрати.

Рекомендації - впроваджувати автоматизацію податкового обліку; регулярно проводити навчання для співробітників бухгалтерського відділу.

4. Часті зміни у законодавстві

Вплив - нестабільність податкової політики ускладнює стратегічне планування; підприємства змушені часто змінювати підходи до оподаткування, що може збільшити витрати.

Ризики - високий ризик несвоєчасного реагування на зміни; зменшення інвестиційної привабливості через нестабільність регуляторного середовища.

Рекомендації - розробляти адаптивні стратегії управління фінансами; співпрацювати з податковими консультантами для оперативного реагування на зміни.

5. Запровадження податкових стимулів

Вплив - податкові пільги та інвестиційні стимули можуть покращити фінансові показники та підвищити інвестиційну активність; підприємства можуть скористатися пільгами для диверсифікації діяльності.

Ризики - неправильне використання стимулів або помилки у звітності можуть призвести до втрати пільг; залежність від тимчасових стимулів може створити проблеми після їхнього скасування.

Рекомендації - використовувати податкові стимули для довгострокових інвестицій; оцінювати ризики, пов'язані з завершенням дії пільг.

Зміни у податковому законодавстві значно впливають на управління ризиками на підприємстві. Ефективна реакція на ці зміни передбачає активний моніторинг законодавства, швидке впровадження коригувань у фінансові та операційні процеси, а також побудову гнучких стратегій

управління ризиками. Підприємствам також варто інвестувати у розвиток компетенцій співробітників і технології для автоматизації обліку та прогнозування.

Пропонуємо рекомендації:

1. *Фінансова нестабільність* - підприємству варто звернути увагу на коливання доходів і витрат. Зниження прибутку в 2023 році свідчить про необхідність перегляду стратегій управління витратами та доходами.

2. *Контроль за витратами* - зростання інших операційних витрат потребує оптимізації витрат та вдосконалення фінансового контролю.

3. *Диверсифікація доходів* - рекомендується зменшити залежність від одного сегмента ринку і активніше шукати нові джерела доходів.

4. *Управління ризиками* - підприємству варто зосередитись на ризиках, пов'язаних з економічною невизначеністю, підвищенням витрат та можливими змінами у податковому законодавстві.

Висновок до розділу 2

Аналіз господарських ризиків на прикладі ТОВ «Максимум центр» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності управління підприємством, його стійкості до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також перспектив розвитку.

ТОВ «Максимум центр» демонструє високий рівень організаційної стійкості та адаптивності до умов ринкового середовища. Завдяки чіткому розподілу функцій між структурними підрозділами та впровадженню інноваційних рішень компанія досягає стратегічних цілей, таких як розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності. Основні показники діяльності свідчать про поступове зростання обсягів реалізації продукції, що є результатом грамотної політики розвитку.

Підприємство демонструє стабільні фінансові показники, зокрема позитивну динаміку прибутковості, зростання обсягів власного капіталу та

покращення структури активів. Важливим фактором є зменшення залежності від зовнішнього фінансування, що дозволяє знизити фінансові ризики. Водночас зростання дебіторської заборгованості та значні витрати на управління запасами свідчать про необхідність оптимізації цих напрямів для зменшення операційних ризиків.

Значна увага в ТОВ «Максимум центр» приділяється оцінці та управлінню господарськими ризиками. Компанія застосовує сучасні інформаційні технології, що дозволяють підвищити точність аналізу ризиків, оптимізувати процеси прийняття рішень і мінімізувати можливі втрати. Наприклад, впровадження програмних рішень для аналізу кредитоспроможності клієнтів і прогнозування змін у ринковому середовищі сприяє зменшенню фінансових і операційних ризиків.

ТОВ «Максимум центр» стикається з низкою ризиків, пов'язаних зі змінами у законодавстві, коливаннями ринкової кон'юнктури та зростанням конкуренції. Однак, стратегічний підхід до управління ризиками, що базується на диверсифікації та впровадженні інновацій, забезпечує стійкість компанії до зовнішніх і внутрішніх загроз. Зокрема, орієнтація на цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення системи управління запасами та підвищення прозорості фінансових операцій створюють додаткові конкурентні переваги.

Для подальшого підвищення ефективності та зниження ризиків доцільно зосередитись на таких напрямках:

- впровадження автоматизованих систем управління запасами та моніторингу дебіторської заборгованості;
- посилення фінансового контролю через регулярний аудит та аналіз ліквідності активів;
- розробка стратегії реагування на потенційні зміни у законодавстві та макроекономічному середовищі;
- інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сфері ризик-менеджменту та ІТ-технологій.

Таким чином, ТОВ «Максимус центр» демонструє високий рівень ефективності управління господарськими ризиками, забезпечуючи стійкий розвиток і зростання конкурентоспроможності. Завдяки комплексному підходу до оцінки та мінімізації ризиків підприємство зберігає позиції лідера на ринку, що створює передумови для подальшого успішного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТОВ «МАКСИМУС ЦЕНТР»

3.1 Заходи з покращення процесу управління ризиками ТОВ «Максимус центр»

Для покращення процесу управління ризиками в ТОВ «Максимус центр» необхідно вжити ряд заходів, які дозволять знизити негативний вплив потенційних ризиків на діяльність підприємства та покращити фінансові результати. Ось кілька важливих кроків:

1.Крок перший - *розробка комплексної стратегії управління ризиками*

- *Визначення ризиків* - першим кроком є чітке визначення основних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає фінансові, операційні, ринкові, правові та стратегічні ризики.
- *Категоризація ризиків* - ризики можна поділити на внутрішні (що виникають через недоліки у процесах підприємства) та зовнішні (економічні, політичні, конкурентні фактори). Для кожного типу ризику слід розробити окрему стратегію управління.

2. Крок другий – *провести моніторинг фінансових показників*

- *Постійний моніторинг доходів і витрат* - для контролю фінансових ризиків важливо регулярно відслідковувати показники доходів, витрат та прибутковості. Для цього можна застосовувати фінансові аналітичні інструменти (наприклад, дашборди, програмне забезпечення для фінансового обліку).

- *Аналіз рентабельності* - необхідно оцінювати рентабельність за різними сегментами діяльності (продукція, послуги, регіони). Це допоможе виявити низькорентабельні напрямки, що потребують коригування або ліквідації.

2. Крок третій - *оптимізувати витрати та покращення операційної ефективності*

- *Управління собівартістю* - аналіз собівартості продукції дозволяє виявити можливості для зниження витрат. Необхідно зосередитися на зменшенні виробничих витрат, перегляді постачальників та впровадженні більш ефективних технологій.

- *Автоматизація процесів* - впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації фінансових та операційних процесів може значно зменшити витрати та підвищити ефективність.

4. Крок четвертий – *реалізувати диверсифікацію джерел доходів*

- *Розширення асортименту продукції* - для зменшення залежності від одного продукту або ринку, можна розглянути можливість запуску нових товарів або послуг, які доповнюють основний бізнес.

- *Вихід на нові ринки* - розширення географії продажів або освоєння нових ринків дозволить знизити ризики, пов'язані зі змінами на локальних ринках або коливаннями попиту.

5. Крок п'ятий - *управління кредитними та фінансовими ризиками*

- *Диверсифікація джерел фінансування* - для зменшення ризику, пов'язаного з кредитними зобов'язаннями, слід забезпечити доступ до кількох джерел фінансування (банківські кредити, інвестиції, випуск облігацій тощо).

- *Контроль за дебіторською заборгованістю* - підприємство має постійно моніторити стан дебіторської заборгованості та вживати заходів для скорочення термінів оплати від клієнтів. Можна застосовувати систему стимулів для швидких оплат, а також обмеження кредитів для ризикованих клієнтів.

6. Крок шостий - *фінансова резервна стратегія*

- *Створення фінансових резервів* - важливо створювати резерви для покриття можливих непередбачених витрат або втрат. Це дозволить знизити залежність від короткострокових кредитів та забезпечити стабільність у періоди економічної нестабільності.

- *Страхування ризиків* - створення резерву для покриття операційних, фінансових або природних ризиків, а також укладання договорів страхування (наприклад, від крадіжок, стихійних лих, перерв у виробництві тощо).

7. Крок сьомий - *управління юридичними та нормативними ризиками*

- *Моніторинг змін у законодавстві* - регулярний моніторинг змін у податковому, трудовому та корпоративному законодавстві дозволяє своєчасно адаптувати бізнес до нових вимог і уникати юридичних проблем.

- *Відповідність стандартам* - підприємство повинно впроваджувати і підтримувати систему внутрішнього контролю, яка гарантує дотримання всіх нормативних вимог (податкових, екологічних, трудових тощо).

8. Крок восьмий - *інформаційна безпека та захист від кіберризиків*

- *Впровадження систем кібербезпеки* - для захисту даних і корпоративної інформації необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки, включаючи регулярне оновлення програмного забезпечення, використання шифрування та багаторівневу авторизацію доступу.

- *Навчання персоналу* - підвищення обізнаності співробітників щодо кіберризиків і потенційних загроз допоможе уникнути внутрішніх витоків інформації та помилок.

9. Крок дев'ятий - управління репутаційними ризиками

- *Моніторинг іміджу компанії* - створення системи для моніторингу відгуків клієнтів, оцінки репутації бренду і швидке реагування на негативні відгуки дозволить захистити репутацію підприємства.
- *Розробка антикризового плану* - необхідно мати план дій на випадок кризи, що включає публічні виступи, комунікацію з медіа і внутрішнє управління кризовими ситуаціями.

10. Крок десятий - залучення консультантів та партнерів

- *Залучення зовнішніх консультантів* - для підвищення ефективності управління ризиками можна залучити професійних консультантів для оцінки ризиків, розробки стратегії і оптимізації бізнес-процесів.
- *Партнерства та кооперація* - розширення співпраці з іншими підприємствами для поділу ризиків і ресурсів може бути вигідним для зниження окремих ризиків.

Імплементація вищезазначених заходів дозволить ТОВ «Максимум центр» значно покращити управління ризиками, знизити їхній негативний вплив на бізнес і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності та конкуренції.

Покращення процесу управління ризиками ТОВ «Максимум центр» може включати такі кроки:

- 1) вдосконалення організаційної структури ризик-менеджменту - призначення відповідальних осіб:
 - а) введення посади ризик-менеджера або створення окремого підрозділу, що займатиметься ідентифікацією, оцінкою та управлінням ризиками;
 - б) розподіл обов'язків - чітке визначення функцій і відповідальності всіх підрозділів щодо управління ризиками для уникнення дублювання або прогалин.

2) інтеграція ризик-менеджменту у стратегію підприємства:

а) врахування ризиків у стратегічному плануванні - усі рішення, що стосуються інвестицій, нових проєктів або змін у виробничих процесах, повинні оцінюватися з точки зору ризиків.

б) регулярний перегляд ризиків - проводити оцінку ризиків під час планових засідань керівництва.

3) автоматизація ризик-менеджменту:

а) використання спеціалізованих програмних рішень - інтеграція ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують моніторинг фінансових і операційних ризиків у реальному часі;

б) аналіз даних на основі штучного інтелекту (ШІ) - використання інструментів для аналізу великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових змін, оцінки кредитоспроможності партнерів та виявлення потенційних загроз.

4. Оптимізація управління фінансовими ризиками

а) зниження дебіторської заборгованості - впровадження системи оцінки платоспроможності клієнтів та підвищення вимог до умов оплати;

б) страхування ризиків - використання страхування для захисту від валютних коливань, збитків через форс-мажорні обставини та фінансових втрат;

в) оптимізація структури капіталу - зменшення частки короткострокових зобов'язань і збільшення обсягів власного капіталу.

5. Підвищення рівня інформаційної безпеки

а) розробка політики кібербезпеки - захист даних компанії та клієнтів через впровадження сучасних систем безпеки (зокрема, шифрування та багатофакторної автентифікації);

б) регулярні тренінги для персоналу - навчання співробітників принципам безпечного використання інформаційних систем.

6. Поліпшення моніторингу зовнішніх ризиків

- а) аналіз законодавчих змін - регулярний моніторинг податкового законодавства, регуляторних норм і стандартів для адаптації бізнес-процесів;
- б) оцінка ринкових трендів - використання звітів про ринок і макроекономічну ситуацію для швидкого реагування на зміни у попиті, пропозиції та конкурентному середовищі.

7. Підвищення обізнаності співробітників

- а) навчання співробітників - організація тренінгів з управління ризиками для підвищення обізнаності персоналу про ключові ризики та методи їхнього уникнення.
- б) культура ризик-менеджменту - впровадження практики, яка заохочує співробітників до ідентифікації ризиків і пропозиції рішень.

8. Покращення взаємодії з партнерами

- а) розробка системи перевірки контрагентів: Оцінка надійності партнерів перед укладанням угод;
- б) укладання гнучких контрактів: Передбачення можливостей зміни умов у разі виникнення ризикових ситуацій (форс-мажору).

9. Регулярний аудит та оцінка ризиків

- а) проведення внутрішніх аудитів - щорічний аналіз ефективності системи управління ризиками.
- б) оцінка ефективності заходів: Розробка KPI (ключових показників ефективності) для оцінки результативності ризик-менеджменту.

10. Імплементация сучасних методів оцінки ризиків

- а) SWOT-аналіз ризиків - оцінка сильних та слабких сторін компанії, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.
- б) картування ризиків - візуалізація ризиків на матриці за ймовірністю та рівнем впливу для кращого розуміння їхнього пріоритету.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Максимум центр» не лише знизити вплив ризиків на діяльність, але й підвищити стійкість бізнесу до

змін у зовнішньому середовищі. Це створить умови для стабільного розвитку, зростання прибутковості та зміцнення позицій компанії на ринку.

Вплив удосконалення управління ризиками на діяльність і стійкість бізнесу ТОВ «Максимум центр» виражається впровадження заходів з удосконалення управління ризиками сприяє не лише зниженню впливу ризиків на діяльність компанії, але й створює передумови для підвищення її стійкості до змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка та мінімізація ризиків є основними етапами управління ризиками, які спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності. Їх сутність полягає у виявленні, аналізі, кількісному і якісному оцінюванні ризиків, а також у розробці та впровадженні заходів для їх зменшення або усунення.

Оцінка ризиків – це процес ідентифікації, аналізу та вимірювання ймовірності виникнення ризиків і їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства. Вона дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього управління.

Ключовими етапами оцінки ризиків в ТОВ «Максимум центр» є ідентифікація ризиків, аналіз ризиків та оцінка впливу ризиків. Визначення потенційних загроз, які можуть впливати на діяльність компанії (наприклад, фінансові, операційні, ринкові, правові ризики). Виявлення зовнішніх (зміни в економіці, конкуренція, законодавство) та внутрішніх факторів (неефективне управління, технічні збої).

Якісний аналіз - визначення природи ризиків, їхніх джерел та можливих наслідків. Кількісний аналіз - використання інструментів, таких як ймовірнісні моделі, сценарний аналіз, розрахунок фінансових збитків.

Визначення масштабів потенційного впливу ризику на ключові показники (прибуток, фінансову стійкість, репутацію). Використання таких показників, як рівень ймовірності події, очікуваний розмір втрат.

Складання карти ризиків (Risk Map), яка показує рівень кожного ризику (низький, середній, високий) та його пріоритет для мінімізації.

Мінімізація ризиків – це процес розробки та реалізації заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризиків і/або їхнього впливу на діяльність підприємства.

Основні стратегії мінімізації ризиків (див. рис. 3.1):



Рис. 3.1. Основні стратегії мінімізації ризиків*

*Джерело: власна розробка автора

Відмова від діяльності, яка пов'язана з надмірним ризиком. Наприклад, підприємство може вирішити не виходити на нестабільний ринок.

Впровадження контрольних заходів, автоматизація процесів, навчання персоналу. Наприклад, регулярне технічне обслуговування обладнання для уникнення простоїв.

Перекладання ризику на третю сторону через страхування, аутсорсинг або договірні зобов'язання. Наприклад, страхування майна або відповідальності підприємства.

Якщо витрати на мінімізацію перевищують потенційний збиток, ризик приймається, але його наслідки контролюються.

Інструменти мінімізації ризиків: фінансові інструменти - диверсифікація джерел доходів, створення резервних фондів; операційні заходи - оптимізація бізнес-процесів, забезпечення безперервності діяльності; інформаційні технології - автоматизовані системи контролю та моніторингу.

Оцінка ризиків є основою для їхньої мінімізації. Вона дозволяє зрозуміти, які ризики є найбільш значущими, що дозволяє підприємству ефективно розподілити ресурси на їх зменшення. Мінімізація, у свою чергу, є практичним втіленням заходів, запропонованих за результатами оцінки.

Оцінка та мінімізація ризиків є невід'ємними складовими управління ризиками. Вони дозволяють підприємству не лише уникати збитків, але й

забезпечують стабільність діяльності, підвищують ефективність управління ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей в умовах невизначеності.

Це досягається через комплексний підхід до оцінки та мінімізації ризиків, що дозволяє краще адаптуватися до викликів сучасного ринку (див. рис. 3.2).

Ефективне управління фінансовими ризиками через диверсифікацію джерел доходу, страхування та оптимізацію витрат зменшує ймовірність непередбачених витрат і кризових ситуацій. Автоматизація виробничих і управлінських процесів знижує ймовірність людських помилок, технічних збоїв та затримок у виконанні замовлень.



Рис. 3.2. Комплексний підхід до оцінки та мінімізації ризиків*

*Джерело: власна розробка автора

Систематичний моніторинг законодавства та адаптація бізнес-процесів до нових норм забезпечують дотримання вимог і уникнення штрафів чи санкцій.

Використання аналізу даних (Big Data) та прогнозування дозволяє підприємству оперативно реагувати на коливання попиту, зміну цін або появу нових конкурентів. Ефективна система управління ризиками підвищує репутацію компанії як надійного партнера, що важливо для збереження та розширення клієнтської бази. Розробка політики інформаційної безпеки та заходів з кіберзахисту мінімізує ризики, пов'язані з витоком даних чи кібератаками.

Раціональне управління кредитами та інвестиціями сприяє збереженню ліквідності та зниженню боргового навантаження. Удосконалення технологій, зокрема впровадження ERP-систем, забезпечує конкурентну перевагу завдяки підвищенню ефективності операцій. Врахування ризиків у стратегічному плануванні допомагає розробляти реалістичні та гнучкі плани, які враховують можливі загрози.

Навчання співробітників основам управління ризиками підвищує їхню обізнаність, що сприяє проактивному виявленню та вирішенню потенційних проблем. Регулярний перегляд системи управління ризиками забезпечує її актуальність та ефективність в умовах змін.

Таким чином, впровадження удосконалень в управлінні ризиками дозволяє ТОВ «Максимум центр» стати більш гнучким, захищеним від внутрішніх та зовнішніх загроз і готовим до непередбачуваних змін. Це забезпечує стійкість компанії в довгостроковій перспективі, її здатність зберігати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей у будь-яких ринкових умовах.

Для розробки комплексної стратегії управління ризиками для ТОВ «Максимум центр» можна використати модель, яка включає кілька етапів і компонентів. Основні етапи створення стратегій вивчалися авторами [4; 6-9; 12-15; 22-34].

Комплексна стратегія управління ризиками для ТОВ «Максимум центр» є багатогранним підходом, спрямованим на виявлення, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків, що можуть впливати на діяльність компанії. Така стратегія охоплює всі аспекти функціонування підприємства: фінансовий, операційний, виробничий, правовий, ринковий та репутаційний.

Комплексна стратегія управління ризиками для ТОВ «Максимум центр» є багатогранним підходом, спрямованим на виявлення, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків, що можуть впливати на діяльність компанії. Така стратегія охоплює всі аспекти функціонування підприємства: фінансовий, операційний, виробничий, правовий, ринковий та репутаційний.

Схема моделі формування комплексної стратегії управління ризиками (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Формування комплексної стратегії управління ризиками*

*Джерело: власна розробка автора

Детально опишемо сутність формування комплексної стратегії управління ризиками.

1. Ідентифікація ризиків

- **Мета:** Виявлення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

- **Методи:**

- Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів.
- Інтерв'ю з ключовими працівниками та експертами.
- Аналіз фінансових та операційних показників.
- Вивчення ринку та конкурентного середовища.

Типи ризиків:

- Фінансові ризики (наприклад, зміна валютного курсу, зміна ставок по кредитах).
- Операційні ризики (недоліки в управлінні процесами, збої у виробництві).
- Ризики ринку (зміни в попиті, конкуренція).
- Юридичні ризики (недотримання законодавчих вимог).
- Репутаційні ризики (негативні відгуки, кризові ситуації).
- Кіберризики (атаки на інформаційні системи).

2. Оцінка ризиків

- **Мета:** Визначення й оцінка ймовірності та потенційних наслідків кожного ризику.

- **Методи:**

- Використання матриць ймовірності та впливу.
- Оцінка за шкалою (низький, середній, високий).
- Аналіз сценаріїв (що буде, якщо...).

Кроки оцінки:

- Визначити ймовірність кожного ризику.
- Визначити можливий вплив на фінансові результати, репутацію та операційну діяльність.
- Пріоритизація ризиків: найнебезпечніші й ймовірніші — на перший план.

3. Розробка стратегії управління ризиками

- **Мета:** Розробка конкретних заходів для кожного з ризиків, щоб мінімізувати їхній вплив.
- **Методи:**
 - Уникнення - повне усунення ризику (наприклад, відмова від діяльності в небезпечному секторі).
 - Зменшення - зниження ймовірності чи впливу ризику (наприклад, хеджування валютних ризиків).
 - Перерозподіл - передача ризику іншим сторонам (страхування, аутсорсинг).
 - Прийняття - прийняття ризику, якщо його вплив мінімальний або вартість управління ним занадто висока.

Етапи розробки стратегії:

- Визначити критерії прийняття або уникнення ризиків.
- Розробити план дій на випадок виникнення кожного з ризиків.
- Визначити відповідальних за управління кожним типом ризику.
- Вибір оптимальних методів реагування для кожного виду ризику.

4. Реалізація стратегії

- **Мета:** Впровадження обраних методів управління ризиками на практиці.
- **Методи:**
 - Впровадження контролю за ризиками через процедури та політики.
 - Навчання персоналу та впровадження культури управління ризиками.
 - Створення спеціалізованих підрозділів або команд для управління ризиками.
 - Регулярне оновлення і адаптація стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Кроки реалізації:

- Розподіл обов'язків між відповідальними особами за управління ризиками.
- Визначення ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для реалізації плану.
- Встановлення внутрішніх процедур та політик для моніторингу і реагування на ризики.

5. Моніторинг та оцінка ефективності

- Мета: Оцінка результатів управління ризиками та коригування стратегії в разі потреби.
- Методи:
 - Постійний моніторинг ситуації.
 - Використання індикаторів ефективності (наприклад, рівень фінансових втрат від ризиків).
 - Аналіз результатів після застосування заходів для управління ризиками.

Кроки моніторингу:

- Регулярний перегляд ризиків та оновлення їхньої оцінки.
- Визначення показників ефективності заходів.
- Коригування стратегії на основі отриманих результатів.

Модель комплексної стратегії управління ризиками (див рис. 3.4).

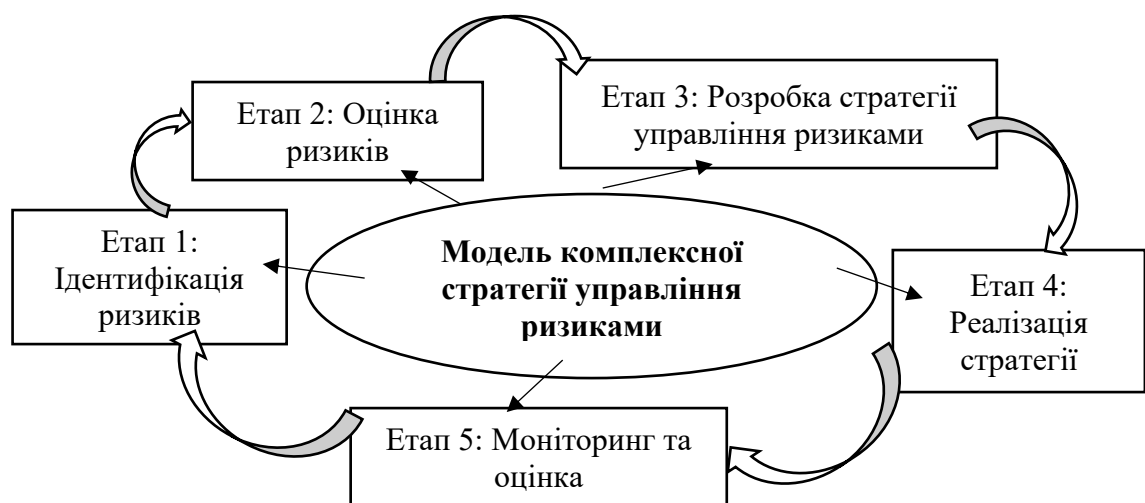


Рис. 3.4. Модель комплексної стратегії управління ризиками*

*Джерело: власна розробка автора

Етап 1: Ідентифікація ризиків - оцінка фінансових, операційних, ринкових та інших ризиків.

Етап 2: Оцінка ризиків - визначення ймовірності та впливу кожного ризику.

Етап 3: Розробка стратегії управління ризиками - уникнення, зменшення, перерозподіл, прийняття ризику.

Етап 4: Реалізація стратегії - впровадження заходів для управління ризиками.

Етап 5: Моніторинг та оцінка - оцінка ефективності заходів і коригування стратегії.

Програмна модель:

- Інтерфейс управління ризиками - використання програмних рішень для управління ризиками, таких як ERP-системи або спеціалізовані програмні продукти для аналізу та управління фінансовими та операційними ризиками.
- Методи візуалізації - для кращого розуміння і прийняття рішень використовувати інструменти візуалізації, такі як дашборди та графіки (наприклад, для оцінки ймовірності і впливу ризиків на фінансові результати).

Комплексна стратегія управління ризиками для ТОВ «Максимум центр» має враховувати всі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Процес повинен бути інтегрованим у загальну стратегію компанії і постійно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стійкий розвиток і мінімізувати негативні наслідки від різноманітних ризиків.

3.2 Пріоритетні методи нейтралізації фінансових ризиків як складова убезпечення діяльності ТОВ «Максимум центр»

Сутність нейтралізації ризиків полягає у комплексному підході до зменшення або повного усунення негативного впливу ризиків на діяльність підприємства. Нейтралізація передбачає використання стратегій, методів та інструментів, спрямованих на управління ризиками таким чином, щоб мінімізувати їхній вплив на ключові бізнес-процеси, фінансові показники та загальну стабільність організації. Вона базується на принципах прогнозування, ідентифікації ризиків та впровадження заходів, які дозволяють знизити їхню ймовірність чи наслідки.

Головним завданням нейтралізації є створення умов, за яких ризики не становитимуть суттєвої загрози для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може включати застосування страхування, диверсифікації діяльності, впровадження резервних фондів, укладення довгострокових контрактів із партнерами або використання хеджування для фінансових ризиків. Також важливим аспектом є підвищення гнучкості бізнесу через автоматизацію процесів, вдосконалення управлінських рішень та розробку планів дій на випадок кризових ситуацій.

Ефективна нейтралізація ризиків передбачає постійний моніторинг і оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть їх спричиняти. Це дозволяє підприємству бути готовим до змін у ринковому середовищі, політичній чи економічній ситуації. У результаті, правильно організована система нейтралізації ризиків не лише знижує ймовірність збитків, але й підвищує конкурентоспроможність компанії, сприяє зміцненню її репутації та забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Принципи прогнозування ризиків:

1. Системність - розгляд усіх можливих внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
2. Динамічність - прогнозування ризиків повинно враховувати зміну умов ринку, економічного середовища, технологій і регуляторних вимог.
3. Науковість - використання сучасних методів прогнозування, таких як статистичний аналіз, машинне навчання, моделювання сценаріїв.

4. Обґрунтованість - базування прогнозів на достовірних даних та перевірених моделях аналізу.

5. Гнучкість - прогнози мають бути адаптованими до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Принципи ідентифікації ризиків:

1. Повнота - охоплення всіх видів ризиків: фінансових, операційних, ринкових, правових, репутаційних тощо.

2. Безперервність - постійний процес ідентифікації ризиків у всіх аспектах діяльності підприємства.

3. Прозорість - залучення всіх зацікавлених сторін (менеджменту, працівників, партнерів) для виявлення потенційних ризиків.

4. Актуальність - оцінка ризиків повинна бути орієнтована на поточні та майбутні умови діяльності підприємства.

5. Структурованість - ідентифікація ризиків здійснюється за чіткою схемою, з урахуванням пріоритетності та критичності кожного з них.

Принципи впровадження заходів з управління ризиками:

1. Пріоритетність - фокус на найкритичніших ризиках, які мають найбільший вплив на діяльність компанії.

2. Ефективність - заходи мають бути економічно доцільними та сприяти мінімізації впливу ризиків.

3. Пропорційність - рівень зусиль і ресурсів, вкладених у заходи управління ризиками, має відповідати рівню загрози.

4. Інтегрованість - заходи з управління ризиками повинні бути частиною загальної стратегії підприємства.

5. Інноваційність - використання сучасних технологій, таких як автоматизація, цифрові системи моніторингу та аналітика даних, для реалізації заходів.

6. Контрольованість - постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів та їхнє коригування в разі зміни умов.

7. Правова відповідність - дії з управління ризиками мають відповідати чинному законодавству та внутрішнім політикам компанії.

8. Комунікація - впроваджені заходи повинні бути зрозумілими та прийнятними для всіх учасників процесу.

9. Гнучкість - можливість швидкого реагування на нові загрози або зміни у зовнішньому середовищі.

10. Прогнозованість - заходи мають бути спрямовані на довгострокове попередження ризиків і забезпечення стабільності діяльності компанії.

Ці принципи забезпечують ефективність прогнозування, ідентифікації та управління ризиками, сприяючи стабільній роботі підприємства та його адаптивності до змін.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони системи управління ризиками підприємства, а також виявити можливості для покращення та зовнішні загрози, які можуть впливати на ефективність її функціонування (див. рис. 3.5).

Сильні сторони (Strengths): Інноваційні підходи: Використання сучасних ІТ-технологій для моніторингу та аналізу ризиків. Кваліфікований персонал: Наявність спеціалістів, які мають досвід у виявленні та управлінні ризиками. Чітка структура управління: Впроваджена функціональна система управління ризиками на рівні окремих підрозділів. Фінансова стійкість: Наявність резервних фондів для покриття потенційних ризиків.	Слабкі сторони (Weaknesses): Недостатня автоматизація: Обмежений рівень інтеграції автоматизованих систем ризик-менеджменту. Фрагментарність даних: Нестача централізованої бази даних для аналізу ризиків в реальному часі. Обмежений бюджет: Недостатнє фінансування заходів із мінімізації специфічних ризиків. Низька залученість співробітників: Недостатнє розуміння важливості управління ризиками на рівні всіх працівників.
Можливості (Opportunities): Розширення ринку: Зростання попиту на продукцію компанії дає можливість інвестувати в удосконалення системи ризик-менеджменту. Державна підтримка: Можливість отримання грантів або податкових пільг для підвищення безпеки бізнесу. Новітні технології: Впровадження системи штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Міжнародний досвід: Запозичення найкращих практик у сфері управління ризиками.	Загрози (Threats): Зміни в законодавстві: Часті зміни регулювань можуть створювати додаткові ризики. Економічна нестабільність: Зовнішні економічні фактори, такі як інфляція, можуть ускладнити фінансову стійкість. Конкуренція: Зростання кількості конкурентів, які використовують сучасніші методи управління. Технологічні збої: Ризики, пов'язані із кібератаками або технічними проблемами.

Рис. 3.5. SWOT-аналіз системи управління ризиками підприємства*

*Джерело: власна розробка автора

Модель убезпечення діяльності ТОВ «Максимум центр»

1. Концептуальна основа моделі

Модель убезпечення діяльності спрямована на створення інтегрованої системи управління ризиками, яка забезпечить:

- Ідентифікацію ризиків на ранніх стадіях.
- Ефективну мінімізацію негативних наслідків ризиків.
- Підвищення загальної стійкості підприємства до змін у

зовнішньому середовищі.

2. Компоненти моделі

а) Аналітичний блок - моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків; використання аналітичних ІТ-інструментів для прогнозування (наприклад, ВІ-системи); складання карти ризиків.

б) Організаційний блок - визначення ключових осіб, відповідальних за управління ризиками; розробка політики ризик-менеджменту на основі SWOT-аналізу; формування навчальних програм для співробітників.

в) Технічний блок - впровадження автоматизованих систем управління ризиками; використання хмарних платформ для зберігання даних та прогнозів; забезпечення захисту інформації за допомогою кібербезпеки.

г) Фінансовий блок - формування резервного фонду для покриття ризиків; розрахунок економічної доцільності заходів з мінімізації ризиків; пошук зовнішніх джерел фінансування (кредити, гранти).

д) Операційний блок - постійний аудит ризиків на всіх етапах бізнес-процесів; розробка сценаріїв для реагування на критичні ситуації; проведення тестових симуляцій для перевірки стійкості.

3. Етапи реалізації моделі

- Підготовчий етап - проведення діагностики поточної системи управління ризиками; визначення ключових ризиків, які потребують першочергової уваги.
- Етап впровадження - інтеграція автоматизованих інструментів; проведення навчання для співробітників; розробка заходів для конкретних типів ризиків.
- Контрольний етап - постійний моніторинг ефективності заходів; оцінка результатів реалізації моделі та внесення корективів.

Очікувані результати моделі убезпечення

1. Зниження частоти та масштабу впливу ризиків.
2. Підвищення фінансової стабільності ТОВ «Максимус центр».
3. Підвищення ефективності управлінських рішень.
4. Зростання довіри клієнтів і партнерів завдяки посиленню стабільності бізнесу.
5. Формування конкурентної переваги через вдосконалення ризик-менеджменту.

Ця модель створює основу для стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для ТОВ «Максимус центр» фінансові ризики можуть стати серйозною загрозою для стабільної діяльності та досягнення стратегічних цілей. Важливим аспектом є розробка та впровадження ефективних методів нейтралізації цих ризиків. Детальніше розглянемо пріоритетні методи нейтралізації фінансових ризиків, які є складовою убезпечення діяльності підприємства.

1. Диверсифікація доходів та витрат

Мета: Зменшити залежність від одного джерела доходів та одних витратних статей, що знижує ризики, пов'язані зі змінами на ринку чи внутрішніми проблемами.

Методи:

- Диверсифікація продуктового портфеля - розширення асортименту продукції або послуг дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку, знижуючи ризик фінансових втрат через зниження попиту на конкретний продукт.

- Розширення географічних ринків - вихід на нові ринки зменшує залежність від одного регіону або країни, що може захистити компанію від політичних, економічних або валютних ризиків.

- Збалансовані витрати - розподіл витрат по різних сегментах, використання різних постачальників, варіативність в управлінні операційними витратами знижує можливі фінансові втрати при змінах умов постачання або виробництва.

2. Хеджування валютних ризиків

Мета: Захистити підприємство від непередбачених коливань валютних курсів, які можуть призвести до значних фінансових втрат у разі імпорту чи експорту товарів.

Методи:

- Форвардні контракти - це договори про покупку або продаж валюти на майбутній термін за зафіксованим курсом. Такі контракти допомагають підприємству захиститися від можливих негативних змін валютного курсу.

- Опціони та ф'ючерси - використання цих інструментів дає можливість купити чи продати валюту за зафіксованим курсом, що дозволяє знизити ризики при великих міжнародних розрахунках.

- Мультивалютні рахунки - відкриття рахунків у кількох валютах дозволяє уникнути значних втрат при коливаннях курсу на етапі отримання або оплати іноземних контрактів.

3. Фінансування через довгострокові кредити та облігації

Мета: Зниження ризику ліквідності та забезпечення фінансування без необхідності регулярно обслуговувати короткострокові зобов'язання.

Методи:

- Довгострокове кредитування - забезпечення стабільності фінансування через банківські кредити з тривалішою датою погашення дозволяє уникнути тиску короткострокових зобов'язань та знижує ризики при зміні процентних ставок.

- Випуск облігацій - розміщення корпоративних облігацій на ринку дозволяє залучити кошти без необхідності використовувати короткострокові кредити. Це також дає можливість отримати кошти з фіксованою ставкою процента на певний термін.

- Оптимізація капітальної структури - розподіл фінансування між власним капіталом і позиковими коштами, де можна обирати найбільш вигідні для підприємства умови.

4. Страхування фінансових ризиків

Мета: Мінімізувати фінансові втрати в разі непередбачених подій, таких як аварії, природні катастрофи, збитки від кредитних ризиків тощо.

Методи:

- Страхування кредитних ризиків - підприємства можуть укладати договори зі страхування неплатоспроможності своїх контрагентів, що дозволить захистити компанію від збитків у разі несплати за поставлені товари або надані послуги.

- Страхування майна та активів - страхування основних засобів підприємства (нерухомість, обладнання, транспорт тощо) від можливих пошкоджень або втрат через стихійні лиха, аварії або крадіжки.

- Страхування від ризиків бізнес-перерви - охоплює страхування від можливих зупинок у діяльності через непередбачені обставини, що можуть призвести до втрат доходу.

5. Бюджетування та фінансове планування

Мета: Забезпечити ефективне управління грошовими потоками та спрощення прогнозування можливих фінансових ризиків.

Методи:

- Бюджетування - підготовка детальних фінансових планів, які дозволяють чітко прогнозувати витрати та доходи компанії на короткостроковий та середньостроковий періоди. Це дає змогу своєчасно виявляти фінансові проблеми та вжити заходів для їх нейтралізації.

- Аналіз фінансових потоків - періодичний аналіз грошових потоків підприємства дозволяє відстежувати всі фінансові операції та своєчасно коригувати стратегії, якщо потоки не відповідають плану.

- Аналіз чутливості - виконання аналізу, який дозволяє зрозуміти, як зміни певних фінансових параметрів (наприклад, ціни на сировину, витрати на енергоносії) впливають на фінансові результати компанії.

6. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю

Мета: Зниження ризиків, пов'язаних із простроченням платежів, що впливає на ліквідність підприємства.

Методи:

- Політика кредитування та умов продажу - встановлення чітких правил для клієнтів щодо надання кредиту та умов його повернення (наприклад, знижки за раннє погашення, штрафи за прострочення).

- Моніторинг дебіторської заборгованості - регулярний моніторинг стану заборгованості дозволяє своєчасно виявляти проблемні клієнти та вживати заходів для їх стимулювання до погашення боргів.

- Аутсорсинг збору заборгованості - якщо заборгованість стає надмірною, можна передати справу до колекторських агентств або судових органів для ефективнішого стягнення боргів.

7. Використання фінансових резервів

Мета: Підтримка фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності чи непередбачених ситуацій.

Методи:

- Формування резервного капіталу - створення фондів для покриття непередбачених витрат, які можуть виникнути в разі кризових ситуацій.

- Фінансові резерви на майбутнє - прогнозування можливих економічних чи ринкових змін і формування відповідних резервів для стабільності підприємства.

Пріоритетні методи нейтралізації фінансових ризиків, які мають бути застосовані в ТОВ «Максимум центр», включають диверсифікацію доходів та витрат, хеджування валютних ризиків, страхування, управління дебіторською заборгованістю, оптимізацію фінансових потоків, довгострокове фінансування та формування резервних капіталів. Реалізація цих методів допоможе зменшити ймовірність фінансових втрат та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Впровадження зарубіжного досвіду та передових методів ризик-менеджменту в систему безпеки ТОВ «Максимум центр» дозволить значно знизити рівень фінансових, операційних та репутаційних ризиків. Це допоможе підприємству не лише забезпечити стабільність, але й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

3.3 Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємства

Ризик-менеджмент - це комплексний процес виявлення, аналізу, оцінки, моніторингу та управління ризиками з метою зменшення їхнього негативного впливу на діяльність організації та максимізації її можливостей. Він є важливою складовою стратегічного управління підприємством і спрямований на забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові аспекти ризик-менеджменту:

1. Ідентифікація ризиків - на цьому етапі визначаються всі потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність організації. Це можуть бути фінансові, операційні, ринкові, правові, репутаційні та інші види ризиків.

2. Аналіз ризиків - оцінюється ймовірність виникнення кожного ризику та його можливі наслідки. Аналіз дозволяє визначити, які ризики є найкритичнішими і потребують першочергової уваги.

3. Оцінка ризиків - на основі аналізу проводиться оцінка ризиків за рівнем їхньої небезпеки. Це включає визначення рівня прийнятності ризику для компанії.

4. Розробка заходів з управління ризиками - визначаються стратегії та інструменти для мінімізації впливу ризиків. Вони можуть включати уникнення ризиків, їхнє зниження, передання (наприклад, через страхування) або прийняття ризиків на певному рівні.

5. Впровадження заходів - реалізація розроблених стратегій у практичній діяльності компанії.

6. Моніторинг і контроль - постійне спостереження за ризиками та ефективністю заходів управління. У разі змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі стратегії ризик-менеджменту можуть коригуватися.

Цілі ризик-менеджменту: зменшення ймовірності виникнення ризиків; мінімізація впливу ризиків на досягнення стратегічних цілей; забезпечення стійкості бізнесу та його адаптивності до змін; підвищення конкурентоспроможності компанії; максимізація використання можливостей, пов'язаних із ризиками.

Основні принципи ризик-менеджменту (див. рис. 3.6):



Рис. 3.6. Основні принципи ризик-менеджменту*

*Джерело: власна розробка автора

Важливість ризик-менеджменту:

- Підвищує стійкість компанії до зовнішніх і внутрішніх загроз.
- Допомогає уникати значних втрат і забезпечує стабільність діяльності.
- Створює можливості для інновацій і росту в умовах невизначеності.
- Сприяє формуванню позитивної репутації та довіри з боку клієнтів, партнерів і інвесторів.

У підсумку, ризик-менеджмент є невід’ємною частиною управління сучасним підприємством, що дозволяє зменшити вплив негативних чинників та спрямувати діяльність на досягнення стратегічних цілей.

Аналіз ризику – важливий етап управління ризиком. Мета аналізу – отримання інформації по структурі, характеристикам об’єкту ризику, виявлення основного ризику впливаючого дії об’єкту. Коли виявлений ризик необхідно визначити всі віди ризиків, які діють об’єкт.

Аналіз ризику це процес, з декільких етапів (див. рис. 3.7).

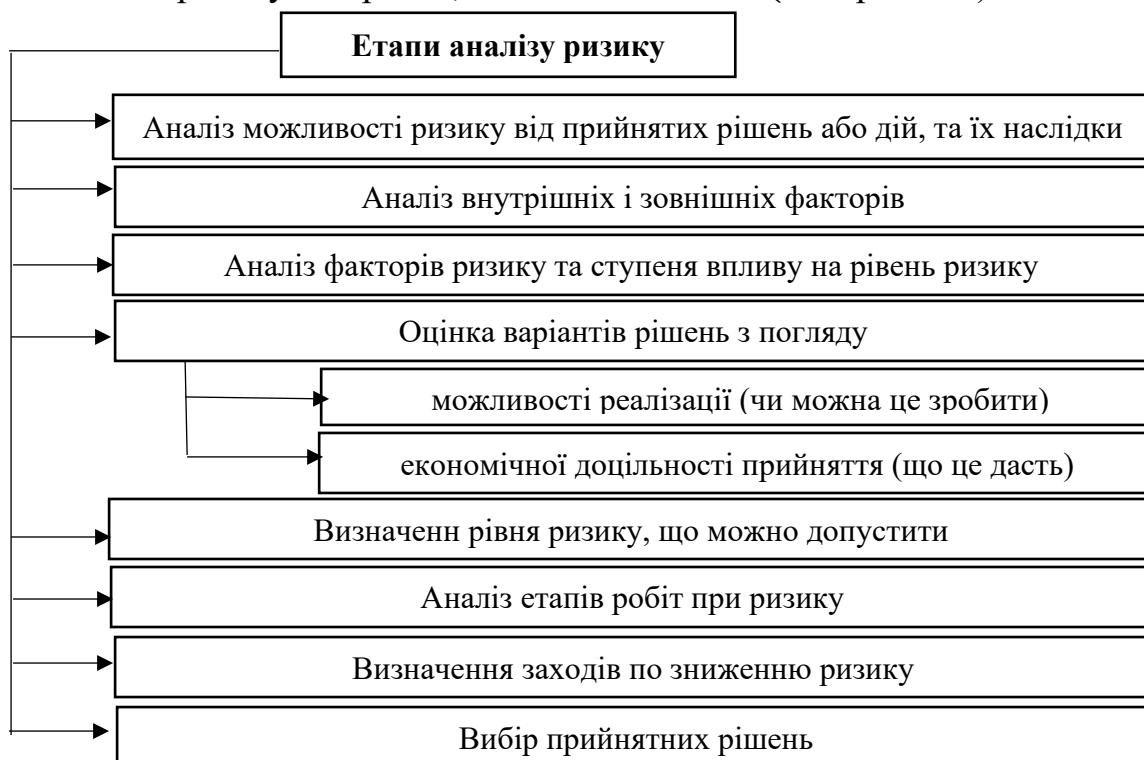


Рис. 3. 7. Етапи аналізування ризику*

*Джерело: власна розробка автора

Оцінювання ризиків проводять по кількісному та якісному показникам. Етап оцінювання ризиків є важливим, оскільки дозволяє визначити та спрогнозувати ймовірні втрати підприємства від ризикової події. Також важливо ідентифікація місця виникнення. Під час діяльності підприємства виникнення ризиків можливо в різних сферах технологічній, виробничо-господарській, фінансово-економічній та соціальній.

У сфері технологій ризики виникають і як форс-мажорних обставин, і як результат неефективного менеджменту, це неефективній операційній, інвестиційній, інноваційній діяльності, і як наслідок зростання витрат.

У виробничо-господарської сфери ризик це зниженням виробництва, обсягів реалізації, невиконанням узятих зобов'язань як наслідок втрата долі ринку та незадоволені клієнти поганий імідж компанії як партнера. Фінансово-економічні ризики викликають зменшення прибутку, погіршення фінансової стабільності, зростання кредиторської та дебіторської заборгованостей.

Соціальний ризик - це зниження іміджу підприємства. При визначенні ризику, його вплив, місце і наслідки проаналізовані постає завдання вибору дій направлених на зменшення втрат и ризику. При зменшенні наслідків ризику необхідно врахувати економічні зміни та законодавчі, в середовищах, внутрішніх та зовнішніх. Ризик-менеджмент - це безперервні зміни в процесі управління, як результат постійного моніторингу середовища в якому існує підприємство. Функції об'єкта ризик-менеджменту (див. рис. 3.8).

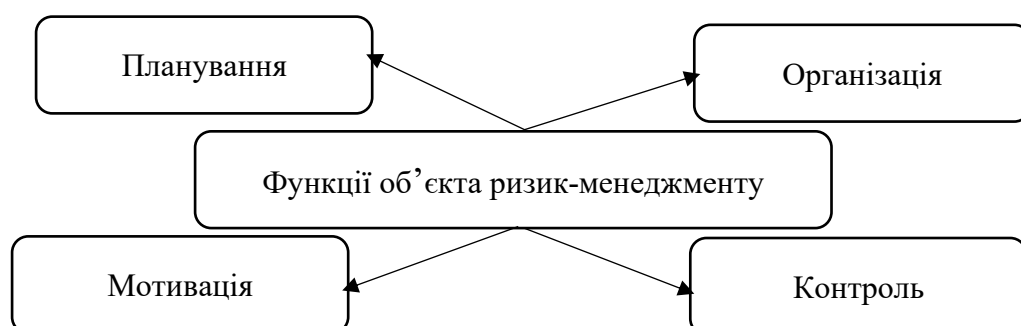


Рис. 3.8. Функції об'єкта ризик-менеджменту*

*Джерело: власна розробка автора

Послідовність розроблення політики ризик-менеджменту (див. рис.3.9).

Моніторинг виконується задля визначення відповідності системи реагування.

Система моніторингу включає: методи; періодичність; відповідальний за моніторинг персонал; персонал, оцінюючий результати моніторингу; задокументований результати моніторингу.

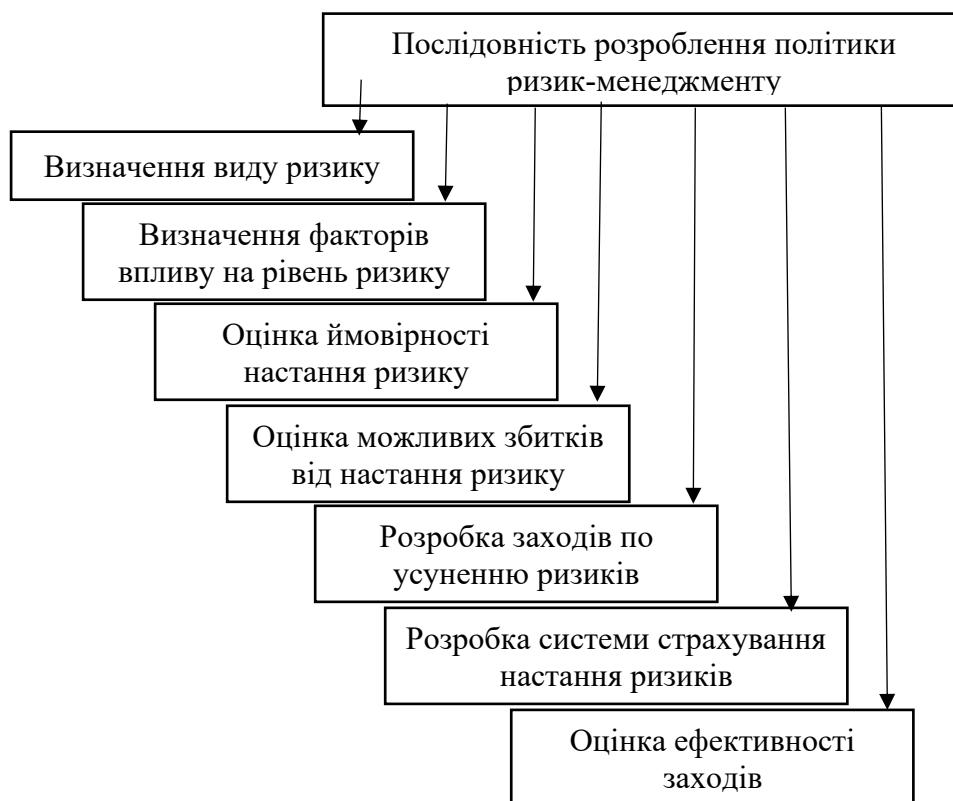


Рис. 3.9. Ступінчата послідовність розроблення політики ризик-менеджменту*

*Джерело: власна розробка автора

Здатність передбачення настання ризику дозволить мінімізувати негативний вплив тому управління ризиками набуває суттєвого значення в системі управління підприємством.

Ризик-менеджмент є інструментом забезпечення фінансової безпеки у діяльності підприємств. Крім того, управління ризиками через належне виконання функцій ризик-менеджменту дозволить якісно будувати прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень, що сприятиме зменшенню помилок при плануванні та реалізації стратегії.

Дефіцит трудових ресурсів, який виник на загальнодержавному рівні і пов'язаний з міграцією населення та відтоком кваліфікованих кадрів в країни Європейського Союзу, спонукав технічні служби ТОВ «Максимус центр» до розробки проєктів по роботизації виробництва. На даний момент на ТОВ «Максимус центр» прорахований проєкт роботизації робочих місць, що надасть можливість в майбутньому скоротити кількість працівників дільниць, таким чином відбудеться зростання рівня заробітної плати працюючих.

Переваги автоматизованого виробництва:

1. Продуктивність – зазвичай цей показник в роботизованих виробництвах вище, так як механізм переміщається і позиціонує себе швидше. Ще один фактор, що збільшує продуктивність, - можливість роботи автоматизованого цеху цілодобово і без перерви. Збільшення відбувається за рахунок двох факторів, а саме:

1.1. Збільшення фонду часу за рахунок роботи верстатів без зупинки в обідню перерву та в продовж дня. Відсутні простой обладнання по вині людини;

1.2. Збільшення коефіцієнту використання обладнання. Робот міняє заготовку швидше людини а тому верстат менше часу стоїть в очікуванні.

2. Підвищення економічних показників – заміна людини роботом призведе до зниження витрат на фахівців. Цей фактор має ключове значення для розвинених країн, в яких дорога робоча сила. При роботизації виробництва

для здійснення процесів потрібен один оператор, який може контролювати кілька систем відразу.

3. Якість обробки – досить часто роботизація виробництва потрібна для досягнення необхідної якості продукції. Промислові роботи мають дуже високу точність позиціонування - 0.04-0.02 мм, а повторюваність дозволяє досягати необхідного рівня обробки виробу при мінімізації виробничого браку. Виключення людського чинника в технологічному процесі значно знижує відсоток помилок робітників, а використання роботів приводить до постійної повторюваності протягом усього промислового циклу.

4. Безпека – зниження травматизму виробництва.

5. Скорочення робочого простору

6. Мінімальне обслуговування – промислові роботи сьогодні оснащені асинхронними двигунами і якісними редукторами, що робить необхідність в обслуговуванні мінімальною кількістю працівників. Головним недоліком роботизації промислових процесів є її висока вартість. Однак великі витрати швидко окупаються, якщо виробництво досить гнучке, а обладнання максимально завантажене.

Отже, ризик-менеджмент є ключовим інструментом для мінімізації небезпек у діяльності підприємств, організацій та установ. Його ефективне впровадження дозволяє прогнозувати можливість виникнення несприятливих ситуацій і знижувати ризик прийняття неефективних управлінських рішень. Управління ризиками стає важливою складовою управлінської діяльності, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує максимальну ефективність функціонування як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. Крім того, використання інструментів ризик-менеджменту в системі фінансово-економічної безпеки дозволяє якісно підходити до прийняття стратегічних і тактичних рішень. Це сприяє зменшенню ймовірності помилок під час планування і реалізації стратегій підприємств, організацій та установ, забезпечуючи стабільність і ефективність їхньої діяльності.

Висновок до розділу 3

У процесі дослідження було визначено ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками в ТОВ «Максимус центр». Ефективне управління ризиками є важливим чинником стабільності та розвитку підприємства, забезпечуючи не лише нейтралізацію негативних впливів, а й створення умов для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Реалізація заходів з покращення процесу управління ризиками дозволить «Максимус центр» зміцнити свою позицію на ринку. Розробка та впровадження сучасних підходів до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків забезпечать підприємству гнучкість у реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики. Інтеграція ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси, використання автоматизованих інструментів для аналізу ризиків і розробка конкретних дій для їх нейтралізації допоможуть підвищити ефективність управління.

Особливу увагу було приділено пріоритетним методам нейтралізації фінансових ризиків. Оскільки фінансова стабільність є основою функціонування будь-якого бізнесу, стратегічний акцент на оптимізації витрат, диверсифікації джерел фінансування та використанні страхових механізмів допоможе мінімізувати негативний вплив фінансових загроз. Крім того, впровадження інструментів фінансового прогнозування та аналізу дозволить передбачати ймовірні ризики та розробляти відповідні профілактичні заходи.

У контексті економічної безпеки підприємства ризик-менеджмент розглядається як фундаментальний чинник її забезпечення. Підвищення обізнаності персоналу щодо методів управління ризиками, розвиток культури ризик-менеджменту та створення єдиної системи моніторингу ризиків сприяють побудові ефективного механізму управління. Забезпечення

економічної безпеки допоможе ТОВ «Максимус центр» уникати критичних втрат і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних ринкових умовах.

У підсумку, комплексна система управління ризиками, заснована на інноваційних підходах і постійному вдосконаленні, забезпечить ТОВ «Максимус центр» стійкість до викликів сучасного бізнес-середовища. Це дозволить не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, а й створити платформу для реалізації стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі вивчення тематики щодо управління ризиками за матеріалами ТОВ «Максимус центр» я отримав цінний досвід та розвинув низку ключових компетенцій у сфері управління ризиками та безпеки підприємства. Оволодіння теоретичними знаннями щодо управління ризиками дозволило не лише зрозуміти основи ризик-менеджменту, але й оцінити важливість усунення загроз для стабільної діяльності підприємства.

Оволодіння основними принципами ризик-менеджменту:

- Ідентифікація ризиків - я навчився виявляти можливі загрози на різних етапах діяльності компанії, починаючи від фінансових і закінчуючи операційними та регуляторними ризиками.
- Оцінка та класифікація ризиків - освоїв методи кількісної та якісної оцінки ризиків, що дозволяють визначити їх ймовірність та можливий вплив на бізнес. Зокрема, було проведено аналіз за допомогою карти ризиків і методів сценарного планування.
- Управління та мінімізація ризиків - отримав знання щодо розробки стратегій для нейтралізації, зниження або трансферу ризиків через використання інструментів, таких як страхування, хеджування та створення резервних фондів.

1. В першому розділі досліджено, що ризики є невід'ємною частиною діяльності підприємства. Їх класифікація включає фінансові, операційні, ринкові, стратегічні та зовнішні ризики. Чітка класифікація

дозволяє підприємствам ефективно аналізувати та реагувати на загрози. Формування системи управління ризиками базується на концепції ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків. Методика передбачає впровадження політик ризик-менеджменту, використання ІТ-технологій для оцінки та постійного вдосконалення системи управління ризиками. Досвід іноземних компаній свідчить про важливість застосування інтегрованих систем ризик-менеджменту, використання цифрових платформ для моніторингу ризиків та залучення професійних консультантів для розробки стратегій убезпечення.

Чітке розуміння ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства є основою для створення дієвої системи управління. Зарубіжний досвід показує, що впровадження цифрових рішень та інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію є ключем до економічної стабільності.

В другому розділі дано характеристику ТОВ «Максимус центр». Компанія спеціалізується на наданні послуг у сфері ІТ. Організаційно-економічна діяльність характеризується високим рівнем залежності від ринкових умов, що зумовлює необхідність впровадження заходів убезпечення.

Існуюча система управління ризиками орієнтована на мінімізацію фінансових втрат, однак потребує вдосконалення в частині проактивного реагування на зовнішні ризики, зокрема ринкові коливання та зміни регуляторного середовища. Використання ІТ-технологій дозволяє здійснити точну оцінку ризиків. Було визначено, що основними загрозами для ТОВ «Максимус центр» є фінансові та операційні ризики, обумовлені нерегулярними надходженнями коштів від клієнтів і затримками в проектах. ТОВ «Максимус центр» має ефективну систему оцінки ризиків, але її недостатньо для забезпечення довгострокової стійкості. Виявлені ризики вимагають оновлення підходів до управління, із залученням сучасних ІТ-інструментів.

Третій розділ посвячений шляхам вдосконалення системи управління ризиками. Запропоновано впровадити інтегровану систему ризик-менеджменту на основі хмарних технологій, що дозволить автоматизувати моніторинг і аналіз ризиків. Основними методами убезпечення запропоновано: формування резервного фонду; страхування ключових активів; диверсифікація клієнтської бази для зниження залежності від окремих замовників.

Застосування ризик-менеджменту забезпечить стабільний розвиток підприємства навіть за умов зовнішніх викликів. Пропонується інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію компанії. Вдосконалення системи управління ризиками шляхом впровадження цифрових рішень та економічних механізмів захисту дозволить ТОВ «Максимум центр» мінімізувати загрози та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Ці висновки узагальнюють аналіз та рекомендації для підвищення ефективності управління ризиками в ТОВ «Максимум центр».

Застосування сучасних методів ризик-менеджменту на основі міжнародних стандартів управління ризиками, таких як ISO 31000 та методи ERM (Enterprise Risk Management), які активно використовуються на підприємстві для систематизації процесу управління ризиками. Вивчення цих стандартів дозволяє: покращити розуміння інтеграції ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси, яке дає твердження, що важливо враховувати ризики на етапі планування стратегічних рішень та прийняття управлінських рішень; використання методів моніторингу ризиків - впровадження автоматизованих систем моніторингу та регулярне оцінювання ефективності вжитих заходів щодо усунення загроз.

Управління операційними ризиками. Підготовка до можливих операційних криз - вміння розробляти стратегії для запобігання операційним зупинкам та втратам через непередбачені ситуації. Управління взаємовідносинами з постачальниками - оцінка ризиків постачання, а також розробка альтернативних варіантів постачання та резервних стратегій стали

важливим етапом моєї практики. Одним із важливих аспектів діяльності підприємства є управління репутаційними ризиками, що було важливо для ТОВ «Максимум центр». Визначення факторів, що можуть вплинути на репутацію компанії - це включає управління кризовими ситуаціями, взаємодія з клієнтами та партнерами, а також запобігання негативним публікаціям у ЗМІ. Розроблення стратегії для мінімізації репутаційних ризиків включає створення плану реагування на кризові ситуації та відновлення довіри споживачів після інцидентів.

Отже, інтеграція сучасних ІТ-рішень у ризик-менеджмент характеризується застосуванням хмарних технологій, цифрових платформ і аналітичних інструментів для моніторингу та управління ризиками на підприємстві є новим підходом, який відображає сучасні тренди автоматизації бізнес-процесів. Акцент на використанні ІТ-технологій для оцінки та мінімізації ризиків підкреслює інноваційність у порівнянні з традиційними методами ризик-менеджменту. Вдосконалення фінансових механізмів захисту полягає у визначенні пріоритетних фінансових методів нейтралізації ризиків, таких як створення резервних фондів, диверсифікація клієнтської бази та страхування активів. Пропозиції щодо диверсифікації доходів та мінімізації залежності від окремих клієнтів мають практичну спрямованість і орієнтовані на специфіку ТОВ «Максимум центр».

Адаптація зарубіжного досвіду відображає переваги інтегрованих систем ризик-менеджменту, успішно застосовуваних у зарубіжній практиці. Зокрема, підкреслюється необхідність інтегрування ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства, що є характерною рисою передових компаній. Розглядається ризик-менеджмент не просто як окремий елемент управління, а як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. Це акцентує увагу на стратегічній важливості управління ризиками в умовах нестабільного середовища. Практичне застосування на прикладі ТОВ «Максимум центр» вказує на детальне вивчення ризиків підприємства на прикладі конкретної компанії дозволяє адаптувати загальні теоретичні положення до реальних умов. Оцінка діяльності ТОВ «Максимум центр» з використанням ІТ-рішень демонструє, як можна застосувати аналітичні інструменти для оцінки та мінімізації ризиків.

Сутність дослідження полягає у поєднанні теоретичних основ управління ризиками із сучасними ІТ-рішеннями, фінансовими механізмами та зарубіжними підходами, адаптованими до специфіки українського підприємства в умовах ринкової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 10+ найкращих програмних рішень та інструментів для управління ризиками на 2025 рік. URL: <https://visuresolutions.com/uk/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE-fmea>
2. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. № 55, 2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
3. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. № 17, 2018. С. 91–94. URL : http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
4. Бізнес план, 2019. Які є внутрішні способи зниження ризику бізнесу. [online] URL : <http://monetaryflow.com/yak-zmenshiti-vpliv-rizikv-na-bznes/>
5. Білецький І. В. Фактори впливу на розвиток будівельного сектору економіки та ринку нерухомості України. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Т. 27. Вип. 3, 2022. С. 38–43.
6. Білоконь О. В., Ковальов М. С. Ризики при прийнятті управлінського рішення на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. № 14, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-17>
7. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1336>
8. Вірченко В. В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційно-підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної економіки. *Ефективна економіка*. № 9, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2> (дата звернення: 06.11.2024).

9. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
10. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. 150 с.
11. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. № 176, 2021. С. 58-64.
12. 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.
13. Дуднєва Ю. Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. № 20, 2019. С. 229– 236
14. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. № 4 (85), 2018. С. 17–29.
15. Економічна безпека держави : навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, М. І. Копитко, Н. В. Зачосова, М. О. Живко та ін.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 240 с.
16. Живко М. О., Богаченко М., Кравчута С. М. Формування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки бізнесу під час воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.63-66.*
17. Живко З. Б., Бойко Р. І., Грибань В. Є., Кравчута С. М. Шляхи удосконалення процесу управління фінансово-економічної безпеки підприємства. *Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції /*

Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 8 листопада 2024 р). Research Europe, 2024. С.59-62. (154 с.). <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/11/re-08.11.24.pdf>

18. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. у схемах і таблицях, 2019. 128 с.

19. Живко З. Б., Кравчута В. Є. Покращення процесу управління ризиками. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024. С. 68-70. (93с.).

20. Живко З. Б., Родченко С. С. Управління ризиками та загрозами податковій безпеці держави. *Соціально-гуманітарний вісник*: зб. наук. пр. Вип. 35. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2020. С.142-144.

21. Живко З. Б., Родченко С. С., Лесик І. І. Ризик та формування концепції ризик-менеджменту. *Інформаційні технології, економіка та право: стан і перспективи розвитку. (ІТЕП-2020)* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10–11 жовтня 2020 р.). Міністерство освіти і науки України, ПВНЗ «Буковинський університет». С. 120–122.

22. Живко З. Б. Леськів Г. З. Блага Н. В. Ризик-менеджмент у сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 2.* Львів: ЛНУП, 2022. С.79-82.

23. Живко З. Б., Стадник М. Є., Кравчута С. М. Сутність системи моніторингу та управління ризиками. *Українська національна ідея в сучасному міждисциплінарному дискурсі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (XXXVII Харківські політологічні читання), м. Харків, 27 вересня 2024 р.)* / [редкол.: О. Ю. Панфілов (голова), Л. М. Герасіна, В. А. Прудников та ін.] ; Аналіт. центр сучас. гуманітаристики ; Харків. асоц. політологів. Харків : Право, 2024. С.10-13.

24. Живко З. Б., Чернобай Л. І., Чеонобай Д. А. Ідентифікація ризиків при мотивуванні персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна* / головний редактор Р. І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С.179-189.
25. Живко З. Б., Шегинська А. І., Грибань В. Є., Кравчута С. М. Шляхи подолання фінансових труднощів, які впливають на економіку України. *Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр.* Вип. 50. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С.11-12.
26. Звіт Світового банку. 2023. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення 25.03.2024).
27. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.
28. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
29. Кісільов О. І., Качков С. О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.46-54>
30. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54748> (дата звернення: 13.10.2024).
31. Коваленко В. В. Менеджмент ризиків у сучасній економіці. Львів, 2020.
32. Колмакова О. М., Янченко Н. В. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 74, 2021. С. 130–139. DOI: [10.18664/btie.74.281113](https://doi.org/10.18664/btie.74.281113)

33. Кравчута С. М. Живко З. Б. Покращення процесу управління ризиками. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р.* Львів, 2024. 93с.

34. Кухарська Л. В. Живко З. Б. Родченко С. С. Ризик в умовах невизначеності та формування ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р.* Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2022. С.108-110.

35. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 1, 2024. С.383-391. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>

36. Мазур І., Коротун М. (2022). Management of innovation and investment activities of the construction business. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law.* № 34, 2022. P. 12–18. URL : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/567>

37. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. URL : http://pidruchniki.com/67943/menedzhment/kontseptsiya_upravlinnya_rizikom.

38. Методи загального оцінювання ризику. [online] URL : <http://metrology.com.ua/download/iso-iec0hsas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013>.

39. Мних О. Б., Сінькевич А. А. Трансформація бізнесу і ділового середовища будівельних компаній в умовах ентропії. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії* : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 260 с.

40. Насруллаєв Р.С., Голубкін С.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємств в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* Том 9, 2024. № 3. С. 118 – 121. DOI : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-21>

41. Олійник І. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. № 2 (112), 2024. С. 52-59.
URL : <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
42. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024.
URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstructionneeds-assessment-released> (дата звернення 24.08.2024).
43. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства : навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, Н. В. Зачосова та ін.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.
44. Павленко Д. О. *Інноваційні підходи до ризик-менеджменту*. Дніпро, 2021.
45. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2020. С. 51–57.
46. Потреби України у відновленні оцінюють у 486 мільярдів доларів: оновлений звіт RDNA3. Міністерство інфраструктури України. URL : <https://mtu.gov.ua/news/35306.html> (дата звернення 25.05.2024)
47. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 17, 2020. С. 257-267.
48. Скибінська З., Іщук, Е. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 61. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>
49. Сміт А. *Дослідження про природу і причини багатства народів*. Київ, 2021.

50. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами (настанова PMBOK). Сьоме видання. Project Management Institute. Inc., 2021. С. 122–129.

51. Танасієва М. М., Никифорак І. І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3(97), 2021. С. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (дата звернення: 05.11.2024).

52. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. Вип. 31, 2019. С. 470–478.

53. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

54. Фісуненко П., Черниш М. Форсайт економічної безпеки будівельних компаній. Теоретикометодологічні основи та ключові вектори розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 4 (13), 2024. С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-10>

55. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. № 55, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення 26.03.2024).

56. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 39, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 11.11.2024).

57. Чернишова Л. І., Боднар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць №3-4 (316-317)*, 2024 Одеського національного економічного університету. С.126-136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>

58. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.

59. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. № 2 (43), 2022. С. 132–139. DOI : [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)) (дата звернення: 11.11.2024).

60. Ющенко Н. Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. № 6, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5> (дата звернення: 02.12.2024).

61. Ярмолук А. В. Теоретичні засади розвитку системи управління ризиками на підприємствах лісопромислового комплексу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 3, 2024. С. 204 – 207. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-35>

62. 166AS/NZS Risk Management Standart 4360 : 1999 [Електронний ресурс]. URL : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

63. 10166AS/NZS Risk Management Standart 4360 : 1999 [Електронний ресурс]. URL : <http://www.riskmanagement.com.ua>. (дата звернення: 02.12.2024).

64. ISO 31000:2018 Riskmanagement - Guidelines. [online] URL : <http://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf> (дата звернення: 02.12.2024).

65. Aikporkhio B. N., Gambo N., Ogedengbe F. A., Nwoye M. I. (2024). Risk Management Practices and Performance of Construction Projects: Evidence from Selected Estate Management Companies in FCT Abuja. *European Journal of Logistics*. Vol. 12 No.1. P. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.37745/ejlpbcm.2013/vol12n1119>.

66. Audit Scotland Risk Management Framework (2024). Audit Scotland. 36 p.
67. Brown J. (2019). Innovative Technologies for Risk Assessment in Forestry: Using GIS and Remote Sensing for Early Detection of Forest Fires. *Journal of Environmental Monitoring*. № 27(6). P. 78-94.
68. Hoffman M. (2022). Machine Learning in Forestry Risk Management: Applications for Predicting Environmental Threats. *Applied Risk Analysis*. № 14(5). P. 101-118.
69. Corelli A. (2019). Enterprise Risk, Understanding Financial Risk Management, Second Edition, Emerald Publishing Limited. P. 369-386.
70. Customers' risk perceptions of electronic payment systems. (2019). *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12. No. 8. P. 26-38.
71. Dudnieva Yu .E., Antyptseva O. Iu., Obydiennova T. S. (2019). Ryzhyk-menedzhment: intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii [Risk management: an integrated approach to organization]. *Ekonomika i suspilstvo - Economics and Society*, vol. 20, pp. 229–236.
72. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA 54. 28 p.
73. Global Association of Risk Professionals. <http://www.garp.com/insidegarp/>
74. Jafar Ali Ahmad Hammouri, Olga Melnyk, Iryna Dydiv, Oleksandr Yaremenko, Zinaida Zhyvko, Andrij Zaverbnyj. (2024). State Legal Policy for Planning Sustainable Development of Recreational Areas: Environmental Risk Assessment for Open Socio-Economic Systems. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 19, № 4, April, 2024, pp. 1397-1405. *Journal homepage: URL : <http://iieta.org/journals/ijstdp>*
75. Johnson K. (2019). *Risk Management in Global Enterprises*. Oxford.
76. Johnson S. (2020). Forestry under Threat: Adapting Risk Management Practices to the New Reality of Wildfires and Invasive Species. *International Journal of Forestry and Wood Sciences*. № 52(1). P. 56-72.

77. Kopytko M., Zhyvko Z., Leskiv G. (2019). Marketing innovations as a particular composition of the process of management of innovative activities and competitiveness of enterprises: safe aspects. Security of the XXI Century: national and geopolitical Aspects. Collective monograph. In edition Doctor of Sciences (Economics), Professor I. Markina. Nemoros s.r.o. Prague Czech Republic. C.166–172.
78. Kwok A., Tai A. (2023). Risk Management. BRM 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29256.12801>.
79. Liao, Y. (2020). Risk Management Practices in Asian Markets. Beijing.
80. Lindner J. (2020). The Most Surprising Risk Management Statistics And Trends in 2024. URL: <https://gitnux.org/risk-management-statistics/>
81. Martinez P. (2019). Economic Vulnerabilities in Global Timber Markets: Risk Management Approaches for Forestry Enterprises. Global Economic Review. № 41(4). P. 233-249.
82. Global Risk Survey. (2022). URL : <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-riskregulatory/library/global-risk-survey.html>
83. N. Zachosova, Z. Zhyvko, V. Zanora. (2020). Human Risks of Project management involving remote Teams in the Context of the Enterprise economic and financial Security. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 4. № 35. P. 514-521. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/222530> DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222530>
84. Oleg Zhyvko, Vasyl Hryban, Serhiy Kravchuta (2024). Motivation of personnel in the enterprise system. 4th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF) . P.69-70. DOI: 10.36690/ICEAF-2024
85. Risk Trends 2024. The Institute of Risk Management. 2024. URL : <https://www.theirmindia.org/uploads/thoughtleadership/publications/sp-2813211242IRM-Risk-Trends-Report-2024-Final-Version-1.pdf>.
86. Sosnovska O. O., Dedenko L. V. (2019) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as a tool for ensuring sustainable operation of

an enterprise in conditions of uncertainty]. Yevropeiskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii - *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1(3), pp. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (accessed January 22, 2024).

87. Sheehan A. (2023). Ecommerce Business Models: Types and Examples. URL: <https://www.shopify.com/blog/business-model>. Sheehan A. Ecommerce Business Models: Types and Examples. URL : <https://www.shopify.com/blog/business-model>

88. Schwartz B. (2023). The Risk Management Process in Project Management. URL : <https://www.projectmanager.com/blog/risk-management-process-steps>

89. Van der Wiel K. (2021). Financial and Market Risks in the Forestry Sector: Mitigation Strategies in a Globalized Economy. *Forest Economics and Policy*. № 38(2). P. 96-114.

90. Von Neumann J., Morgenstern O. (2021). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton.

91. Zhyvko Z., Hetman I., Derzhevetska M., Kukharska L. (2020). Organizational and informational support for the intellectual capital management mechanism of machinebuilding enterprises. *Corporate management: from creation to success: monograph*. Tallinn. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. 175 c. Pp. 50–66. URL : <https://mono.scnchub.com/index.php/about/catalog/view/2/17/117-1>

92. Zhyvko Z. B., Cherevko O. V., Zachosova N. V., Balynska O. M. (2019). The Need of the Balance of Risks and Protection of stakeholders Interests in Strategic Management of Financial and economic Security of business Entities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol.4 №31(2019), P.136-144. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/190821/192859>

93. Zhyvko Z. B., Mihus I. P., Tkachuk A. P., Holovach T. M., Shehynska A. I. (2024). *Conflict management. Textbook*. / edited by Doctor of Economics, Prof.

Zinaida Zhyvko OÜ «Scientific Center of Innovative Research». Püssi, Estonia. 292 p.

94. Zhyvko Z., Podra O., Kukharska L. (2019). Methodological aspects of economic security management of the enterprise. Security of the XXI Century: Globalization Challenges. Monograph. In edition Doctor of Sciences (Economics), Professor I. Markina. Nemoros s.r.o. Prague Czech Republic. С. 248–255.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Кравчута Сергій Миколайович

Вдосконалення процесу управління ризиками на підприємстві **(на прикладі ТОВ «Максимус центр»)**

спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2025